

CAPACITACIÓN GERENCIAL A NIVEL REGIONAL

(TC-96-04-22-5-RG)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR: Instituciones de capacitación gerencial y el Banco, por intermedio de la División de Cooperación Técnica Regional del Departamento de Integración y Programas Regionales (INT/RTC).

BENEFICIARIOS: Instituciones docentes y empresas pequeñas y medianas.

OBJETIVOS: El objetivo general del proyecto consiste en ampliar y justificar la oferta de capacitación gerencial en el sector de las empresas pequeñas y medianas para aumentar su productividad y competitividad en la región.

Los objetivos específicos del proyecto son:

- i) promover soluciones sostenibles orientadas por el mercado para la capacitación gerencial de las PME;
- ii) ensayar nuevas metodologías y productos para la capacitación gerencial y el desarrollo sostenible;
- iii) multiplicar los recursos de los sectores público y privado necesarios para crear y difundir modelos exitosos y soluciones sostenibles desde el punto de vista ambiental, y iv) fomentar la creación de una red de proveedores de capacitación gerencial y desarrollo sostenible en toda la región, a fin de alentar el aprendizaje mutuo y la innovación colectiva entre las PME.

DESCRIPCIÓN: Este proyecto ayudaría a las instituciones dedicadas a la capacitación gerencial en toda América Latina a diseñar y difundir métodos exitosos en materia de adiestramiento gerencial y desarrollo sostenible para pequeñas y medianas empresas (PME). Para alcanzar sus objetivos, el proyecto se dividiría en dos componentes: i) proyectos de demostración, y ii) difusión de métodos exitosos.

Conforme al primer componente, el Banco aprobaría diversos proyectos de demostración que serían ejecutados en toda la región por instituciones docentes que demuestren, mediante un proceso de licitación pública, encontrarse a la vanguardia en materia de formación de ejecutivos, capacitación gerencial y/o desarrollo sostenible. Las calificaciones institucionales para presentar

propuestas y los criterios de elegibilidad para la selección de propuestas aparecen en el Anexo I.

Se invitaría a instituciones de capacitación gerencial a presentar propuestas detalladas de proyectos en las que se haga hincapié en los aspectos de asistencia técnica, aumento de la capacidad local, desarrollo de productos y difusión de nuevas prácticas al sector de las empresas pequeñas y medianas. Los objetivos inmediatos de los proyectos de demostración se enunciaron más arriba. Para la aprobación de los proyectos de demostración se requeriría previamente un análisis de la demanda de capacitación de las PME que sean participantes potenciales, incluida una descripción sectorial sucinta del grupo destinatario de PME del país o región en cuestión. Igualmente se necesitaría el aporte institucional paralelo del 50% del costo total del proyecto de demostración: el 35% de este aporte de contrapartida se haría en efectivo y el 15% restante, en especie. La subvención del FOMIN no pasaría de US\$500.000 por institución. Los recursos del FOMIN no se destinarían a financiar costos directos de los cursos de capacitación.

Entre los tipos de actividades que se realizarían como parte del componente de demostración figurarían: la investigación y desarrollo de productos, métodos y materiales innovadores y eficaces en función del costo para la capacitación gerencial y el desarrollo sostenible; la formación de instructores mediante cursillos y talleres especializados para profesores y representantes del sector privado; programas de colaboración y acuerdos de colaboración con otras instituciones, organismos educacionales locales, asociaciones profesionales, negocios y firmas, o combinaciones de varios de éstos, con el objeto de difundir nuevos materiales de enseñanza para la acumulación de experiencia administrativa y el desarrollo sostenible del sector de las PME, así como la formulación de métodos para multiplicar y obtener recursos adicionales de fuentes públicas y privadas.

En el segundo componente del proyecto, la metodología y los resultados de los proyectos de demostración se pondrían a la disposición de otras organizaciones y personas interesadas. Para difundir estos métodos y productos exitosos, este componente incluiría las actividades siguientes: i) celebrar tres talleres regionales sobre temas selectos con aplicación inmediata para ser repetidos en la capacitación gerencial para negocios y el desarrollo sostenible de las PME; ii) establecer y mantener un sitio

electrónico en la Internet a fin de proporcionar información actualizada sobre productos, métodos y materiales de enseñanza que se estén elaborando como parte de los proyectos de demostración, así como de facilitar el intercambio de información sobre el estado de esos proyectos; y iii) preparar un boletín informativo trimestral y distribuirlo entre las instituciones docentes interesadas dedicadas a la capacitación gerencial y el desarrollo sostenible de las PME.

FINANCIAMIENTO:	Modalidad:	Subvención
	Instituciones beneficiarias:	US\$3.100.000
	FOMIN:	US\$3.750.000
	Total:	US\$6.850.000

CALENDARIO DE EJECUCIÓN:	Período de desembolso:	45 meses
	Período de ejecución:	40 meses

CLASIFICACIÓN AMBIENTAL:	El Comité del Medio Ambiente, en la reunión del 1 de octubre de 1996, clasificó esta operación en la Categoría II.
---------------------------------	--

BENEFICIOS:	El proyecto aquí propuesto dará lugar a los siguientes beneficios: i) tendrá una naturaleza innovadora, pues contempla el desarrollo de nuevos productos, métodos pedagógicos y de adiestramiento, así como estrategias de aprendizaje basadas en las necesidades del sector de las PME en América Latina; ii) establecerá las realidades del mercado actual para la capacitación gerencial entre negocios pequeños y medianos, y difundirá metodologías y productos de prácticas óptimas para corregir las imperfecciones existentes en este mercado; iii) definirá los problemas financieros que impiden atender las demandas de este mercado, y iv) creará una red regional de proveedores de bienes y servicios para el mercado de capacitación gerencial para las PME, red que no ha estado disponible hasta ahora.
--------------------	--

RIESGOS:	El primer riesgo del proyecto tiene que ver con la orientación de su producto; es decir, que se concentra en la producción de nuevos materiales para la capacitación gerencial y métodos para el personal directivo de las PME, y no en la demanda de estos productos. El segundo se refiere a la viabilidad sostenida y general del programa: el costo de llegar a las PME es muy elevado, y es posible que este sector considere que los productos didácticos innovadores y los mecanismos flexibles para su entrega solo se necesitan una sola vez. De ser así, a las instituciones les sería difícil mantener el
-----------------	--

desarrollo de nuevos productos, ya que no conducirían a crear una capacidad para el esfuerzo propio y el mejoramiento continuo.

A fin de reducir al mínimo estos riesgos, el programa exige que las instituciones docentes inviertan a la par con el Banco, contribuyendo con el 50% en fondos de contrapartida para cada proyecto de demostración. Además, los criterios de elegibilidad y selección para las subvenciones establecen directrices estrictas en cuanto a la aplicación y sustentación del diseño de la capacitación y el suministro de este servicio. Específicamente, las propuestas que se presenten deben establecer y demostrar la existencia de una demanda para los productos que se elaborarán, e identificar claramente los resultados que se espera alcanzar.

I. ELEGIBILIDAD

- 1.1 Se solicita elegibilidad a nivel regional para este proyecto con los objetivos siguientes: i) para alcanzar economías de escala destinadas a difundir metodologías de capacitación sobre una base mucho más amplia de la que sería posible con cualquier programa nacional; ii) para fortalecer las redes interregionales de instituciones docentes y el intercambio intrarregional de metodologías de capacitación, de educación sobre el medio ambiente y de prácticas de enseñanza, y iii) para brindar una oportunidad de elaborar una variedad de materiales y productos de enseñanza multiplicando el efecto de una sola inversión en un currículo de capacitación.

II. ANTECEDENTES

A. Capacitación y competitividad gerencial: El sector de las PME

- 2.1 La eliminación de las barreras al comercio en la región y el resto del mundo brinda a los países y empresas latinoamericanos muchas oportunidades en materia de comercio e inversiones. El establecimiento de economías de mercado abierto y la promoción de la competitividad a nivel mundial son características importantes de esta situación. La política económica en toda la región, basada en economías dirigidas por el Estado, se está desplazando hacia el sector privado, que actúa como impulsor del crecimiento. Los programas de privatización han ampliado rápidamente la participación del sector privado en empresas de utilidad pública, manufactura y otros servicios; sin embargo, su capacidad para administrar esos negocios no se ha mantenido a la par con esta tendencia. Las recientes características del crecimiento observadas en América Latina han dado lugar a la creación de numerosas empresas pequeñas y medianas (PME). Por lo general, estos negocios se han concentrado en los sectores convencionales de servicios y manufactura de poco volumen: o sea, ingeniería, construcción, atenciones sociales y agroindustria. Por otro lado, el crecimiento reciente se ha basado en la formación de nuevas firmas innovadoras que requieren la conjunción de aptitudes tecnológicas, de investigación, comercialización y administración.
- 2.2 La rápida diversificación de las economías de la región, especialmente en ingeniería y mantenimiento de bienes de capital, sistemas y prácticas ambientales e industrias pequeñas y ligeras, exige que las PME posean nuevas técnicas e información. El mayor costo que representa la adquisición de recursos pecuniarios y de bienes materiales y de capital significa que las PME necesitan adquirir mejores sistemas para el control de inventarios, la gestión financiera, el manejo de materiales, el mantenimiento de equipos y la administración de la producción.

- 2.3 En toda la región, las posibilidades de las PME en zonas urbanas y, en forma más notoria en zonas rurales, para aprovechar las nuevas oportunidades de negocios en un contexto competitivo mundial y poner en marcha estos sistemas de administración, se ven afectadas por el nivel de recursos humanos que tienen a su disposición. Estos factores no físicos ayudan mucho a determinar si el negocio sobrevive o no, y hasta qué grado prosperará y crecerá. Es más, la incapacidad de algunas firmas pequeñas para contratar y retener personal clave —el déficit de personal— ahora se menciona casi con tanta frecuencia como el déficit financiero del pasado. Se reconoce que la mejora de la administración interna de las PME es vital para la competitividad de cada firma pequeña ^{1/}. Los tres componentes principales que hay para mejorar los recursos humanos generalmente mencionados, a los que necesitan recurrir esas firmas, son: i) técnicas de administración y toma de decisiones, ii) financiamiento para mejorar las técnicas, y iii) acceso a información y tecnologías afines para utilizarlas en actividades internas.

B. Imperfecciones del mercado de capacitación gerencial para PME

- 2.4 La capacitación gerencial para empresas grandes es un mercado de servicios que está funcionando razonablemente bien en América Latina, con productos de capacitación hechos "a la medida" y de precios elevados, en gran parte ajustados a los procesos productivos y a las características estructurales de empresas grandes. Pero cuando se trata de atender la demanda de capacitación gerencial de las empresas pequeñas y medianas, tanto a nivel individual como sectorial, afloran numerosas imperfecciones y desafíos en dicho mercado. Las empresas pequeñas y medianas actúan en un plano muy distinto en cuanto a sus necesidades y su capacidad para costear la capacitación gerencial, en comparación con las firmas grandes.
- 2.5 A nivel de empresas individuales, hay tres limitaciones principales que típicamente se hacen notar al tratar de satisfacer la necesidad de capacitación gerencial de las PME. Primero, que estas empresas tienen restringidas posibilidades de producción y organización, restricciones que exigen que la capacitación se ajuste a las necesidades específicas de sus gerentes. Segundo, que la escasa disponibilidad de capital de trabajo de las PME limita la cuantía de los recursos que pueden destinarse a capacitación y exige que la inversión en capacitación sea rentable sin demora. Por esta razón, la capacitación que se ofrezca a las PME debe ser flexible y extremadamente eficiente en términos de costo. Tercero, que hay un costo de oportunidad para los dueños/gerentes de PME, costo que suele ser extremadamente alto, ya que las utilidades no percibidas implican que la empresa no está percibiendo entradas. Por tal

^{1/} "Best Practice Policies for Small and Medium-Sized Enterprises", Serie de la OCDE, edición de 1995, pp. 7 y 16.

razón, la capacitación para gerentes de PME debe ser local, de corta duración y ofrecida en horarios flexibles.

- 2.6 A nivel sectorial, las PME suelen encontrar vacíos de información y credibilidad al subcontratar los servicios de investigación y desarrollo que prestan las instituciones docentes. Esto se debe en parte al desconocimiento de la capacidad de los institutos docentes, a falta de confianza en el secreto industrial o a la incapacidad de las empresas de definir claramente sus propias necesidades gerenciales y tecnológicas. Sin embargo, el grado en el que las firmas invierten en capacitación y siguen esforzándose por adaptarse a condiciones cambiantes, a fin de diversificar y profundizar sus aptitudes, se ve influenciado por la información que reciben acerca de las ventajas que representan las inversiones en formación gerencial y su percepción de la capacidad que tendrán para recuperar el producto de estas inversiones. En otras palabras, la demanda de capacitación para las PME se caracteriza por la fragmentación, el escepticismo y la limitación de los recursos (tiempo y dinero) que pueden invertir las empresas en cursos de adiestramiento.
- 2.7 Fuera de la región se ha ensayado una gran variedad de formas de suministro de capacitación gerencial para las PME con el fin de superar estas imperfecciones del mercado. En el Japón, esta labor se ha llevado a cabo por medio del sistema de colegios para PME, mientras que en Finlandia, Francia y el Reino Unido se ha preferido ofrecer subsidios públicos a proveedores de estos servicios dentro del sector privado. La magnitud de esos subsidios varía según el plan y el país. Aunque ningún método ha demostrado ser superior a otro, todos han tenido que ser subsidiados.
- 2.8 En América Latina, la liberalización y la desreglamentación del comercio han aumentado la presión competitiva y reducido los subsidios directos y la protección que los estados pueden ofrecer a empresas pequeñas y medianas. En los últimos años, en varios países se han creado nuevos incentivos para lograr una mayor eficiencia y sensibilidad a la demanda de los consumidores en materia de capacitación gerencial en el sector de las PME, incentivos que por lo general han adoptado la forma de créditos fiscales, participación voluntaria de empleadores privados en la capacitación gerencial y la competencia en el mercado de la enseñanza (por ej., Chile, Brasil, Argentina). Sin embargo, la medida en que las firmas invierten en capacitación y sostienen sus esfuerzos para adaptarse a las condiciones cambiantes, y cómo diversifican y amplían sus aptitudes, es afectada por la información disponible sobre los beneficios que se pueden obtener invirtiendo en la capacitación gerencial, y por la habilidad percibida para recuperar el rendimiento de esas inversiones.

C. Necesidad de productos didácticos novedosos para las PME

- 2.9 Hay dos escuelas de pensamiento que proponen formas de reaccionar frente a las imperfecciones que se advierten en el mercado de capacitación gerencial para las PME: i) que se necesitan incentivos para financiar la capacitación de las PME que tomen en cuenta las limitaciones de capital de trabajo, y ii) que se necesitan incentivos para contribuir a desarrollar la infraestructura formativa, que es el desarrollo de los programas de estudios y de asistencia técnica necesarios para establecer redes institucionales de firmas. Ambas soluciones implican cierta forma de subsidio.
- 2.10 La primera solución propone subvencionar la demanda. Sin embargo, esta demanda siempre se caracterizaría por su fragmentación y exigiría una labor de formación y consolidación de redes que genere una respuesta eficaz del mercado. Además, la naturaleza del subsidio a la demanda exigiría un esfuerzo sostenido, de muchos sectores y países, que pueda generar la demanda necesaria para mover al mercado a producir soluciones adecuadas a las necesidades de las PME. La segunda sería subvencionar los costos fijos de la puesta en marcha del desarrollo, prueba y comercialización de productos y métodos novedosos de capacitación gerencial para las PME.
- 2.11 Este proyecto propone ofrecer incentivos para estimular la voluntad de cubrir estos costos de puesta en marcha de servicios de capacitación gerencial para las PME. Este concepto parte de la premisa de que es preciso desarrollar nuevos métodos y productos eficientes en términos de costo y difundirlos a este sector del mercado de capacitación gerencial. Los programas tradicionales de gerencia ejecutiva y de maestrías en administración de empresas (MBA) que ofrecen las universidades privadas y los institutos de capacitación requieren enormes inversiones de tiempo y recursos, y no imparten las destrezas y los conocimientos que son más aplicables a las PME. Para ayudar a este sector se necesitan servicios y métodos de enseñanza nuevos, con mecanismos de suministro flexibles y financieramente sostenibles.
- 2.12 Para iniciar un diálogo sobre cómo atender la creciente demanda de servicios de capacitación gerencial para el sector de las PME en América Latina, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) celebró, en abril de 1996, una conferencia de las principales instituciones latinoamericanas y españolas dedicadas a este tipo de enseñanza. La conferencia tuvo por objeto reunir a representantes de países de habla hispana y del Brasil interesados en diseñar y suministrar servicios de capacitación para gerentes, a fin de adquirir una mejor apreciación del mercado educacional desde el punto de vista de los principales proveedores y determinar las restricciones existentes para suministrar esos servicios a los administradores de PME. Todas las instituciones seleccionadas para participar en la reunión (véase el Anexo I) han sido reconocidas como las principales en el campo de la enseñanza comercial o

gerencial y han adquirido una reputación de excelencia en la educación de ejecutivos.

- 2.13 En la reunión se informó acerca de varias innovaciones y adelantos en el diseño, suministro y financiamiento de programas educacionales para gerentes. Nuevas relaciones con algunas firmas han redundado en un mayor entendimiento de las necesidades de capacitación de la comunidad comercial y han producido innovaciones en servicios y adiestramiento, como el aprendizaje a distancia vía satélite y el adiestramiento a nivel de empresas. Las relaciones han dado lugar a ciertas reformas en los planes de estudio, una tendencia en el mercado hacia cursos más cortos, la ampliación de los grados de licenciatura o maestría en administración de empresas para ejecutivos, y el aumento de programas intensivos específicos. En general, las instituciones acordaron que el suministro eficaz de la capacitación gerencial depende de varias combinaciones de innovación, altas normas de calidad y un vigoroso programa de extensión de otras instituciones o entidades que ofrecen capacitación gerencial en las cercanías de los mercados de PME.
- 2.14 Las consideraciones sobre el ambiente, así como el desarrollo sostenible, también fueron reconocidos como componentes integrales de los programas de capacitación gerencial. Los negocios en toda América Latina están pasando de una etapa de limitación de la contaminación y limpieza de desechos conforme a reglamentos gubernamentales, a otra consistente en evitar la contaminación y los desechos en aras de una mayor eficiencia y competitividad. Del mismo modo, las empresas van cayendo en cuenta de que la viabilidad a largo plazo de sus negocios estará determinada por la medida en que se consideren participantes positivos o negativos en la solución de lo relativo a la viabilidad sostenida. La integración del proceso de toma de decisiones sobre el medio ambiente en programas de capacitación gerencial para mitigar los impactos ambientales adversos de las operaciones de las PME, es un resultado que el FOMIN trata de respaldar en sus intentos por fortalecer el suministro de productos y metodologías de enseñanza en el mercado de capacitación gerencial para las PME, con el fin específico de desarrollar la capacidad de las instituciones latinoamericanas dedicadas a la formación de gerentes, para que puedan atender la problemática del medio ambiente y el desarrollo sostenible.
- 2.15 La citada reunión y una serie de visitas posteriores a varias instituciones de capacitación gerencial que funcionan en la región corroboraron que rápidamente crece la necesidad de ampliar los actuales programas de enseñanza y crear otros nuevos para el sector de PME. Las visitas también corroboraron la conclusión de que la atención de las necesidades de las PME no se limita simplemente a la reformulación de los cursos tradicionales de capacitación gerencial. Las condiciones y mercados de esas empresas son por lo general frágiles, razón por la cual se necesitan cursos gerenciales cuidadosamente adaptados a ellas. Por ejemplo, los gerentes necesitan asistir a cursos en sus propios horarios, los cuales no

necesariamente corresponden a los de las universidades. Muchas instituciones han manifestado inclinarse por adoptar nuevos planes de estudios que incluyan cursos de dedicación total en fines de semana u horario vespertino adaptados a las necesidades específicas de las empresas pequeñas. Los institutos docentes también han observado la existencia de un déficit de material casuístico en español acerca de cuestiones ambientales referidas a planificación empresarial y proceso decisorio para las PME.

2.16 Si bien se ve claramente cuáles son las tendencias comunes, los métodos propuestos por las instituciones para atender la demanda del mercado de capacitación gerencial para las PME variaron considerablemente. Se presentaron varios modelos diferentes:

- a. Una institución favoreció la creación de concentraciones o alianzas regionales de empresas para establecer vínculos de colaboración entre firmas con características similares (en cuanto a tamaño y rotación), aunque de sectores diferentes, para mejorar su eficiencia mediante actividades de cooperación, con el objeto de maximizar el potencial del grupo por medio del aprendizaje mutuo y reducir la competencia, promoviendo así el intercambio de información y tecnología. Al trabajar con grupos de empresas en lugar de hacerlo con firmas individuales para identificar y suministrar servicios de capacitación gerencial, se ha demostrado que aumenta la eficacia de la enseñanza en función de su costo. Esta forma de asociación fue igualmente considerada fundamental para entender las necesidades de esta comunidad empresarial.
- b. Otra institución propuso la creación de un programa de extensión a un país vecino que tiene una demanda considerable de mejoramiento de la capacidad administrativa entre las PME, pero que carece de una institución idónea para ofrecer programas intensivos y especializados a este sector. Mediante acuerdos cooperativos entre instituciones, programas para la formación de instructores y sistemas de certificación y acreditación, en este modelo se propusieron nuevos mecanismos de suministro del servicio como medio de superar las deficiencias detectadas en la red de proveedores.
- c. Otras instituciones se concentraron más en planes de investigación y desarrollo para mejorar la elaboración de productos para el sector de las PME, incluidos los: planes de estudios, cursillos, módulos de enseñanza, redes y asociaciones de capacitación, metodologías para analizar necesidades de aprendizaje, instrumentos de evaluación, estructuras de certificación, bases de datos de información, y material para educación abierta y a distancia.
- d. Otras comunicaron adelantos en métodos de enseñanza, como la capacitación en grupos, adiestramiento a distancia, capacitación semiautónoma/flexible y material didáctico:

impresos (libros, manuales, guías), casetes de audio y vídeo, y materiales basados en técnicas electrónicas.

- 2.17 Las ideas surgidas de la reunión de abril y de las visitas en el terreno sugieren que los institutos de capacitación están conscientes de la naturaleza de las necesidades de adiestramiento que tienen las PME e incluso tienen ideas creativas e innovadoras para ofrecer soluciones. La razón por la cual estos institutos no han procurado atender la demanda creciente que genera este sector en una forma más dinámica se debe a diversos obstáculos por el lado de la oferta mencionados por dichas instituciones, entre ellos: i) falta de instructores especializados en métodos alternativos e innovadores para la enseñanza y transmisión de ideas; ii) el elevado costo del desarrollo de planes de estudios, que exige la adaptación de programas gerenciales convencionales y materiales didácticos a las necesidades específicas de las PME, así como el desarrollo de técnicas y tecnologías para su adecuada transmisión; iii) el alto costo de la formación de redes, a fin de llegar a la población destinataria dispersa, en vista de la fragmentación de la demanda de adiestramiento y el desafío de superar la percepción de la inaplicabilidad y el gasto que ha generado la capacitación gerencial convencional entre los gerentes de las PME, y iv) falta de financiamiento para estas iniciativas.
- 2.18 Esta última característica del mercado es particularmente aplicable, ya que muchas de las instituciones dedicadas a la capacitación gerencial tienen oportunidades de invertir en otras actividades que tienen menores costos de inversión y que ofrecen una oportunidad más segura de rentabilidad financiera. Estas opciones típicamente incluyen los programas de capacitación gerencial para ejecutivos, maestrías en administración de empresas y otros programas formales de educación y consultoría gerencial. Como tal, la parte de la oferta del mercado de capacitación gerencial para las PME se caracteriza por tener elevados costos de organización y comercialización, a raíz de lo cual, los productos resultan prohibitivamente costosos para la población destinataria. Como resultado, a menos que se realice algún tipo de intervención, el mercado continuará ofreciendo poco en cuanto a capacitación aplicable a estas empresas.

III. EL PROYECTO

- 3.1 Este proyecto tiene por objeto asistir a las principales instituciones de toda América Latina en el diseño y difusión de métodos exitosos en materia de capacitación gerencial y desarrollo sostenible, incluidos: nuevos productos, métodos y materiales eficaces en función del costo, adaptados a las necesidades específicas de las PME; materiales y metodologías diseñados para incorporar consideraciones ambientales en los planes comerciales y

procesos decisorios de las PME; multiplicación de recursos de los sectores público y privado para el desarrollo, prueba y comercialización de nuevos productos y métodos; y difusión de productos y prácticas por toda la región. Por consiguiente, los beneficiarios directos serían aquellas instituciones que recibirían recursos en forma de subvenciones para diseñar, ensayar y vender productos y prácticas de enseñanza para el sector de las PME. Sin embargo, los beneficiarios indirectos serían las empresas pequeñas y medianas que tendrían a su disposición productos, métodos y materiales de mejor calidad y más accesibles para la capacitación gerencial, en una forma eficaz en función del costo.

A. Objetivos

- 3.2 El objetivo general del proyecto consiste en ampliar y justificar el suministro de servicios de capacitación gerencial al sector de pequeñas y medianas empresas con el fin de aumentar su productividad y competitividad en la región.
- 3.3 Los objetivos específicos del proyecto son:
- a. promover soluciones sostenibles orientadas por el mercado para la capacitación gerencial de las PME;
 - b. ensayar nuevas metodologías y productos para la capacitación gerencial y el desarrollo sostenible;
 - c. multiplicar los recursos de los sectores público y privado necesarios para crear y difundir modelos exitosos y soluciones sostenibles desde el punto de vista ambiental; y
 - d. fomentar la creación de una red de proveedores de servicios de capacitación gerencial y desarrollo sostenible en toda la región, a fin de alentar el aprendizaje mutuo y la innovación colectiva entre las PME.

B. Descripción

- 3.4 Para alcanzar estos objetivos, el proyecto se dividiría dos componentes: i) Proyectos de demostración y ii) Difusión de métodos exitosos de administración, capacitación y desarrollo sostenible para las PME.

i) Proyectos de demostración

- 3.5 Conforme a este componente, el Banco aprobaría diversos proyectos de demostración que serían ejecutados en toda la región por instituciones docentes que demuestren, mediante un proceso de licitación pública, encontrarse a la vanguardia en materia de formación de ejecutivos, capacitación gerencial y/o desarrollo sostenible. Las calificaciones institucionales para presentar

propuestas y los criterios de elegibilidad para la selección de propuestas aparecen en los Anexos I y II, respectivamente.

3.6 Se invitaría a instituciones de capacitación gerencial a presentar propuestas detalladas de proyectos en las que se haga hincapié en los aspectos de asistencia técnica, aumento de la capacidad local, desarrollo de productos y difusión de nuevas prácticas al sector de las empresas pequeñas y medianas. Los objetivos inmediatos de los proyectos de demostración se enunciaron más arriba. Para la aprobación de los proyectos de demostración se requeriría previamente un análisis de la demanda de capacitación de las PME que sean participantes potenciales, incluida una descripción sectorial sucinta del grupo destinatario de PME del país o región en cuestión. Igualmente se necesitaría el aporte institucional paralelo del 50% del costo total del proyecto de demostración: el 35% de este aporte de contrapartida se haría en efectivo y el 15% restante, en especie. La subvención del FOMIN no pasaría de US\$500.000 por institución. Los recursos del FOMIN no se destinarían a financiar costos directos de los cursos de capacitación.

3.7 Entre los tipos de actividades que respaldaría este programa regional figuran:

a. La investigación y desarrollo de productos, métodos y materiales innovadores y eficaces en función del costo para la capacitación gerencial y la enseñanza en asuntos de desarrollo sostenible. Los productos didácticos pueden consistir en una combinación de lo siguiente: planes de estudio, cursillos, módulos de enseñanza, redes y asociaciones de adiestramiento, metodologías para analizar necesidades en materia de capacitación y para pronosticar necesidades de adiestramiento, instrumentos de evaluación, estructuras de certificación, bases de datos informativos, material de aprendizaje abierto y a distancia. Los métodos de aprendizaje podrían incluir: adiestramiento en grupos, a distancia o semiautónomo/flexible. Los materiales didácticos podrían ser impresos (libros, manuales, guías), casetes de audio y vídeo, y materiales basados en técnicas electrónicas.

El resultado de esta actividad sería un aumento en el volumen de la formación de ejecutivos en una forma eficaz en función del costo, cursillos y materiales docentes a nivel de empresas y programas para las PME, así como una mejora en la calidad y disponibilidad de productos educacionales para este sector.

b. La formación de instructores mediante cursillos específicos y talleres para profesores y representantes del sector privado. El resultado de esta actividad sería una expansión de los recursos en materia de profesores y servicios educacionales en instituciones de formación gerencial que sirvan al sector de

las PME para la capacitación de gerentes y el adiestramiento a nivel de firmas.

- c. Programas y alianzas de cooperación que incluyan otras instituciones, organismos educacionales locales, asociaciones profesionales, empresas, firmas o combinaciones de todos estos elementos, para difundir nuevos productos de capacitación a fin de adquirir experiencia y conocimientos administrativos y un desarrollo sostenible en el sector de las PME. El resultado de este tipo de actividad sería una demanda cuantificable de nuevos productos y materiales para la capacitación gerencial; la difusión de técnicas, aptitudes de organización, información e innovación tecnológica; menores costos de transacción y mejor aprendizaje mutuo, así como la creación de nuevos mecanismos de extensión en ciudades secundarias y dentro del sector privado.
- d. La creación de métodos para multiplicar en la obtención de recursos adicionales de fuentes públicas y privadas. El resultado de esta actividad sería la formación de redes y asociaciones con firmas del sector privado u organismos nacionales de enseñanza que podrían usar nuevos productos y prácticas de capacitación. Mediante el establecimiento de nuevas relaciones, se ofrecen incentivos financieros al mercado de capacitación de las PME (préstamos, reembolsos tributarios, gravámenes-subvenciones, cupones, etc.) y se alienta a los empleadores y a los que reciben el adiestramiento a invertir en la capacitación. Se estima que los institutos de formación podrán compensar cerca del 30% del costo de los cursos ofrecidos a las PME recurriendo a fuentes públicas y privadas mediante el efecto de multiplicación.

- 3.8 Las propuestas se evaluarían no solamente desde el punto de vista de su mérito técnico y de la cobertura de los objetivos generales del proyecto, sino también desde el de sus efectos de demostración y facilidad de comercialización, o sea, la capacidad de las instituciones para extender, duplicar y mantener el programa dentro de sus respectivos países y en toda la región.

ii) Difusión de métodos exitosos

- 3.9 Este componente pondría los productos y resultados de los proyectos de demostración a disposición de la red de organizaciones participantes que hayan recibido subvenciones en virtud del componente de demostración y de otras entidades y personas interesadas. Los criterios de elegibilidad para estos proyectos exigen que las instituciones identifiquen y describan lo que se haría en forma práctica con los productos o materiales para entrega que genere el proyecto y la estrategia que se pondría en práctica para ensayar y difundir lo más ampliamente posible los resultados continuos del proyecto.

- 3.10 Con el objeto de propagar estas estrategias y productos de métodos exitosos a nivel regional, este componente comprende las actividades siguientes: i) realizar dos talleres regionales sobre temas selectos que tengan aplicación inmediata para ser repetidos en el adiestramiento gerencial para empresas y el desarrollo sostenible de las PME; ii) establecer y mantener un sitio en la Internet para proporcionar información actualizada sobre productos, métodos y materiales de enseñanza que se estén elaborando como parte de los proyectos de demostración, así como facilitar el intercambio de información sobre el estado de esos proyectos; y iii) preparar un boletín informativo trimestral y distribuirlo entre las instituciones docentes interesadas que se dediquen a la capacitación gerencial y el desarrollo sostenible de las PME.
- 3.11 Talleres regionales: Para promover el intercambio de ideas y la innovación en toda la región, así como para resolver problemas y comercializar nuevos productos y metodologías de capacitación, el proyecto financiaría tres talleres. El primero de ellos se llevaría a cabo aproximadamente al sexto mes de ejecución del proyecto y serviría para reunir a los institutos de capacitación de diversas partes del mundo y de la región que trabajen en el campo de la capacitación gerencial para PME, a fin de intercambiar puntos de vista y métodos exitosos acerca de cómo se imparte la capacitación gerencial al sector de las PME.
- 3.12 Los talleres segundo y tercero se realizarían aproximadamente a los 18 y 36 meses de iniciarse la ejecución, y tendrían lugar en una de las instituciones que formen parte de la red del proyecto de capacitación gerencial a nivel regional y servirían para reunir a personal del proyecto, representantes del sector privado y varios expertos internacionales en el tema del desarrollo sostenible y la capacitación gerencial para las PME.
- 3.13 Todos los talleres se llevarían a cabo mediante la contratación de consultores por parte del Banco, con fondos del proyecto, para lo siguiente: i) preparar materiales para los talleres, ii) planificar y realizar los talleres, iii) asegurar la difusión de los resultados de cada taller entre los participantes, redes de PME y, a nivel internacional, (iv) establecer términos de referencia para las evaluaciones de mitad del período y final. Para los talleres se ha presupuestado un total de 6 meses-consultor.
- 3.14 Además de los consultores que se contraten para organizar y facilitar los talleres, el proyecto asignaría fondos para un estudio en el que se examinen mecanismos de financiamiento de la capacitación gerencial para las PME, que se incluiría como uno de los puntos principales en la agenda del segundo taller del proyecto. Teniendo en cuenta que el Banco estará interesado en mantenerse al tanto de los precios que tendrán los productos, métodos y materiales para la capacitación gerencial, el resultado de este estudio contribuirá a establecer mecanismos para la fijación de dichos precios e indicadores para su vigilancia

continua. Los términos de referencia para este estudio también serían de responsabilidad del consultor que se contrate para organizar y facilitar los talleres. Se ha presupuestado un total de cuatro meses-consultor para preparar el estudio.

- 3.15 Sitio en la red electrónica: Esta actividad entrañaría el establecimiento de un sitio en la red electrónica (*website*) para interconectar y proporcionar una red destinada a difundir información entre las instituciones participantes. Este sitio serviría para conectar a proveedores internacionales de productos educacionales y de capacitación con instituciones latinoamericanas participantes en este programa regional, y ayudaría a difundir las experiencias del proyecto y comercializar nuevos proyectos y metodologías de enseñanza/aprendizaje/extensión. También se exploraría la posibilidad de establecer interconexiones con las redes institucionales o comerciales existentes. Se ha calculado un total de seis meses-consultor para esta actividad.
- 3.16 Boletín informativo: La publicación de un boletín informativo trimestral estaría a cargo de los consultores y se distribuiría entre las instituciones participantes para informarles sobre el progreso y el estado de otros proyectos de demostración y el desarrollo de productos innovadores para atender las necesidades de capacitación del sector de las PME. La circulación del boletín se diseñaría de manera que pueda llegar a proveedores de servicios de capacitación en América Latina y, a nivel internacional, a grupos del sector privado y asociaciones afiliadas con el sector de las PME. Se calcula que se necesitarían cuatro meses-consultor para esta labor. Aunque inicialmente el proyecto financiaría esta actividad durante el período de ejecución, se espera que sea absorbida por la red de instituciones que participen en este programa regional, una vez concluida la etapa de ejecución del proyecto.

C. Organización y ejecución

- 3.17 El proyecto se ejecutaría en un período de 40 meses a partir de la fecha en que el FOMIN apruebe su financiamiento. La responsabilidad básica de supervisión del proyecto recaería sobre la División de Cooperación Técnica Regional del Departamento de Integración y Programas Regionales (INT/RTC). El Banco tendría las responsabilidades siguientes: i) evaluar las propuestas del programa basándose en criterios de selección ya establecidos; ii) seleccionar y contratar instituciones para que realicen proyectos de demostración; iii) identificar, contratar y supervisar a consultores para el componente de difusión; y iv) contratar consultores externos para evaluar la eficacia del programa.
- 3.18 El Banco invitaría a instituciones del sector privado, que se encuentren a la vanguardia en el campo de la capacitación gerencial y la educación para empresas pequeñas y medianas de los países latinoamericanos, a presentar propuestas para el componente de

proyectos de demostración. Estas instituciones deben tener capacidad demostrada, redes establecidas con el sector de las PME y programas para capacitación, formulación de planes de estudio y materiales docentes para administración de negocios, educación de ejecutivos y desarrollo sostenible para el sector de las PME.

- 3.19 El Banco invitaría a estas instituciones a presentar propuestas para su consideración, dentro de un período de dos meses a partir de la fecha de aprobación del financiamiento. Los contratos institucionales para cada proyecto de demostración se adjudicarían según los criterios de elegibilidad establecidos y presentados en el Anexo I. Un requisito reglamentario sería que las instituciones tendrían que aportar el 50% del costo total del proyecto de demostración. Los recursos donados por el FOMIN no excederían de US\$700.000 por institución, cifra determinada en conversaciones sostenidas con las instituciones que participaron en la reunión de abril. Esta cifra, cuando se complementa con el 50% en fondos de contrapartida de las instituciones, fue considerada suficiente para sufragar los costos de investigación y desarrollo, así como para ensayar y comercializar nuevos productos y métodos. Cada proyecto de demostración debe contar con fondos de contrapartida y una estructura de honorarios con el objeto de que, con el tiempo, las instituciones, la industria y/o el Estado financien las actividades de capacitación. El período de ejecución de cada proyecto de demostración no excedería de 36 meses.
- 3.20 Las propuestas que cumplan con los criterios de elegibilidad serían examinadas y evaluadas por un Comité Asesor del Programa (CAP) que el Banco establecerá cuando el Comité de Donantes del FOMIN apruebe el financiamiento. El CAP estaría integrado por un representante del FOMIN, uno del Departamento de Integración y Programas Regionales (INT), uno del Departamento de Programas Sociales y Desarrollo Sostenible (SDS), y otro del sector privado latinoamericano. El Banco contrataría a tres representantes del sector privado que conozcan las necesidades de capacitación gerencial y lo relativo al desarrollo sostenible del sector de las PME, para que trabaje en Washington, D.C. por una semana para examinar las propuestas con los miembros del CAP del Banco. El CAP concedería el financiamiento para las propuestas conforme se presenten o bien haría recomendaciones para modificarlas. La decisión del CAP sería definitiva.
- 3.21 Para brindar apoyo al Banco en las actividades de administración del proyecto, se contratarían consultores individuales para que, en combinación con unidades del Banco, hagan una evaluación a mitad de período de todos los proyectos de demostración que se estén preparando, o de una muestra representativa de los mismos; y en cooperación con unidades del Banco, realicen una evaluación final de los resultados de los proyectos de demostración preparados por las instituciones de capacitación gerencial, y preparen un informe final de los resultados del proyecto.

D. Costo y financiamiento del proyecto

- 3.22 El costo total del proyecto se calcula en US\$6.850.000. El FOMIN contribuiría, con el equivalente de US\$3.750.000 con carácter no reembolsable, de los cuales US\$3.000.000 (80%) se destinarían a financiar los costos admisibles para los proyectos de demostración que realizarán las instituciones de capacitación gerencial seleccionadas. Como condición del FOMIN para el financiamiento de estos proyectos, cada institución que sea seleccionada para llevar a cabo un proyecto de demostración aportaría hasta el 50% en fondos paralelos de contrapartida: un mínimo del 35% de esta contribución se haría en efectivo y el 15% podría hacerse en especie. Los US\$750.000 (20%) restantes del aporte del FOMIN se asignarían a financiar la contratación de consultores para: las actividades de difusión previstas (talleres, sitios en la red y boletín informativo), la evaluación de los resultados del proyecto y los imprevistos. Se han asignado US\$100.000 para fondos de contrapartida como parte del componente de difusión, que serán suministrados por la red de instituciones que recibirían fondos complementarios en virtud del proyecto, para dar apoyo general a la organización y realizar tres talleres regionales (los costos de la sede, servicios de conferencia, viajes y viáticos de los participantes serán sufragados por las instituciones).
- 3.23 A continuación se desglosan los costos y financiamiento del proyecto. En el Anexo IV se presenta un presupuesto más detallado.

Costos y financiamiento del proyecto
(en US\$)

CATEGORÍAS	FOMIN	LOCAL	TOTAL
I. Proyectos de demostración para el sector de las PME (máximo hasta US\$500.000 por proyecto)	3.000.000	3.000.000	6.000.000
II. Difusión de los resultados de los métodos exitosos (talleres, sitio electrónico, boletín informativo)	333.900		333.900
2. Consultores individuales	<u>283.900</u>		<u>283.900</u>
3. Participantes en los talleres		<u>50.000</u>	<u>50.000</u>
6. Apoyo general		<u>50.000</u>	<u>50.000</u>
7. Publicaciones	<u>50.000</u>		<u>50.000</u>
III. Evaluación de los resultados del proyecto	104.400		104.400
2.1 Honorarios	84.000		84.000
2.5 Viajes	20.400		20.400
98. Imprevistos	311.700		311.700
TOTAL	3.750.000	3.100.000	6.850.000

IV. DESEMBOLSOS

- 4.1 Los desembolsos de la subvención y la adquisición de los bienes y servicios se harían en conformidad con el procedimiento regular del Banco. A solicitud de la institución participante, se podría hacer un adelanto del 10% del monto de la subvención para los proyectos de demostración.

V. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios

- 5.1 Los beneficios previstos son que el proyecto aquí propuesto:
- i) tendrá una naturaleza innovadora, pues contempla el desarrollo de nuevos productos, métodos pedagógicos y adiestramiento, así como estrategias de aprendizaje basadas en las necesidades del sector de las PME en América Latina; ii) establecerá las realidades del mercado actual para la capacitación gerencial entre las empresas pequeñas y medianas, y difundirá metodologías y productos de métodos exitosos para corregir las imperfecciones existentes en este mercado; iii) definirá los problemas financieros que impiden atender las demandas de este mercado; y iv) creará una red regional de proveedores de bienes y servicios para el mercado de

capacitación gerencial para las PME, red que no ha estado disponible hasta ahora.

B. Riesgos

- 5.2 El primer riesgo del proyecto tiene que ver con la orientación de su producto; es decir, que se concentra en la producción de nuevos materiales para la capacitación gerencial y métodos para el personal directivo de las PME, y no en la demanda de estos productos. El segundo se refiere a la viabilidad sostenida y general del programa: el costo de llegar a las PME es muy elevado, y es posible que este sector considere que los productos didácticos innovadores y los mecanismos flexibles para su entrega solo se necesitan una sola vez. De ser así, a las instituciones les sería difícil mantener el desarrollo de nuevos productos, ya que no conducirían a crear una capacidad para el esfuerzo propio y el mejoramiento continuo.
- 5.3 A fin de reducir al mínimo estos riesgos, el programa exige que las instituciones docentes inviertan a la par con el Banco, contribuyendo con el 50% en fondos de contrapartida para cada proyecto de demostración. Además, los criterios de elegibilidad y selección para las subvenciones establecen directrices estrictas en cuanto a la aplicación y sustentación del diseño de la capacitación y el suministro de este servicio. Específicamente, las propuestas que se presenten deben establecer y demostrar la existencia de una demanda para los productos que se elaborarán, e identificar claramente los resultados que se espera alcanzar.

VI. CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DEL PROYECTO

- 6.1 Criterios generales para la elegibilidad del proyecto. El proyecto aquí propuesto es compatible con el propósito general del FOMIN, aprobado en el Convenio Constitutivo del FOMIN, específicamente en el Artículo I, (b), referente a la implementación de estrategias de desarrollo que promuevan la participación del sector privado.
- 6.2 Criterios de la Facilidad para participar en el proyecto. El proyecto es compatible con el criterio de otorgar financiamiento mediante subvenciones a través de la Facilidad de Recursos Humanos establecida por el Convenio del FOMIN que dispone, entre otros criterios, que se ofrecerán subvenciones para desarrollar las aptitudes de la fuerza laboral.

VII. MODALIDAD DEL FINANCIAMIENTO

- 7.1 Se espera financiar el proyecto con una subvención basada en los puntos siguientes: i) el Comité de Donantes declaró que todos los países participantes son elegibles para todas las modalidades de financiamiento conforme al FOMIN; ii) el cumplimiento de los criterios de elegibilidad por parte de todos los países participantes para obtener recursos de subvenciones a nivel de país (Artículo 3, Sección 5.b del Convenio del FOMIN) se detalla en la Sección III, párrafos 3.1, 3.2 y 3.3 del Memorando de Elegibilidad del país (MIF/GN-8); y iii) el proyecto propuesto surtirá un impacto importante en la promoción de consideraciones ambientales entre los responsables de tomar decisiones en los negocios.

VIII. EVALUACIÓN

- 8.1 Una vez seleccionados los proyectos de demostración por el CAP, los integrantes de ese comité, en representación del Banco, serían responsables de trabajar con la Oficina de Evaluación del Banco para definir los indicadores de vigilancia y evaluación para cada proyecto de demostración, a fin de garantizar que los indicadores de dichos proyectos sean aplicables y cuantificables.
- 8.2 Se harían dos evaluaciones externas del proyecto: un examen a mitad de período, o sea, a los 18 meses, y otro a los 36 meses. Para el examen a mitad de período se contrataría uno o varios consultores externos para que hicieran estudios individuales de cada uno de los proyectos de demostración financiados. El propósito de este examen preliminar sería determinar si se alcanzaron los objetivos del proyecto de demostración; identificar los éxitos y problemas surgidos en los proyectos en marcha; considerar la eficiencia de cada proyecto en comparación con los costos de otros métodos; evaluar la viabilidad sostenida de los proyectos e incorporar las lecciones aprendidas.
- 8.3 Una vez concluidas las evaluaciones individuales de los proyectos de demostración, un consultor organizaría y facilitaría un taller, aproximadamente al decimoctavo mes, para dar a conocer los resultados de cada examen y discutir innovaciones y la mejor forma de resolver la cuestión de la capacitación gerencial.
- 8.4 A la conclusión de los proyectos de demostración, se llevará a cabo una evaluación final de los modelos de capacitación, y de los efectos logrados por los productos, métodos y materiales de capacitación sobre los beneficiarios indirectos, de acuerdo con el cuadro de indicadores del proyecto que se incluye en el Anexo II.

CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD

I. INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN CONTRATISTA

Nombre de la institución:

Dirección completa:

Número de teléfono:

Número de facsímil:

Nombre y cargo de la persona
responsable:

Firma

Fecha

II. CRITERIOS INSTITUCIONALES

A. Participantes admisibles

Podrán presentar propuestas aquellas instituciones del sector privado que se encuentren a la vanguardia en el campo de la capacitación y formación gerencial para empresas pequeñas y medianas en países latinoamericanos. Las instituciones deben demostrar que aumentan con un cuerpo docente establecido y con alumnos que participan en la capacitación y educación en administración de negocios para empresas pequeñas y medianas. Toda solicitud de subvención para proyectos de demostración debe venir acompañada de la declaración de propósitos de su institución que incluya una descripción de la administración y organización ejecutiva, situación financiera, número de profesores y sus calificaciones (a tiempo completo y parcial), cursos ofrecidos, alumnos matriculados (el año en curso) y graduados de la institución (el año anterior).

B. Condiciones generales para la presentación de declaraciones de propósitos de las instituciones

Las declaraciones de propósitos deberán ser recibidas dentro de dos meses a partir de la fecha de su solicitud de admisión y no deben tener más de cinco páginas. Las declaraciones de propósitos (separadas de los criterios de elegibilidad de los proyectos de demostración) deben enviarse por duplicado al: Jefe de la División de Cooperación Técnica Regional del Departamento de Integración y Programas Regionales (INT/RTC), Banco Interamericano de Desarrollo, 1300 New York Avenue, N.W., Washington, D.C. 20577, EE.UU.

III. CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD PARA PROYECTOS DE DEMOSTRACIÓN
--

A. Condiciones generales para la presentación de propuestas

Las solicitudes deben ser llenadas y recibidas dentro de un período de dos meses a partir de la fecha de la solicitud de admisión. Las propuestas de proyectos no deben tener más de 15 páginas, excluidos los anexos. Las propuestas se deben enviar por duplicado al: Jefe de la División de Cooperación Técnica Regional del Departamento de Integración y Programas Regionales (INT/RTC), Banco Interamericano de Desarrollo, 1300 New York Avenue, N.W., Washington, D.C. 20577, EE.UU.

B. Contratos para el proyecto

Una vez que un proyecto sea declarado apto para recibir financiamiento paralelo en forma de subvención, el Banco suscribirá un contrato de ejecución con la institución de capacitación o formación correspondiente, para que se realicen las actividades acordadas.

C. Contenido de la propuesta

1. Antecedentes del proyecto

Análisis de demanda: Las propuestas deben incluir un análisis de las necesidades de capacitación de las PME participantes potenciales (tamaño de la empresa, índice de renovación, características de educación, etc.), incluida una descripción sectorial del grupo beneficiario de PME en el país o subregión particular.

Contexto: ¿En qué contexto se sitúa su proyecto? ¿Qué necesidades se ha identificado que satisface el proyecto? ¿Cómo se relaciona este proyecto de demostración con la estrategia de su organización?

Innovación: La propuesta de proyecto de demostración debe describir la naturaleza innovadora del proyecto, por ejemplo, las características innovadoras que se proponen en materia de metodología de investigación o capacitación, contenido, práctica de enseñanza, suministro o herramientas, y en qué forma satisface las necesidades reales o previstas en el mercado.

Impacto: ¿Qué clase de impacto se espera que tendrá el proyecto de demostración? El impacto puede describirse desde el punto de vista de sistemas, estructuras y/o métodos de capacitación. Esta sección también debe incluir los indicadores cuantificables previstos para las actividades de capacitación.

2. Objetivos

Cada propuesta debe indicar la manera y medida en que corresponde a los objetivos inmediatos del Proyecto de Capacitación Gerencial a Nivel Regional, y cómo los cumpliría, a saber:

- a. promover soluciones sostenibles con orientación de mercado a la capacitación gerencial para las PME;
- b. ensayar nuevas metodologías y productos para la capacitación gerencial y el desarrollo sostenible;
- c. multiplicar los recursos de los sectores público y privado necesarios para crear y difundir modelos exitosos y soluciones sostenibles desde el punto de vista ambiental; y
- d. fomentar la creación de una red de proveedores de servicios de capacitación gerencial y desarrollo sostenible en toda la región, a fin de promover el aprendizaje mutuo y la innovación colectiva para las PME.

3. Las actividades elegibles para subvenciones pueden ser las siguientes, aunque sin limitarse a ellas:

- a. Investigación y desarrollo de productos, métodos y materiales para la capacitación gerencial y/o el desarrollo sostenible. Los productos didácticos podrían consistir en los siguientes en cualquier combinación: planes de estudios, cursillos, módulos de capacitación, redes y asociaciones de enseñanza, metodologías para analizar necesidades de capacitación, metodologías para pronosticar necesidades de capacitación, herramientas de evaluación, estructuras de certificación, bases de datos informáticos, material de enseñanza abierta y a distancia. Los métodos de capacitación podrían incluir: capacitación en grupos, a distancia y semiautónoma/flexible; los materiales docentes: impresos (libros, manuales, guías), casetes de audio y de vídeo, y materiales basados en productos electrónicos.
- b. Formación de instructores mediante cursillos y talleres especializados.
- c. Programas o alianzas de cooperación que incluyan otras instituciones, organismos educacionales locales, asociaciones profesionales, empresas, firmas o combinaciones de éstos, para difundir nuevos productos de enseñanza, acumular experiencia administrativa y promover el desarrollo sostenible en el sector de las PME.
- d. Elaboración de métodos para multiplicar recursos adicionales de fuentes públicas y privadas para cubrir algunos de los costos

que representará la capacitación para los dueños/gerentes de PME.

4. Monitoreo interno de la administración del proyecto

Descripción del plan de acción/calendario general desde el punto de vista de las principales fases operacionales del proyecto de demostración, y lo que se espera alcanzar en cada una de ellas.

Descripción de los arreglos internos para la administración, monitoreo y evaluación del proyecto.

Definición de los procedimientos y procesos administrativos que se utilizarían para poner en marcha el plan de acción mencionado *supra*.

5. Difusión de los resultados

Las propuestas para proyectos de demostración deben describir cómo se difundirán los resultados a nivel de proyecto. "Difusión" significa poner a la disposición de otras organizaciones/personas interesadas, los productos y resultados del proyecto. ¿Qué se hará en la práctica con los productos y/o elementos para entrega que genere proyecto? ¿Qué estrategia se adoptará para ensayar y difundir de la manera más amplia posible los resultados continuos del proyecto? ¿Cómo se piensa comercializar los productos?

6. Nivel máximo de apoyo, presupuesto

Para cada proyecto de demostración se dispone de una cantidad máxima de apoyo financiero (US\$500.000) que proporcionaría el FOMIN. Sin embargo, la subvención que se adjudique podrá ser por menos de la cantidad máxima. Toda propuesta de proyectos de demostración debe contener un presupuesto de los costos, y financiamiento con fuentes de contrapartida. Como requisito reglamentario, los proyectos de demostración deberán contar con una contribución institucional paralela del 50% del costo total: 35% de este aporte de contrapartida se haría en efectivo y el 15% restante, en especie. Los recursos del FOMIN no se destinarían a financiar costos directos de los cursos de capacitación. Además, las propuestas deben incluir una estructura de honorarios para la recuperación parcial o total de los costos, con miras a que las instituciones, industrias y/o el Estado lleguen a promover el financiamiento de la capacitación.

Los costos admisibles para recibir apoyo del FOMIN son los costos reales sufragados por las instituciones durante la vigencia del contrato y necesarios para la realización del trabajo en él definido. Los costos pueden incluir todas o una parte de las categorías globales siguientes: personal, gastos generales, viajes y viáticos, subcontratos, pago de instructores, elaboración de

materiales, equipo de computación (sujeto a la justificación correspondiente). Se excluyen las subvenciones para las categorías siguientes: equipo duradero, pagos a entidades nacionales, así como cualquier forma de utilidad o ganancia, subsidios por demanda. El Banco únicamente reembolsará los gastos reales efectuados dentro de los límites estipulados en el contrato.

7. Período de ejecución

Cada proyecto de demostración para la capacitación en administración de negocios se deberá ejecutar durante un periodo no superior a treinta y seis (36) meses a partir de la fecha en que se firme el correspondiente contrato de ejecución del proyecto con el Banco. Los desembolsos de la subvención del FOMIN se efectuarán conforme a un calendario acordado siguiendo el procedimiento regular del Banco.

8. Evaluación

Las propuestas de proyectos de demostración deben describir la estrategia y criterios de evaluación que se seguirán en cada fase de la vigencia del proyecto. Los indicadores para la vigilancia del desempeño, los medios de verificación y los supuestos deben corresponder a cada una de las actividades previstas por el proyecto de demostración.

INDICADORES DEL PROYECTO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
<p><i>Meta general</i></p> <p>Mejorar la capacitación gerencial del sector de pequeñas y medianas empresas (PME) para aumentar la productividad y competitividad de las firmas en la región.</p>	<p>Los programas de capacitación financiados en virtud del programa se destinan al mercado especificado, sobre la base de análisis de mercado que demuestren un alto nivel de demanda.</p> <p>Número de programas, tecnologías y materiales producidos con recursos del programa.</p> <p>Número de beneficiarios de los programas, tecnologías y materiales producidos con recursos del programa.</p> <p>Porcentaje de beneficiarios que indican usar herramientas o aptitudes adquiridas a través de la capacitación desarrollada por el programa.</p> <p>Porcentaje de beneficiarios que indican variación en sus procesos de trabajo o en su productividad como resultado de algún cambio derivado de la capacitación proporcionada por el programa.</p>	<p>Informes anuales de ejecución del proyecto y seguimiento con beneficiarios directos.</p> <p>Seguimiento con beneficiarios indirectos, que será realizado por los beneficiarios directos en forma anual. Los sistemas de manejo de casos incluyen el diseño de los proyectos de demostración para observar el avance de los participantes.</p> <p>Se desarrollan mejores mecanismos de diseño, suministro y financiamiento, y se difunden a través de enlaces electrónicos, talleres y la prensa.</p>	<p>Los obstáculos al desarrollo eficaz de productos de capacitación aplicables a las PME se relacionan en gran parte con el elevado costo del diseño inicial y desarrollo de materiales y tecnologías adecuados.</p> <p>Hay imperfecciones en el mercado de la capacitación.</p>
<p>Promover soluciones sostenibles orientadas por el mercado para la formación gerencial de las PME.</p>	<p>Número de beneficiarios de los programas, tecnologías y materiales producidos con recursos del programa.</p> <p>Ingresos netos de la venta de programas, tecnologías y materiales.</p> <p>Porcentaje de PME que conocen los programas y productos de capacitación gerencial.</p> <p>Número de PME que participan e impacto sobre su rentabilidad.</p>	<p>Informes anuales de ejecución del proyecto y seguimiento con beneficiarios directos un año después del período de ejecución.</p> <p>Seguimiento con una muestra de beneficiarios indirectos un año después del período de ejecución.</p>	<p>Las PME estarán dispuestas a pagar el costo de programas y materiales que sean aplicables a las necesidades de sus empresas y que sean compatibles con sus limitaciones de tiempo e ingresos.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
Ensayar nuevas metodologías y productos para la capacitación gerencial y el desarrollo sostenible	Porcentaje de nuevos programas, productos y metodologías producidos con recursos de los programas que incorporan nuevas tecnologías, métodos y materiales innovadores.	Evaluación de propuestas, materiales e informes de ejecución del proyecto.	Instituciones docentes capaces de mantener los proyectos después de expirado el período de la subvención.
Multiplicar los recursos de los sectores público y privado necesarios para crear y difundir modelos exitosos y soluciones sostenibles desde el punto de vista ambiental	<p>Las instituciones docentes obtendrían aproximadamente el 30% del costo de la capacitación de fuentes públicas y privadas.</p> <p>Se logra el aporte institucional paralelo del 50% de los costos de los proyectos de demostración para el desarrollo de nuevos productos, tecnologías y materiales.</p> <p>Diálogo con el sector público establecido en cada país donde se han llevado a cabo proyectos de demostración a fin de estimular el uso de incentivos financieros para la capacitación gerencial de las PME.</p>	<p>Presupuestos de los proyectos y calendarios de recuperación de costos reflejan otras fuentes de financiamiento del sector público y la industria.</p> <p>Estrategias eficaces en términos de costo, tales como envío de instructores en comisión de servicio de la industria privada, forman parte del diseño de los proyectos de demostración. Los informes anuales de ejecución del proyecto y seguimiento con beneficiarios directos incluidos en los ejercicios de vigilancia y evaluación.</p>	<p>Los usuarios finales están dispuestos a financiar una parte de los costos de capacitación.</p> <p>La creación de productos de capacitación aplicables generará interés en promover la demanda para capacitación adicional.</p> <p>Existe la estructura de incentivos financieros (préstamos, reembolsos tributarios, gravámenes-subvenciones, cupones, etc.) en el mercado de capacitación y educación de los países donde se ejecutan proyectos de demostración, lo que incentiva a los empleadores y a los que reciben formación a invertir en las actividades de capacitación.</p>
Promover la creación de una red de proveedores de capacitación gerencial y desarrollo sostenible en toda la región para promover el aprendizaje mutuo y la innovación colectiva para las PME.	<p>Se completan tres talleres regionales por proyecto.</p> <p>Número de consultas al sitio electrónico creado por el programa.</p> <p>Distribución de 1.000 copias de un periódico trimestral sobre la red.</p> <p>Conocimiento de la existencia de nuevas oportunidades y productos por entidades que suministran la capacitación.</p>	<p>Vigilancia del sitio electrónico</p> <p>Informes anuales de ejecución del proyecto</p> <p>Seguimiento con beneficiarios directos</p> <p>Participación significativa en los talleres de proveedores regionales e internacionales de servicios de capacitación y productos para las PME.</p>	La red establecida por el proyecto se mantiene y se refuerza en cuanto a números debido al interés y dedicación a la productividad y competencia en el sector de las PME.

PRESUPUESTO DETALLADO

CATEGORÍAS		FOMIN	LOCAL	TOTAL
I.	Proyecto de demostración para el sector PME (máximo hasta US\$500.000 por proyecto)	3.000.000	3.000.000	6.000.000
II.	Difusión de resultados de "métodos exitosos" (talleres; sitio en la red; boletín informativo)	333.900		333.900
2.	Consultores individuales	283.900		283.900
2.1	Honorarios 18 meses x US\$7.000 = US\$126.000 6 meses x US\$6.000 = US\$36.000 8 meses x US\$5.000 = US\$40.000	202.200		202.200
2.2	Sueldos 5 facilitadores x US\$9.000	45.000		45.000
2.5	Viajes	36.900		36.900
2.5.1.1	Pasajes 15 viajes x US\$1.500 = US\$22.500			
2.5.1.2	Viáticos 80 días x US\$180 = US\$14.400			
3.	Participantes en los talleres		50.000	50.000
6.	Apoyo general		50.000	50.000
7.	Publicaciones	50.000		50.000
7.1	Impresos y distribución	44.000		44.000
7.2	Línea al sitio de la red	6.000		6.000
III.	Evaluación de resultados del proyecto	104.400		104.400
2.1	Honorarios 12 meses x US\$7.000	84.000		84.000
2.5	Viajes	20.400		20.400
2.5.1.1	Pasajes 10 viajes x US\$1.500 = US\$15.000			
2.5.1.2	Viáticos 30 días x US\$180 = US\$5.400			
98.	Imprevistos	311.700		311.700
TOTAL		3.750.000	3.100.000	6.850.000

PROYECTO DE RESOLUCION

REGIONAL. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA
UN PROGRAMA REGIONAL DE ENTRENAMIENTO GERENCIAL

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 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 regional de entrenamiento gerencial.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$3.750.000, 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.