Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2013 - JUNIO 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Mejoramiento de la Competitividad en la Industria Textil y de la Confección

Nro. Proyecto: GU-M1016 - Nro. Operación: ATN/ME-10092-GU

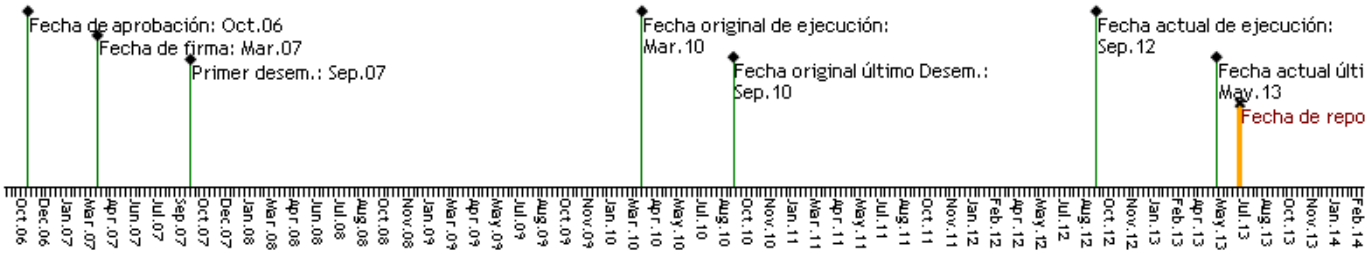
Resultado: Mejorar la capacidad de gestión del sector textil y de confección mediante el mejoramiento de las capacidades del recurso humano e identificación de nuevas oportunidades de negocio.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
GUATEMALA	GUATEMALA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDEV - Desarrollo empresarial

Agencia Ejecutora: COMISION DE LA INDUSTRIA DE VESTUARIO Y TEXTILES

Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Rossell, Nicole

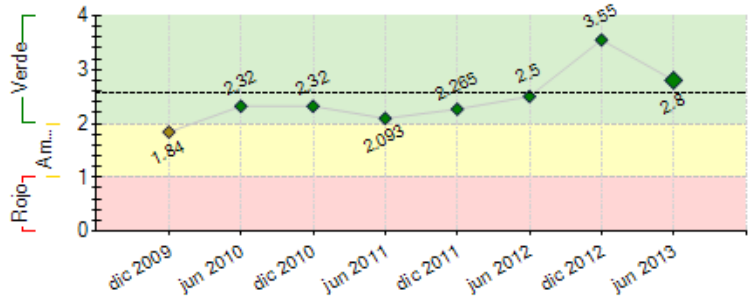
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$785,000.00	$0.00	$785,000.00
Contrapartida	$330,000.00	$0.00	$392,784.00

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

La importancia del proyecto se ve reflejada en la facilitación que proporcionó a través de las actividades ejecutadas. El énfasis está dado por el lado de los factores de competitividad, la capacitación, la elaboración y aplicación de normas de competencia laboral, y la integración vertical de las empresas del sector, a efectos de satisfacer las exigencias de los compradores. El mecanismo utilizado, en términos generales, incluye tres vías de acción (i) el establecimiento de una vía de comunicación directa por medio de la coordinación del proyecto y las empresas para adecuar la demanda de capacitación a la oferta en tiempo y forma; (ii) el acceso a información de proveedores y mercados internacionales y el análisis de tendencias, lo que serán en el futuro, con lo que se pueden anticipar adecuadamente a los cambios contextuales, y (iii) el seguimiento personalizado a empresarios para conocer de primera mano su grado de satisfacción con los distintos servicios del proyecto. Se establecieron mecanismos adecuados de participación y supervisión con el FOMIN al punto de visitar juntos las empresas para dar apoyo institucional e impulso al proyecto. A nivel de diseño se establecieron como beneficiarios 1,000 trabajadores, habiendo superado este numero con un total de 6,000 trabajadores capacitados a nivel operativo, técnico y gerencial, se formaron 32 instructores especializados en temas de la industria, se elaboraron 10 normas de competencia laboral, 50 empresas asistidas técnicamente en áreas que le permiten el cumplimiento de las exigencias del mercado internacional, las PYMES se beneficiaron de una mejor administración o de programas de certificación que les permitieron mejor acceso al mercado. Las PYMES tuvieron la oportunidad de elaborar sus manuales de procedimientos. Un factor clave de este proyecto es el modelo desarrollado por el OE de relacionamiento con el sector, la descentralización del proyecto que creó un mercado de capacitación para las PYMES. Se creó una base de datos de proveedores la que permite contar con información sobre insumos, además se elaboraron manuales con información de los distintos tratados comerciales que Guatemala tiene suscritos con otros países, se generó la participación en ferias internacionales de empresarios como parte de la inteligencia de mercados, se instituyó una metodología para administrar los recursos del proyecto, lo que permitió atender a más del 80% de las empresas que conforman la industria de vestuario.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

1 a nivel de diseño; el proyecto consideraba la importancia regional y la posibilidad de generar sinergias y economías de escala; dadas las particularidades de Honduras y Guatemala; no fue posible lograrlas, quedando el proyecto de Guatemala con sus propias metas y recursos y alcances; lo cual permitió concentrarse en las necesidades específicas de la industria local. Asimismo; en el diseño se le asignaba importancia estratégica a la participación de las

universidades; éstas no mostraron el interés necesario para la participación y compromiso que el proyecto exigía. También en el diseño se incluía la necesidad de certificar las competencias laborales; dada la complejidad del proceso de certificación de competencias; donde es necesario convocar a todos los actores sociales a nivel nacional para que tenga ese alcance la certificación y homologación, en muchos casos estos procesos exceden los tiempos de los proyectos FOMIN.

Evaluación final

El proyecto fue un exito

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37916523

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Mejorar la capacidad de gestión del sector textil y de confección mediante el mejoramiento de las capacidades del recurso humano e identificación de nuevas oportunidades de negocio. **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**P.I1**	Porcentaje de aumento de las empresas con el cumplimiento con las exigencias de mercado.	0	20	60	300 %
	P.I2	Porcentaje de incremento en la productividad de las empresas participante del sector	0	10	10	100 %
	P.I3	Porcentaje de aumento de las empresas que ofrecen paquetes completos.	0	50	50	100 %
Componente 1: Capacitación técnica. **Peso:** 30% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Metodologias de ejecucion, de las que se dispone para certificar las competencias laborales que regionalmente se han definido al primer semestre de ejecucion del programa.	1	1	1	0 %
	C1.I2	Numero de nuevas figuras laborales a certificar, validará las figuras laborales diseñadas en el marco de la ATN/MH-7185-HO.	0	10	10	100 %
	C1.I3	Numero de capacitadores locales capacitados en capacitación técnica. -	0	30	85	107 %
	C1.I4	Numero de normas de competencia laboral	0	10	10	100 %
	C1.I5	Numero de trabajadores certificados bajo competencias laborales consensuadas (mandos operativos, medios y técnicos.	0	300	100	33 %
	C1.I6	Numero de trabajadores capacitados bajo competencias laborales consensuadas.	0	1000	2138	625 %
Componente 2: Mejoramiento de las cadenas productivas **Peso:** 27% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	Porcentaje de las 40 PYME que han registrado mejoras en la productividad reflejado en menor costo total de producción, y se encuentran integradas a cadenas de proveedores.	0	80	85	113 %
	C2.I2	Numero de gerentes y mandos medios capacitados en el tema de cadenas de proveedores.	0	60	60	100 %
	C2.I3	Numero de formadores en gerencia de cadenas de proveedores (Supply Chain Management).	0	14	20	143 %
	C2.I4	base de datos regional actualizada con los proveedores de paquete completo.	0	1	1	100 %
	C2.I5	5 conferencias internacionales, tanto en Guatemala como en Honduras, en temas que apoyen la toma de decisiones.	0	5	5	100 %
Componente 3: Apoyo para el cumplimiento de las exigencias de mercado **Peso:** 37% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	Porcentaje de las 12 PYMEs con certificaciones internacionales reconocidas o en proceso de obtenerlas.	0	70	70	100 %
	C3.I2	Numero de gerentes y mandos medios sensibilizados sobre las exigencias de mercado.	0	60	60	100 %
Componente 4: Promoción y difusión de los resultados **Peso:** 6% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C4.I1**	Numero de representantes del sector privado, público y otras entidades con conocimiento de los resultados del programa	0	300	350	167 %
	C4.I2	Número de eventos, uno de ellos con carácter regional, desarrollados para difundir las lecciones aprendidas y resultados específicos del proyecto, mediante los cuales se alcanza una socialización de los resultados	0	3	4	167 %

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	5	Sep 2007	5	Sep 2007	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Diseño del proyecto/Componentes

[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 3 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 3 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

1.1 en el caso de este proyecto, se partía de una sostenibilidad clara en lo referente a la institucionalidad; es decir, se partía de una institución cuya misión estaba enfocada a la realización de las actividades que el proyecto proponía, y en este caso los fondos FOMIN, actuaban brindando adicionalidad; ya que eran temas que eran novedosos para el sector o al menos estaban latentes en su concreción. Dada la misión de VESTEX las actividades del proyecto serán parte sustancial de su actividad a futuro. Lo que puede cambiar es el ritmo, y gracias al proyecto; la institución y las empresas han internalizado la importancia de la capacitación y el rol de VESTEX en ello. Asimismo, el intercambio de información a todo nivel, lo cual antes de ejecutar el proyecto, era esporádico y se daba a nivel de determinadas personas de cada organización; por lo cual se entiende que la sostenibilidad institucional es un hecho.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

A partir de la finalización del programa, el plan de sostenibilidad se constituye como la opción para que los resultados, beneficios e impactos logrados a lo largo de la ejecución del proyecto, continúen y para ello, es fundamental el inicio del proceso de implementación de una estrategia que permita el involucramiento y compromiso de los empresarios, y de instituciones como INTECAP para continuar la implementación de programas que beneficien a las empresas de la industria de vestuario y textiles. La variable clave es el financiamiento del plan de sostenibilidad el cual deberá ser aportado tanto de manera fija como variable por todos los interesados en los beneficios del programa con el objeto de satisfacer sus necesidades de capacitación y asistencia técnica. El apoyo institucional de varios actores será de gran valor para darle continuidad al proceso, especialmente en el fortalecimiento del Taller Textil ubicado en INTECAP que se constituirá en el foco central y fuerza generadora de soluciones para satisfacer las necesidades de capacitación y asistencia técnica. Se requiere fortalecer la relación interinstitucional para lograr los objetivos propuestos.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37916474

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. El institucionalizar el proyecto como parte de VESTEX asegurara la sostenibilidad del mismo. Pues los socios estan acostumbrados a la calidad de los capacitadore spor loq eu algo de menor calidad no les interesaria. Se debe dar seguimeitno a las recomendaciones del plan de sostenibilidad.	Sustainability	Rossell, Nicole *[FOMIN]*
2. El involucramiento de la gerencia es vital para el buen desarrollo de losproyectos. Asi mismo, cabe resaltar que la coordinadora jugo un papel clave en todo el desarrollo del mismo. Pues su trato diferenciado y apoyo y seguimeitno a los ejecutores marco la diferencia.	Implementation	Rossell, Nicole *[FOMIN]*
3. La adecuación de las tarifas de los consultores al mercado para no generar distorsiones es un factor a tener en cuenta para la generación de una cultura de pago en las empresas. El sistema implementado fue eficaz y debería mantenerse en su esencia, contando con un relacionamiento efectivo con los beneficiarios; con los consultores de nivel senior en condiciones de mercado; debe enfatizarse desde el inicio del proyecto la necesidad de ir avanzando en la sostenibilidad y que la evaluación intermedia lo incorpore en el plan de acción.	Sustainability	Flores, Sonia Edith
4. Regular de forma distinta el matching grant, iniciando con 0, posteriormente cuando las empresas conozcan la calidad del servicio y/o productos cambiarlo a un 80/20 y al finalizar el proyecto un 50/50 lo que garantizará la sostenibilidad de las actividades.	Sustainability	Flores, Sonia Edith
5. Los resultados finales presentados, indican que en términos generales el Programa SI logró los resultados previstos de manera satisfactoria y que su contribución a generar impacto para el sector ha sido significativo si se toma en cuenta que: (i) el sistema de capacitación propuesto y diseñado en el marco del proyecto fue el adecuado para enfrenarse a los retos que los clientes exigían; (ii) Los ajustes realizados después de la Evaluación Intermedia, permitieron mayor flexibilidad, ritmo y acercamiento, convirtiéndose en un de los factores clave para el logro de los resultados; (iii) Otro factor clave fue la exigencia de los clientes sobre la necesidad de cumplimiento de determinadas normas para acceso a su mercado, lo cual generó el interés y asignación de tiempos para la participación en el programa. En las entrevistas personalizadas la relevancia fue puesta de manifiesto al comentar que en un contexto de crisis la capacitación fue lo que sostuvo el mercado a varias empresas.	Sustainability	Flores, Sonia Edith

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

10 Manuales de Normas de Competencia Laboral
Base de datos de proveedores www.apparelsourcinglibrary.com.gt
Base de datos de RRHH www.incluyete.org.gt
Reglas de Origen para exportar a México
Reglas de Origen para exportar a Estados Unidos
Política sectorial de Responsabilidad Social Empresarial
Guía de paquete completo
Manual de Procedimientos Contables y administrativos
Manual de Escaso Abastecimiento
Software de Costos e Inventarios
Metodología para implementación de un programa de producción mas limpia
Programa de C-TPAT

Productos principales del proyecto

[Mar 2008] Curso-Taller Formación en Competencias Docentes (Methodologies/training materials)
Autor: Larry Stuart Segura Letrán

[Nov 2008] Seminario Condiciones Actuales del Mercado del Vestuario: Impacto y Expectativas para Guatemala (Methodologies/training materials)
Autor: Walter Wilhem y Michael Todaro

[Nov 2008] Curso-Taller sobre Planeación Estratégica (Methodologies/training materials)
Autor: Leonora Mencos de Martín-Hidalgo

[Abr 2009] Curso-Taller de Fundamentos de los sistemas de Auditoría Social (WRAP) (Methodologies/training materials)
Autor: Worldwide Responsible Accredited Production

[May 2009] Curso-Taller de Salud y Seguridad Ocupacional (Methodologies/training materials)
Autor: Dr. Julio Chícara.

[May 2009] Haciendo del mecanismo de Escaso Abastecimiento una Ventaja Real (Methodologies/training materials)
Autor: Jonathan Fee, Alston y Bird

[Jun 2009] Análisis de la situación política y económica de los Estados Unidos y su impacto en la Industria Guatemalteca (Methodologies/training materials)
Autor: Sandler, Travis y Rosenberg

[Feb 2011] Manual Financiero Contable (Methodologies/training materials)
Autor: Cesar Icú

[Nov 2011] Benchmarking Industria Confección y Textil (Methodologies/training materials)
Autor: Walter Wilhelm

[Ago 2012] Guia del Inversionista (Marketing materials/communication)
Autor: Asociación de la Industria del Vestuario y Textiles - VESTEX

[Oct 2012] Directorio PYMES San Pedro Sacatepequez (Marketing materials/communication)
Autor: María Eugenia Ramos

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS		
29/DIC/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=864093]
22/JUL/2013	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37916527]
22/JUL/2013	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37916523]
22/JUL/2013	Plan de Sostenibilidad	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37916474]
22/JUL/2013	Plan de Sostenibilidad	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37916478]
Ficha del proyecto		http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=GU-M1016&lg=SP