

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

MEXICO

**DESARROLLO ECONÓMICO Y COMPETITIVIDAD TERRITORIAL DE LAS MIPYME EN LA
CUENCA DEL RÍO LERMA**

(ME-M1040)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Alejandro Escobar (FOMIN/OPS), Jefe de Equipo; Susana Buenaño (FOMIN/OPS), Cristina Landázuri (LEG/SGO); Oscar Farfán (FOMIN/DEU); Raul Lozano (CID/CME); y Alberto Bucardo (FOMIN/CME).

ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	1
II.	ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	2
III.	OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	4
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	7
V.	AGENCIA EJECUTORA Y ESQUEMA DE EJECUCIÓN.....	8
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	9
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO	10
VIII.	IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL	11

ANEXOS

ANEXO I Marco Lógico

ANEXO II Presupuesto

APENDICES

APENDICE I Proyecto de Resolución

DOCUMENTOS TECNICOS

ANEXO III Reglamento Operativo

ANEXO IV Plan de Adquisiciones

ANEXO V Evaluación Institucional

SIGLAS Y ABREVIATURAS

A.C. COLMICH	Colegio de Michoacán Asociación Civil
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
COES	Comité Estratégico Sectorial
COECYT	Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
COPDE	Comité de Orientación de Políticas de Desarrollo Regional
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
ISAO	Instituto Superior Autónomo de Occidente A.C
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PAIC	Plan de Acción e Integración de Cadena
PCI	Plan de Comunicación e Información del Proyecto
POA	Planes Operativos Anuales
UE	Unidad Ejecutora del Proyecto
UNIVA	Universidad del Valle de Atemajac

MÉXICO

DESARROLLO ECONÓMICO Y COMPETITIVIDAD TERRITORIAL DE LAS MIPYME EN LA CUENCA DEL RÍO LERMA (ME-M1040)

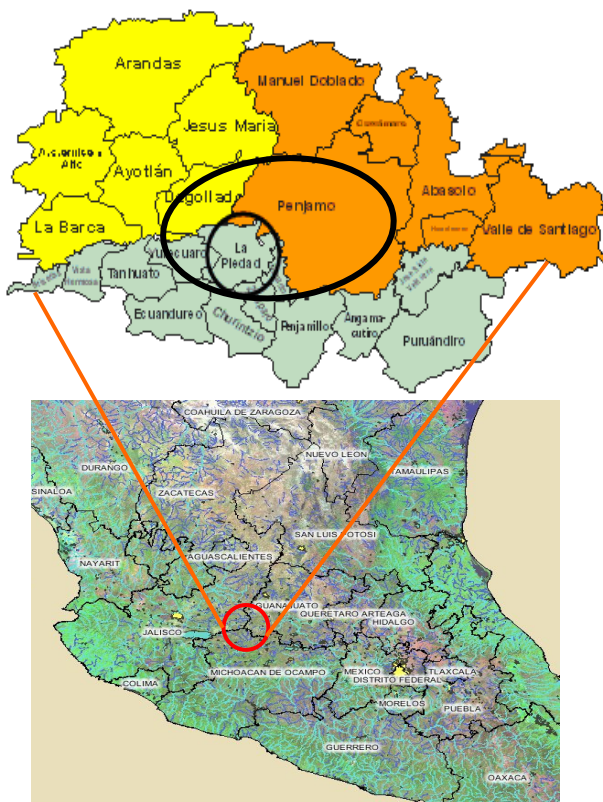
I. RESUMEN EJECUTIVO

País beneficiario:	México		
Agencia ejecutora:	Instituto Superior Autónomo de Occidente A.C. (ISAO)/UNIVA.		
Beneficiarios:	1.200 familias y las MIPYME de los sectores cárnico, hortalizas y productos regionales ubicadas en la cuenca del río Lerma que comprende los municipios de Degollado, La Piedad y Pénjamo, de los estados de Jalisco, Michoacán y Guanajuato respectivamente		
Objetivos	El <i>objetivo general</i> es promover el desarrollo económico sostenible en la región de la cuenca occidental del río Lerma a través de la mejora competitiva de los actores productivos y del fortalecimiento de las entidades de apoyo empresarial. El <i>propósito</i> es desarrollar un modelo de articulación territorial de MIPYMES en los sectores cárnico, hortalizas y artesanal, que considere la alianza público privada, la innovación asociativa y el fortalecimiento de la capacidad institucional local de las entidades de apoyo empresarial.		
Plan de financiamiento:	FOMIN (no reembolsable)	US\$	1.358.310 (48%)
	Contraparte	US\$	1.471.690 (52%)
	Total	US\$	2.830.000
Período de ejecución:	Ejecución: 42 meses. Desembolso: 48 meses		
Condiciones contractuales especiales:	<u>Condiciones previas al primer desembolso de los recursos del FOMIN</u> (i) Selección del Coordinador del Proyecto; y (ii) Conformación del Comité de Orientación de Políticas de Desarrollo Regional (COPDE).		
Excepciones:	Ninguna		
Coordinación con otras instituciones financieras de desarrollo oficiales:	No existe otra entidad trabajando en este sector.		
Revisión social y ambiental	El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI), en su reunión del 7 de septiembre del 2007, clasificó este proyecto con Categoría C; y no requirió evaluaciones ni acciones a seguir.		

II. ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

- 2.1 La región de la cuenca del río Lerma, donde se ubican los municipios de Degollado, La Piedad y Penjamo, se localiza entre los estados mexicanos de Jalisco, Michoacán y Guanajuato. En conjunto los tres municipios cuentan con una población de aproximadamente 250.000 habitantes, estando la economía local basada tradicionalmente en sectores primarios como la agricultura y la ganadería. El caso de estos tres municipios, es un claro ejemplo de las pequeñas comunidades mexicanas afectadas económicamente por su falta de capacidad para prepararse oportunamente a la apertura comercial mundial. Las principales consecuencias de esta problemática son la agudización del problema migratorio por la carencia de empleos, la falta de competitividad de las pequeñas empresas y de los sectores productivos en los mercados locales e internacionales, así como la ausencia de detonadores para reactivar proyectos empresariales que generen empleo.
- 2.2 El proceso de diversificación productiva y las dinámicas de las décadas recientes han generado crecimiento de actividades industriales, aunque de forma heterogénea en los tres municipios, debido a políticas diferentes llevadas a cabo por los tres estados, que se han insertado en un tejido donde existían anteriormente actividades artesanales tradicionales bien radicadas (textil, labrado de cantera, transformación alimenticia). En el sector terciario, La Piedad además se ha caracterizado como centro de servicios, educacional y administrativo, Penjamo ha desarrollado actividades de comercio, y Degollado actividades de ganadería, agricultura y artesanía. Cabe destacar que los tres municipios, a pesar que pertenecen a tres estados distintos, están fuertemente integrados y vinculados entre sí debido a sus peculiares características geográficas, culturales y económicas (Penjamo está incorporado en el contexto urbano de La Piedad).

A. La región de la cuenca del río Lerma: potencial económico y productivo



- 2.3 El municipio de La Piedad se localiza al norte del Estado de Michoacán. Su clima preponderantemente semicálido y sub-húmedo, con lluvias en verano, le ha permitido el desarrollo de cultivos especializados de hortalizas (tomates, pepinos y pimientos) a través de invernaderos, lo cual ha generado cadenas de valor con la participación de micro y pequeñas empresas proveedoras de servicios.
- 2.4 Además de la agroindustria, históricamente la actividad económica de la región ha sido la ganadería (porcina, bovina) y actualmente la industria (productos alimenticios, artículos deportivos) y el comercio (ropa, muebles, calzado, alimentos materiales de construcción, artesanías, entre otros). En las regiones de Jalisco, Michoacán y Guanajuato se encuentra el 70% de la producción porcina del país, el cual experimenta una pérdida de competitividad, al no haber logrado mejoras en la diversificación y acceso a mercados de más alto valor.
- 2.5 En el sector de producción textil se estiman alrededor de 60 empresas instaladas en la región, las cuales fabrican prendas de vestir, rebozos y calzado deportivo, y existe un corredor textil de confecciones llamado el Triángulo La Piedad, con empresas líderes que han llegado a mercados regionales e internacionales con marca propia y con una reciente diversificación que busca atender a los mercados nostálgicos de mexicanos en Estados Unidos (vestidos y prendas de novia). Aún así, existen debilidades, en cuanto a tecnología y acceso a mercados y enfrenta con incertidumbre la competencia textil de países como la China. En el caso de Degollado, las actividades de comercialización de artesanías ha ido aumentando, y en especial el labrado de cantera, pero estas actividades se realizan en base a pedidos puntuales, sin una estrategia de innovación, expansión o búsqueda de canales más dinámicos y diversos de distribución y mercadeo. Por último, en Penjamo, la producción de hortalizas (espárrago, brócoli, alfalfa) ha ido creciendo y reemplazando a los productos tradicionales, pero sin una estrategia sectorial que explote comercialmente las oportunidades de asociación vertical y horizontal entre las empresas.
- 2.6 **Problemas de Competitividad.** Las tendencias productivas de la región han estado acompañadas de pérdida en la vocación asociativa, y falta de alternativas de formación técnica y empresarial especializada. En años anteriores las bases productivas contaban con cierto nivel de asociatividad, pero ésta se ha perdido o no ha sabido adecuarse a los requerimientos del mercado y las nuevas formas de comercialización, tal es el caso de los productores de hortalizas y de confecciones textiles, que en la actualidad la única actividad que realizan en conjunto es la compra de insumos. Por otro lado, existen entidades de capacitación en la región que no han logrado establecer vínculos permanentes con el sector de la MIPYME y el sector privado, ni tampoco han podido estructurar la oferta de servicios de capacitación técnica acorde a la demanda de las empresas. La universidad ISAO/UNIVA (Instituto Superior Autónomo de Occidente A.C./UNIVA), importante centro educativo regional, cuenta con un programa de incubadora de negocios, que no ha sido replicado y tampoco ha implementado otro tipo de actividades como el seguimiento a los egresados, las bolsas de trabajo, los centros de capacitadores, los concursos de proyectos semi-industriales, entre otros. Las empresas de textiles líderes, que emplean el mayor porcentaje de mano de obra, carecen de centros de

diseño y capacitación. Finalmente, el cambio generacional especialmente en los sectores textil, de cantera y agroindustrial, requieren una mayor tecnificación y conocimiento de los jóvenes que son el grupo que potencialmente lideraría estas empresas en el futuro.

- 2.7 A nivel federal y de estado, existen experiencias positivas de apoyo al sector MIPYME, con iniciativas de tecnificación, ferias de proveedores e imagen territorial de los productos, pero a nivel municipal no se ha dado atención a las necesidades específicas de sectores dinámicos con potencial de crecimiento o en etapas de cambio. No han habido iniciativas concertadas que busquen soluciones a los problemas con una perspectiva territorial y de cadena de valor, que incorporen tanto los activos y recursos del sector privado, la academia y el nivel público.

B. Justificación y adicionalidad

- 2.8 La región de la cuenca del Lerma cuenta con los siguientes factores claves que podrían mejorar su competitividad y la de las empresas que lo conforman: (i) historial y capacidad humana instalada con una población joven relativamente educada para asumir roles en el liderazgo de las empresas del sector; (ii) instituciones locales de educación y capacitación formal e informal con la capacidad de incorporar elementos de empresarialidad e innovación en sus agendas de enseñanza; (iii) gobiernos locales concientes de la necesidad de mejoras en las competencias del sector empresarial, en especial del sector MIPYME que han iniciado acciones de concertación con el sector privado¹; y (iv) experiencia colectiva concreta en el encadenamiento con mercados externos con apertura a nuevos productos y servicios.
- 2.9 En este sentido, el presente proyecto FOMIN se justifica por el elemento catalizador que la intervención tendría, combinando estos factores en un enfoque de desarrollo territorial. El proyecto implementará una serie de actividades con un enfoque de “plan de acción e integración de cadena” (PAIC), por medio del cual los actores tanto públicos como privados jugarán un rol decisivo en la implementación de los componentes. El proyecto formará parte del cluster FOMIN de Promoción a la Competitividad Local.

III. OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1 El *objetivo general* es promover el desarrollo económico sostenible en la región de la cuenca occidental del río Lerma a través de la mejora competitiva de los actores productivos y del fortalecimiento de las entidades de apoyo empresarial. El *propósito* es desarrollar un modelo de articulación territorial de MIPYMES en los sectores cárnico, hortalizas y artesanal, que considere la alianza público privada, la innovación asociativa y el fortalecimiento de la capacidad institucional local de las entidades de apoyo empresarial.

¹

Resultado concreto de estas acciones ha sido el diseño del presente proyecto como una iniciativa público privado con una clara participación de varios sectores, como el educativo, el empresarial y el municipal.

B. Descripción del proyecto

- 3.2 Para alcanzar sus objetivos, el proyecto prevé la realización de tres componentes: (i) Desarrollo y establecimiento de los Planes de Acción de Integración de Cadenas (PAIC); (ii) Ejecución de las acciones para la innovación asociativa empresarial previstas en los PAIC aprobados; y (iii) Desarrollo y establecimiento de una base institucional para la competitividad territorial. Un cuarto componente tiene el objetivo de monitorear el proyecto y difundir los resultados.
- 3.3 **Componente I: Desarrollo y Establecimiento de los Planes de Acción de Integración de Cadenas (PAIC) (FOMIN: US\$ 548,300, ISAO/UNIVA: US\$ 285,200).** Este componente tiene como objetivo principal proveer soporte a la competitividad de las empresas a través del diseño de una estrategia para cada cadena sectorial y de actividades integradas de capacitación y asesoría para las MIPYME en los sectores seleccionados. Las actividades que se prevé realizar son: (i) constitución de un núcleo de expertos locales bajo la supervisión de un coordinador sectorial; (ii) diagnóstico de empresas y sectores; (iii) Acciones de sensibilización y capacitación a los empresarios y técnicos de las empresas del sector; (iv) Diseño de un PAIC para cada sector; (v) Actividades coordinadas de capacitación y asesoría para el fortalecimiento de las empresas.
- 3.4 Los recursos del FOMIN se utilizarán para la contratación de consultores, logística de las capacitaciones y asistencia técnica, materiales y equipos básicos para la unidad ejecutora. Los ayuntamientos jugarán un rol importante de coordinación y seguimiento a las actividades, dado a que cuentan con un buen relacionamiento con las MIPYME de la zona del proyecto. Los ayuntamientos, por medio de sus Secretarías de Promoción Económica, participarán del proyecto con diferentes actividades como son: (i) apoyo en la identificación de los participantes del proyecto; (ii) información técnica de los diferentes sectores previamente identificados; e (iii) infraestructura y logística para el desarrollo de las mismas actividades y promoción del proyecto.
- 3.5 Se espera como resultados de este componente: (i) base de datos de consultores nacionales calificados realizada (al menos 10 identificados y registrados); (ii) 3 diagnósticos sectoriales y 300 Diagnósticos de empresas (en total) realizados; (iii) 3 Planes de Acción y de Integración de Cadena - PAIC, para cada uno de los sectores cárnico, hortalizas y de artesanía-productos regionales, realizados, aprobados y en ejecución; y (iv) al menos 200 empresas asesoradas individualmente en temas específicos.
- 3.6 **Componente II: Ejecución de las acciones para la innovación asociativa empresarial previstas en los PAIC aprobados (FOMIN: US\$ 360,000, ISAO/UNIVA: US\$ 360,000).** El objetivo de este componente es el diseño y ejecución de las acciones colectivas empresariales, bajo el marco de cada PAIC, relacionadas a factores de competitividad y a problemáticas que sobrepasan la capacidad de las empresas de encararlos individualmente e implican un esfuerzo colectivo, de grupo y un enfoque de clúster, para poder ser llevadas a cabo. Las actividades previstas a realizarse en este componente son: (i) ejecución de estrategias de inserción a mercados y fortalecimiento de la capacidad de venta y distribución; (ii) desarrollo de nuevos productos o procesos que agreguen valor a la producción tradicional; y (iii) mejora de la organización gerencial y

productiva y de la tecnología, con atención a las problemáticas de sostenibilidad y de impacto ambiental.

- 3.7 Estas acciones serán identificadas y ejecutadas a través de proyectos colectivos, de tipología y con características definidas en cada PAIC, a seleccionarse y aprobarse a nivel de Proyecto, mediante modalidades competitivas transparentes; los proyectos serán orientados hacia tres ejes principales. En cada línea de acción se seleccionarán de forma competitiva proyectos asociativos entre empresas y entre empresas y otros actores, bajo el marco conceptual de acción definido, que deberán apuntar a temas de alcance estratégico para las empresas del clúster. Para cada línea de acción se ejecutarán al menos 3 proyectos grupales diseñados, seleccionados y ejecutados en conformidad con la estrategia de los distintos PAICs. Los criterios básicos de selección de los proyectos están en el Reglamento Operativo del proyecto e incluyen entre otros: (i) número de empresas participantes en el grupo; (ii) aporte de contraparte para la ejecución del proyecto; (iii) nivel de avance en el logro de los objetivos del proyecto al momento de la presentación; y (iv) relevancia estratégica de la iniciativa, en su alcance y objetivo, de acuerdo al sector en el que se encuentra.
- 3.8 La forma de ejecución y de financiación de los proyectos bajo este Componente podrá conformarse según la modalidad de “matching grant”, regulando el mecanismo con que las empresas beneficiarias deberán contribuir, de forma variable conforme a la madurez de cada sector y a la etapa de avance del proyecto, al presupuesto de cada iniciativa.
- 3.9 Se espera como resultados para este componente que al menos 130 empresas en total hayan participado directamente en los proyectos grupales (al menos 9 proyectos bajo la estrategia de los PAICs). Se espera lograr tres proyectos para cada uno de los sectores (cárnico, vegetales y artesanal), en cada uno de los ayuntamientos y en tres áreas de trabajo puntuales, como son (i) el acceso a nuevos mercados; (ii) el desarrollo de nuevos productos o canales de distribución; y (iii) el desarrollo de una asociatividad empresarial.
- 3.10 **Componente III: Base institucional para la competitividad territorial (FOMIN: US\$ 95,950, ISAO/UNIVA: US\$ 492,000).** Este componente busca promover relaciones eficientes y eficaces entre las empresas y las instituciones públicas al fin de lograr aquella eficiencia de sistema que es esencial para el desarrollo y la competitividad, inclusive la ejecución de iniciativas estratégicas de interés público-privado con impacto regional. Las actividades a realizar en este componente son: (i) establecimiento de comités estratégicos de articulación público privado en cada uno de los sectores de interés con rol consultivo; (ii) diseño y ejecución de proyectos sistémicos de articulación público privadas; (iii) diseño de estrategias de innovación y de alto contenido tecnológico para el fortalecimiento de las cadenas de valor.
- 3.11 Se espera como resultados para este componente: (i) un comité de orientación de políticas de desarrollo empresarial constituido y en operación y tres comités estratégicos sectoriales constituidos; (ii) un seminario de desarrollo territorial para comités y equipo del proyecto realizado; (iii) 3 misiones de aprendizaje a proyectos de desarrollo realizadas; (iv) al menos 3 estudios de factibilidad para proyectos sistémicos elaborados; (v) 3 proyectos sistémicos con entidades – públicas y privadas - directamente involucradas funcionando; y (vi) 3 estudios para el impulso de la innovación de las cadenas de valor realizados.

- 3.12 **Componente IV: Monitoreo, evaluación y difusión de los resultados (FOMIN: US\$ 28,800, ISAO/UNIVA: US\$ 64,500).** Este componente busca asegurar el seguimiento del proyecto y la difusión de los resultados, al fin de lograr un mayor conocimiento sobre la promoción del desarrollo económico regional a través de emprendimientos dinámicos y formas de asociatividad entre MIPYME. Además es objetivo del Componente elaborar, con base en los resultados y las lecciones aprendidas, un modelo y establecer condiciones para la replicabilidad y adaptación de la experiencia a otros sectores o a otros contextos territoriales. El componente ejerce una función transversal y es clave al fin de asegurar la correcta ejecución del Proyecto. Para lograr los objetivos dados se desarrollarán las siguientes actividades: (i) elaboración y difusión de material promocional; (ii) estudio de la experiencia del proyecto, sistematización de un modelo y de una metodología transferible basada en dicha experiencia; y (iv) difusión de resultados.
- 3.13 Se espera como resultados para este componente: (i) un plan de Comunicación e información realizado y aprobado; (ii) material promocional del Proyecto (folletos informativos) realizados, acciones de difusión en medios locales y de los tres estados en ejecución; (iii) un sitio WEB actualizado del Proyecto, con material informativo y sistemas de seguimiento y monitoreo diseñado, probado y funcionando; (iv) estudio sobre la metodología adoptada y el diseño de un modelo de desarrollo económico local integrado realizado; (v) 3 eventos de difusión del programa en los Estados involucrados; (vi) 1 evento de cobertura internacional para difundir los resultados organizado; y (vii) participación en 4 eventos internacionales para difundir los resultados del Proyecto.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 Los costos totales del proyecto serán de **US\$2.830.000**, de los cuales el 47% será aportado por el FOMIN con carácter no reembolsable (**US\$1.358.310**). La contrapartida asciende a **US\$1.471.690** de la cual al menos el 50% será aportada en efectivo.
- 4.2 **Sostenibilidad del Proyecto:** En la elaboración de esta propuesta, han estado involucrados diversos actores claves de promoción y representatividad de la región. Entre ellas los ayuntamientos, la universidad ISAO/UNIVA, y la Fundación Cuenca de Lerma. Todas éstas han visto la necesidad de generar capacidades locales y permanentes, y han comprometido recursos para la ejecución del proyecto. Si bien el costo inicial de arranque de esta iniciativa es importante, se espera que con los resultados alcanzados, se puedan movilizar y apalancar recursos adicionales después de culminado el proyecto. De la misma forma, entrevistas directas con los empresarios pequeños, medianos y grandes de la región, demuestran un interés en desarrollar una unidad de servicios empresariales de forma permanente en la zona. La universidad ISAO/UNIVA, entidad con alto prestigio y reputación en la región, se perfila como entidad que pueda albergar esta plataforma de servicios una vez acabado el proyecto. Se espera que la estructura directiva del proyecto diseñe una estrategia de sostenibilidad de los servicios del proyecto a partir del segundo año de ejecución.
- 4.3 Por lo menos un año antes de terminar el período de ejecución del proyecto se realizará un Taller de Sostenibilidad donde participarán representantes del FOMIN y de la Agencia Ejecutora y otros a ser acordados, a fin de evaluar los avances logrados e identificar las

medidas y acciones necesarias para asegurar la continuidad de las acciones una vez terminados los fondos del proyecto. El alcance de este taller de sostenibilidad deberá ser acordado con la debida anticipación.

Cuadro de Costos del Proyecto (en US\$)

Categoría	FOMIN	Aporte local		Total
		Efectivo	Especies	
C.I. Desarrollo y establecimiento de los PAIC	548,300	187,700	97,500	833,500
C.II. Acciones para la innovación asociativa empresarial	360,000	360,000	0	720,000
C.III. Base institucional para la competitividad territorial	95,000	492,000	0	587,000
C.IV. Monitoreo y diseminación de resultados	28,800	18,000	46,500	93,300
Unidad Ejecutora del Programa	204,500	182,400	66,000	452,900
Evaluación y Seguimiento	90,000		0	90,000
Imprevistos	23,968	21,590	0	45,558
Sub Total	1,351,518	1,261,690	210,000	2,823,208
Cuenta de evaluación de impacto (0.5%)	6,792	0	0	6,792
TOTAL	1,358,310	1,261,690	210,000	2,830,000

V. AGENCIA EJECUTORA Y ESQUEMA DE EJECUCIÓN

- 5.1 El Organismo Ejecutor del proyecto será el Instituto Superior Autónomo de Occidente A.C, utilizando el nombre comercial UNIVA (Universidad del Valle de Atemajac). El Instituto funcionó desde 1972 y se constituyó como asociación civil el 2 de octubre de 1973. El 14 de marzo de 1977 recibe Reconocimiento Oficial de la Secretaria de Educación Publica para sus estudios, como Instituto Superior del Valle de Atemajac. Acreditándose como Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA), el 28 de marzo de 1979, cuando la Secretaria de Educación Pública le confiere el rango de Universidad, donde aparte de reconocerle plenamente su personalidad, expresamente le autoriza el cambio de nombre de Instituto Superior del Valle de Atemajac, a Universidad del Valle de Atemajac.
- 5.2 Como instituto de enseñanza operó desde el año 1962 fecha de su establecimiento en Guadalajara, con el nombre de Instituto Pío XII, fundada por el hoy Mons. Dr. Santiago Méndez Bravo, Rector Fundador. En la actualidad ISAO/UNIVA cuenta con 10 planteles ubicados en distintas ciudades de México. La misión de la ISAO/UNIVA es formar personas vinculadas responsablemente al ser y a los anhelos de la comunidad que colaboren al desarrollo sustentable e integral de la nación a través de un desempeño profesional de alta calidad, congruente con los avances científicos y tecnológicos contemporáneos. El ISAO/UNIVA mantiene vínculos, afiliaciones y reconocimientos con organismos nacionales e internacionales que avalan su calidad como son la Organización Universitaria Interamericana, (OUI) y la Asociación Internacional de Universidades.

- 5.3 El ISAO/UNIVA – Plantel La Piedad, establecida en el año 1985, primer plantel foráneo de la universidad, es patrocinada por la Fundación para la Educación Cuenca del Lerma Asociación Civil, que es una institución legalmente constituida desde 1986, y cuenta con más de 20 años de trayectoria reconocida. Su objeto social es “Promover, apoyar y fomentar la educación superior y el desarrollo sustentable de la región y del país”. Sus integrantes son empresarios reconocidos con solvencia económica, liderazgo y capacidad de convocatoria, que comparten una visión de desarrollo económico para la región.
- 5.4 El ISAO/UNIVA administrará los recursos, identificará los beneficiarios y dará transparencia al Proyecto, difundirá sus resultados y apoyará el fortalecimiento de otras instituciones. La estructura de ejecución del Programa esta vinculada al ISAO/UNIVA, conformándose como una nueva unidad operativa adicional integrada en su organigrama con alto nivel de independencia estratégica y operacional. Esta estructura se articula en: (i) una Junta Directiva, que es la instancia de dirección estratégica del Proyecto, presidida por el Director del ISAO/UNIVA – Plantel de La Piedad, la misma que tiene voz y voto sobre determinadas decisiones de alcance estratégico general para el Proyecto; (ii) una Unidad Ejecutora de Proyecto (UEP), que es la estructura técnica encargada para la ejecución de las actividades del Proyecto, liderada por el Coordinador; y (iii) el Comité de Orientación de Políticas de Desarrollo Regional (COPDE), el mismo que tiene voz sin voto en la vida administrativa y operativa del Proyecto BID/FOMIN. El COPDE es instancia consultiva con la responsabilidad brindar al Proyecto la visión estratégica asegurando el balance de los actores regionales. Este Comité estaría conformado por 1 representante de cada uno de los ayuntamientos, 1 representante de cada una de las cámaras empresariales sectoriales, 1 representante de la Fundación Cuenca de Lerma (entidad patrocinadora de la universidad y representativa de los grandes empresarios de la región), y un representante del gobierno federal de cada estado participante, representando a los diversos programas de apoyo al sector MIPYME en la región.
- 5.5 **Período de ejecución.** Se espera que el Proyecto sea ejecutado en 42 meses con un período de desembolso de 48 meses. La programación de actividades se realizará con base a un Plan Operativo Anual (POA), según las especificaciones del Reglamento Operativo. La UEP ejecutará las acciones y la correspondiente aplicación de fondos presupuestarios previamente aprobados en el POA.
- 5.6 **Adquisiciones.** El Ejecutor llevará a cabo las adquisiciones de bienes y servicios y las contrataciones de servicios de consultoría contemplados en el Proyecto, de conformidad con lo dispuesto en las políticas del Banco (GN-2349-7 y GN-2350-7), así como en lo señalado en el Plan de Adquisiciones (PA). En los archivos del Proyecto se encuentra el Plan de Adquisiciones.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 La Representación del Banco en México será responsable de las actividades de supervisión, control y seguimiento, del cumplimiento de las cláusulas contractuales, de la tramitación de solicitudes de desembolso y de recibir los estados financieros auditados.
- 6.2 El ISAO/UNIVA diseñará e implementará un sistema de información para el monitoreo de indicadores de desempeño de los PAIC, y realizará el acopio y procesamiento de la

información de monitoreo, incluyendo la línea de base de cada PAIC. Esto asegurará que cuente con la información necesaria en los 3 sectores, para realizar los ajustes requeridos al proyecto durante su ejecución y para alimentar al proceso de sistematización y difusión de los resultados y la replicación del proyecto en otras zonas.

- 6.3 **Informes de seguimiento.** ISAO/UNIVA presentará a la Representación del Banco en México los informes semestrales de avance del proyecto durante los meses de enero y julio, y un informe final dentro de los 30 días después del último desembolso. Los informes, según formato previamente acordado con el Banco, incluirán un plan de trabajo y un cronograma de desembolsos para el semestre siguiente, todas las actividades y financiamiento del proyecto realizadas a la fecha, así como los resultados alcanzados medidos con los indicadores y medios de verificación identificados en el marco lógico del proyecto (Anexo I) y el cuadro de indicadores de desempeño (en los archivos técnicos). Además ISAO/UNIVA presentará planes operativos anuales (POA) un mes antes del inicio de cada año.
- 6.4 **Evaluaciones:** El Banco contratará -con recursos asignados al proyecto- dos consultorías externas para las Evaluaciones Intermedia y Final. La evaluación intermedia se realizará al haber transcurrido 18 meses desde el primer desembolso del FOMIN. Esta evaluación considerará, al menos, los siguientes aspectos: (i) la evolución de los indicadores del marco lógico; (ii) el grado de avance en la ejecución del proyecto; (iii) el desempeño de ISAO/UNIVA en la ejecución; y (iv) el cumplimiento de la contraparte en conformidad con el presupuesto y el reglamento operativo. Asimismo, se espera que la Evaluación Intermedia proponga modificaciones necesarias al marco lógico, componentes y/o presupuesto. La evaluación final se llevará a cabo cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos FOMIN, y analizará: (i) el grado de cumplimiento de los propósitos y objetivos específicos del programa; y (ii) el grado de sostenibilidad de las acciones impulsadas por el proyecto una vez finalizado el aporte del FOMIN.
- 6.5 **Taller de Cierre:** Tres meses antes de terminar el período de ejecución del proyecto se organizará un Taller de Cierre con la participación de la Agencia Ejecutora, el personal del FOMIN, representantes del sector y cualquier otro personal a ser acordado para evaluar en forma conjunta los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar las lecciones aprendidas.

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 7.1 **Beneficios.** El proyecto fortalecerá la competitividad de 3 sectores en la cuenca occidental del río Lerma a través de la asociatividad y del desarrollo de dinámicas de clusterización. Las empresas que forman parte de los sectores serán fortalecidas con inserción a mercados, desarrollo de nuevos productos y organización gerencial y productiva. Asimismo facilitará el desarrollo de redes privadas y público-privadas locales, el surgimiento de mecanismos de cooperación y concertación regional y la realización de proyectos para la competitividad territorial que fortalecerán el marco institucional de apoyo y estimularán la generación de nuevas fuentes de ingresos y empleo en la zona implicando una mejora de las condiciones de vida en el territorio.

- 7.2 **Beneficiarios.** Los beneficiarios directos de las actividades y recursos de este proyecto son: (i) 1.200 MIPYMEs de los sectores cárnico, hortalizas, artesanía-productos regionales del bajo occidental del Lerma; (ii) 1.500 empleados de las 130 MIPYMEs, que participan a las acciones grupales de desarrollo de nuevos mercados, tecnología y organización empresarial, calificados con acciones de asistencia técnica especializada y capacitación; (iii) 50 funcionarios y representantes de las administraciones de los municipios del Bajo Occidental del Lerma y de las oficinas de los gobiernos de Guanajuato, Jalisco y Michoacán (ej.: Secretarías de Desarrollo Económico) que serán capacitados en temas de desarrollo local y regional; (iv) 30 representantes de las asociaciones y sindicatos empresariales y instituciones no gubernamentales de desarrollo económico y social local; (v) Los funcionarios, los académicos y los investigadores de las instituciones locales y regionales capacitados y con experiencia directa en proyectos de desarrollo local integrado (entre los demás se destacan: ISAO/UNIVA, Instituto Tecnológico de La Piedad, Universidad de León, Colegio de Michoacán, A.C. COLMICH, CONACYT, COECYT); y (vi) Las empresas del Bajo occidental del Lerma que beneficiarán del establecimiento de nuevas herramientas y de una nueva modalidad de promover el desarrollo económico territorial, a través de una mejor capacidad de actuar de forma sinérgica entre los distintos actores públicos y privados en el interés colectivo.
- 7.3 **Riesgos.** Se han identificado principalmente dos factores de riesgos inherentes a los procesos de *clusterización*. (i) Que las empresas que pertenecen a sectores tradicionales mantengan actitudes individualistas. Para mitigar este aspecto se identificará a las empresas líderes y, apoyándose en las primeras acciones en la capacidad de estas construir un proceso de crecimiento de un liderazgo positivo y propio de las empresas. (ii) Que los gobiernos municipales no realicen los aportes comprometidos ni las acciones de concertación acordadas, por cambios de gobierno. La mitigación de este riesgo estará dada por la debida programación de actividades, así como por la planeación del proyecto en términos de considerar que las actividades con participación pública estén repartidas entre los tres municipios participantes.

VIII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

- 8.1 La ejecución del proyecto no tendrá un impacto ambiental negativo. El Proyecto no tendrá impacto negativo ambiental y social porque: (i) la mayor parte de las actividades están orientadas a temas de capacitación humana e institucional; y (ii) favorecerá a la pequeña y mediana industria de la región, capacitándoles inclusive en aspectos de seguridad ambiental e industrial. De acuerdo con el proceso de clasificación, este Proyecto es categoría “C”.

MÉXICO
Desarrollo Económico y Competitividad Territorial de las MIPYME en el Bajío Occidental del Río Lerma
ME-M1040
MATRIZ DE MARCO LÓGICO

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Promover el desarrollo económico sostenible en la región de la cuenca occidental del río Lerma, a través de la mejora competitiva de los actores productivos y del fortalecimiento de las entidades de apoyo empresarial	<p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las exportaciones de la región del bajío occidental del Lerma se incrementan en al menos 20%, mostrando una tasa anual de crecimiento superior al promedio de los últimos 5 años previos al proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Reportes Anuales producidos por UNIVA Estadísticas socioeconómicas del INEGI Y SIMBAD. 	<ul style="list-style-type: none"> El escenario macroeconómico se mantiene estable. No se producen fenómenos naturales, políticos o comerciales que afecten significativamente a las exportaciones de la región
PROPÓSITO			
Desarrollo de un modelo de articulación territorial de MIPYMES en los sectores carnico, hortalizas y artesanal , que considere la alianza público privada, la innovación asociativa y el fortalecimiento de la capacidad institucional local de las entidades de apoyo empresarial.	<p>Al final del proyecto cada sector muestra cambios en los siguientes indicadores con respecto a la línea de base:</p> <ul style="list-style-type: none"> Expansión de ventas en un mercado nuevo Las ventas promedio de las empresas participantes en el proyecto aumentan en un 30% Los problemas inherentes a la calidad (desperdicios, materiales no conformes, devoluciones de productos) disminuyen en un 30% en las empresas participantes Al menos el 60% de las empresas participantes manifiesta que el proyecto ha contribuido a mejorar sus capacidad técnicas y asociativas que les permite lograr mayores niveles de competitividad. Se ha establecido una alianza público-privada (en forma de comités de coordinación estratégica) para promover la competitividad sectorial 	<ul style="list-style-type: none"> Información referencial de líneas de base. Informes de ejecución de los PAICs Encuesta final a beneficiarios Informes de Seguimiento y Progreso (ISDP); Informes Final de Ejecución; Evaluación Final; Informe de Terminación del Proyecto (PCR). 	<ul style="list-style-type: none"> La demanda externa de los productos de las PYMEs se mantiene estable o se incrementa. La alianza público-privada logra sostenibilidad y continúa implementando iniciativas con un impacto positivo en la competitividad de los sectores meta

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
COMPONENTES			
1. Desarrollo y establecimiento de los planes de acción de integración de cadenas (PAIC). Diseño de una estrategia para cada cadena productiva, incluyendo actividades integradas de capacitación y asesoría para las MIPYME en los sectores seleccionados, para mejorar la competitividad.	A los 15 meses de iniciado el proyecto: <ul style="list-style-type: none"> Un primer borrador de PAIC desarrollado para cada sector (3 en total) Al menos 120 empresas diagnosticadas A los 36 meses de iniciado el proyecto, para los tres sectores: <ul style="list-style-type: none"> Al menos 300 empresas diagnosticadas Al menos 200 empresas formalmente integradas en el proyecto y capacitadas para desarrollar proyectos colectivos 3 PAIC desarrollados y en ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> PAICs aprobados Informes de los Diagnósticos empresariales Informes de las capacitaciones a empresas Informes de Seguimiento y Progreso (ISDP); Informes Semestrales de Ejecución; Evaluaciones Intermedia y Final; Informe de Terminación del Proyecto (PCR). 	<ul style="list-style-type: none"> Las instituciones de apoyo tienen interés en el diseño de los PAICs. Los diagnósticos de base para los PAICs indican la factibilidad de conformar los grupos empresariales. Apoyo de las asociaciones gremiales sectoriales, de las grandes empresas y de los gobiernos estatales y municipales al proyecto.
2. Acciones para la innovación asociativa empresarial Diseño y ejecución de acciones colectivas, bajo el esquema de cada PAIC, a fin de potenciar la capacidad de las empresas individuales en base a sinergias.	A los 24 meses de iniciado el proyecto: <ul style="list-style-type: none"> Al menos 9 proyectos asociativos identificados y seleccionados dentro de los 3 PAICs (cárnico, hortalizas y artesanal). Al menos 130 MIPYME participan en grupos asociativos para la implementación de las acciones definidas en los 9 proyectos identificados (40 sector cárnico 30 sector hortalizas y 60 sector artesanal) A los 42 meses de iniciado el proyecto: <ul style="list-style-type: none"> Al menos 9 proyectos asociativos ejecutados. 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de acción de los PAICs. Estudios de caso elaborados por UNIVA Informes de Seguimiento y Progreso (ISDP); Informes Semestrales de Ejecución; Evaluaciones Intermedia y Final; Informe de Terminación del Proyecto (PCR). 	En entorno, empresarial y institucional, permanece favorable a la ejecución de acciones asociativas empresariales.
3. Base institucional para la competitividad territorial Promoción y articulación de relaciones	A los 12 meses de iniciado el proyecto: <ul style="list-style-type: none"> 1 comité de orientación de políticas de desarrollo empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> Estudios de caso elaborados por UNIVA Informes de ejecución de 	Las instituciones, al permanecer de un contexto favorable, participan activamente en las acciones de fortalecimiento de la base institucional

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
eficientes y eficaces entre las empresas y las instituciones públicas que las atienden en la formalización de sus actividades, para la planificación de estrategias conjuntas de desarrollo territorial.	<p>y 3 comités de estrategias sectoriales constituidos por actores públicos y privados en operación</p> <p>A los 42 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Al menos 3 iniciativas público-privadas (proyectos sistémicos) de apoyo al sector productivo implementadas. Nuevas modalidades sostenibles de cooperación inter-institucional establecidas y experimentadas, con enfoque en temas de competitividad y desarrollo territorial 	<p>proyectos públic-privados</p> <ul style="list-style-type: none"> Informes de Seguimiento y Progreso (ISDP); Informes Semestrales de Ejecución; Evaluaciones Intermedia y Final; Informe de Terminación del Proyecto (PCR). 	y de las relaciones inter-institucionales.
<p>4. Monitoreo y disseminación de resultados</p> <p>Asegurar el seguimiento del proyecto y difusión de los resultados a fin de permitir la correcta ejecución del proyecto</p>	<p>A los 6 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistema de monitoreo y seguimiento establecido <p>A los 42 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Metodología y modelo de trabajo adoptados sistematizados Acciones de difusión de la metodología y de la experiencia ejecutadas, abarcando al menos 3 Estados Mexicanos 	<ul style="list-style-type: none"> Estudios de caso elaborados por UNIVA Informe de sistematización de la metodología y del modelo adoptados Informes de Seguimiento y Progreso (ISDP); Informes Semestrales de Ejecución; Evaluaciones Intermedia y Final; Informe de Terminación del Proyecto (PCR). 	Las empresas participan en las auditorías y brindan las informaciones esperadas.
ACTIVIDADES			
Componente I. Desarrollo y establecimiento de los planes de acción de integración de cadenas.			
1.1 Constitución de un núcleo de expertos locales bajo la supervisión de un coordinador sectorial	<p>A los 6 meses de iniciado el proyecto</p> <p>Equipo de proyecto contratado y capacitado conformado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 coordinador de proyecto 3 coordinadores sectoriales Contar con una base de datos de 	<ul style="list-style-type: none"> Informes semestrales de gestión Resultados del proceso de selección de los consultores Contratos formalizados con los consultores sectoriales 	<p>Consultores locales y nacionales calificados disponibles en participar en el proyecto.</p> <p>Las empresas beneficiarias participan en las capacitaciones y aplican las técnicas aprendidas.</p>

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>al menos 10 consultores nacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> Seminario en desarrollo local y territorial Preidentificaciones de empresas participantes por sector <p>Al inicio del proyecto, definir la línea de base.</p>		
1.2 Diagnóstico de empresas y de sectores	<p>A los 6 meses de iniciado el proyecto, haber realizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> Acciones de información y sensibilización general por sector en que participan al menos 200 empresas 3 Diagnósticos sectoriales <p>A los 12 meses de iniciado el proyecto, haber realizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> Acciones de información y sensibilización general por sector en que participan al menos 300 empresas adicionales (total 500 empresas sensibilizadas) 120 Diagnósticos de empresas <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto, haber realizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> 300 Diagnósticos de empresas en total 	<ul style="list-style-type: none"> Informes semestrales de gestión Diagnósticos de empresas realizados 	Los beneficiarios participan en las acciones previstas.
<p>1.3 Acciones de sensibilización y capacitación a los empresarios y técnicos de las empresas del sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> 30 talleres de sensibilización para la conformación de grupos de empresas 	<p>A los 24 meses de iniciado el proyecto, haber realizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> 300 empresas beneficiadas con asesoría Técnica-Empresarial individual básica 	<ul style="list-style-type: none"> Informes semestrales de gestión Talleres de sensibilización y capacitación realizados Lista de participantes 	Las empresas beneficiarias participan en las actividades de sensibilización y asesoría técnica básica.

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<ul style="list-style-type: none"> 300 módulos de asesoría Técnica-Empresarial básica (individual) 			
1.4 Diseño de un “plan de acción y de integración de cadena - PAIC” para cada sector	<p>A los 24 meses de iniciado el proyecto, haber realizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> 3 “planes de acción y de integración de cadena - PAICs” sectoriales 	Diseño de un “plan de acción y de integración de cadena - PAIC” para cada sector	Las instituciones de apoyo se muestran disponibles y apoyan activamente en el diseño de los PAIC.
1.5 Actividades coordinadas de capacitación, consultoría y asesoría, para fortalecer las empresas y ponerlas en condiciones de emprender las acciones colectivas previstas en el Componente II.	<p>A los 30 meses de iniciado el proyecto, haber realizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> al menos 200 empresas asesoradas en temas específicos 200 módulos de asesoría individual en favor de las empresas que hayan demostrado un interés general para emprender acciones colectivas: “puesta a nivel” de la capacidad competitiva las empresas en vista de las acciones colectivas 	<ul style="list-style-type: none"> Informes semestrales de gestión Informes de los expertos Informes de ejecución de los PAIC 	Las condiciones del entorno económico permanecen favorables a la participación de las empresas en actividades asociativas.
Componente II: Acciones para la innovación asociativa empresarial			
<p>2.1 Ejecución de estrategias de inserción a mercados y fortalecimiento de la capacidad de venta y distribución</p> <p>2.2 Selección de forma competitiva de proyectos de carácter asociativo entre empresas y entre empresas y otros actores, bajo el esquema de cada PAIC, que apunten a temas de porte estratégico.</p>	<p>A los 42 meses de iniciado el proyecto, haber realizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> Al menos 3 proyectos grupales diseñados, seleccionados y ejecutados en conformidad con la estrategia de los PAIC Sector carnico: el grupo tiene acceso a 3 mercados extra-regionales Sector hortalizas: el grupo tiene acceso a 3 mercados extra-regionales Sector artesanal: el grupo tiene acceso en al menos 1 nuevo mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Informes semestrales de gestión Proyectos de detalle ejecutivo aprobados Informes de avance en la ejecución de los proyectos Informes del sistema de seguimiento 	Las condiciones de los mercados internacionales permanecen favorables a la inserción de los productos mexicanos.

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>A los 42 meses de iniciado el proyecto, haber realizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> Al menos 130 empresas en total participan directamente en los proyectos grupales 		
<p>2.3 Desarrollo de nuevos productos o procesos que agreguen valor a la producción tradicional</p> <p>2.4 Selección de forma competitiva de proyectos de carácter asociativo entre empresas y entre empresas y otros actores, bajo el esquema de cada PAIC, que apunten a temas de porte estratégico.</p>	<p>A los 42 meses de iniciado el proyecto, haber realizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> Al menos 3 proyectos grupales diseñados, seleccionados y ejecutados en conformidad con la estrategia de los PAIC Sector carnico: al menos 2 nuevos productos o procesos de valor agregado en el sector Sector hortalizas: al menos 5 nuevos productos o procesos de valor agregado en el sector Sector artesanal: al menos 6 nuevos productos o procesos de valor agregado en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> Informes semestrales de gestión Proyectos de detalle ejecutivo aprobados Informes de avance en la ejecución de los proyectos Informes del sistema de seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Las instituciones de apoyo (universidades, investigación y desarrollo, instituciones gubernamentales, etc.) permanecen disponibles en participar a los proyectos asociativos empresariales. Las empresas participan activamente en los proyectos asociativos, contribuyendo a su financiación.
<p>2.5 Mejora de la organización gerencial y productiva y de la tecnología, con atención a las problemáticas de sostenibilidad y de impacto ambiental de las producciones</p> <p>2.6 Selección de forma competitiva de proyectos de carácter asociativo entre empresas y entre empresas y otros actores, bajo el esquema de cada PAIC, que apunten a temas de porte estratégico.</p>	<p>A los 42 meses de iniciado el proyecto, haber realizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> Al menos 3 proyectos grupales diseñados, seleccionados y ejecutados en conformidad con la estrategia de los PAIC Sector carnico: al menos 2-3 acciones de mejora de la organización a nivel de grupo Sector hortalizas: al menos 2-3 acciones de mejora de la organización a nivel de grupo Sector artesanal: al menos 2-3 acciones de mejora de la organización a nivel de grupo y aspectos de seguridad laboral y ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> Informes semestrales de gestión Proyectos de detalle ejecutivo aprobados Informes de avance en la ejecución de los proyectos Informes del sistema de seguimiento 	<p>Las empresas beneficiarias son disponibles en emprender acciones colectivas de calificación de la organización gerencial, productiva y tecnológica.</p>

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Componente III: Base institucional para la competitividad territorial			
<p>3.1 Establecimiento de comités estratégicos de articulación publico-privado en cada uno de los sectores de interés con rol consultivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Seminarios de articulación publico-privado 	<p>A los 6 meses de iniciado el proyecto, haber constituido:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 comité de orientación de políticas de desarrollo regional 3 comités estratégicas sectoriales <p>A los 12 meses de iniciado el proyecto, haber constituido:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 seminario de desarrollo territorial para comités y equipo del proyecto <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto, haber realizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> 3 Misiones de aprendizaje a proyectos de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> Informes semestrales de gestión Lista instituciones y de las empresas participantes en las mesas Verbales de las reuniones de las mesas Lista participantes en los cursos de capacitación Planes de trabajo y agendas de las misiones 	<p>Las distintas instituciones, de nivel local, estatal y nacional y los actores privados están disponibles en participar activamente en los comités estratégicos.</p>
<p>3.2 Diseño y ejecución de proyectos “sistémicos” de articulación publico-privadas</p>	<p>A los 24 meses de iniciado el proyecto, haber diseñado y en ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> Al menos 3 estudios de factibilidad para proyectos sistémicos 3 proyectos sistémicos con entidades – públicas y privadas - directamente involucradas funcionando 	<ul style="list-style-type: none"> Informes semestrales de gestión Proyectos de detalle ejecutivo aprobados Informes de avance en la ejecución de los proyectos Informes del sistema de seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Los actores locales y estatales permanecen disponibles en participar en los proyectos sistémicos. Se puede contar con la disponibilidad de expertos articuladores de proyectos publico-privado capacitados.
<p>3.3 Diseño de estrategias de innovación y de alto contenido tecnológico para el fortalecimiento de las cadenas de valor</p>	<p>A los 42 meses de iniciado el proyecto haber:</p> <ul style="list-style-type: none"> 3 estudios para el impulso de la innovación de las cadenas de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes semestrales de gestión Documento de diseño estratégico para el apoyo a las empresas de los sectores innovadores 	<ul style="list-style-type: none"> Las instituciones que brindan conocimientos para los procesos de innovación y de desarrollo tecnológico permanecen interesados y participan activamente a las actividades.
Componente IV: Monitoreo y disseminación de resultados			
<p>4.1 Elaboración y difusión de material promocional</p>	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto haber:</p> <ul style="list-style-type: none"> Material promocional del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Informes semestrales de gestión Material de difusión Reporte sobre el número de 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de expertos locales capacitados en disseminación, sensibilización.

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> Acciones de difusión en medios locales y de los tres estados 1 sitio WEB actualizado del proyecto, el cual deberá contener material informativo del proyecto y sistemas de seguimiento y monitoreo, y cuya permanencia deberá ser asegurada por el ejecutor del proyecto, después de la finalización del apoyo del FOMIN <p>A los 42 meses de iniciado el proyecto haber realizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> Acciones de difusión en medios locales y de los tres estados 	visitas al sitio Web	<ul style="list-style-type: none"> Individuación de la los expertos/oficina de servicios para la creación y gestión del sitio Web del Programa.
4.2 Estudio de la experiencia del proyecto, sistematización de un modelo y de una metodología transferible basada en dicha experiencia	<p>A los 42 meses de iniciado el proyecto haber realizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistematización de la metodología y del modelo adoptados 	<ul style="list-style-type: none"> Informes semestrales de gestión Documentos de evaluación Informes semestrales de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia comprobada de las condiciones en otros sectores o otras regiones, para la difusión/recepción de las experiencias exitosas maduras en el Programa. Las empresas brindan informaciones sobre las experiencias asociativas en que participaron y sobre los beneficios logrados.
4.3 Difusión de resultados	<p>A los 42 meses de iniciado el proyecto haber realizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> 3 eventos de difusión del programa en los Estados involucrados 1 evento de cobertura internacional para difundir los resultados Participación en 4 eventos internacionales para difundir los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Informes semestrales de gestión Registro de participantes en Seminarios cobertura regional, nacional Documentación de información sobre el proyecto y su resultados utilizada en ocasión de los eventos 	

ANEXO II PRESUPUESTO DETALLADO
DESARROLLO ECONÓMICO Y COMPETITIVIDAD TERRITORIAL DE LAS MIPYME EN LA CUENCA DEL RÍO
LERMA
(ME-M1040)

Presupuesto Detallado					
	TOTAL				
Componentes	FOMIN	Aporte Local		Subtotal	%
		Efectivo	Especie		
Componente I. Desarrollo y establecimiento de los planes de acción de integración de cadenas	548,300	187,700	97,500	833,500	29%
Actividad 1.1: Constitución de un núcleo de expertos locales bajo la supervisión de un coordinador sectorial	291,600	81,000	2,200	374,800	
Actividad 1.2 Diagnóstico de empresas y de sectores	3,000	14,700	90,300	108,000	
Actividad 1.3 Acciones de sensibilización y capacitación a los empresarios y técnicos de las empresas del sector	138,000	0	5,000	143,000	
Actividad 1.4 Diseño de un "plan de acción y de integración de cadena - PAIC" para cada sector	23,700	0	0	23,700	
Actividad 1.5 Actividades coordinadas de capacitación, consultoría y asesoría, "puesta a nivel"	92,000	92,000	0	184,000	
Componente II. Acciones para la innovación asociativa empresarial	360,000	360,000	0	720,000	25%
Actividad 2.1 Ejecución de estrategias de inserción a mercados y fortalecimiento de la capacidad de venta y distribución	120,000	120,000	0	240,000	
Actividad 2.2: Desarrollo de nuevos productos o procesos que agreguen valor a la producción tradicional	120,000	120,000	0	240,000	
Actividad 2.3: Mejora de la organización gerencial y productiva y de la tecnología, con atención a las problemáticas de sostenibilidad y de impacto ambiental de las producciones	120,000	120,000	0	240,000	
Componente III. Base institucional para la competitividad territorial	95,950	492,000	0	587,950	21%
Actividad 3.1: Establecimiento de comités estratégicos de articulación publico-privado en cada uno de los sectores de interés con rol consultivo	17,950	0	0	17,950	
Actividad 3.2: Diseño y ejecución de proyectos "sistémicos" de articulación publico-privadas	66,000	444,000	0	510,000	
Actividad 3.3: Diseño de estrategias de innovación y de alto contenido tecnológico para el fortalecimiento de las cadenas de valor	12,000	48,000	0	60,000	
Componente IV. Monitoreo y diseminación de resultados	28,800	18,000	46,500	93,300	3%
Actividad 4.1: Elaboración y difusión de material promocional	0	0	46,500	46,500	

Actividad 4.2 Estudio de la experiencia del proyecto, sistematización de un modelo y de una metodología transferible basada en dicha experiencia	13,800	0	0	13,800	
Actividad 4.3 Difusión de resultados		18,000	0	18,000	
Actividad 4.4 Aporte cluster FOMIN	15,000			15,000	
Unidad Ejecutora del Programa	204,500	182,400	66,000	452,900	16%
Evaluacion y Seguimiento	90,000	0	0	90,000	3%
Imprevistos	23,968	21,590		45,558	2%
Cuenta Evaluacion Impacto	6,792			6,792	0%
TOTAL	1,358,310	1,261,690	210,000	2,830,000	100%