

**INVERSIONES EN RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DE  
EMPRESAS EN LA REGIÓN: NUEVA VIZCAYA - MÉXICO**

(TC-95-08-40-1)

**RESUMEN EJECUTIVO**

**ORGANISMO EJECUTOR:** La Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH) por intermedio del Centro de Investigación del Desarrollo Económico y Tecnológico (CIDEyT).

**ANTECEDENTES:** La región de Nueva Vizcaya, en el noreste de México (Chihuahua/Durango), ha sido escenario de un gran número de despidos y reestructuraciones en razón del cierre de minas e industrias forestales a principios del decenio de 1990. Los ex empleadores de las industrias minera y silvícola se han unido con dirigentes de la comunidad y con la universidad local a fin de establecer un modelo/proyecto innovador encaminado a crear nuevas empresas y aumentar el empleo mediante una estrategia regional conjunta.

**BENEFICIARIOS:** Empresarios y sus trabajadores en 600 empresas de la región de Nueva Vizcaya, especialmente quienes trabajaban antes en industrias en decadencia (beneficiarios principales); empresas y trabajadores de más de 16 comunidades de México y América Central (beneficiarios secundarios en virtud de la difusión del proyecto).

**OBJETIVOS:** El objetivo general de este proyecto consiste en apoyar el empleo y el desarrollo de nuevas empresas en Nueva Vizcaya como modelo de demostración de una estrategia regional innovadora y transferible para hacer frente a trastornos económicos en la región de México y América Central.

Para alcanzar el objetivo general, el proyecto se ha fijado tres objetivos concretos e interrelacionados: i) apoyar inversiones estratégicas en capacitación y asistencia técnica, cuyo objeto sea poner en marcha o transformar 600 empresas en nuevos sectores en crecimiento; ii) estudiar los efectos económicos de este modelo/proyecto regional, especialmente en cuanto a los trabajadores desplazados de industrias en decadencia y iii) traspasar esta experiencia regional a otras comunidades de México y América Central.

**DESCRIPCIÓN:** Este proyecto de tres años de duración ha de prestar apoyo a una innovadora iniciativa del sector privado para reactivar la economía de la región por conducto

del desarrollo de empresas en sectores estratégicos a fin de apuntalar la economía de la región en sectores en crecimiento en lugar de aquellos que están en decadencia. Partiendo de la base del apoyo de la comunidad, ya demostrado, y de un diagnóstico que configuró una estrategia regional de crecimiento, el proyecto financiaría el suministro de capacitación y asistencia técnica a 600 empresas nuevas y en ampliación y fomentaría una mayor inversión en la región. Además, el proyecto proporcionaría recursos para estudiar el modelo regional y documentar la experiencia adquirida hasta la fecha, examinando la adquirida en la tarea de hacer frente a los trastornos económicos por conducto de iniciativas basadas en la empresa, en lugar de la prestación de asistencia a los trabajadores. En su último año, el proyecto financiaría parcialmente el estudio de la experiencia en Nueva Vizcaya por empresas y dirigentes de la comunidad de México y América Central.

Los resultados concretos del proyecto incluirían: i) la reconversión, desarrollo y consolidación de 600 empresas por conducto de capacitación y servicios a fin de facilitar la nueva producción en sectores en crecimiento más estratégicos; ii) aumentar la producción y las ventas en por lo menos un 40% de las 600 empresas participantes; iii) crear más puestos de trabajo en las empresas comprendidas en el proyecto, hasta llegar a una cifra neta de 3.000 puestos nuevos en un período de cinco años; iv) aumentar los ingresos del 50% de los 3.000 empleados y v) estudiar y traspasar la experiencia adquirida en la acción regional con impulso empresarial para hacer frente a los trastornos económicos a por lo menos 16 comunidades de México y América Central.

**FINANCIAMIENTO:**

Modalidad:	Donación
Contraparte/Receptor:	US\$1.090.281
FOMIN, Ventanilla II:	US\$1.259.000
Total:	US\$2.349.281

**PLAN DE  
EJECUCIÓN:**

Período de ejecución:	36 meses
Período de desembolso:	39 meses
Comunicación al Banco de los resultados a largo plazo:	60 meses

**CLASIFICACIÓN  
AMBIENTAL:**

El Comité del Medio Ambiente, en una reunión del 10 de noviembre de 1995, clasificó esta operación en la Categoría II y recomendó que se incluyese en los programas de capacitación una dimensión ecológica a

fin de que se cobrara mayor conciencia de los problemas en ese ámbito. Para ello se incluirían en el proyecto cursos de capacitación para trabajadores y para la administración que enseñaran tecnologías y prácticas más racionales desde el punto de vista ecológico.

**BENEFICIOS:**

Uno de los beneficios directos del proyecto consiste en apoyar el aumento o conservación del empleo y el crecimiento de las 600 empresas de Nueva Vizcaya que participan en el proyecto. El proyecto redundará en beneficio no sólo de las empresas participantes sino también, en forma indirecta, de empresas de la zona que aprovecharán el mejor clima comercial, así como el aumento del empleo, propiciados por la transición de la economía de la región hacia sectores más productivos. Constituirá un beneficio igualmente importante el efecto de demostración del proyecto, que representa un planteamiento singular y alternativo para hacer frente al ciclo de baja en la economía de una región. En razón de la importancia asignada en el proyecto al estudio de este modelo para tratar el desplazamiento y el traspaso de experiencia, el proyecto habrá de redundar en beneficio de las autoridades y comunidades de toda la región de México y América Central tanto por conducto de sus actividades directas como de las operaciones del Banco y el FOMIN.

**RIESGOS:**

Uno de los riesgos del proyecto consiste en que, por más que aumente el rendimiento (ingresos, ventas, por ejemplo) de las empresas participantes, éstas no generen en la región grandes efectos sobre el empleo o no lo hagan tan pronto como se esperaba. Hay muchos factores ajenos al proyecto que pueden influir en el aumento del empleo. En todo caso, a fin de ensayar esta estrategia regional para determinar hasta qué punto sirve en un entorno de depresión en la economía, es indispensable mantener centrado el proyecto en los resultados en cuanto al empleo. El proyecto está diseñado de manera de tener en cuenta de diversas maneras este riesgo en cuanto al empleo. En primer lugar, el proyecto asigna especial importancia al fomento de la capacidad en materia de recursos humanos en sectores de crecimiento rápido y con uso intensivo de mano de obra, prestando atención al empleo y al crecimiento. En segundo lugar, en reconocimiento de que los efectos en cuanto al empleo se pueden producir en un período más prolongado, los objetivos del proyecto a este respecto comprenden cinco años. En tercer lugar, el proyecto prevé un gran número de puntos de análisis y evaluación, además de una supervisión más periódica por parte del

Banco, lo cual facilitará la introducción de los ajustes que sean necesarios.

**CONDICIONALIDAD:** La operación estaría sujeta a las siguientes condiciones. Antes del primer desembolso, el organismo de ejecución debe presentar los términos de referencia del administrador, el contador y el consultor técnico para el proyecto convenidos con el Banco. Además, dentro de los 60 días siguientes a la firma del acuerdo de cooperación técnica, el organismo de ejecución debe presentar un plan de acción y un plan de ejecución para la utilización de los recursos.

Los procedimientos relacionados con los servicios que contrate el sector privado y los que preste el organismo ejecutor se encontrarán en el capítulo IV, Desembolsos y adquisiciones.

## I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS

- 1.1 México fue declarado elegible para todas las modalidades de financiamiento en virtud del Fondo Multilateral de Inversiones en la reunión celebrada por el Comité de Donantes el 6 de octubre de 1993.

## II. ANTECEDENTES

### A. La economía de México

- 2.1 La economía de México está experimentando una profunda reestructuración como consecuencia de la introducción de extensas reformas comerciales y de mercado. De resultados de la privatización y de los recortes de personal en industrias nacionales se ha despedido a un número importante de trabajadores y se han perdido ingresos en sectores que no son competitivos. Si bien el crecimiento que se ha registrado recientemente parece ser promisorio, la economía de México ha pasado por una serie de crisis que han cobrado un alto precio tanto para las empresas como para los trabajadores. Los ajustes macroeconómicos introducidos a partir de la crisis más reciente, en 1994, causaron un gran deterioro tanto de los salarios como del empleo. El salario mínimo en 1995 equivalía al 78% del monto que tenía en 1990 y resultó muy perjudicado por la devaluación del peso en 1994. El subempleo (definido como el de los trabajadores que ganan menos de un salario mínimo) llegó a la proporción sin precedentes de casi un 30% en 1995, si bien había bajado al 17% en el tercer trimestre de 1996.
- 2.2 En forma simultánea con esas tendencias negativas, el entorno macroeconómico está mejorando y las industrias más competitivas están creciendo. La inflación y los tipos de interés han bajado. En el primer semestre de 1996, el producto interno bruto (PIB) subió un 3% anual y la producción de manufacturas lo hizo un 8,9%, en su mayor parte como consecuencia del crecimiento de las industrias de exportación.

### B. La economía de la región de Nueva Vizcaya (Chihuahua/Durango)

- 2.3 Las estadísticas nacionales no dan, sin embargo, una imagen completa de la situación. Algunas regiones de México han soportado una carga mayor en la reestructuración porque dependían más de industrias en decadencia, su población es relativamente pobre y están más aisladas geográficamente. Una de ellas es la región de Nueva Vizcaya, en el noreste de México. Se trata de una región poco habitada e integrada por los estados de Chihuahua (la parte meridional) y Durango (la parte septentrional). La ciudad más importante, Parral, sigue estando aislada y se encuentra a tres horas de distancia al sur de la ciudad de Chihuahua sin que nadie

viva entre ellas. Sus 350.000 habitantes dependen en gran medida para su sustento de la minería y la silvicultura. A partir de 1991, la baja de los precios mundiales de los metales comenzó a sentirse en la región. Se cerraron las tres minas más importantes y más de 100 más pequeñas y se perdieron casi 12.000 puestos de trabajo. También resultó muy perjudicado el sector de las empresas de metalmecánica, que dependía sobremanera de las minas. El segundo sector en importancia de la región, la silvicultura, registró una crisis similar. Otros sectores, el comercial y de las ventas al por menor, sintieron los efectos de la pérdida de ingresos y puestos de trabajo en las industrias principales de la región.

- 2.4 El producto total per cápita en Nueva Vizcaya bajó un 320% entre 1988 y 1994, de 20.643 nuevos pesos a 6.457. La economía local necesita apremiantemente una reestructuración para dejar de depender de las industrias en decadencia y establecer una base de producción más diversificada y competitiva. Como resultado de la crisis, grandes sectores de la clase media quedaron en la pobreza. En el mercado de trabajo de la región hay un segmento considerable de trabajadores poco cualificados y de bajos ingresos, y el desempleo y subempleo siguen siendo elevados en razón de las escasas oportunidades de trabajo que se abren.

C. Reacción de la comunidad ante la crisis en la región

- 2.5 Durante un tiempo, la comunidad local anduvo a la deriva sin poder recuperarse de los devastadores cierres. Finalmente, dirigentes de la comunidad y de los círculos empresariales de Nueva Vizcaya, alarmados ante la falta de oportunidades comerciales, el elevado desempleo, y la emigración de trabajadores a los Estados Unidos (muchas veces ilegal), formaron en los últimos años una alianza estratégica a fin de establecer y financiar un proyecto completo para reconfigurar la economía de la región.
- 2.6 Los dos motores de este esfuerzo de la comunidad son dirigentes comerciales de la ex industria minera y silvícola y el Centro de Investigación del Desarrollo Económico y Tecnológico (CIDEyT) de la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH) de Parral. La iniciativa está bajo la dirección de un consejo empresarial que supervisa las actividades del CIDEyT. Junto con el apoyo de la administración municipal, la alianza entre el CIDEyT y los círculos comerciales ha recurrido a fondos locales y a un volumen limitado de recursos federales para iniciar un completo e innovador plan destinado a reactivar empresas de la región y que se describe con más detalles en el Anexo I.
- 2.7 La primera etapa, ya terminada, consistía en un complejo diagnóstico de las ventajas comparativas de la región en la agricultura, la industria y los servicios, y en la determinación de posibles ámbitos para nuevas empresas y para métodos de promoción del desarrollo comercial. El estudio de diagnóstico y

comercialización que se realizó era extenso y complejo y en él se evaluaban los aspectos positivos y negativos de la región y las posibilidades de introducir más productos en los mercados nacional e internacional. El estudio indicaba siete sectores fundamentales en los que se podían aprovechar las ventajas de la región: la metalmecánica, los productos de la madera, los plásticos, la agricultura, la ganadería, el comercio y el turismo (véase el Anexo I). La estrategia de la alianza entre el CIDEyT y las empresas consiste en ayudar a éstas a desarrollar nuevos proyectos comerciales en esos sectores estratégicos.

- 2.8 En la segunda etapa, los empresarios y el CIDEyT han preparado 18 planes concretos para distintas municipalidades de la región a fin de prestar apoyo a los empresarios que establezcan perfiles comerciales para desarrollar nuevas iniciativas comerciales en torno al plan estratégico. Estas nuevas empresas incluyen, entre muchas otras, la producción de miel orgánica (Valle de Allende), muebles de madera (San Francisco del Oro), piscicultura integrada (cinco municipalidades de Durango), pantallas de vidrio para lámparas (Santa Bárbara) y agricultura (Ciudad Jiménez). Se ha realizado una intensa labor en el sector de la metalmecánica a fin, en particular, de prevenir nuevos cierres ayudando a trazar nuevos sistemas o técnicas de producción a fin de lograr que esas industrias sean más competitivas. En la próxima etapa del plan de la comunidad será necesario dar mayor escala a las operaciones a fin de lograr un mayor crecimiento de cada una de las nuevas empresas, que participe un mayor número de empresas y alcanzar una mayor comercialización internacional, un mayor desarrollo comercial y un mayor aumento del número de puestos de trabajo. Los empresarios y el CIDEyT se encuentran en las etapas iniciales de esta estrategia regional más extensa, que incluye una serie de instituciones de fomento de empresas, el establecimiento de parques industriales, la formación de empresas conjuntas, la creación de cadenas de producción para empresas de la zona, servicios comerciales, capacitación y asistencia técnica para un mayor número de empresas. La estrategia de Nueva Vizcaya, reconociendo que debe cumplir una función de fomento de la capacidad y la mentalidad empresariales a largo plazo en la comunidad, incluye también actividades de enseñanza y la participación de estudiantes secundarios en el plan regional por conducto de la universidad local. Los alumnos secundarios reciben capacitación en grupos pequeños a fin de aplicar sus nuevos conocimientos al análisis de un determinado sector comercial; además, los hijos de empresarios participan en el análisis y dan asesoramiento para las empresas de sus padres.
- 2.9 El CIDEyT y el consejo de empresarios que encabezan este esfuerzo de la comunidad han solicitado asistencia del FOMIN para profundizar más este modelo regional en la tercera etapa, que es crítica. El CIDEyT y el consejo del sector privado, que hasta la fecha cuentan con recursos reducidos, han podido proporcionar a más de 100 empresas asistencia técnica de diagnóstico, planificación

empresarial y de comercialización. Sin embargo, con los fondos actuales, el CIDEyT no puede atender el nivel proyectado de demanda (600 empresas) ni puede alcanzar en toda la región de Nueva Vizcaya a una masa crítica de empresas para surtir efectos demostrados en la región.

- 2.10 El interés del Banco en este proyecto consiste no sólo en apoyar una iniciativa local de ampliación del sector privado y fomentar nuevas inversiones sino también en apoyar y ensayar un modelo distinto para hacer frente a la decadencia de una región que pueda arrojar lecciones para otras partes de América Latina y el Caribe en el futuro.

D. Modelos para combatir el desplazamiento de trabajadores y los desplazamientos en la región: Estrategia del Banco y el FOMIN

- 2.11 En toda América Latina se registran ciclos de baja en determinadas regiones y despidos en gran escala de trabajadores y administradores, tal como ha ocurrido durante muchos años en el mundo industrializado. Hasta este momento han surgido dos modelos básicos para hacer frente a estos fenómenos. El primero consiste en proporcionar a cada trabajador despedido servicios de capacitación, colocación o de otra índole a fin de dejarlo en mejores condiciones de encontrar nuevo empleo en una economía que cambia. Un segundo modelo consiste en concentrarse primero en que haya puestos de trabajo y en establecer nuevas empresas regionales que puedan absorber a los trabajadores desplazados. Este segundo modelo se caracteriza porque no proporciona asistencia a cada uno de los trabajadores despedidos, sino que se centra en la creación o la conservación de puestos de trabajo en la esperanza de que ello redunde en beneficio de los trabajadores de la región. Especialmente en los lugares en que hay pocos empleos para los trabajadores desplazados, este segundo modelo parece abrir más posibilidades de que un mayor número de trabajadores de la zona encuentre nuevo empleo en el curso del tiempo. Sin embargo, para arrojar buenos resultados y para aplicarse en forma sostenida en el tiempo, este segundo modelo requiere una seria demostración de voluntad de la comunidad y de liderazgo. Esta estrategia ha surtido efectos demostrados en países industrializados, como ocurrió en los casos de Lowell (Massachusetts) y Chippewa County (Wisconsin) en los Estados Unidos, pero, para el FOMIN, se trata del primer ejemplo de su género en América Latina.
- 2.12 Uno de los principales objetivos del FOMIN consiste en ayudar a los trabajadores y administradores desplazados como consecuencia de la reestructuración de la economía. En el reciente plan estratégico del FOMIN se hace referencia a la importancia de hacer frente al desplazamiento mediante iniciativas de educación y capacitación permanentes. Los conocimientos, tanto en el mundo industrializado como en el mundo en desarrollo, se limitan a saber cuál es la mejor forma de ofrecer posibilidades de aprendizaje y capacitación continuas. Hasta la fecha, el FOMIN ha financiado una serie de



pequeños proyectos experimentales para ensayar distintas formas de hacer frente al problema en el contexto latinoamericano. La primera serie de cinco proyectos experimentales apuntaba a ensayar variaciones del primero de los modelos mencionados e innovaciones a él, y proporcionaba servicios a un grupo de trabajadores desplazados (proyectos experimentales del FOMIN: Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay).

- 2.13 El proyecto que se propone corresponde al segundo modelo indicado y es la primera vez que se solicita financiamiento del FOMIN para un proyecto de esta índole. Sin embargo, se trata de más que una estrategia de ayuda a los trabajadores desplazados y encaja perfectamente en las nuevas prioridades indicadas por el FOMIN en el sentido de promover la educación y capacitación permanentes como parte de estrategias empresariales y en torno a ellas. Las oportunidades de encontrar un proyecto experimental de este tipo que requiera apoyo probablemente son muy escasas porque, como condición previa, se requiere un amplio apoyo de la comunidad, de los círculos empresariales y del gobierno.
- 2.14 Más allá de las operaciones del FOMIN, este proyecto experimental de demostración constituye un importante paso en la estrategia general del Banco en materia de desarrollo económico y capacitación, que asigna especial importancia a la participación del sector privado y está orientada hacia la demanda. En lo que atañe más concretamente a las operaciones del Banco relacionadas con el mercado de trabajo en México, el proyecto ha sido diseñado de manera tal de encajar directamente en el diálogo que mantiene el Banco con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de México y de poder aprovechar la información y los resultados para futuras operaciones apoyadas por el Banco en relación con el mercado de trabajo en México. El Banco tiene actualmente un préstamo de apoyo (983/OC-ME) al programa de la STPS de aumento de la calidad y productividad de la pequeña y mediana empresa (CIMO) en todo el país. El programa CIMO financia en parte la capacitación y asistencia técnica a las empresas de esa índole dentro de límites prefijados y con un alcance también prefijado. El programa propuesto utiliza, según sea aplicable, los recursos disponibles del programa CIMO.

### III. EL PROYECTO

- 3.1 Los ex empresarios de la minería y la silvicultura de Nueva Vizcaya, las asociaciones comerciales del lugar y la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH) han solicitado asistencia del FOMIN para promover su proyecto/modelo de desarrollo comercial regional, estudiar los efectos del modelo y traspasar la experiencia a otras comunidades de América Central y México. Esta iniciativa regional impulsada por el sector privado ha llegado a una etapa crítica y

está lista para ser ampliada a un mayor número de empresas en una parte más extensa de la región. El proyecto financiaría una amplia estrategia intensiva para catalizar el crecimiento mediante el giro hacia sectores estratégicos en los cuales la región tenga ventajas comparadas fundamentales (productos de la madera, agroindustria, plásticos, por ejemplo). En general, el proyecto apunta a surtir considerables efectos económicos en la región mediante actividades de capacitación, asistencia técnica y fomento de la inversión que, una vez combinadas, faciliten una transición de los sectores en decadencia a sectores incipientes y más competitivos. La estrategia que se trata de aplicar en Nueva Vizcaya es similar a modelos que se han aplicado con éxito en los países industrializados, pero es la primera vez que se aplica en América Latina.

A. Objetivos

- 3.2 El objetivo general consiste en apoyar el empleo y el desarrollo de nuevas empresas en Nueva Vizcaya como modelo de demostración de una estrategia regional innovadora y transferible para hacer frente a los trastornos económicos en la región de América Central y México.
- 3.3 Para alcanzar el objetivo general, el proyecto tiene tres objetivos más concretos relacionados entre sí: i) apoyar inversiones estratégicas en capacitación y asistencia técnica, cuyo objeto sea poner en marcha o transformar 600 empresas en nuevos sectores en crecimiento; ii) estudiar los efectos económicos de este proyecto/modelo regional, particularmente en los trabajadores desplazados de industrias en decadencia y iii) traspasar esta experiencia regional a otras comunidades de México y América Central.

B. Descripción del proyecto

- 3.4 El proyecto, para alcanzar sus objetivos concretos, tendría tres subcomponentes: i) capacitación de trabajadores, administradores y empresarios (Objetivo 1); ii) servicios de administración/recursos humanos (Objetivo 1) y iii) estudio, promoción de las inversiones y difusión del modelo regional (Objetivos 2 y 3).
- 3.5 Hay un alto grado de integración entre los tres subcomponentes. En virtud del proyecto, se prestará a cada empresa participante servicios de asistencia técnica y diagnóstico a fin de preparar un plan comercial y una estrategia de recursos humanos integrados, en determinados sectores del desarrollo regional. Si bien pueden participar empresas más grandes, se prevé que la gran mayoría de los participantes serán microempresas nuevas. Las empresas participantes reciben una serie de servicios concretos, así como capacitación para administradores y trabajadores con miras a mejorar y consolidar su marcha y a que ofrezcan o conserven puestos de trabajo. La iniciativa regional encabezada por el CIDEyT y su consejo empresarial abre muchas oportunidades de agrupar a empresas y trabajadores a fin de facilitar la transición hacia sectores más

viabiles desde el punto de vista comercial. Las empresas pueden optar por adquirir conjuntamente y compartir tecnologías, o por realizar operaciones de comercialización para lograr economías de escala. Mediante la capacitación en especialidades sectoriales de importancia fundamental, en el curso del tiempo se crea un cuadro de trabajadores con una pericia cada vez mayor dentro de un sector en desarrollo que comprende microempresas, pequeñas empresas y algunas empresas medianas y grandes. El fomento de las inversiones coadyuva a atraer inversionistas a la región y a las empresas en ella radicadas. El estudio del modelo, la promoción de las empresas en la zona y la región y la difusión de información a otras comunidades crean un proceso dinámico que desarrolla a su vez las oportunidades comerciales en la zona y ayuda a identificar los cambios que son necesarios para aumentar el rendimiento.

C. Beneficiarios

- 3.6 Los principales beneficiarios del proyecto son 600 empresas y sus trabajadores de la región de Nueva Vizcaya; muchos de estos últimos trabajaban anteriormente en industrias deprimidas o cerradas (minería, silvicultura, por ejemplo). Las empresas y los trabajadores se beneficiarán directamente en virtud del aumento de los conocimientos, de los ingresos, del mejor rendimiento y la reorientación de sus actividades. Los trabajadores, en su gran mayoría no calificados o con escasas calificaciones, perciben ingresos en general bajos. Muchos empresarios que perdieron sus negocios en razón del cierre de fábricas han quedado en grupos de ingresos más bajos mientras comienzan sus nuevas empresas. En segundo lugar hay que mencionar a los trabajadores y a las empresas de la región de Nueva Vizcaya que se beneficiarán indirectamente del aumento de la actividad económica en la región (el desarrollo de la región va a aumentar los ingresos y las ventas en las industrias al por menor, las industrias de abastecimiento y otras conexas). El tercer grupo de beneficiarios está integrado por dirigentes de instituciones, empresas y comunidades de otras regiones de México y América Central que aprovecharán el traspaso de conocimientos y experiencia en virtud de este proyecto.

Subcomponente A: Capacitación de trabajadores, administradores y empresarios (contribución del FOMIN, 336.535 dólares)

- 3.7 Una de las actividades centrales del proyecto consiste en la **capacitación de trabajadores, administradores y empresarios** para sentar la base de conocimientos y recursos humanos necesarios para desarrollar las empresas y extenderlas a nuevos sectores más competitivos. Tras una evaluación inicial de las posibilidades comerciales y las necesidades de recursos humanos de las empresas, éstas pueden recibir financiación para impartir capacitación a los administradores y trabajadores en apoyo de su estrategia de crecimiento en un régimen de participación en el costo. A los efectos de cerciorarse de que la capacitación sea estrictamente

necesaria para el sector privado, el programa dispone que éste tiene que financiarla primero y solicitar luego el reembolso de parte del costo. Parte de la capacitación se llevará a cabo en grupos sectoriales estratégicos de los empresarios de la zona a fin de fomentar el establecimiento de vínculos más profundos de los recursos humanos y las empresas entre los nuevos sectores. Concretamente, el proyecto ha de financiar:

- 3.8 **Capacitación de administradores y empresarios.** Se financiará un total de 104 seminarios, talleres y cursos de formación para administradores y empresarios. Los cursos comprenden una serie de módulos de aprendizaje aplicados que brindarán a empresarios y administradores las nociones necesarias para preparar análisis de mercado, de riesgo y financieros para sus empresas en nuevos sectores estratégicos. Por lo menos 600 empresarios y administradores recibirán capacitación, pero es probable que muchos asistan a más de un curso. Los cursos se referirán a materias tales como calidad de los productos, técnicas de comercialización, diseño de productos, técnicas de gestión y condiciones ambientales, de salud y de seguridad en las empresas. En general, la capacitación obedece al propósito de que las empresas de la región se acerquen más a los niveles internacionales y apuntará a enseñar y utilizar nuevas tecnologías pues se ha determinado que ello constituye un requisito fundamental para el desarrollo de la región. Los expedientes del proyecto incluyen una descripción de los cursos previstos, las municipalidades y los sectores que probablemente han de participar y la secuencia prevista de los cursos en la estrategia de desarrollo sectorial. Sin embargo, como la capacitación obedece directamente a la demanda del sector privado, la ejecución avanzará según el grado de desarrollo de cada una de las empresas.
- 3.9 **Capacitación de trabajadores.** En virtud del proyecto se impartirá capacitación a por lo menos 2.600 trabajadores empleados por empresas participantes en las 11 municipalidades de Nueva Vizcaya. La capacitación tendrá como base la necesidad de conocimientos indicada en el plan estratégico correspondiente a las distintas empresas. Según se prevé, la capacitación se concentrará en los sectores estratégicos de la metalmecánica, los productos de madera, la agroindustria, el comercio y el turismo. Dentro de esos sectores, los cursos de capacitación incluirán, por ejemplo, la reconversión y desarrollo de idoneidad en procesos de comercialización, prácticas de control de calidad, nuevas tecnologías, sistemas de producción, servicios para el cliente, gestión de datos y manejo de insecticidas. La capacitación de los trabajadores puede impartirse en el lugar de trabajo o para grupos de empresas en común.
- 3.10 **Capacitación de los instructores.** A fin de que el programa sea en todo momento receptivo a las necesidades del sector privado, serán las empresas quienes inicialmente contraten la capacitación y

seleccionen a los instructores. El organismo de ejecución, UACH/CIDEyT, impartirá directamente parte de la capacitación, especialmente la relativa a la gestión. Básicamente, las empresas recurrirán a instructores para proporcionar capacitación más especializada.

Subcomponente B: Servicios de administración/recursos humanos  
(contribución del FOMIN, 360.975 dólares)

- 3.11 A los efectos de la reconversión de la economía de la región hacia nuevos sectores estratégicos, el proyecto financiará una serie de servicios empresariales/recursos humanos para reconvertir y mejorar los resultados y la gestión de los recursos humanos de 600 empresas de Nueva Vizcaya. Estos servicios, sumados a la capacitación, constituirán elementos fundamentales de la estrategia general para la región, ya que constituyen el plan y las tareas concretas de desarrollo y la estrategia de crecimiento y ampliación de cada una de las empresas. Si bien el tamaño y el grado de desarrollo de las empresas serán distintos, se prevé que en su mayor parte se tratará de microempresas que se encuentran en su etapa inicial, como ha sido la pauta de la iniciativa regional hasta la fecha y con arreglo al objetivo del proyecto de reconvertir la economía de la región.
- 3.12 **Servicios empresariales/recursos humanos.** En virtud del proyecto se prestará apoyo a una evaluación inicial y otros cinco servicios especializados, cada uno de los cuales estará adaptado a las necesidades de cada empresa. Todas las empresas recibirán la evaluación inicial que también servirá como mecanismo de examen, pero los servicios más especializados se prestarán sobre la base de las necesidades y el grado de desarrollo de cada una, así como de su disposición a financiar el servicio. Al igual que en el caso de la capacitación, las empresa participantes tienen que financiar en primer lugar el costo del servicio a fin de cerciorarse de que éste le sea de utilidad directa en su giro comercial. El Banco reembolsará parte de estos gastos en el caso de cuatro de los seis servicios, como se indica en el párrafo 3.34.
- 3.13 El primer servicio consiste en un diagnóstico para cada una de las nuevas empresas que participen en el proyecto regional de Nueva Vizcaya. En este diagnóstico se analizan las operaciones y el potencial comercial de la empresa, prestando especial atención a sus necesidades de recursos humanos, su capacidad y los procesos de trabajo. Esto incluye el énfasis en la capacidad empresarial existente, a las estructuras de dirección y administración y a la capacidad de los administradores para la gestión de los recursos humanos. El diagnóstico sirve también de instrumento para que el empresario adopte una visión sistemática de su empresa y fije las prioridades de desarrollo comercial. Si bien todas las empresas participantes serán objeto de un diagnóstico inicial, un grupo más reducido probablemente estará listo para solicitar un segundo

servicio a fin de formular un plan estratégico más minucioso para su desarrollo sobre la base del estado en que se encuentre actualmente. En los planes estratégicos se tendrán en cuenta los elementos positivos y negativos de la empresa a mediano plazo así como los problemas a que hará frente.

- 3.14 Un tercer servicio que se financia consiste en asistencia técnica para la gestión tecnológica. Partiendo de la base del marco inicial del plan estratégico y el diagnóstico de la empresa, este servicio ayudará a definir el cometido y la función del desarrollo tecnológico de la empresa, particularmente la forma en que éste cambiará las líneas de producción y ayudará al aumento de la competitividad en el plano internacional. Varias firmas participantes están introduciendo nuevos procesos y líneas de producción que requieren nueva ingeniería y la aplicación de técnicas nuevas. Por ejemplo un antiguo proveedor de metalmecánica para la minería, está pasando a producir artefactos metalmecánicos. Funcionarios del CIDEyT y consultores tecnológicos, en colaboración con administradores y trabajadores de la empresa, ayudarán a determinar la tecnología necesaria a fin de aumentar la eficiencia y el desarrollo de recursos humanos necesarios para introducir esas tecnologías, adaptarlas e innovar con ellas.
- 3.15 El cuarto servicio que se financiará parcialmente con recursos del proyecto consiste en la capacitación en materia de gestión financiera para 150 empresas. En virtud de este servicio, a cargo de funcionarios del CIDEyT, se impartirá capacitación práctica a administradores en programas de simulación financiera y análisis financiero. Con esta actividad se aprovecharán los diagnósticos y los planes estratégicos y tecnológicos realizados anteriormente para cada una de las empresas, por lo que cabe calificarla de servicio, aunque se lleve a cabo por conducto de la capacitación.
- 3.16 Se proporcionará otros dos servicios que forman parte integrante del proyecto regional pero se financiarán íntegramente con recursos de contrapartida del sector privado y la UACH, ya que su objetivo principal no son los recursos humanos. Uno consiste en la realización de estudios de mercado para 150 empresas, en los que se analizará el posible mercado para los productos de cada una, se prestará asistencia en los planes de comercialización y se establecerá un sistema de información a fin de supervisar los cambios en las condiciones del mercado. El segundo consiste en la prestación de asistencia para diseño. Se proporcionará a las empresas asistencia técnica a fin de que examinen su sistema de embalaje, procesos, transporte y publicidad, con miras a que puedan competir mejor en el plano internacional, a mejorar el control de calidad de los productos y a que éstos sean individualizables en el mercado. Este servicio se prestará en la forma de diseño de productos y asistencia técnica. Estos servicios adicionales indican el carácter general e integral del apoyo que prestará Nueva Vizcaya a las empresas regionales.

- 3.17 **Prestación de servicios comerciales.** Los servicios comerciales estarán básicamente a cargo de asociados y personal del CIDEyT con el apoyo de consultores externos cuando sea necesario, especialmente en ámbitos más especializados. El CIDEyT tiene también un importante papel de vanguardia en la identificación de posibilidades de operaciones conjuntas o de producción o comercialización compartida entre empresas del mismo sector a fin de aprovechar economías de escala y abrir mayores posibilidades de crecimiento a las empresas.

Subcomponente C: Estudio, promoción y difusión del modelo de Nueva Vizcaya (contribución del FOMIN, 192.793 dólares).

- 3.18 **Estudio de los efectos del modelo de Nueva Vizcaya en la economía.** El modelo regional a que nos referimos obedece al propósito de hacer frente a la gran baja de la actividad comercial y el empleo en la región como consecuencia del cierre de industrias mineras, silvícolas y de otra índole. La iniciativa, que ha suscitado ya interés de las autoridades como posible mecanismo para promover soluciones impulsadas por el sector privado, se encuentra en sus primeras etapas de formación y no se han estudiado aún sus efectos precisos en cuanto al empleo y la economía. ¿Se han generado nuevos puestos de trabajo, se han salvado puestos existentes, de qué índole? ¿Se trata de un modelo eficaz para reabsorber mano de obra desplazada de las industrias anteriores o las nuevas empresas han contratado trabajadores de distinto tipo? ¿Ha redundado este proceso en detrimento de algunos trabajadores (mujeres, grupos indígenas)?
- 3.19 El proyecto financiará un análisis de los efectos económicos de este modelo, preparado por consultores externos y que prestará especial atención a los efectos en cuanto al empleo. El análisis se referirá a los resultados obtenidos en cuanto al empleo por las nuevas empresas creadas o las que hayan recibido asistencia. Se examinará el tipo de puestos de trabajo creados o conservados y que han sido llenados con un trabajador o un administrador desplazado de otro trabajo. Se tratará de indicar los obstáculos que se oponen a la contratación de trabajadores desplazados en la zona (el grado de calificación inadecuado, mala reputación de los trabajadores, por ejemplo) y que podrá limitar los efectos del modelo en cuanto a darles empleo nuevamente. Se investigará además si existen ciertos sectores que con mayor probabilidad hayan de volver a contratar trabajadores desplazados y qué estrategias sirvieron para generar más empleo desde un primer momento.
- 3.20 Este estudio tratará de explicar hasta qué punto el desarrollo regional es eficaz como medida en casos de desplazamiento sectorial en un contexto latinoamericano. También existe la intención de que los resultados del estudio sean utilizados por dirigentes empresariales y de la comunidad a los efectos de afinar y ampliar más el modelo de Nueva Vizcaya determinando, por ejemplo, si se

necesita una mayor capacitación de los trabajadores desplazados o si se necesitan más actividades de extensión. El Banco tiene particular interés en un estudio de esta índole que sirva para afinar el programa propuesto, como parte de la tarea de extraer lecciones de todos los programas experimentales sobre trabajadores desplazados y de los modelos de desarrollo regional.

- 3.21 Para el estudio sobre los efectos económicos se utilizarán como base datos sobre empresas que el CIDEyT está reuniendo a los efectos de la preparación del perfil inicial de las empresas participantes. Los mismos datos servirán de base para la evaluación a mitad de período y final del proyecto que se describe en la sección correspondiente.
- 3.22 **Difusión y promoción.** El proyecto financiará tres actividades concretas encaminadas a i) atraer inversionistas y socios comerciales a la región, y ii) difundir y promover en otras regiones la experiencia de Nueva Vizcaya.
- 3.23 La **primera** consistirá en la preparación y publicación de documentos, material de promoción y manuales para ayudar a promover la inversión comercial en Nueva Vizcaya y a proporcionar textos de enseñanza práctica para otras comunidades que deseen aprovechar esta experiencia. El material preparado incluirá una serie de documentos de promoción de las oportunidades para invertir en la región y un manual en que se documente cada una de las etapas de desarrollo del proyecto y que suministraría información práctica respecto de la realización de un plan de comercialización y análisis empresarial en la región.
- 3.24 La **segunda** consiste en la financiación de una serie de actividades de promoción dentro y fuera de Nueva Vizcaya a fin de dar a conocer el proyecto a posibles inversionistas, comunidades interesadas y autoridades. En primer lugar, la promoción dentro de la región se referiría a una limitación fundamental con que se ha tropezado en el funcionamiento del modelo hasta la fecha, en el sentido de que los escasos recursos internos obstan para que la iniciativa regional cubra toda la región y pueda atraer inversiones procedentes de fuera de la región. En segundo lugar, las actividades de promoción externa ayudan a atraer inversiones, difundir la experiencia y a estimular el diálogo. En particular, las primeras actividades de esta índole podrían incluir, de haber demanda para ello, a comunidades centroamericanas. Como mínimo se celebrará una reunión en el Banco a fin de promover un diálogo sobre política de mercado de trabajo y un debate del programa entre especialistas del Banco y otros organismos de ejecución.
- 3.25 En el último año del proyecto, se financiará una **tercera** actividad consistente en traer dirigentes de comunidades de México y América Central para que observen la experiencia de Nueva Vizcaya y extraigan lecciones de ella. El programa será reducido, muy



selectivo y requerirá un compromiso financiero demostrado por parte de las comunidades participantes. Cada una de las comunidades interesadas tendrá que designar dos o tres participantes, uno de los cuales debe ser un líder en los círculos empresariales. Los participantes serán invitados a un programa de una semana de duración en Nueva Vizcaya, que incluiría reuniones con dirigentes empresariales y de la comunidad, visitas a empresas locales y consultas con personalidades de los círculos comerciales locales. Se prevé que habrá dos sesiones, cada una de ellas con un grupo inicial de ocho comunidades, y se impartirá capacitación a un total de 48 personas. Las propias comunidades participantes sufragarían la mitad del costo del programa.

- 3.26 Cada comunidad presentará su solicitud al CIDEyT, que la evaluará en consulta con el equipo del proyecto del BID y las representaciones del BID en la región sobre la base de criterios convenidos con el Banco antes del programa. Los criterios de selección se acordarán en un plazo de tres años, a fin de tener mejor en cuenta las necesidades del Banco y el FOMIN. La consulta con el Banco/FOMIN es importante para que éste tenga la posibilidad de identificar comunidades que puedan participar en operaciones futuras y de alentarlas a hacerlo, de manera de ampliar la conexión entre este proyecto y las operaciones en el futuro. El CIDEyT preparará material de información en que se anunciará el programa, lo promoverá y lo difundirá a todas las representaciones del BID en México y América Central.
- 3.27 Es importante insistir en que se trata de un programa de estudio y no de una iniciativa de promoción de un modelo absolutamente ensayado. El programa de estudio tiene dos dimensiones, de las cuales una está demostrada y la otra está en curso. Ha quedado demostrada en los primeros años del programa la capacidad de la comunidad de Nueva Vizcaya para mancomunar recursos y destinarlos en forma conjunta a una estrategia común. El proceso de identificación de la comunidad y de organización en el caso de Nueva Vizcaya tiene ya importantes efectos de demostración para otras comunidades que hacen frente a una situación económica similar. Los resultados que arroje el plan concreto que han formulado y la magnitud de sus efectos evidentemente evolucionarán en el curso de la vigencia del programa. El programa de estudio, en lugar de recomendar la aplicación de un modelo a todas las comunidades, obedece al propósito de dar a comunidades en situación similar la posibilidad de compartir ideas que giren en torno a un caso determinado. En el curso de una semana, ofrece otra posibilidad de estudiar los efectos del modelo de Nueva Vizcaya y permite también a la comunidad de Nueva Vizcaya aprovechar el intercambio de ideas, en la misma medida en que lo harán comunidades similares de México y América Central.
- 3.28 Un último elemento de importancia fundamental en la metodología del proyecto se refiere a la contribución que aportará el estudio de la evolución en el tiempo de la política federal sobre el mercado de

trabajo en México, especialmente por conducto de operaciones apoyadas por el Banco. Este proyecto experimental regional abre posibilidades de aplicar un planteamiento distinto para el desarrollo económico de las comunidades afectadas por ciclos de baja en ciertos sectores. Actualmente, el programa CIMO de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, en virtud del cual se financia la asistencia técnica y de capacitación a empresas, se presta menos a un enfoque regional de la capacitación y la asistencia técnica. El proyecto prevé que el equipo del Banco que colabora con el programa CIMO haga visitas periódicas a Nueva Vizcaya y tenga en cuenta la marcha de este proyecto en su diálogo con la STPS.

- 3.29 Sostenibilidad del proyecto. Este proyecto parte de la base de que existe desde el primer momento un volumen considerable de recursos de contrapartida del sector privado y de recursos y personal del centro económico de la Universidad, aproximadamente un 45% del total sobre la base de la participación en los gastos. La contribución del FOMIN apunta primordialmente a las tareas de estudio, promoción y difusión de actividades. Habida cuenta de que este proyecto tiene tanto elementos operacionales como de estudio, es importante distinguir entre los dos a los efectos de determinar en qué caso realmente se necesita la sostenibilidad. Las tareas de estudio y análisis del Subcomponente C entrañan gastos que se han de hacer una sola vez.
- 3.30 La capacitación y los servicios que se proporcionan en virtud de los Subcomponentes A y B obedecen al propósito de ayudar a la región a entrar en un proceso más sólido de crecimiento a largo plazo. Así, a medida que madure el proyecto regional, se necesitará menos asistencia externa para mantenerlo, particularmente a medida que las empresas se desarrollen más y puedan hacerse cargo con el tiempo de una mayor proporción de sus gastos. De esta manera, respecto de las actividades de muchos tipos debería bastar con el volumen actual de recursos del Gobierno. La intención consiste en que, a medida que estas inversiones arrojen buenos resultados, el sector privado se haga cargo de una mayor proporción de los gastos de recursos humanos. De todas maneras ha quedado demostrado que, para promover las posibilidades de competencia a largo plazo, se necesita financiación parcial del sector público a fin de apoyar a la pequeña y mediana empresa. El personal de RE2/SO2 en el Banco se propone utilizar los resultados de este proyecto para colaborar con el Gobierno de México y la STPS en la tarea de estudiar qué cambios hay que introducir en el actual programa CIMO a fin de permitir inversiones que surtan efectos más "catalizadores" en regiones tales como Nueva Vizcaya, en las cuales se cuenta con una estrategia regional bien desarrollada y con el apoyo de la comunidad. Este diálogo con la STPS formaría parte del apoyo que presta el Banco para la ampliación de las operaciones en el mercado de trabajo de México.

- 3.31 **Resultados concretos.** Los resultados concretos del proyecto incluirían: i) la reconversión, desarrollo y fortalecimiento de 600 empresas mediante capacitación y servicios a fin de facilitar la nueva producción en sectores en crecimiento más estratégicos; ii) aumentar la producción y las ventas en por lo menos un 40% de las 600 empresas participantes; iii) crear más puestos de trabajo en las empresas comprendidas en el proyecto, un objetivo neto de 3.000 puestos nuevos o conservados en un período de cinco años y 1.500 después de tres años; iv) aumentar los ingresos del 50% de los 3.000 empleados en un período de cinco años y v) estudiar y traspasar la experiencia de esta región en cuanto a respuestas impulsadas por empresas ante circunstancias perturbadoras a por lo menos 16 comunidades de México y América Central.

D. Ejecución del proyecto

- 3.32 El proyecto, de tres años de duración, será ejecutado por la Universidad Autónoma de Chihuahua por intermedio del CIDEyT, centro tecnológico de esa casa de estudios. La Universidad ha asignado al Centro la responsabilidad por la gestión del proyecto, supervisado y dirigido por un consejo de destacados empresarios y dirigentes de la comunidad. El CIDEyT tiene ya un buen historial en la dirección de esta iniciativa de la comunidad y en el suministro de servicios y capacitación similares a la comunidad local, según se describe con mayor detalle en el Anexo I y en los documentos técnicos del proyecto.
- 3.33 El Centro está a cargo de un Director Ejecutivo, que dirige en general la iniciativa comunitaria con el sector privado. Habida cuenta del gran aumento en la actividad del Centro en virtud del proyecto, para su ejecución adecuada se necesitarán un administrador y un contador de dedicación exclusiva. Se necesitará otro consultor técnico, a jornada parcial, a fin de impartir orientación y dirección técnica al personal del proyecto, los dirigentes de la comunidad y los empresarios respecto de los nuevos componentes del proyecto. Estos dos puestos de dedicación exclusiva y uno de dedicación parcial serán sufragados con fondos del proyecto. Antes del primer desembolso, el organismo de ejecución debe presentar los términos de referencia del administrador, el contador y el consultor técnico para el proyecto convenidos con el Banco. El CIDEyT aportará además los servicios de sus coordinadores para cada uno de los ámbitos de los servicios técnicos (descritos en el Anexo I) como contribución de contrapartida adicional a la convenida en el presupuesto del proyecto.
- 3.34 Como ya se ha señalado, el método de ejecución para la capacitación y los servicios será muy directo y apuntará a que el sector privado participe directamente en la contratación y la identificación de las entidades más adecuadas para prestar los servicios e impartir la capacitación. En el caso de la capacitación y en el de todos los servicios, la empresa que los haya de recibir pagará en primer

lugar el 100% del costo y solicitará su reembolso con cargo a fondos del proyecto una vez verificado el pago. Ante la posibilidad de que las empresas tropiecen con dificultades de corrientes de fondos para financiar el 100% de sus planes estratégicos, el Banco financiará su parte de este servicio al comienzo, con el pago de la parte del sector privado. Los planes de reembolso serán compatibles con los del reembolso de la asistencia técnica y la capacitación que recibe el sector privado del programa CIMO. Estas tasas de reembolso fluctúan entre el 40 y el 70% según el tipo de capacitación o de servicio y la duración y el nivel del curso. El anexo técnico de este proyecto contiene un calendario concreto que armoniza las tasas de desembolso del proyecto y del CIMO para los servicios y la capacitación individual financiados por medio de este proyecto. Esto es importante a fin de sentar las bases para la sostenibilidad del programa en el curso del tiempo, ya que es posible que la experiencia de este proyecto se tenga en cuenta en la política futura del Gobierno.

E. Presupuesto del proyecto y recursos de contrapartida

- 3.35 A continuación figura un cuadro sumario del costo del proyecto de tres años. La fuente más importante de fondos de contrapartida está constituida por las empresas del sector privado de Nueva Vizcaya que participan en el proyecto. La Universidad Autónoma de Chihuahua proporciona también una importante cantidad de recursos de contrapartida y en especie.

Resumen del presupuesto del proyecto (totales en 3 años)					
Actividad/componente	FOMIN	Sector privado	UACH	Gob. de México	Total
1. Subcomponente A: Capacitación	336.535	121.338	-	96.075	553.948
1.1 Capacitación de administradores	134.007	23.878	-	64.050	221.935
1.2 Capacitación de trabajadores	202.528	97.460	-	32.025	332.013
2. Subcomponente B: Servicios de administración/recursos humanos	360.975	453.400	167.975	71.050	1.053.400
3. Subcomponente C: Promoción, difusión y estudio del modelo regional	192.793	45.030	15.124	-	252.947
4. Administración de los subcomponentes	83.825	4.199	81.090	-	169.114
5. Evaluación, vigilancia y supervisión	170.000	-	35.000	-	205.000
6. Imprevistos	114.872				114.872
<b>Total</b>	<b>1.259.000</b>	<b>623.967</b>	<b>299.189</b>	<b>167.125</b>	<b>2.349.281</b>

- 3.36 El Gobierno de México comparte también con empresas del sector privado el costo de determinadas actividades relacionadas con el proyecto que pueden obtener financiación con arreglo al programa CIMO de la STPS. La capacitación y la asistencia técnica, financiadas con la contribución del FOMIN son distintas y complementarias de las financiadas por otros programas públicos y han sido cuidadosamente examinadas por funcionarios de la STPS a fin de evitar la posibilidad de duplicaciones. Los recursos públicos disponibles están limitados por diversos factores, entre ellos el total de horas y los tipos de cursos, así como las limitaciones de índole regional ya que el gobierno trata de dar una amplia distribución a recursos de capacitación que son escasos. Todas las partes interesadas han tenido mucho cuidado en cerciorarse de que los recursos del FOMIN tengan un efecto catalizador al llegar a una masa crítica en un período breve.
- 3.37 El presupuesto administrativo permite al CIDEyT financiar parcialmente el aumento de las operaciones administrativas y técnicas necesarias para la realización de este proyecto. Como se describe en la sección relativa a la ejecución, los fondos por este concepto son los necesarios para un puesto de administrador, uno de contador y hasta US\$10.000 al año por concepto de supervisión técnica de dedicación parcial para el proyecto.

- 3.38 Con arreglo a las directrices del FOMIN, no se concederán recursos a título de subvención para actividades realizadas antes de la fecha de entrada en vigor del proyecto. Con arreglo a las directrices del Banco, algunos gastos podrán ser reconocidos como gastos de contrapartida hasta 18 meses antes de la fecha de comienzo. El equipo del proyecto ha solicitado que, en el caso concreto de este proyecto, el CIDEyT reúna los datos básicos iniciales sobre las empresas participantes, datos sobre la economía de la región y otros estudios que se han de utilizar en el proyecto. Los gastos administrativos correspondientes a esas actividades, a la utilización de equipo y oficina y a los servicios financiados con apoyo del CIMO serían reconocidos como gastos de contrapartida.

#### IV. DESEMBOLSOS Y ADQUISICIONES

- 4.1 Los procedimientos normales del Banco serán aplicables a la adquisición de bienes y servicios que la Universidad contrate directamente. Respecto de los servicios de asistencia técnica y capacitación que las empresas participantes hayan de seleccionar y contratar directamente, incluida la contratación del CIDEyT y de sus asociados y asesores, el Banco utilizará las prácticas de selección en el sector privado que evaluó y aceptó plenamente para el Proyecto de Modernización del Mercado de Trabajo II (983/OC-ME), aprobado en 1996. El programa proporciona una lista de proveedores y de referencias. Cualquier consultor puede participar en el proceso de selección y las empresas participantes seleccionan los candidatos con arreglo a principios de eficacia en función del costo y transparencia compatibles con los procedimientos del Banco. Por último, con arreglo a los procedimientos habituales del Banco, se abrirá para el proyecto una cuenta renovable en la que se depositará inicialmente el 10% del monto de la subvención.

#### V. VIABILIDAD Y RIESGOS

##### A. Beneficios

- 5.1 Uno de los beneficios más importantes del proyecto es apoyo a la conservación y el aumento del empleo y al crecimiento de las 600 empresas de Nueva Vizcaya que participan en el proyecto y se desplazan hacia sectores más competitivos. Ello redundará no sólo en beneficio de las empresas participantes, sino también de toda la economía de la región en razón del mejor clima comercial y para la inversión, el aumento de los ingresos y las ventas en la región y la menor dependencia de sectores en decadencia. Las empresas y los trabajadores se beneficiarán del aumento de los conocimientos y la capacidad tecnológica dimanados del proyecto. Otro importante

beneficio del proyecto consiste en el efecto de demostración que tendrá en otras regiones, en primer lugar mediante la documentación, el análisis y la promoción del modelo y, en segundo lugar, por conducto del traspaso directo de la experiencia a comunidades de México y América Central que se encuentran en circunstancias económicas similares.

B. Riesgos

- 5.2 Uno de los riesgos del proyecto consiste en que, por más que probablemente hayan de aumentar los ingresos y las ventas de las empresas participantes, éstas tal vez no puedan surtir desde el primer momento un efecto tan considerable en cuanto al empleo en la región. Hay diversos factores ajenos al proyecto que pueden influir en el aumento del empleo. En todo caso, el proyecto está diseñado de manera de minimizar y reconocer este riesgo de tres maneras. En primer lugar, el proyecto concentrará las inversiones y la atención en el fomento de la capacidad de los recursos humanos dentro de las empresas de sectores que hacen uso intensivo de mano de obra. De esta manera, el proyecto apunta a que las empresas aprovechen mejor sus recursos humanos, así como a aumentar la capacidad de cada trabajador para contribuir a la producción de la empresa. En segundo lugar, el estudio sobre el efecto económico y la evaluación de mitad de período que forman parte del proyecto servirán de importantes elementos de análisis e intervención en caso de que haya que introducir ajustes en el programa. Más aún, el proyecto prevé la supervisión periódica como parte de las operaciones del Banco, lo cual debe abrir nuevas oportunidades de determinar si se necesitan ajustes. En tercer lugar, el proyecto, reconociendo que los efectos en cuanto al empleo se pueden producir en un período más prolongado, los mide al final de cinco años.
- 5.3 Guarda relación con este riesgo externo el de que la marcha de las empresas se vea perjudicada por tendencias particularmente negativas en la economía nacional que afecten a las posibilidades de competencia internacional de productos mexicanos (fluctuaciones cambiarias, por ejemplo). Se trata de un riesgo que se corre con la mayoría de los proyectos del FOMIN, pero, en el caso de México, muchos economistas creen que el país ha superado una serie de crisis económicas y se ha lanzado resueltamente por la vía de la reforma. Además, el proyecto de Nueva Vizcaya tiene particularmente en cuenta las ventajas comparativas de empresas y trabajadores de la región a fin de protegerlos, en toda medida de lo posible, de los efectos de tendencias nacionales particularmente negativas. En sus primeros años de funcionamiento, el proyecto de Nueva Vizcaya ha demostrado que puede prosperar en un difícil contexto nacional al atraer inversión inicial a la zona y dar lugar al establecimiento de un buen número de nuevas empresas, a pesar de las difíciles tendencias en el plano nacional.

## VI. CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS QUE DEBE REUNIR EL PROYECTO

### A. Criterios generales que debe reunir el proyecto

- 6.1 El proyecto que se propone es compatible con el objetivo general del FOMIN, aprobado en su Convenio Constitutivo, concretamente en el Artículo I b), que se refiere a la puesta en práctica de estrategias de desarrollo para promover la ampliación del sector privado y d) que se refiere a la posibilidad de sufragar parte de los gastos relacionados con las reformas de inversión y la ampliación del sector privado.

### B. Criterios especiales que debe reunir el proyecto

- 6.2 El proyecto es compatible con los criterios para la concesión de recursos en virtud de la sección 3 del Convenio del FOMIN, relativa a la Facilidad de Recursos Humanos, en la cual se establece entre los criterios para conceder recursos a fin de capacitar a trabajadores y administradores el de que existan administradores y trabajadores calificados para atender las necesidades de recursos humanos de los inversionistas (3 b)) y el de capacitar trabajadores desplazados en razón de reformas de inversión y de la reestructuración de la economía (3 a)). Este proyecto, en particular, constituye un excelente modelo de educación y capacitación permanentes, una de las prioridades fundamentales que aprobó el Comité de Donantes del FOMIN en la primavera de 1997.

## VII. COMPATIBILIDAD CON EL PROGRAMA DEL BANCO EN EL PAÍS

- 7.1 La estrategia del Banco respecto de México apunta a corto plazo a mitigar los efectos negativos de la actual crisis económica y, a mediano plazo, a facilitar el proceso de transición económica y social que está en curso en ese país. El proyecto encaja directamente en esta estrategia porque apunta a establecer un modelo regional para hacer frente a esas situaciones de transición y a difundir esta experiencia a otras regiones de México y América Central. El proyecto se encuadra en la estructura de los actuales programas del gobierno en materia de mercado de trabajo financiados con otras operaciones del Banco y extrae de esos programas los elementos que son aplicables a la operación regional. Los resultados de este proyecto de demostración han de ser incorporados directamente en el diálogo que mantiene el Banco con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social respecto de nuevas iniciativas y reformas en el mercado de trabajo. Además, el Banco estudiará en su operación más reciente en relación con el mercado de trabajo en México (Préstamo 983/CC-ME) las prácticas de cooperación y formación de redes entre empresas mexicanas que se agrupan por sector a fin de aprovechar las posibilidades de capacitación



conjunta y de aumentar la productividad. Si bien este modelo es de índole más regional que sectorial, sus resultados pueden dar mayor información acerca de la forma en que las empresas pueden interactuar en beneficio mutuo.

#### **VIII. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS DEL FOMIN**

- 8.1 **Modalidad de financiación.** Se prevé que el proyecto ha de ser financiado con una subvención, sobre la base de los siguientes elementos: i) el 21 de enero de 1994, el Comité de Donantes declaró que México cumplía los requisitos relativos a todas las modalidades de financiamiento por conducto del FOMIN; ii) México cumple los criterios para poder obtener subvenciones por país (artículo 3, sección 5b) del Convenio del FOMIN) según se detalla en los párrafos 3.1, 3.2 y 3.3 de la sección III del memorando correspondiente y iii) el proyecto propuesto tendrá importantes consecuencias en cuanto a la corriente de fondos de inversión al desarrollar los recursos humanos necesarios para establecer nuevas empresas o ampliar las existentes en sectores fundamentales de una región geográfica.

#### **IX. SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN**

- 9.1 Habida cuenta del elevado interés del Banco y del FOMIN en los resultados de este proyecto experimental, también se asignará especial importancia a un proceso de supervisión y evaluación frecuentes a fin de aprovechar la información tanto para el proyecto como para futuras operaciones del Banco/FOMIN. La supervisión y evaluación serán más activas y revestirán la forma no sólo de análisis y estudios sino también de seminarios con funcionarios del Banco y de México (contribución del FOMIN, 170.000 dólares).
- 9.2 La evaluación y supervisión se realizarán mediante un análisis de los resultados del modelo regional en cuanto a la generación de ingresos y empleo, por una parte, y de la eficiencia y los resultados internos del proyecto en la prestación de apoyo a la iniciativa regional.
- 9.3 El proyecto será objeto de una evaluación a mitad de período, de un estudio especial de los efectos económicos y de una evaluación final, tres meses después del último desembolso. El proyecto incluye además recursos para financiar la utilización de consultores externos a los efectos de la supervisión y evaluación. Además de esos períodos de estudio prefijados, el Banco se propone realizar misiones periódicas de supervisión y seminarios periódicos a fin de supervisar y vigilar la marcha del proyecto y de

incorporar en mejor forma las conclusiones que arroje en futuras operaciones del Banco/FOMIN. El equipo del Banco que se ocupa de los programas y las reformas del mercado de trabajo en México se propone incluir Parral en las misiones de supervisión que realiza respecto de los préstamos más importantes para el mercado de trabajo en México. Además, la Representación del Banco en México prestará gran atención al proyecto.

A. Datos básicos/diseño de la evaluación

- 9.4 El CIDEyT reunirá con sus propios recursos datos básicos sobre los indicadores fundamentales correspondientes a cada una de las empresas que han participado hasta la fecha en el proyecto. Entre los indicadores, el estudio identificará las empresas según el sector, la cantidad y el tipo de puestos de trabajo, las ventas y la situación financiera. Se reunirán los mismos datos básicos respecto de las nuevas empresas que se vayan incorporando al proyecto. Además, el CIDEyT reunirá los datos y estadísticas regionales más recientes de que se disponga en la región de Nueva Vizcaya como indicador de la situación general de la región antes de la asignación de recursos del FOMIN.

B. Examen de mitad de período

- 9.5 El CIDEyT contratará los servicios de un equipo de consultores externos, previa la aprobación del equipo del proyecto, a fin de realizar un examen de mitad de período, el cual se referirá tanto a los resultados del proyecto y sus subcomponentes como a los que obtengan las empresas participantes en él. Este examen será utilizado para supervisar la forma que el proyecto cumple sus objetivos generales y concretos y para sugerir ajustes en el proyecto y sus subcomponentes a fin de alcanzar en mejor forma esos objetivos.
- 9.6 El estudio sobre los efectos económicos previstos en el Subcomponente C no constituye una actividad tradicional de evaluación de proyecto, ya que apunta a determinar en qué forma la iniciativa regional ha atendido las necesidades concretas de trabajadores y administradores desplazados de industrias en decadencia, a pesar de que este grupo no sea uno de los destinatarios exclusivos del modelo. Los resultados, aunque no sirvan concretamente para fines de evaluación, serán incorporados en la evaluación de mitad de período del proyecto y servirán para ella.

C. Evaluación final

- 9.7 Se hará una evaluación final, a cargo de consultores externos, que se referirá a los resultados obtenidos por el proyecto en la consecución de sus objetivos de aumento del empleo y desarrollo

empresarial en Nueva Vizcaya. La evaluación se realizará tres meses después de terminada la vigencia de la subvención. Esta evaluación se centrará en diversos elementos de gran importancia, a saber: la eficiencia y eficacia de las actividades del proyecto, en particular las destinadas a aumentar la capacidad de los recursos humanos; los efectos del modelo regional sobre el empleo y los ingresos y la eficacia del modelo regional para hacer frente al deterioro de la situación económica. A fin de verificar los efectos a más largo plazo que surta el proyecto en cuanto al empleo y los ingresos, el CIDEyT ha aceptado suministrar al Banco información actualizada acerca de las empresas participantes en el proyecto dos años después de terminada la financiación del FOMIN.

**ANTECEDENTES DEL ORGANISMO DE EJECUCIÓN  
Y EL PROYECTO DE NUEVA VIZCAYA**

El proyecto que se propone sería ejecutado por el Centro de Investigación del Desarrollo Económico y Tecnológico (CIDEyT) de la Universidad Autónoma de Chihuahua, que ha dirigido el proyecto de Nueva Vizcaya desde sus comienzos en 1993. El CIDEyT es dirigido por un consejo de dirigentes de empresas y comunitarios que conducen la estrategia regional y administrarán directamente el proyecto. El consejo incluye representantes de la minería, la agroindustria, la energía, la pesca y la metalmecánica y de asociaciones empresariales multisectoriales. El CIDEyT tiene ya antecedentes en la prestación de servicios técnicos en la región y una sólida reputación en el sector privado. En el presente anexo figuran más antecedentes acerca de CIDEyT y de la marcha y la índole del proyecto regional de Nueva Vizcaya hasta la fecha. En los expedientes técnicos del proyecto se encontrarán más datos acerca del CIDEyT y del proyecto.

El CIDEyT es una dependencia de asistencia técnica e investigación práctica de la Escuela de Economía Internacional de la Universidad Autónoma de Chihuahua y trabaja directamente con el sector privado en la región. Tiene sus propias instalaciones (que incluyen oficinas y una sala de reuniones) en el centro de Parral, separadas del recinto principal de la Universidad en Chihuahua y de un recinto más pequeño en las afueras de Parral.

El Centro tiene un Director Ejecutivo de dedicación exclusiva, un administrador y contador, cuatro adjuntos y cinco coordinadores de cada uno de los grandes programas que administra: tecnología de comercialización, planificación estratégica, finanzas, capacitación laboral y gestión financiera. El Centro recurre además a una red de consultores establecidos, particularmente cuando necesita más asistencia relacionada con la tecnología.

El hecho de estar afiliado a la Escuela de Economía Internacional es muy útil para el Centro. Los estudiantes de economía internacional en la Universidad prestan servicios y asistencia en las operaciones del Centro, particularmente en los ámbitos de los servicios informáticos y gráficos y los análisis empresariales y de comercialización. La Universidad proporciona al Centro fondos para conceder becas a 20 alumnos que se especializan en determinados subprogramas del Centro o trabajan directamente en estudios de empresas de la zona. Un alumno de la Universidad actúa como coordinador del programa de formación empresarial que se dicta los fines de semana para alumnos secundarios. La asistencia de los estudiantes ayuda a ampliar los vínculos del proyecto de Nueva Vizcaya con la Universidad y con la comunidad.

La municipalidad de Parral ha designado al CIDEyT "Ventanilla Única", lo que significa que ofrece servicios directos y registra empresas para la municipalidad. El CIDEyT también administra fondos en virtud del

programa CIMO de la Secretaría del Trabajo, que financia la capacitación y asistencia técnica para microempresas y empresas pequeñas y medianas. El programa CIMO depende en gran medida del CIDEyT como vínculo con diversas empresas del sector privado en la región de Parral y ha decidido financiar un promotor adicional para hacer frente al aumento de la demanda relacionada con la labor que lleva a cabo el Centro. Sin embargo, con los fondos de que dispone actualmente, el CIDEyT tropieza con claras limitaciones para poder ampliar sus servicios a las empresas de la zona. Según un informe de consultoría realizado para el BID, se encuentran limitaciones tales como la falta de recursos para prestar servicios adecuadamente a las empresas que están fuera de la ciudad de Parral, la falta de recursos para difundir y promover el programa, la falta de capital de inversión para obtener mejores sistemas de información y programas informáticos para sus clientes y la imposibilidad de proporcionar asistencia que supere las limitaciones del programa del CIMO para atender la demanda de asistencia técnica y capacitación de las empresas de la zona.

El CIDEyT, con sus muy limitados recursos, ha conseguido hasta la fecha prestar asistencia técnica y servicios de diagnóstico a más de 100 empresas de la zona. Además, ha preparado otros 18 planes estratégicos especializados. En los expedientes técnicos de este proyecto figuran perfiles de casos de asistencia concreta proporcionada por el CIDEyT a empresas de la zona. Las nuevas empresas incluyen, entre muchas otras, la producción de miel orgánica (Valle de Allende); la fabricación de muebles de madera (San Francisco del Oro); la piscicultura integrada (5 municipalidades de Durango); pantallas de vidrio para lámparas (Santa Bárbara); plásticos (Santa Bárbara) y agricultura (Ciudad Jiménez).

Con el proyecto de Nueva Vizcaya, el CIDEyT ha lanzado una importante iniciativa para hacer más competitivas las empresas de metalmecánica que seguían perdiendo empleados tras el cierre de las minas y diversificar su mercado. En uno de esos casos, el CIDEyT, con asistencia financiera del programa CIMO, ayudó al Grupo Industrial PIPSA Parral, una empresa de metalmecánica de Parral a formar un consorcio (Integradora Metalmecánica de Parral) con otras cinco empresas locales a fin de colaborar en iniciativas conjuntas y en la comercialización conjunta. El consorcio se propone invertir conjuntamente en nuevo equipo inventado en Utah para extraer minerales y separarlos mediante una corriente de aire a presión.

El proyecto de Nueva Vizcaya, además de dar comienzo a empresas locales y prestarles asistencia, apunta también a atraer a la región fábricas e inversionistas nacionales y extranjeros. Han comenzado a funcionar en la región dos plantas de montaje de repuestos para automóviles, que dan trabajo a 2.000 personas. En virtud del proyecto, los dirigentes locales lograron que se instalara en noviembre de 1995 otra planta maquiladora, que confecciona ropa. La región tiene también un parque industrial como parte de su estrategia para atraer un mayor caudal de inversiones.

## MARCO LÓGICO

### OBJETIVOS

Apoyar el aumento del empleo y el desarrollo de nuevas empresas en Nueva Vizcaya como modelo de demostración de una estrategia regional innovadora y transferible para hacer frente a los problemas económicos en la región de América Central y México.

El proyecto tiene tres objetivos concretos: i) hacer aumentar el empleo y el número de empresas en Nueva Vizcaya por conducto de una mayor inversión en servicios y capacitación para empresas; ii) estudiar los efectos económicos de este modelo/proyecto regional, especialmente en cuanto a los trabajadores desplazados de industrias en decadencia y iii) traspasar esta experiencia regional a otras comunidades de México y América Central.

### RESULTADOS

Los resultados concretos del proyecto incluirían: i) desarrollar, afianzar y reconvertir más de 600 empresas por conducto de capacitación y servicios a fin de aumentar la capacidad de sus recursos humanos y hacerlas más competitivas a largo plazo; ii) aumentar la producción y las ventas en por lo menos un 40% de las empresas participantes; iii) crear nuevos puestos de trabajo en las empresas comprendidas en el proyecto, hasta llegar a una cifra neta de 3.000 puestos nuevos en un período de cinco años; iv) aumentar los ingresos del 50% de los 3.000 empleados nuevos y v) traspasar los conocimientos del modelo regional a por lo menos 16 comunidades de México y América Central.

Actividad	Indicadores de supervisión	Medios de verificación	Hipótesis
1. Crecimiento del empleo y las empresas en Nueva Vizcaya	<p>i) 600 empresas cambian sus líneas de producción o aumentan sus posibilidades de competencia utilizando capacitación y servicios proporcionados con arreglo al programa;</p> <p>ii) por lo menos el 40% de las 600 empresas comprendidas en el proyecto aumentan la producción y las ventas;</p> <p>iii) se crean 3.000 puestos nuevos de trabajo en cinco años;</p>	<p>i) evaluaciones de mitad de período y finales del proyecto; supervisión periódica;</p> <p>ii) datos de base proporcionados en los perfiles iniciales de las empresas; evaluaciones de mitad de período y final;</p> <p>iii) datos de base proporcionados en los perfiles iniciales de las empresas; reunión de datos a mitad de período, final y dos años después del proyecto;</p>	<p>iii) los factores externos no constituyen un obstáculo importante para el aumento del empleo en empresas</p>

	iv) aumentan los ingresos del 50% de los 3.000 empleados nuevos.	iv) datos de base proporcionados en los perfiles iniciales de las empresas; evaluación final y reunión de datos dos años después del proyecto	
2. Estudiar los efectos económicos del modelo regional	i) investigación para el estudio sobre los efectos económicos y redacción del informe, con inclusión de los elementos más importantes que contribuyeron a que la reconversión arrojará o no buenos resultados	i) presentación al Banco del estudio terminado	
3. Traspaso de la experiencia del modelo al Banco y a comunidades de México y América Central	<p>i) disponibilidad de material de promoción (folletos, etc.) en los seis primeros meses;</p> <p>ii) una publicación sobre el proyecto íntegro en el 18º mes;</p> <p>iii) promoción de este material en comunidades de México y América Central para el segundo año;</p> <p>iv) traspaso de la experiencia por conducto de un programa de estudio de una semana de duración para 16 comunidades de América Central y México en el segundo año</p>	<p>i) presentación al Banco del material terminado;</p> <p>ii) presentación al Banco de los documentos terminados;</p> <p>iii) evaluaciones de mitad de período y final; supervisión del proyecto</p> <p>iv) evaluación final; evaluaciones realizadas por miembros de la comunidad participantes</p>	iv) posibilidad de que 16 comunidades de México y América Central financien la mitad del costo del programa de estudio o tengan interés en hacerlo

ANEXO III

[illegible]



[illegible]

PROYECTO DE RESOLUCION

MEXICO. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROGRAMA DE INVERSION EN  
RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL REGIONAL:  
NUEVA VIZCAYA-MEXICO

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Universidad Autónoma de Chihuahua de México y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de proyecto a que se refiere el documento MIF/AT- sobre una cooperación técnica para un programa de inversión en recursos humanos para el desarrollo empresarial regional: Nueva Vizcaya-México.

2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$1.259.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Recursos Humanos del Fondo Multilateral de Inversiones.

3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.