

EVALUACIÓN FINAL

PROGRAMA

Desarrollo de Emprendedores PyME en El Salvador.

(ATN/MH-6720-RG)

Ing. Juan José Bertero
Noviembre de 2004
ARGENTINA

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo.

Conclusiones.

PARTE I: Introducción y Desarrollo de la Evaluación.

- a- Introducción.
- b- Desarrollo de la Evaluación
- c- Revisión de las actividades y logros de cada componente.
 - Descripción.
 - Actividades realizadas.
 - Recursos aplicados.
 - Resultados obtenidos.
 - Conclusiones.
- d- Revisión global de lo Ejecutado y sus apuestas a futuro.
 - Gestión presupuestaria.
 - Indicadores de gestión y seguimiento.
 - Estrategias institucionales desarrolladas.
 - El programa EMPRETEC y la capacidad instalada en FUNDEMAS.

PARTE II: Recomendaciones y Lecciones aprendidas.

Recomendaciones al Programa EMPRETEC en FUNDEMAS.

Recomendaciones al Consejo Directivo de FUNDEMAS y al BANCO.

Lecciones aprendidas.

PARTE III: Anexos

- e- Anexos:
 - I: Presupuesto del proyecto y Ejecutado por Año.
 - II: Financiamiento de los Servicios.
 - III: Resumen de las Actividades (Talleres)
 - IV: Ejemplo con Nuevos Indicadores de seguimiento de actividades
 - V: Entrevistas realizadas durante la misión.

Resumen ejecutivo

En el transcurso del mes de Octubre de 2004, se realiza la evaluación final del programa "Desarrollo de Emprendedores PyME en El Salvador" ejecutado por la fundación FUNDEMAS.

La metodología utilizada se baso en una revisión general de la gestión del programa tanto en términos de actividades como de indicadores de resultados y aplicación de recursos, poniendo foco en observar si se lograron las metas y objetivos del programa, que capacidad EMPRETEC queda instalada en la organización y como esta preparada para su sostenibilidad.

Por lo tanto, el análisis que se propone es desde la perspectiva de valernos de la experiencia de lo actuado y proyectarlo hacia el futuro.

Para aplicar la metodología, se realizaron entrevistas a integrantes del equipo de gestión de FUNDEMAS y a directivos, al equipo de instructores, a participantes de cursos EMPRETEC de diferentes modalidades, a participantes del concurso ETI, visitas a empresas, reuniones con instituciones vinculadas a las actividades EMPRETEC de FUNDEMAS y a organizaciones de gobierno en el área de Micro y Pequeñas Empresas.

En el inicio se encuentran las Conclusiones y luego el Informe que se estructura en tres partes. En la Parte I se encuentran en una primera fase los comentarios por componente del programa y luego la revisión global. En la Parte II se proponen recomendaciones y se planteas las lecciones aprendidas. Finalmente en la parte III se encuentran los anexos.

Conclusión Final:

1. FUNDEMAS, culmina la ejecución del programa **Desarrollo de Emprendedores PyME en El Salvador** que significó, además, la creación de esta nueva institución que sirvió de cuna para el desarrollo del proyecto EMPRETEC.
2. FUNDEMAS **considera que el FOMIN-BID es un aliado estratégico**, pero menciona que los requisitos administrativos del Banco fueron una carga para el programa y en algunos casos causa de demoras¹.
3. Como resultado de la evaluación se informa que se logró el "propósito" del programa pues:
 - Existe estructura capacitada y aplican de manera correcta la metodología EMPRETEC para favorecer el desarrollo empresario.
 - Se lograron las metas propuestas en los componentes y, en aquellos vinculados a la realización de talleres, fueron superadas.
 - Los testimonios de los beneficiarios indican que el programa los dota de capacidades para el desarrollo de sus planes empresarios acortando el tiempo de gestación, maduración y ejecución.
 - Existen casos en donde los emprendedores superaron la concepción de las ideas y pasaron a la concreción de sus empresas².
 - Facilitó la participación de la mujer en diferentes actividades y adicionalmente desarrollo un programa específico para ella.
 - Las capacidades adquiridas por FUNDEMAS representan un "valor estratégico para UNCTAD" en el proceso de

¹ Indagando se observa que estos comentarios se remiten al inicio de la ejecución del Convenio en donde la contraparte, AGRISAL, traspasaba su acuerdo con el BID a la nueva institución, FUNDEMAS. La consecuente exigencia de formalidades trajo aparejado demoras en los desembolsos. Quizás las ansias por la puesta en marcha del proyecto fueron más fuertes que la prudencia gerencial requerida en ese momento, los que trajeron una serie de trastornos administrativos que llevó tiempo salvarlos.

² No existen registros de este tema, y quizás los datos más organizados son los de los concursos ETI, en donde de un universo de unas 250 ideas, se logran seleccionar 60 proyectos finalistas y de estos 9 fueron ganadores. Aproximadamente el 70% se está implementando con éxito. Del resto de los finalistas no ganadores (51 proyecto) algunos logran nacer por sus propios medios, de los cuales en la evaluación se tomó contacto con tres: Fabrica de Muebles, Taller y depósito de artesanías y empresa de Saneamiento ambiental.

consolidación y replica del programa EMPRETEC en la región.

- A través de la doble certificación UNCTAD e ISO, FUNDEMAS cierra el ciclo de transferencia de metodología recibida y garantiza su nivel de excelencia en la región.
- Existe sostenibilidad institucional en FUNDEMAS, aunque aún no finalizó su proceso de planificación financiera.
- FUNDEMAS reconoce el potencial de EMPRETEC, pero percibe que el mismo debe adecuarse según segmentos de emprendedores pues el "tiempo de duración y costo de los cursos" son barreras para el acceso en sectores con menos recursos pero con alto potencial de desarrollo empresarial.
- La experiencia ETI facilita explorar y explotar una etapa más avanzada en la gestación de empresas concibiendo un "ciclo completo" que incorpore instrumentos financieros.
- Los emprendedores entrevistados manifiestan que sus principales barreras para convertir sus planes en realidades empresarias son de dos tipos; (i) Ausencia de asistencia técnica que los acompañe en el proceso posterior a EMPRETEC y, (ii) No ser considerados sujetos de créditos por el sistema financiero.
- Los entrevistados y participantes de diferentes actividades de EMPRETEC, sienten necesidad de mantenerse vinculados a la institución luego de los talleres pero no encuentran el mecanismo que sería adecuado para plantearlo a la institución.

PARTE I:

Introducción y Desarrollo de la Evaluación final.

A - Introducción.

4. Con fecha 29 de diciembre de 1999, se firmó el Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable entre el Banco Interamericano de Desarrollo y Agrícola Industrial Salvadoreña, S. A., (AGRISAL) para la ejecución del Programa Regional de Desarrollo de Emprendedores PyME en El Salvador, Guatemala y Panamá (ATN/MH-6720-RG).
5. La ejecución del Programa fue transferida, según estaba previsto en el Convenio y mediante un Convenio de Adhesión, a la Fundación Empresarial Para la Acción Social (FUNDEMAS).
6. Si bien en sus inicios el programa tenía carácter regional, en la ejecución se sub dividieron en tres proyectos independientes que actuaron en El Salvador, Guatemala y Panamá.
7. El objetivo general del programa era "crear capacidad sustentable para promover el empresariado en El Salvador, fortaleciendo el espíritu emprendedor y las iniciativas empresariales formales, contribuyendo así al desarrollo económico a través de la implementación de la metodología de entrenamiento de emprendedores desarrollada por el Programa Empretec, de UNCTAD, basada en el cambio de comportamiento y actitudes".
8. Los objetivos específicos del proyecto eran: a) crear en El Salvador una estructura operativa (oficina Empretec) con capacitadas para aplicar con éxito las metodologías de desarrollo del empresariado en El Salvador, en particular la Metodología Empretec; y b) aumentar la capacidad de empresarios, nuevos o preexistentes, y de otras instituciones expuestas a procesos de modernización, para acometer nuevos emprendimientos.

B- Desarrollo de la Evaluación.

9. La evaluación final se realiza siguiendo las pautas del punto 7.5 del Memo de Donantes y los Términos de Referencia de contratación de consultoría. Es su objetivo verificar si se lograron las metas previstas en el programa a través de las acciones realizadas en sus seis componentes: Creación de la Capacidad Local,

Formación de Formadores, Nuevos Emprendedores, Cursos Especiales, Control de Calidad y Coordinación y Varios.

10. Pero además, a diferencia de la evaluación de medio término, se propone analizar como FUNDEMAS preparó en este tiempo las condiciones de sostenibilidad del programa de manera que siga operando una vez que el convenio finalice.
11. Para dar respuesta a los requisitos de la evaluación final, se realizaron diferentes actividades como por ejemplo análisis de documentos³, entrevistas a diferentes integrantes del Consejo Directivo de FUNEMAS, entrevistas a su equipo técnico, a los instructores capacitados por el programa, a participantes de diferentes cursos de Empretec y reuniones con instituciones ligadas a FUNDEMAS en este programa. También con la información recopilada se construyeron nuevos indicadores de gestión y se discutieron la validez de los actuales.

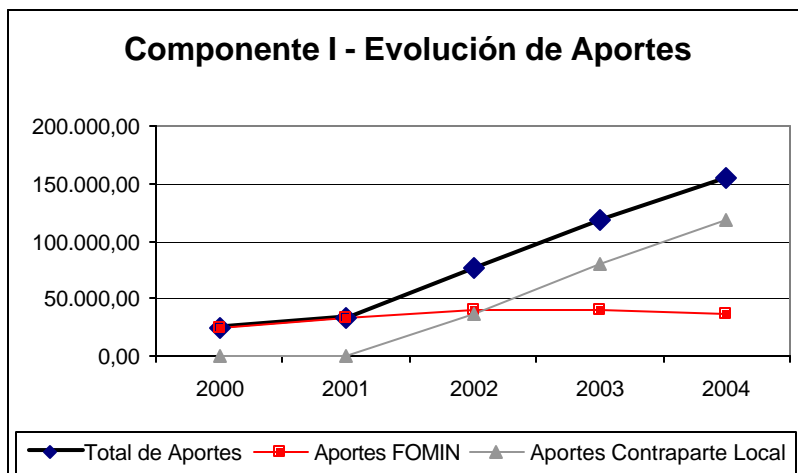
C- Revisión de las actividades y logros de cada Componente.

C-1: Componente I: Creación de capacidad institucional.

12. **Propósito:** Consiste en la creación y establecimiento de una Oficina Empretec en el país, cofinanciada y respaldada por grupos empresariales e instituciones relevantes, y en la selección y contratación de los técnicos necesarios para hacer sostenible la oficina. A tal efecto se requerirá la cesión previa por la UNCTAD de los derechos para la aplicación de la metodología y el uso del nombre, marca y logotipos de Empretec.
13. A los efectos de la ejecución del programa se crea la institución FUNDEMAS, respaldada por grupos empresariales e instituciones relevantes. Las oficinas de FUNDEMAS se alojan en el ámbito de FUSADES prestigiosa organización privada empresarial sin fines de lucro.

³ Además de la propia documentación generada por FUNDEMAS durante la ejecución, se cuenta con el Informe de Evaluación Intermedia, los cuatro informes de Control de Calidad de UNCTAD y los informes semestrales de seguimiento y PPMR del Banco.

14. El organigrama de FUNDEMAS contempla un Consejo Directivo que es el órgano de conducción de mayor nivel del cual depende la Dirección Ejecutiva y como función de staff la Auditoria administrativa y financiera. De la Dirección Ejecutiva, en la actualidad, dependen dos áreas de operación como EMPRETEC y Responsabilidad Social de la Empresa y tres áreas de apoyo: Contaduría, Administración y Prensa. Con respecto al área EMPRETEC, es conducida en los aspectos de organización y operación de actividades por una profesional que además compone el equipo de instructores EMPRETEC formados en el país. También existe la Comisión EMPRETEC, cuya función es consultiva, y que esta integrada por fundadores de FUNDEMAS y otras instituciones invitadas como el caso de la Comisión Nacional de la Micro Y Pequeña Empresa CONAMYPE.
15. Existe muy buena comunicación entre las diferentes áreas del organigrama y poseen metodología para realizar sus planes estratégicos que toman períodos de dos años con revisiones anuales. Al momento de realizar la evaluación estaban organizado las reuniones correspondientes para la planificación 2005- 2006.
16. En el transcurso del primer año de ejecución se lograron los avales necesarios de UNCTAD para utilizar la metodología, nombre, marca y logotipos EMPRETEC. También, contratada con fondos del programa para hacer la transferencia de metodología, existió una Unidad de Apoyo que contó con la valiosa colaboración de EMPRETEC URUGUAY.
17. La evolución de los aportes utilizados para este componente se aprecia en el gráfico.



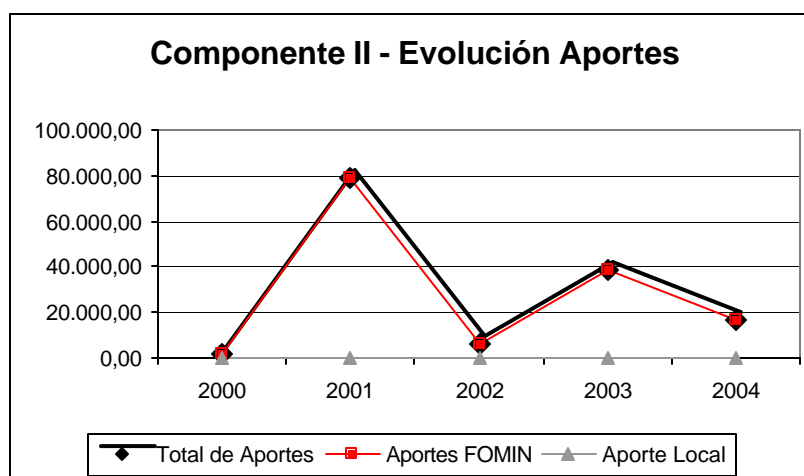
18. La inversión total presupuestada fue de 245.000 US\$ con un Pari Pau de 53- 47 (FOMIN- A.Local respectivamente). Según los registros de FUNDEMAS en la actualidad se registra el desembolso en 406.294⁴ US\$, de los cuales 235.112US\$ corresponde a la contraparte.
19. Se lograron las metas propuestas para este componente y la estrategia de sostenibilidad se analizará más adelante.

C-2: Componente II: Formación de Formadores.

20. **Propósito:** Bajo este componente se agrupan las actividades encaminadas a la capacitación y certificación de profesionales capaces de aplicar la metodología comportamental de Empretec en forma plenamente autónoma.
21. Se efectuaron tareas de reclutamiento de profesionales cuyo perfil era adecuado para convertirse en instructores del programa EMPRETEC El Salvador.
22. En la actualidad se cuenta con un equipo de cuatro profesionales: Gloria Margarita de Zelaya, Ana María Funes, Elena Muñoz y David Rodríguez Echegoyen como instructores quienes recibieron la certificación de UNCTAD.
23. Para lograrlo se siguieron los pasos metodológicos de formación recomendados por EMPRETEC, los que estuvieron a cargo de EMPRETEC Uruguay.

⁴ Existe diferencias entre los registros administrativos de FUNDEMAS y el Banco. En el Banco, a la fecha, tiene contabilizados 413.544 US\$ de los cuales a aceptado 143.933US\$ como contraparte local.

24. De este equipo de profesionales, tres de ellos tienen contrato de prestaciones de servicios con FUNDEMAS operando como un equipo externo a la organización. El caso de Elena Muñoz, la cuarta profesional, esta incorporada a FUNDEMAS con el fin de cumplir doble función como "instructor" y "gestor" de las actividades EMPRETEC.
25. Para la formación de los formadores o "instructores", como también se los denomina, el programa invirtió los siguientes recursos.

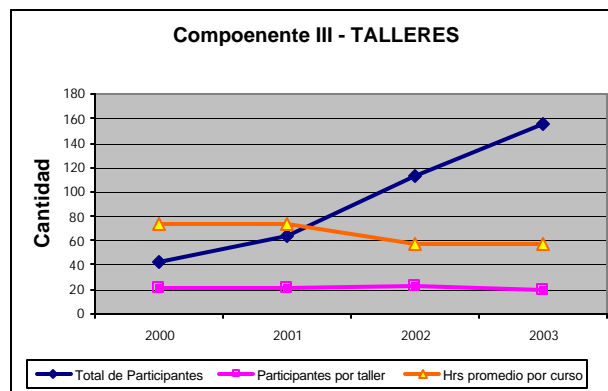
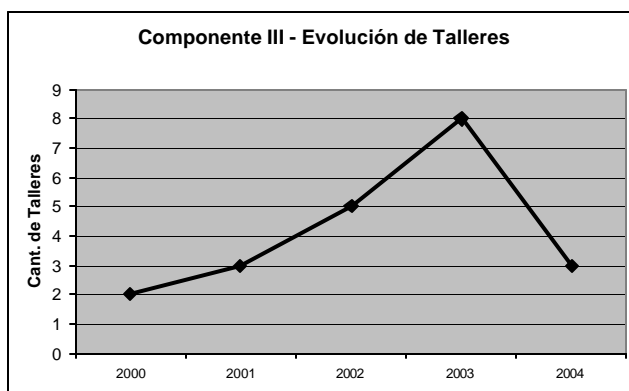


26. La inversión total presupuestada era de 160.000 US\$ con un Pari Pau de 100- 0 (FOMIN- A.Local respectivamente). En la actualidad se registra el desembolso en 142.633 US\$ con una relación de Pari Pasu 100-0.
27. Se lograron las metas propuestas para este componente aunque resulta escaso para la estrategia de sostenibilidad como se analizará más adelante.

C-3: Componente III: Desarrollo de nuevos emprendimientos

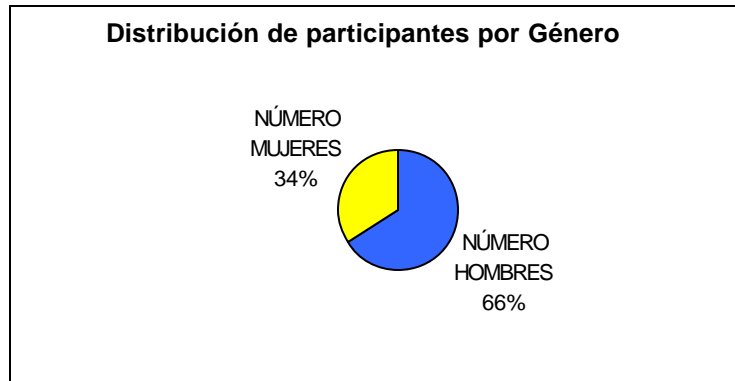
28. **Propósito:** Este componente tiene como objetivo el entrenamiento de personas con perfil emprendedor para que adquieran los comportamientos y actitudes necesarias para acometer nuevos emprendimientos, sean éstos la creación de nuevas empresas o la ejecución de proyectos de empresas ya existentes. Este entrenamiento comportamental se realizará mediante la aplicación de la metodología Empretec basada en el comportamiento, la motivación y las actitudes emprendedoras.

29. La realización de estas actividades permitió capacitar a los Formadores, introducir los ajustes necesarios en los contenidos de los talleres y lograr la validación de éstos para su posterior replica por parte del equipo local.
30. En el transcurso de los años de ejecución se realizaron varias actividades que denominaron "talleres", los que suman un total de 18, con la asistencia de 388 personas. La evolución de los talleres⁵ y otros datos de interés se observa en los siguientes gráficos.

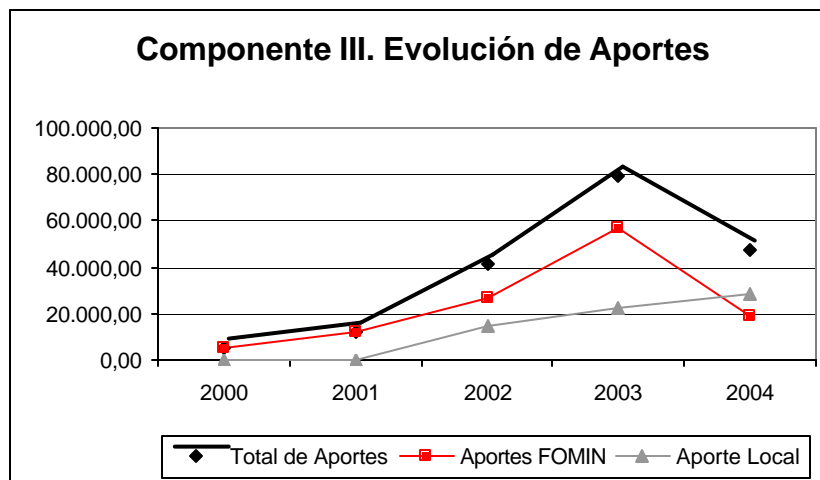


31. Estos talleres, en la documentación de FUNDEMAS se los identifica como Talleres Abiertos en donde se registra la participación de pymes y particulares. Esta actividad formó parte de una de mayor tamaño denominada "Concurso ETI (Emprende Tu Idea) que FUNDEMAS realizó en alianza con otras instituciones y cuyo objetivo era, a través de un concurso, seleccionar y premiar a los mejores proyectos de emprendedorismo. Más adelante se retoma este comentario.
32. Acerca de la participación de la "Mujer" en estas actividades, se aprecia que fue de manera significativa.

⁵ Los talleres del año 2004 están programados para realizar en lo que resta del año. Al momento de la Evaluación no se había realizado ninguno

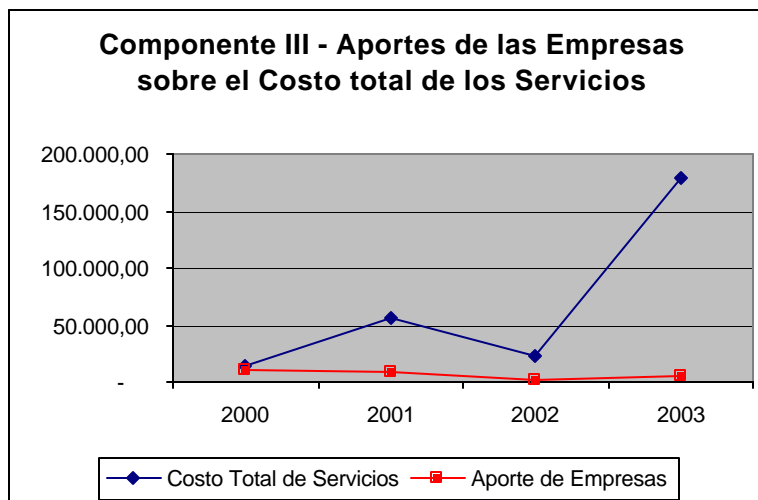


33. En cuanto a los recursos utilizados se aprecian en el grafico siguiente.



34. La inversión total presupuestada era de 195.000 US\$ con un Pari Pau de 46-54 (FOMIN- A.Local respectivamente). En la actualidad se registra el desembolso en 185.054 US\$ con una relación de Pari Pasu 64-36.

35. Se lograron superar las metas propuestas para este componente en cuanto a la cantidad de talleres, participantes y género. En cuanto a las metas de cofinanciación de servicios no se lograron. El gráfico siguiente anticipa algunos valores y desarrollo de este tema se retoma más adelante.

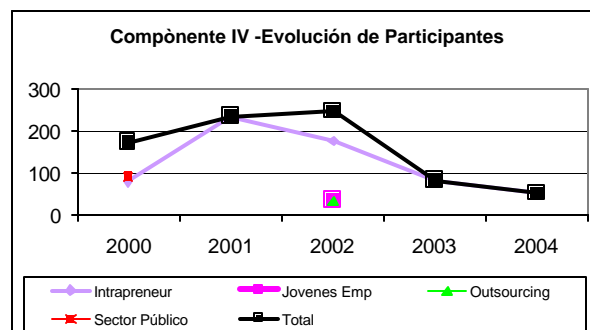
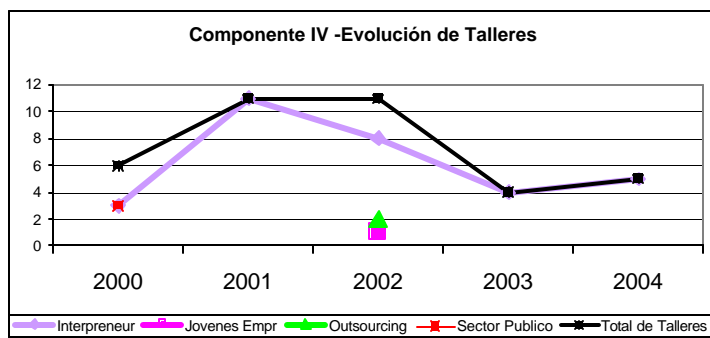


C-4:Componente IV: Cursos especiales

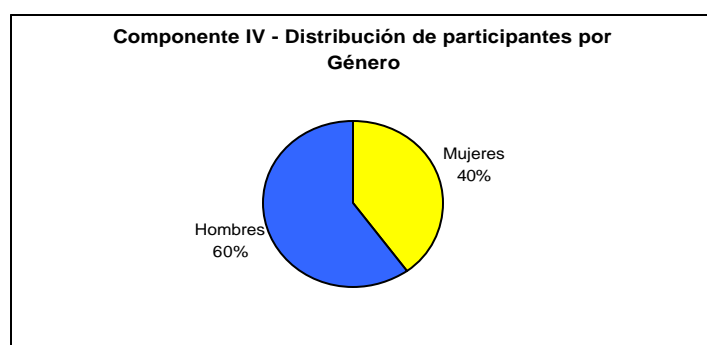
36. **Propósito:** La utilización de la metodología comportamental en el entrenamiento de grupos específicos de individuos, tales como miembros de organizaciones grandes en proceso de transformación (*intrapreneurship*); procesos de reforma del estado y de *outsourcing*, en los que los que fueron empleados tienen que pasar a ser empresarios, desempeñando inicialmente la misma actividad pero desde un enfoque privado; nuevos exportadores, quienes requieren de un cambio radical de actitud y comportamiento empresarial para afrontar estrategias de internacionalización; empresarios agropecuarios, quienes deben pasar de ser productores a ser empresarios; grupos de mujeres empresarias, quienes deben afrontar frecuentes actitudes discriminatorias de terceros; y otros grupos que afrontan retos comportamentales relativamente similares, tales como jóvenes egresados universitarios, emprendedores indígenas, empresarios de base tecnológica u otros.

37. En el transcurso de los años de ejecución se realizaron varias actividades que denominaron "talleres", los que suman un total de 34, con la asistencia de 791 personas. La evolución de los talleres⁶ y otros datos de interés se observa en los siguientes gráficos.

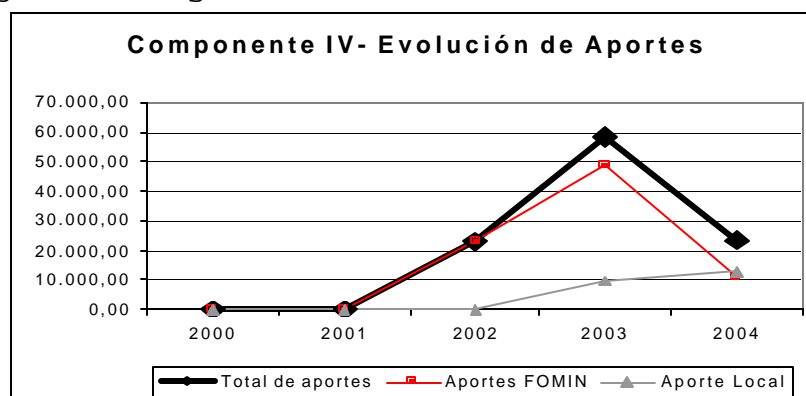
⁶ Los talleres del año 2004 están programados para realizar en lo que resta del año. Al momento de la Evaluación no se había realizado ninguno



38. Acerca de la participación de la "Mujer" en estas actividades, se aprecia que también fue significativa.



39. En cuanto a los recursos utilizados se aprecian en el grafico siguiente.



40. La inversión total presupuestada era de 170.000 US\$ con un Pari Pasu de 53-47 (FOMIN- A.Local respectivamente). En la actualidad se registra el desembolso en 104.796 US\$ con una relación de Pari Pasu 79-21.

41. En cuanto a los aportes de las empresas para financiar los servicios, solo en el año 2003 existen

aportes próximos al 15% del costo total. Se comentarán estos aspectos más adelante.

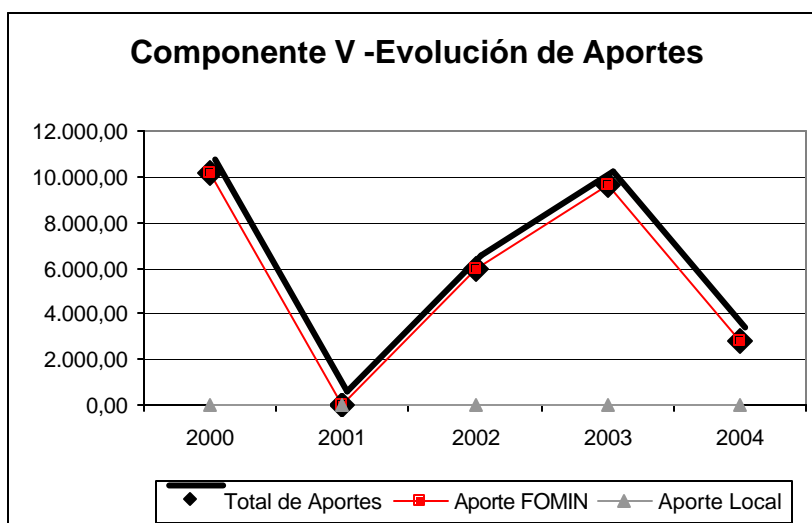
42. Con relación a las metas planteadas para este componente en lo referido a cantidad de talleres, participantes y género, han sido superadas.

C-5:Componente V: Control de Calidad y Coordinación

43. **Propósito:** establecer un mecanismo de seguimiento y corrección en la implementación de la metodología EMPRETEC.

44. En la ejecución del programa se realizaron cuatro (4) visitas de inspección compuesta por representantes de UNCTAD y EMPRETEC Uruguay. Los informes correspondientes no tienen objeciones a la aplicación de la metodología pero si recomiendan aumentar la cantidad de instructores.

45. Para desarrollar el Control de Calidad y Coordinación, el programa invirtió los siguientes recursos.



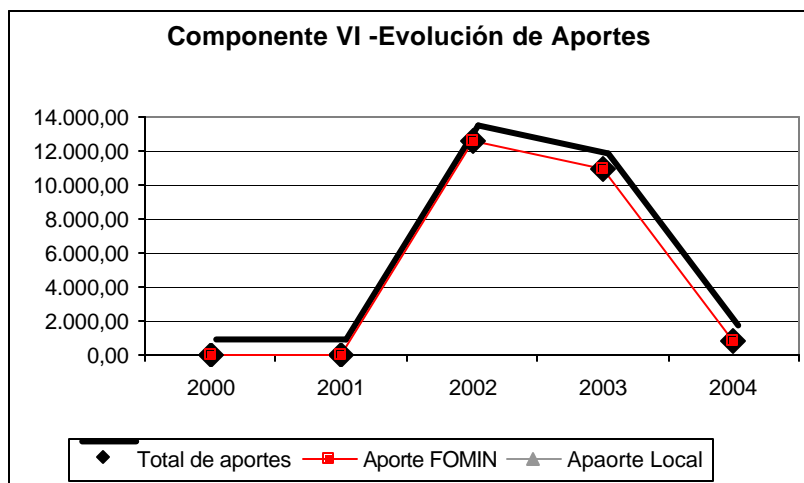
46. La inversión total presupuestada era de 35.000 US\$ con un Pari Pau de 100- 0 (FOMIN- A.Local respectivamente). En la actualidad se registra el desembolso en 28.518 US\$ con una relación de Pari Pasu 100-0.

47. Como resultado de este proceso de "Control de Calidad y Coordinación", FUNDEMAS logra implementar de manera satisfactoria la metodología EMPRETEC, la que fue

ratificada por parte de UNCTAD con la extensión de los Certificados a instructores y mantenimiento de los derechos de marca y logotipo entregados al inicio del programa. Sin embargo la escasa implementación de las recomendaciones que efectuaron las diferentes misiones de UNCTAD, puede afectar los planes futuros del programa tal como se desarrolla en "El programa EMPRETEC y la capacidad instalada en FUNDEMAS" desarrollado en los párrafos 92 al 101.

C-6: Componente VI: Varios

48. **Propósito:** Desarrollo de actividades específicas para la Mujer Emprendedora.
49. Desde el programa, en El salvador se efectuó la adecuación de la metodología EMPRETEC para la realización de cursos específicos para la Mujer Emprendedora. Al momento de su concreción no existían antecedente de programas similares en EMPRETEC.
50. Entre el año 2002 al 2003 se efectuaron cuatro talleres con la participación de 57 mujeres.
51. En cuanto a la evolución de los aporte económicos económica se presenta a continuación:



52. La inversión total presupuestada era de 30.000 US\$ con un Pari Pau de 100- 0 (FOMIN- A.Local respectivamente). En la actualidad se registra el desembolso en 37.325 US\$ con una relación de Pari Pasu 100-0.

53. Los resultados logrados acerca del diseño y cantidad de talleres realizados supera ampliamente las metas propuestas.

D - Revisión global de lo Ejecutado.

- **Gestión Presupuestaria.**

La organización posee excelente capacidad de negociación y podría potenciarla si desarrolla un plan para mejorar el ciclo de Implantación (inversión) con los de ingresos por prestación de servicios. Para la concepción de este plan, deben avanzar en la segmentación del grupo objetivo y modificar el sistema de costeo actual.

54. El programa original contemplaba un presupuesto de 900.000 US\$ de los cuales 600.000 US\$ eran aportado en efectivo por el FOMIN y 300.000 US\$ por la contraparte local, de los cuales 150.000 US\$ son en efectivo y 150.000 valorados (en especies). Los aportes mencionados dejan establecida una relación (Pari Pasu) 66 - 33.
55. El presupuesto contempla la realización de actividades y otras acciones los que están organizados en los seis (6) componentes ya descriptos.
56. La información económica que se presenta a continuación en el informe se extrae de los registros contables de FUNDEMAS y fueron suministrados por ella, significando que algunos desembolsos de aporte local aún no fueron presentados o aprobados por el Banco.

COI	CATEGORÍA DE INVERSIÓN	PRESUPUESTO			EJECUTADO		
		BID	LOCAL	Total	BID	LOCAL	Total
Comp I	CREACIÓN CAPACIDAD LOCAL	130000,00	115000,00	245000,00	171.181,90	235.112,52	406.294,42
Comp II	FORMACION DE FORMADORES	160000,00	0,00	160000,00	142.633,54	0,00	142.633,54
Comp III	NUEVOS EMPRENDEDORES	90000,00	105000,00	195000,00	118.769,65	66.284,56	185.054,21
Comp IV	CURSOS ESPECIALES	90000,00	80000,00	170000,00	82.571,50	22.225,14	104.796,64
Comp V	CONTROL DE CALIDAD Y COORDINACION	35000,00	0,00	35000,00	28.518,41	0,00	28.518,41
Comp VI	VARIOS	95000,00	0,00	95000,00	37.325,00	0,00	37.325,00
	TOTAL	600.000,00	300.000,00	900.000,00	581.000,00	323.622,22	904.622,22
	Pari Pasu	67%	33%		64%	36%	

57. Se observa que el monto total correspondiente al EJECUTADO es prácticamente igual al Presupuesto (excede

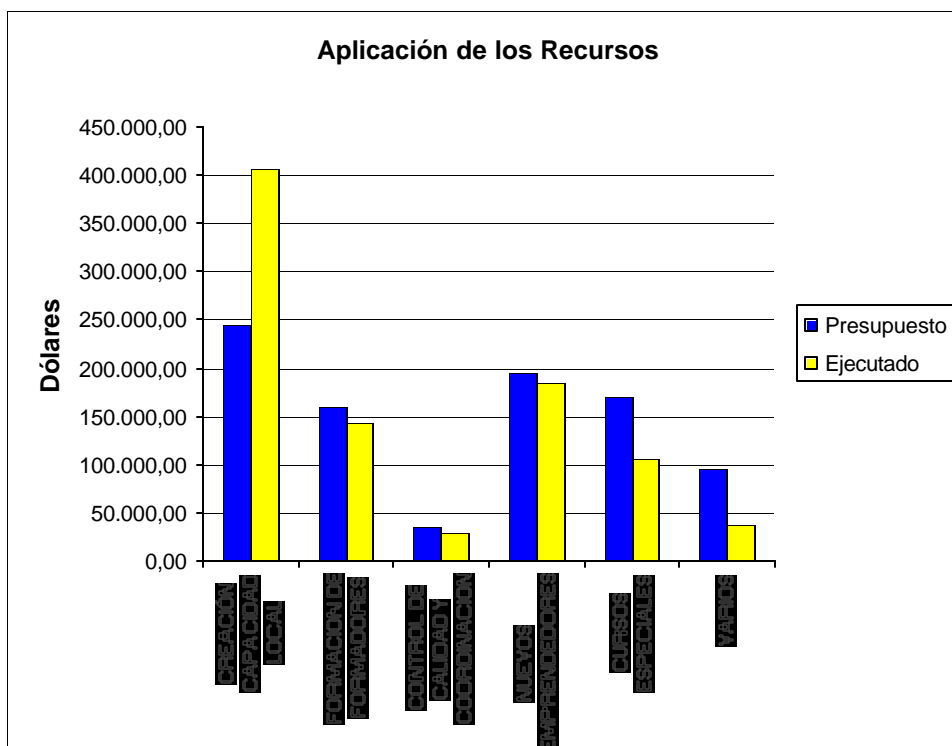
en 4.622,22 US\$), pero el Pari Pasu está desfasado a la relación 64-36.

58. Los seis (6) componentes se pueden organizar y diferenciar en dos grupos; entre aquellos que están orientados a "crear las capacidades" de aquellos con los que brindan los cursos Empretec como "servicios a las empresas".

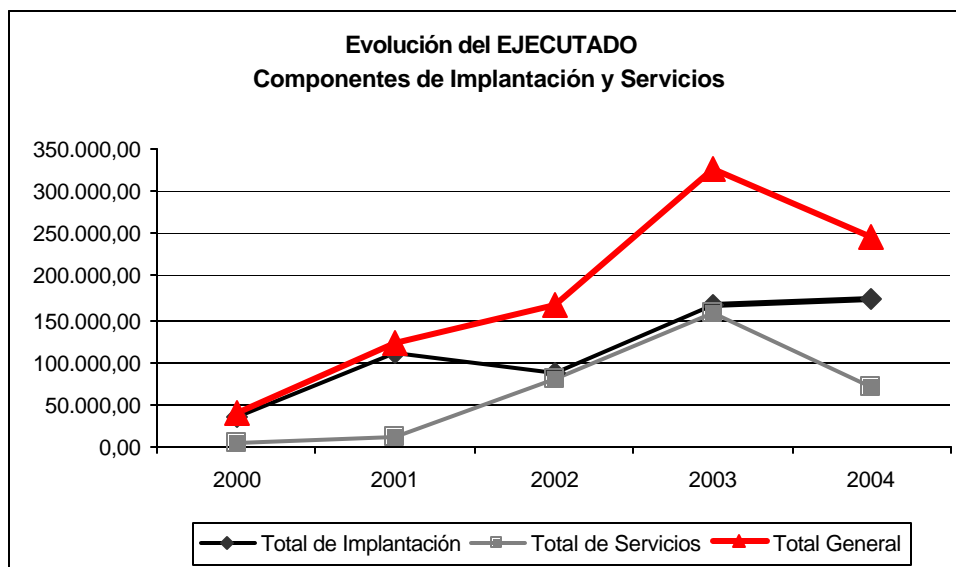
59. En el primer grupo, que denominaremos **Implantación**, se encuentran los componentes que significaron una inversión del programa en FUNDEMAS con el fin de que ésta siga operando al finalizar el convenio. En este grupo se encuentran el Componente I: Creación de Capacidad Local; Componente II: Formación de Formadores y Componente V: Control de Calidad y Coordinación.

60. En el segundo grupo que denominaremos **Servicios**, se encuentran los componentes que permitieron brindar servicios con el fin de que estos sean probados, ajustados y validados y pueda FUNDEMAS continuar ofreciéndolos al finalizar el convenio. En este grupo se encuentran Componente III: Nuevos emprendedores; Componente IV: Cursos especiales y Componente VI: Varios.

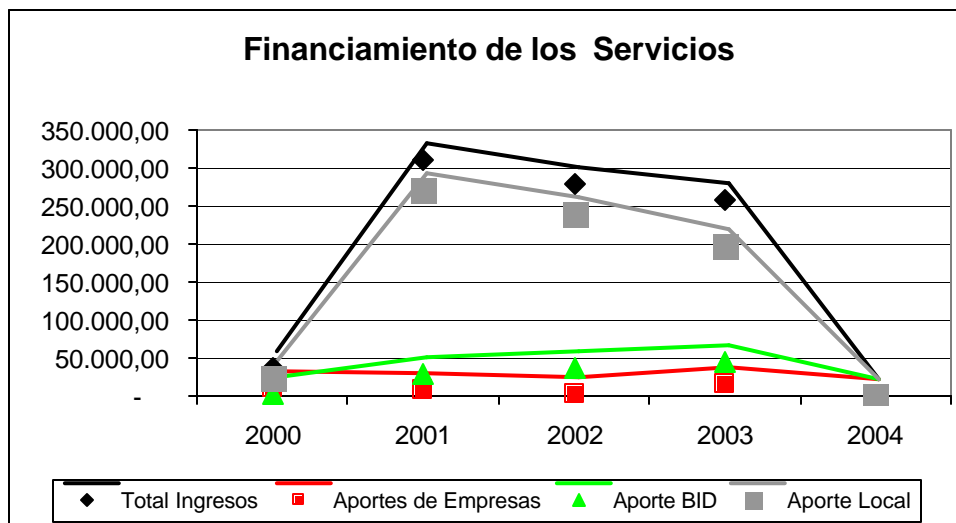
61. Con esta organización de los componentes se realiza una nueva comparación entre el Presupuesto y Ejecutado como se aprecia en el gráfico y en donde se organizan los datos presentando a los tres primeros correspondientes a la Implantación y los tres siguientes a Servicios.



62. Finalmente se analiza como fue la evolución del Ejecutado desde el 2000 al 2004, apreciando las curvas de **Implantación y Servicios** en cada año y la del **total de aportes** (FOMIN más Local).



63. Considerando ahora el financiamiento de los **Servicios** (Talleres) del programa se observa que estos provienen de dos fuentes: (i) Los Aporte del FOMIN y contraparte local y la otra (ii) es por el pago que hacen las empresas por los servicios recibidos .



64. Los aportes de FOMIN y Local⁷ operaron cofinanciando los costos de los servicios contratados por las empresas⁸ con el fin de facilitar la introducción del producto EMPRETEC en el mercado.
65. De estos gráficos se extraen las siguientes conclusiones:
- El Ejecutado estuvo dentro de los valores contemplados en el Presupuesto.
 - El ejecutado refleja que existe desfase en el componente I con un exceso considerable y compensado con la menor aplicación en el resto de los componentes mostrando la mayor incidencia en el IV y VI de Servicios.
 - Las curvas de la evolución de **Implantación** y **Servicios** poseen sus pendiente invertidas. Lo deseable es que la curva que representa la **Implantación** (inversión) alcance su punto máximo dentro de los tres primeros años para luego bajar en el cuarto buscando un valor menor y próximo a las condiciones de operación para cuando haya finalizado el Convenio, es decir en condiciones de sostenibilidad. Por su parte, la curva que representa la evolución de **Servicios**, sería deseable que año tras año vaya marcando un incremento, es decir busque una pendiente positiva.
 - Con relación al financiamiento de los servicios se observa que los aportes realizados por las empresas fueron bajos y en particular el cobro de servicios se registra fundamentalmente en los talleres del Componente III. Al considerar el contexto económico en el cual se desarrolló la ejecución del programa se aprecia que las condiciones económicas en El Salvador fueron difíciles y afectaron al entorno empresarial⁹. Al mismo tiempo los costos algo elevados de los cursos EMPRETEC, se presentaron como una restricción adicional. FUNDEMAS realizó un gran esfuerzo por conseguir recursos adicionales para cofinanciar¹⁰ de manera importante los servicios¹¹. Sin embargo,

⁷ Los recursos provinieron de INSAFORP

⁸ Los ingresos provenientes de las empresas por cobro de los cursos no forman parte del Aporte Local.

⁹ Desastres ambientales como el huracán a fines del 2000 y los terremotos de comienzo del 2001, la sanción y aplicación de la Ley de integración monetaria que afectó los costos internos produciendo aumentos y la caída del precio internacional del café, que es uno de los motores de la economía salvadoreña.

¹⁰ Los recursos provinieron de INSAFORP

¹¹ Estos aportes provinieron por ejemplo de INSAFORP, y están dentro de los aportes locales.

aceptando esta realidad, hubiese sido estratégico que la gestión del programa siguiera las recomendaciones de los puntos 3.15 y 3.22 del memo de Donantes¹² estableciendo criterios de cofinanciación que, quizás con valores diferentes y acordes a la realidad del país, hubiese permitido desarrollar el concepto de sostenibilidad por venta de servicios. Es por ello que lo deseable es que la curva que representa el Aporte de las Empresas tenga una pendiente positiva marcando que año tras años la cofinanciación disminuye y las empresas asumen mayores costos de los servicios.

66. Si bien existen diferencias entre los participantes invitados a cada tipo de capacitación EMPRETEC, falta establecer un plan para diferenciar los distintos segmentos dentro del grupo objetivo (mercados) y posteriormente elaborar su estrategia de comunicación y comercialización de servicios. Poseen estudios con las características de los sectores económicos de varias regiones¹³, pero a estos le falta un ajuste final que relacione el tipo de producto o curso EMPRETEC según cada segmento (Mercado-Producto).

67. Esta segmentación, requiere que exista diferenciaciones en los servicios y los precios. Se analizó la estructura de costos actual y se observa que están mezclados los conceptos y esto dificulta saber con exactitud el monto de los costos directos de los indirectos y su real incidencia en el precio final de los servicios. Una forma más adecuada sería por ejemplo que en los Costos directos solo consideren los honorarios profesionales, materiales de los cursos, gastos de organización, viajes y estadías de instructores. En los Costos indirectos incluir los costos prorrateados de administración, dirección, etc. Los valores de Overhead deberían estar por fuera de estos dos ítem y siendo la tercera parte de la estructura de costos. Con esta organización se apreciará que el costo base de los cursos es inferior a los

¹² 3.15 Los participantes en los cursos de entrenamiento de emprendedores deberán de pagar unas tarifas equivalentes a los costos directos de cada curso. No obstante, durante el primer año de actividad del proyecto en cada país el FOMIN cubrirá un 50% de las tarifas, y el segundo año un 25%, a fin de facilitar la introducción del producto Empretec en el mercado. El tercer año de ejecución del proyecto el personal entrenado deberá cubrir el 100% de las tarifas de los cursos.

3.22 Las actividades de capacitación incluidas en este componente deben ser financiadas por sus beneficiarios en lo que respecta a los costos directos de las mismas. No obstante, el FOMIN podrá financiar hasta el 50% y el 25% de las tarifas del segundo y tercer años respectivamente en el caso de programas destinados a grupos específicos de pequeños

¹³ Por ejemplo el estudio realizado en la región del Puerto de La Libertad.

actuales. Finalmente con esta propuesta, FUNDEMAS puede desarrollar su política de precios y asistencia a diferentes segmentos de emprendedores.

- **Indicadores de Gestión y Seguimiento.**

Una de las claves para que FUNDEMAS logre su meta de mejorar continuamente hacia la excelencia esta en modificar su tablero de indicadores de gestión y definir los criterios de seguimiento.

68. Los indicadores de gestión utilizados por la Dirección Ejecutiva de FUNDEMAS se organizan en dos grupos; (i) indicadores económicos financieros con ingresos, egreso y resultados y (ii) la "matriz de objetivos e indicadores de la Calidad" que presenta siete (7) niveles y que engloba a Clientes, Colaboradores, Miembros del Consejo, Socios y Sociedad.
69. Por su parte el programa EMPRETEC en FUNDEMAS utiliza como indicadores básicos la cantidad de talleres realizados, cantidad de asistentes y la participación por género.
70. Sin embargo se observa en la organización el deseo de trabajar con otros indicadores que permitan mejorar la gestión y al mismo tiempo medir el "impacto del programa" en los beneficiarios. Al respecto han ensayado encuestas y tabulados sus resultados representando un avance para FUNDEMAS pero estos aún no logran configurarse como metodología de seguimiento.
71. Durante la evaluación se realizaron nuevos ensayos y discutieron los enfoques conceptuales para generar indicadores, procurando que éstos superen el paradigma de construir indicadores que solo reflejen los cambios comportacionales que genera EMPRETEC para visualizar otros que reflejen como los cambios de comportamiento inciden en el mundo de la empresa es decir en mejorar sus "beneficios".
72. De las reuniones mantenidas con los instructores, dirección ejecutiva de FUNDEMAS y Directivos se extrajeron dos conclusiones, que a criterio de esta evaluación pueden considerarse claves para el proceso de gestación de nuevos indicadores:
- i. Los beneficios que logran las empresas (en términos de aumento de facturación y rentabilidad por medio de

nuevas estrategias de mercados, simplificaciones de procesos, innovación de producto y que se vinculan con el empleo y calidad de vida), son producto de un conjunto de factores entre los cuales se encuentra la capacitación y entrenamiento de EMPRETEC¹⁴.

- ii. La incidencia del factor de capacitación y entrenamiento en los logros de la empresa, es decreciente en el tiempo¹⁵.

73. Estos dos puntos cambian el enfoque actual que presupone: a) una relación estrecha y directa entre EMPRETEC y los logros empresarios, y b) que el seguimiento para determinar el impacto de EMPRETEC puede realizarse en cualquier momento.

74. Para comprender de que manera se podría operativizar este enfoque, se desarrollan a continuación algunos ejemplos.

Indicadores de gestión

75. Con el fin de aportar ejemplos concretos que faciliten luego a FUNDEMAS organizar nuevos indicadores de gestión, en el transcurso de la Misión se elaboraron algunos indicadores que muestran como construir una plataforma de análisis más estratégico.

76. A continuación se presentan dos ejemplos, uno de ellos sobre los talleres de Interprenuer (Componente IV) y otro sobre Talleres Abiertos (componente III).

77. En la actualidad los indicadores utilizados, por ejemplo para el año 2002 son los siguientes:

COMPONENTE	CÓDIGO	FECHA TALLER	TOTAL DE HORAS	NÚMERO HOMBRES	NÚMERO MUJERES	TOTAL
3,1	ABIERTOS BID 2002					
	ETI 001-02	1 – 9 abril	57	18	6	24
	ETI 002-02	1 – 9 abril	57	20	4	24
	ETI 003-02	10 – 18 abril	57	15	8	23
	ETI 004-02	10 – 18 abril	57	17	7	24
	ETI 005-02	22 – 30 abril	57	11	7	18
	SUB-TOTAL 2002			81	32	113

¹⁴ Existen algunos indicadores que reflejan aumento de facturación o empleos en las empresas que participaron de actividades de EMPRETEC y tal como se los presenta indican que fueron por causa de los talleres. Sin embargo al entrevistar a los empresarios, ellos reconocen la importancia, calidad y cambio que les produjo EMPRETEC, pero indican que sus logros se deben a otros factores. En muchos casos menciona la pre-existencia de éstos y que EMPRETEC contribuyo potenciándolos. Pero en todos los casos manifiestan que sin EMPRETEC hubiesen logrado su meta, quizás con mayor esfuerzo y en más tiempo. [Este hallazgo, si bien es duro para el Programa, debería de resaltarse un poquito más para ubicar al ejecutor en el logro y que se enfoque en otros indicadores de éxito más realísticos, en cuanto a los impactos del programa]

¹⁵ El factor tiempo transcurrido desde la capacitación, dará pautas de cómo realizar los seguimientos tanto en los temas a tratar como en frecuencia de seguimiento. Es posible que un tema sea relevante al mes de finalizada la capacitación e irrelevante al año, por ejemplo la generación de sistemas de control.

COMPONENTE	CÓDIGO	FECHA TALLER	TOTAL DE HORAS	NÚMERO HOMBRES	NÚMERO MUJERES	TOTAL
4,1	INTRAPRENEUR 2002					
	IC018/02	23 enero 01 febrero	56	17	7	24
	IC019/02	6 - 14 mayo	56	15	7	22
	IC020/02	15 – 23 mayo	56	16	10	26
	IC021/02	10 – 18 julio	56	9	11	20
	IC022/02	22 – 30 julio	56	11	6	17
	IC023/02	12 – 20 agosto	56	13	10	23
	IC024/02	21 – 29 agosto	56	12	6	18
	IC025/02 *	16 – 24 diciembre	56	13	14	27
	SUB-TOTAL 2002	8		106	71	177

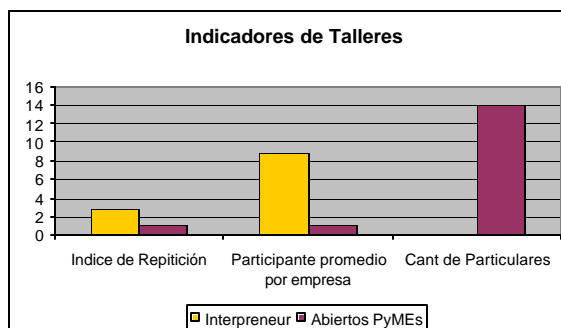
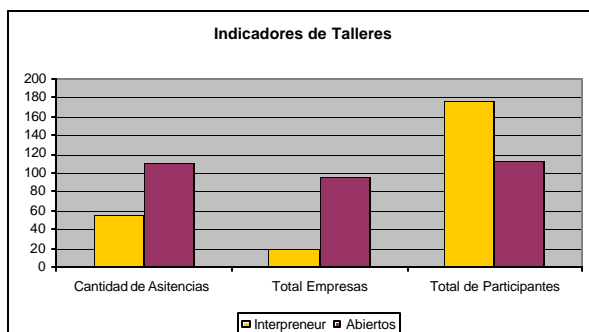
78. Estos indicadores poseen su valor e importancia pero no manifiestan otros datos como por ejemplo los referidos a la participación de las empresas.

79. A continuación se muestra como los datos disponibles en FGUNDEMAS se pueden organizar de otra manera que reporten más utilidad.

<u>INTERPRENEUR</u>	
Cantidad de Asistencias	56
Total Empresas	20
Indice de Repetición	2,8
Total de Participantes	177
Participante promedio por empresa	8,85
Cant de Particulares	0

<u>Abiertos - PYMES</u>	
Cant. de Asistencias	111
Total empresas	95
Indice de Repetición	1,02
Total de participantes	113
Participantes promedio por empresa	1,04
Cant de Particulares	14

80. Así organizados los datos es posible comparar los perfiles de una y otra actividad.



81. Indicadores de este tipo, facilitarán a FUNDEMAS el proceso de decisión estratégica en cada año.

Por ejemplo el índice de repetición (cant. de asistencias/cant. de empresas): Su valor mínimo es 1, y se obtiene cuando cada empresa toma un solo servicios. Un aumento en este indicador significa que las empresas toman más de una asistencia y, de ser así, es posible considerar que crece la fidelización de las empresas con FUNDEMAS.

Si este indicador formase parte de un objetivo estratégico y fuese la decisión aumentar el índice de repetición en el próximo período, quedaría casi definido que se debe trabajar con el mismo grupo de empresas pero con una gama de servicios diferente o más amplia. En cambio si la decisión fuese disminuir el índice de repetición y ampliar la cantidad de empresas atendidas, esto conducirá a ampliar el mercado, es decir prestar servicios a otras empresas con una leve alteración en el tipo de servicios a ofrecer.

Indicadores de Seguimiento.

82. En este caso los indicadores son totalmente diferentes a los anteriores y se busca con ellos extraer información que hable de los "beneficios que genera el programa en la Empresa o en el Emprendedor".

83. Los valores de estos indicadores, serán para FUNDEMAS la fuente de retroalimentación que indique (i)la necesidad de introducir mejoras, (ii)ajustar contenido según la característica del grupo objetivo o (iii)obtener testimonios de la importancia del programa.

84. La primera aproximación que realizó FUNDEMAS esta en la encuesta que aplicó a los participantes de los dos concursos ETI de los años 2002 y 2003.

85. Del conjunto de preguntas, existen algunas que son relevantes como por ejemplo la Nro 11 ¿Ha incrementado su empresa, durante el último año, la gama de productos o servicios ofrecido? pues representa un "impacto", pero hay otras con menor significación como por ejemplo la

Nro 8: ¿Asiste regularmente Ud. o personal de su empresa a eventos de capacitación? O la Nro 9: ¿Cuántas horas por persona ha invertido en capacitación durante el último año? pues solo muestran un "efecto" . Sin embargo no se aprecian otras preguntas que permitan construir indicadores de "beneficios" es decir que vinculen de manera directa el "beneficio buscado por la empresa o emprendedor" con lo que EMPRETEC les provee como por ejemplo el aumento de clientes, facturación, rentabilidad o puesta en marcha de una nueva actividad.

86. El control de estos **indicadores** en las empresas, debe realizarse en **periodos de tiempo** previamente determinados y ambos configuran el **plan de seguimiento**.

87. Durante la Misión se realizaron visitas a empresas acompañado por una de las instructoras y en estas quedaron de manifiesto la importancia de "medir en función de beneficios" y dentro de "ciertos márgenes de tiempo"

- **Estrategias institucionales desarrolladas.**

FUNDEMAS realizó un meritorio trabajo de vinculación y desarrollo institucional abriendo un campo de desarrollo no contemplado en el diseño del programa.

La experiencia ETI

88. Aliado a TECHNOSERVE, FUSADES y CONAMYPE desarrollaron la implementación de un concurso de emprendedorismo denominado EMPRENDE TU IDEA (ETI). Es un novedoso diseño que combina concurso de ideas, complementado con la capacitación EMPRETEC y asistencia técnica del programa FAT¹⁶ culminando con la donación a los mejores proyectos del capital semilla para que inicien la actividad.

89. Esta gimnasia institucional permitió mostrar un modelo valido de generación de empresas pues trabaja en un **"ciclo completo"**. Permite visualizar el Rol y Función de cada institución en el proceso e implícitamente demuestra que la generación de nuevas empresas requiere de varios factores en donde el financiamiento es menos determinante de lo que generalmente se piensa.

¹⁶ FAT - Fondo de asistencia técnica

90. La experiencia de los dos concurso ETI dejo planteado un **desafío de continuidad**, que coincide con el objetivo de este programa en la generación de nuevas empresas salvadoreñas.

Certificación ISO 9000.

91. También FUNDEMAS desarrolló su propia estrategia de consolidar el proceso de transferencia de conocimiento EMPRETEC al decidir que su proceso debía operar con estándar de calidad reconocida. Es así como inician la implementación de las normas ISO 9000 versión 2000 y obtiene su certificación en el primer semestre de este año.
92. La certificación dota a FUNDEMAS de características diferenciales con respecto a otros EMPRETEC¹⁷ que permitirá desarrollar una alianza más fuerte con UNCTAD en el proceso de generar nuevos centros EMPRETEC.

- **El programa EMPRETEC y la capacidad instalada en FUNDEMAS.**

Luego de varios años de preparación, FUNDEMAS logró instalar con éxito el programa EMPRETEC de manera autónoma en El Salvador, sin embargo la capacidad instalada puede constituirse en una restricción importante para los planes crecimiento que posee la institución.

93. Luego de intensas reuniones mantenidas con el grupo de instructores certificados por UNCTAD, se aprecia que ellos están sumamente comprometidos con FUNDEMAS, pero además son emprendedores y sus sueños pueden encontrar concreciones fuera de la organización.
94. Ya se mencionó que de los cuatro profesionales, tres están vinculados a la organización con dedicación part time y por lo tanto el tiempo que pueden dedicar a las actividades EMPRETEC tienen límite.
95. El ciclo actual para la concreción de un taller EMPRETEC contempla las fases de difusión, invitaciones, inscripción de aspirantes, entrevistas previas, dictado

¹⁷ ventajas competitivas

del taller y extracción de conclusiones. Este proceso se realiza en un plazo de 30 a 45 días.

96. Considerando que la metodología de ejecución del taller requiere de dos instructores, es posible realizar no más de dos actividades en paralelo.
97. En el año, descontando períodos de feriados nacionales, festivos y otros similares, se pueden aprovechar para estas actividades unos 11 meses, pero este tiempo no solo es para dictado de talleres EMPRETEC, pues los instructores necesitarán dedicarse a tareas de ajuste de contenidos, diseño de nuevos materiales, seguimiento de los talleres realizados y espacio de reflexión y análisis de los talleres realizados. Por tal motivo es que en la práctica el tiempo útil para realizar talleres se reduce a unos 9 meses.
98. Esta breve introducción es suficiente para establecer que en el año se pueden realizar aproximadamente entre 5 (cinco) y 8 (ocho) Talleres.
99. FUNDEMAS está pensando en realizar adaptaciones del programa para llegar a otros segmentos de emprendedores y también considerando seriamente en iniciar un proceso de replica del programa EMPRETEC en otros pasajes de la región.
100. El ciclo de formación de un instructor es de aproximadamente dos años, por lo tanto, factores no contemplados que produzca el alejamiento de alguno de ellos generará en la capacidad de la estructura una fuerte restricción operativa debido que no se puede superar rápidamente.
101. Estas referencias son para indicar que si bien FUNDEMAS logra la meta y se encuentra en momentos de plena potencialidad y oportunidades, también afronta la amenaza de los puntos citados, pues a diferencia del tiempo hasta acá transcurrido ya no se contará con los recursos FOMIN-BID para formar nuevos instructores.
102. Por eso es importante que la estrategia que desarrollen de aquí en más contemple los siguientes factores: (i) la sostenibilidad económica depende en parte de los ingresos por venta de servicios los cuales tiene un techo marcado por la capacidad instalada,

(ii)deben establecer con precisión los sectores de emprendedores que se atenderán para establecer la mejor relación ingresos con capacidad instalada,(iii) plan de formación de nuevos instructores el que esta condicionado a realizar una excelente selección de manera de evitar deserciones durante el proceso de formación que requiere casi dos años.

PARTE II:

Recomendaciones y Lecciones aprendidas.

Recomendaciones al Programa EMPRETEC en FUNDEMAS:

1- Sistematizar la información disponible.

FUNDEMAS posee un caudal importante de datos e informes que genero durante la ejecución, pero están configurados en archivos independientes y formatos diferentes que hacen tediosa la tarea de análisis. La planificación estratégica que debe realizar la institución requiere del procesamiento ágil y preciso de estos datos.

2- Mejorar el sistema de costeo y establecer una estrategia de generación de recursos.

Adecuar el sistema actual de costeo facilitará avanzar sobre la sostenibilidad económica del programa, establecer una política de precios en función de los segmentos que el programa atienda.

3- Identificar y caracterizar los segmentos empresariales a los que se dirige el programa.

El producto EMPRETEC es de excelente calidad y demuestra ser un instrumento valido para desarrollar empresarialidad en El Salvador, pero no todos los interesados están en igualdad de condición. Por tal razón se necesitan identificar y caracterizar a los diferentes segmentos a los que se pretende llegar.

4- Adecuar el contenido de Empretec a estos segmentos y desarrollar nuevos productos.

Identificados y caracterizados los diferentes segmentos se debe cuantificar su potencial de demanda. A partir de allí analizar la posibilidad de adecuar los

contenidos de manera que la duración y precios faciliten la participación.

5- Desarrollar nuevos indicadores que permitan mejorar la gestión y seguimiento del programa.

Redefinir los indicadores de gestión y de seguimiento debe ser una tarea prioritaria para FUNDEMAS. Las ideas y criterios básico se discutieron durante la misión de evaluación y se dejaron las fases para su definición.

6- Identificar que importancia asignan los emprendedores al programa en su éxito empresarial y como evoluciona éste en el tiempo.

Son variados los factores que contribuyen al éxito de una empresa y están entre ellos relacionados. EMPRETEC es uno de ellos. Es necesario investigar que importancia le asignan los emprendedores y en que momento se registran los mejores resultados atribuidos a este factor. Esta investigación facilitará la tarea de definición de indicadores y plazos de seguimiento.

7- Aprovechar y desarrollar las oportunidades adicionales que genera el programa para consolidar el proceso de "aumentar la capacidad empresarial".

Los participantes a los cursos de FUNDEMAS expresan que desean mantenerse vinculados a la institución y/o al programa de manera "activa". Si bien en varias oportunidades son invitados por la institución a comentar sus experiencias a otros empretecos, ellos sienten que quisieran otro tipo de compromiso. Durante la misión se identificó que unas de las tareas que les agradaría realizar es el de constituirse en colaborador (o asesor ad honorem) de otros empretecos en sus empresas y al mismo tiempo ellos recibir igual servicio de otros. La idea de configurar una **"cadena de relaciones y compromisos"** puede ser una mecanismo interesante y que potenciaría los resultados actuales de EMPRETEC.

8- Sistematizar la visita a las empresas como herramienta clave para verificar el impacto del programa e identificar los factores y amenazas que afectan el desarrollo empresarial.

Este mecanismo está poco desarrollado en FUNDEMAS y sería interesante que lo utilice con más frecuencia. Es conveniente que al menos una vez al año los instructores se organicen y realicen un plan de visitas a empresas. Este plan de visitas tendría como fin primordial

detectar las necesidades y dificultades que afrontan las empresas para posteriormente analizar en que medida EMPRETEC podrá contribuir a solucionarlos.

9- Desarrollar un plan de captación y formación continua de nuevos instructores.

Los instructores actuales, deberían organizar y presentar a FUNDEMAS un plan de formación de instructores. Este plan debería ser un proceso permanente, es decir que sumar nuevos aspirantes y certificar a los que finalizan el ciclo debe ser un proceso que se realiza en simultaneo todos los años.

10- Desarrollo un acuerdo con UNCTAD de manera siga aplicando su sistema de "control de calidad" en el programa en FUNDEMAS.

Una de las claves del éxito a futuro es que FUNDEMAS mantenga la calidad EMPRETEC. Si bien posee su certificación ISO, esta no puede dar respuesta sobre la calidad de los contenidos. Lograr que UNCTAD una vez al año venga a evaluar a los instructores de FUNDEMAS seria el reaseguro del programa y al mismo tiempo, en esas misiones de inspección podría certificar a los nuevos instructores garantizando la calidad de origen.

Recomendaciones al Banco y FUNDEMAS.

1- Avanzar en el desarrollo de un programa integral de "ciclo completo" de emprendedores.

La experiencia acumulada en los últimos tres años en un conjunto de instituciones en El Salvador permite realizar en estos momentos esta recomendación.

El programa ETI, se presenta como una alternativa válida para promover la generación de empresas debido a que contempla un proceso que va desde la identificación de ideas proyecto hasta la entrega de un premio en capital semilla para lo mejores proyectos.

Este proceso tiene a favor que posee varias etapas de selección, combinadas con capacitaciones y asistencia técnica que, emulando a un proceso en embudo, arranca con un conjunto de aproximadamente 120 ideas para llega al final con unos treinta (30) y de entre los cuales se eligen de 4 a 6

ganadores a los que se les entrega unos 12.000US\$ a cada uno.

La práctica se ha encargado de demostrar que muchos de los proyectos finalista que no lograron el premio, se han transformado en empresas y estos afrontan el problema de nacer por sus propios medios¹⁸.

Los emprendedores, en particular los que participaron de ETI, expresan que sus mayores dificultades están en ausencia de asistencia técnica permanente y en que no son considerados sujetos de crédito para el sistema financiero.

Con respecto a este último punto, en los dos llamados ETI, PROPEMI puso a disposición de los finalista una línea de créditos por 450.000US\$, de los cuales se solicitaron prestamos por aproximadamente 40,000US\$ en el primer llamada y menos de 20,000US\$ en el segundo, demostrando que éstas aún no son adecuadas como línea apropiada.

Teniendo en cuenta todos estos elementos, la evaluación considera que para lograr el "ciclo completo" de generación de empresas falta un mecanismo que transforme a los emprendedores en sujetos de crédito y para ello una alternativa sería **crear un fondo de garantías para los proyecto finalista.**

Este fondo de garantías, podría llegar a lograr apalancamientos en la relación 1:4 debido a que el análisis previo de los proyectos atenúa mucho el riesgo de fracaso.

El fondo de garantías no necesariamente debe ser un recurso inmovilizado. Podría en una primer experiencia constituirse sin aporte y apelando a que las garantías ante los bancos sea a través de avales que las grandes empresas entreguen a estos emprendedores.

<p><i>Sin embargo no debería descartarse la posibilidad de constituir un fondo combinado de avales empresariales y fondo en efectivo aportado por FOMIN.</i></p>

2- Convocar y coordinar acciones entre los ejecutores a actividades dirigidas a emprendedores, micro y pequeñas empresas.

¹⁸ Por ejemplo : Fca de Muebles Internacional de Alex Retona; Almacén de Artesanía de Rosalinda Alvarado; Reciclado de desechos domiciliarios e industriales .Aurora de María Carlota Guevara.

Tanto las acciones que desarrolla FUNDEMAS como otras organización necesitan de un espacio de coordinación y complementación de acciones.

CONAMYPE esta desarrollando una interesante tarea de coordinar las instancias de cooperación de organismos bilaterales o multilaterales en el tema de Micro y Pequeña Empresas.

Si bien esta mesa contribuye en gran medida a optimizar el uso de recursos, no llega aún a coordinar las acciones en el territorio pues no convoca a los ejecutores de los programas de cooperación.

De esta manera se aprecia como hoy hay duplicidades de propuestas y de acciones que no logran contribuir de manera efectiva a la política de apoyo a las MyPEs.

Por tal razón, se propone que desde el Banco y FUNDEMAS se proponga a CONAMYPE a que realice un encuentro de ONG ejecutoras de programas de cooperación a los fines de crear un espacio para coordinar las acciones individuales.

Lecciones.

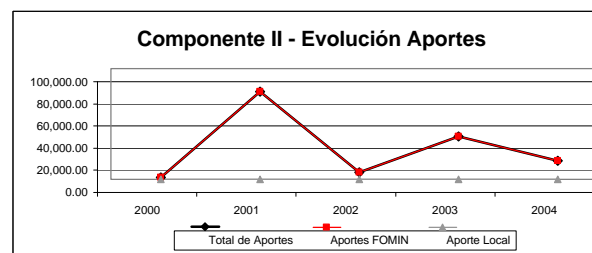
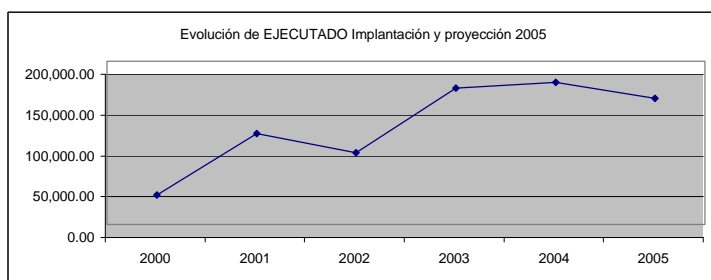
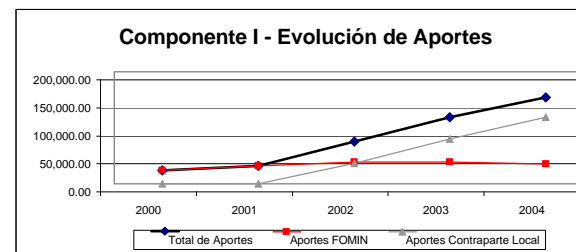
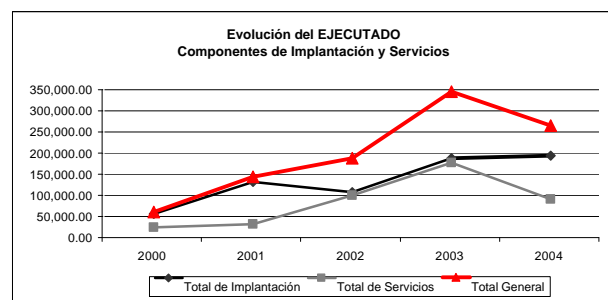
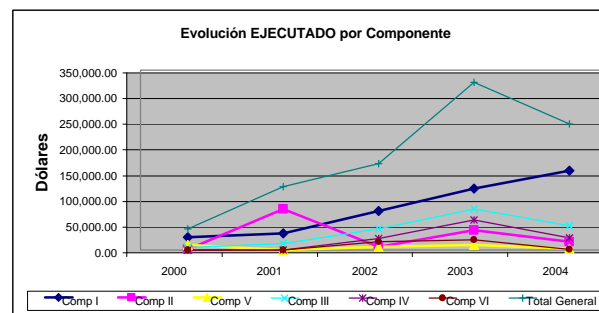
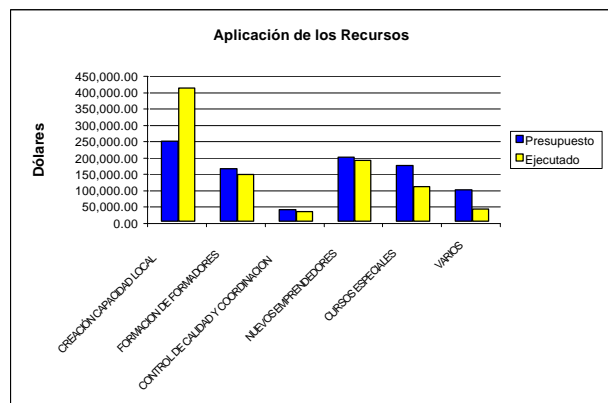
1. EL COMPROMISO empresarial es determinante en el desarrollo institucional local.
2. Atenuar las condiciones previas al primer desembolso con el fin de que estas no se constituyan en barreras para la ejecución.
3. En los procesos de transferencias de programas, deberían separarse los roles de quien realiza la transferencia con quién efectúa el control de calidad de la implantación.
4. Las alianzas entre organizaciones que compartan objetivos es un mecanismo adecuado para desarrollar modelos y aumentar sus impactos en el sector de la micro y pequeña empresa.

APORTES REALIZADOS SEGÚN CONVENIO
(cifras en US dólares)

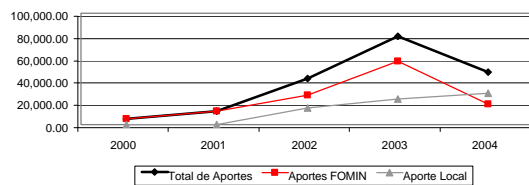
COI	CATEGORÍA DE INVERSIÓN	PRESUPUESTO			2000			2001			2002			BID
		BID	LOCAL	Total	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL	
	INVERSION													
Comp I	CREACIÓN CAPACIDAD LOCAL	130,000.00	115,000.00	245,000.00	24,300.00	0.00	24,300.00	32,400.00	0.00	32,400.00	39,400.00	36,496.40	75,896.40	39,200.00
01,001	Honorarios Consultorias Locales	130,000.00			24,300.00		24,300.00	32,400.00		32,400.00	39,400.00		39,400.00	39,200.00
01,002	Asistentes Técnicos		30,000.00				0.00			0.00		23,497.09	23,497.09	
01,003	Equipo		5,000.00				0.00			0.00		7,926.25	7,926.25	
01,004	Estructura Física		60,000.00				0.00			0.00			0.00	
01,005	Comunicaciones		15,000.00				0.00			0.00		1,196.95	1,196.95	
01,006	Creación Capacidad Local		5,000.00				0.00			0.00		3,876.11	3,876.11	
	Pari Psu	53%	47%											
Comp II	FORMACION DE FORMADORES	160,000.00	0.00	160,000.00	1,696.78	0.00	1,696.78	79,225.01	0.00	79,225.01	6,195.30	0.00	6,195.30	38,783.25
02,001	Consultoría Formación de Formadores	160,000.00			1,696.78		1,696.78	79,225.01		79,225.01	6,195.30		6,195.30	38,783.25
	Pari Psu	100%	0%				0.00			0.00			0.00	
Comp V	CONTROL DE CALIDAD Y COORDINACION	35,000.00		35,000.00	10,122.75	0.00	10,122.75	0.00	0.00	0.00	5,969.66	0.00	5,969.66	9,651.50
05,001	Control de Calidad	20,000.00			4,286.25		4,286.25			0.00	4,447.76		4,447.76	8,298.50
05,002	Apoyo y Comunicaciones	15,000.00			5,836.50		5,836.50			0.00	1,521.90		1,521.90	1,353.00
	Pari Psu	100%	0%											
	Total de Implantación			440,000.00			36,119.53			111,625.01			88,061.36	
	SERVICIOS						0.00			0.00			0.00	
Comp III	NUEVOS EMPRENDEDORES	90,000.00	105,000.00	195,000.00	5,119.95	0.00	5,119.95	11,880.00	0.00	11,880.00	26,466.00	15,028.77	41,494.77	56,724.00
03,001	Consultorias Locales	80,000.00			1,350.00		1,350.00	11,880.00		11,880.00	26,466.00		26,466.00	56,724.00
03,002	Consultorias Adecuacion Metodologica	10,000.00			3,769.95		3,769.95			0.00			0.00	
03,003	Promoción		20,000.00				0.00			0.00			0.00	
03,004	Costos Selección, Cursos y Seguimientos		40,000.00				0.00			0.00		15,028.77	15,028.77	
03,005	Costos de Materiales		10,000.00				0.00			0.00			0.00	
03,006	Costos de Alquiler Salas de Formación		35,000.00				0.00			0.00			0.00	
	Pari Psu	46%	54%											
Comp IV	CURSOS ESPECIALES	90,000.00	80,000.00	170,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	22,874.85	0.00	22,874.85	48,727.95
04,001	Consultoría Especializada	80,000.00					0.00			0.00	22,874.85		22,874.85	39,922.80
04,002	Consultorias Adecuacion Metodologica	10,000.00					0.00			0.00			0.00	8,805.15
04,003	Promoción		10,000.00				0.00			0.00			0.00	
04,004	Costos Selección, Cursos y Seguimientos		40,000.00				0.00			0.00			0.00	
04,005	Costos de Materiales		10,000.00				0.00			0.00			0.00	
04,006	Costos de Alquiler Salas de Formación		20,000.00				0.00			0.00			0.00	
	Pari Psu	53%	47%											
Comp VI	VARIOS	95,000.00		95,000.00	0.00		0.00	0.00		0.00	16,039.80		16,039.80	20,489.00
06,001	Consultoría Mujer Emprendedoras	30,000.00			0.00		0.00	0.00		0.00	12,529.80		12,529.80	10,999.00
06,002	Auditorías	5,000.00					0.00			0.00			0.00	
06,003	Evaluación	20,000.00					0.00			0.00	3,510.00		3,510.00	9,490.00
06,004	Imprevisto	40,000.00					0.00			0.00			0.00	
	Total de Servicios			460,000.00			5,119.95			11,880.00			80,409.42	
	Total	600,000.00	300,000.00	900,000.00	41,239.48	0.00	41,239.48	123,505.01	0.00	123,505.01	116,945.61	51,525.17	168,470.78	213,575.70

COI	CATEGORÍA DE INVERSIÓN	PRESUPUESTO			EJECUTADO		
		BID	LOCAL	Total	BID	LOCAL	Total
Comp I	CREACIÓN CAPACIDAD LOCAL	130000.00	115000.00	245000.00	171,181.90	235,112.52	406,294.42
Comp II	FORMACION DE FORMADORES	160000.00	0.00	160000.00	142,633.54	0.00	142,633.54
Comp III	NUEVOS EMPRENDEDORES	90000.00	105000.00	195000.00	118,769.65	66,284.56	185,054.21
Comp IV	CURSOS ESPECIALES	90000.00	80000.00	170000.00	82,571.50	22,225.14	104,796.64
Comp V	CONTROL DE CALIDAD Y COORDINACION	35000.00	0.00	35000.00	28,518.41	0.00	28,518.41
Comp VI	VARIOS	95000.00	0.00	95000.00	37,325.00	0.00	37,325.00
	TOTAL	600,000.00	300,000.00	900,000.00	581,000.00	323,622.22	904,622.22
	Pari Pasu	67%	33%		64%	36%	

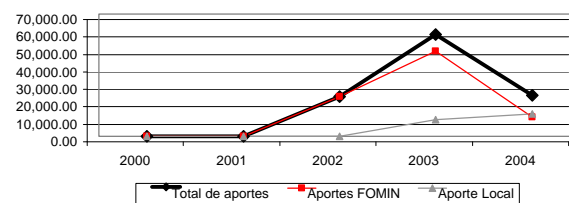
2003		2004			TOTAL	BID	LOCAL	Total	2005		
LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL					BID	LOCAL	TOTAL
79,803.91	119,003.91	35,881.90	118,812.21	154,694.11	171,181.90	235,112.52	406,294.42		154,694.11	154,694.11	
	39,200.00	35,881.90		35,881.90					35,881.90	35,881.90	
53,962.02	53,962.02		43,140.99	43,140.99					43,140.99	43,140.99	
12,026.23	12,026.23			0.00						0.00	
	0.00		75,671.22	75,671.22					75,671.22	75,671.22	
11,797.16	11,797.16			0.00						0.00	
2,018.50	2,018.50			0.00						0.00	
0.00	38,783.25	16,733.20	0.00	16,733.20	142,633.54	0.00	142,633.54		0.00	0.00	
	38,783.25	16,733.20		16,733.20					0.00	0.00	
	0.00			0.00	100%	0%				0.00	
0.00	9,651.50	2,774.50	0.00	2,774.50	28,518.41	0.00	28,518.41			0.00	
	8,298.50	1,825.90		1,825.90					1,825.90	1,825.90	
	1,353.00	948.60		948.60					948.60	948.60	
					100%	0%					
	167,438.66			174,201.81			577,446.37				154,694.11
	0.00			0.00							0.00
22,824.12	79,548.12	18,579.70	28,431.67	47,011.37	118,769.65	66,284.56	185,054.21		28,431.67	28,431.67	
	56,724.00	17,000.00		17,000.00						0.00	
	0.00	1,579.70		1,579.70						0.00	
6,748.08	6,748.08			0.00						0.00	
16,076.04	16,076.04			0.00						0.00	
	0.00		28,431.67	0.00						0.00	
	0.00			28,431.67	64%	36%			28,431.67	28,431.67	
9,565.58	58,293.53	10,968.70	12,659.56	23,628.26	82,571.50	22,225.14	104,796.64		12,659.56	12,659.56	
	39,922.80	9,990.35		9,990.35						0.00	
	8,805.15	978.35		978.35						0.00	
	0.00			0.00						0.00	
9,565.58	9,565.58			0.00						0.00	
	0.00			0.00						0.00	
	0.00		12659.56	12,659.56					12659.56	12,659.56	
	20,489.00	796.20		796.20	79%	21%				0.00	
	10,999.00	796.20		796.20	37,325.00	0.00	37,325.00			0.00	
	0.00			0.00						0.00	
	9,490.00			0.00						0.00	
	0.00			0.00						0.00	
	158,330.65			71,435.83			327,175.85				41,091.23
112,193.61	325,769.31	85,734.20	159,903.44	245,637.64			1,809,244.44	0.00	195,785.34	195,785.34	



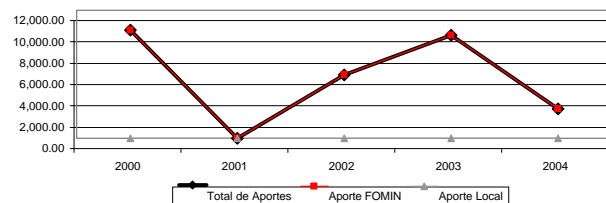
Componente III. Evolución de Aportes



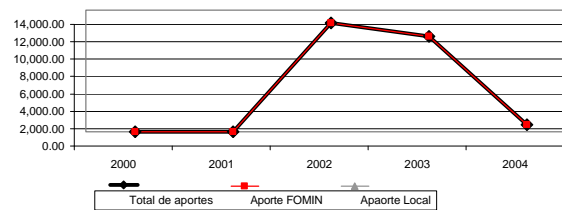
Componente IV- Evolución de Aportes



Componente V -Evolución de Aportes



Componente VI -Evolución de Aportes

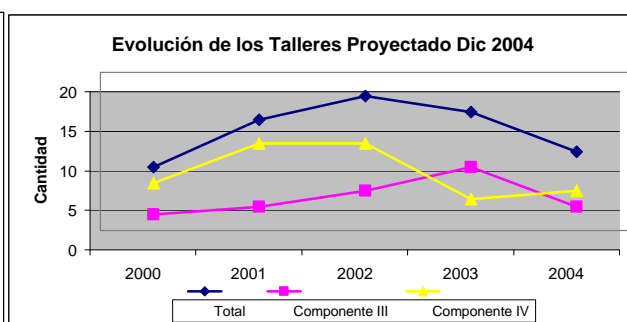
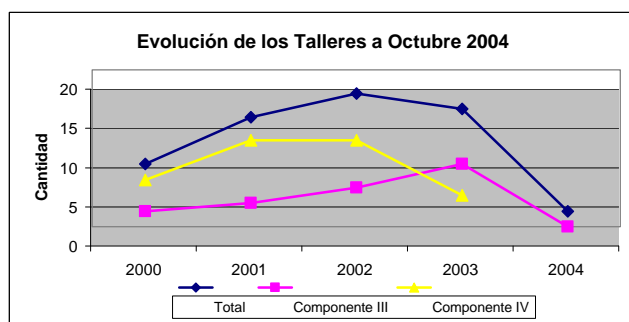


FUNDEMAS
PROGRAMA EMPRETEC
Consolidado
Talleres impartidos de junio 2000 a octubre de 2004

COMPONENTE	CÓDIGO	AÑO TALLER	N. Talleres	NÚMERO HOMBRES	NÚMERO MUJERES	TOTAL	MONTO		
4.1	INTRAPRENEUR	2000 AL 2003	27				BID	LOCAL	EMPRESA
	SUB-TOTAL			385	245	630			
3.1	ABIERTOS BID	2000 AL 2003	18						
	SUB-TOTAL			257	131	388			
4.1	SECTOR PÚBLICO	2000	3						
	SUB-TOTAL			53	39	92			
4.1	JÓVENES EMPRENDEDORES	2002	2						
	SUB-TOTAL			8	27	35			
4.1	OUTSORCING	2002	2						
	SUB-TOTAL			30	4	34			
4.1	MUJER EMPRENDEDORA	2002 AL 2003	4						
	SUB-TOTAL			0	57	57			
	GRAN TOTAL		56	733	503	1,236			

TIPO	N. DE TALLERES	Hombres	Mujeres	total participantes	
INTRAPRENEUR	27	385	245	630	
ABIERTOS BID	18	257	131	388	
SECTOR PÚBLICO	3	53	39	92	
JOVENES EMPREND.	2	8	27	35	
OUTSORCING	2	30	4	34	
MUJER EMPRENDEDORA	4	0	57	57	

Año	Componente III						Componente IV	
	Abiertos	Interpreneur	Jovenes Empr	Outsourcing	Sector Publico	Mujer Empreri	Total	
2000	2	3				3	8	6
2001	3	11					14	11
2002	5	8	1	2		1	17	11
2003	8	4				3	15	4
2004	0	2				0	2	
2005							10	
Proyectado a Dic2004	18	3	28	5	1	2	10	5

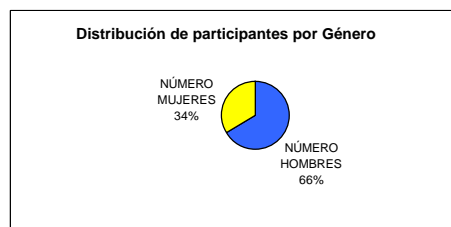


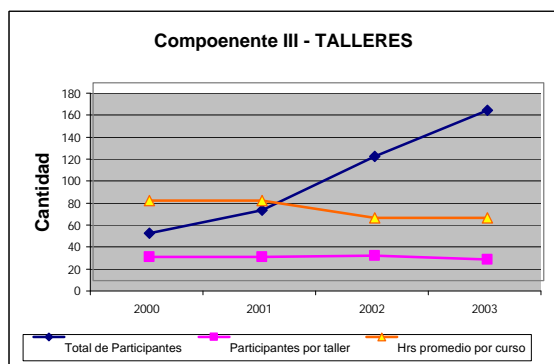
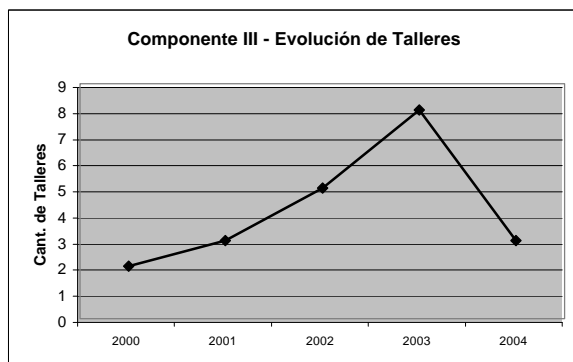
FUNDEMAS
PROGRAMA EMPRETEC
Talleres impartidos junio 2000 a diciembre 2003

COMPONENTE	CÓDIGO	FECHA TALLER	TOTAL DE HORAS	NÚMERO HOMBRES	NÚMERO MUJERES	TOTAL	MONTO		
3.1	ABIERTOS BID 2000						BID	LOCAL	EMPRESA
	1ER TALLER	6 – 16 de junio	73	12	14	26			
	2º TALLER	3 – 13 de Octubre	73	11	6	17			
	SUB-TOTAL 2000			23	20	43			
3.1	ABIERTOS BID 2001								
	3er TALLER	20 30 marzo	73	9	15	24			
	4º TALLER	12 – 22 junio	73	7	9	16			
	5º TALLER	25 sept – 4 octubre	73	13	11	24			
	SUB-TOTAL 2001			29	35	64			
3.1	ABIERTOS BID 2002								
	ETI 001-02	1 – 9 abril	57	18	6	24			
	ETI 002-02	1 – 9 abril	57	20	4	24			
	ETI 003-02	10 – 18 abril	57	15	8	23			
	ETI 004-02	10 – 18 abril	57	17	7	24			
	ETI 005-02	22 – 30 abril	57	11	7	18			
	SUB-TOTAL 2002			81	32	113			
3.1	ABIERTOS BID 2003								
	ETI 006-03		57	14	12	26			
	ETI 007-03		57	18	5	23			
	ETI 008-03		57	15	4	19			
	ETI 009-03		57	15	2	17			
	ETI 010-03		57	19	6	25			
	ETI 011-03		57	19	5	24			
	A006/03	26 mayo al 3 junio	57	15	6	21			
	A007/03	15 -23 diciembre		9	4	13			
	SUB-TOTAL 2003			124	44	155			
	GRAN TOTAL			257	131	388			

NOTA: todos los talleres incluyen 1 hora de entrevista, la cual se realiza antes de iniciar dicho taller.

Año	PARTICIPANTES	
2000		43
2001		64
2002		113
2003		155
2004		
Año	Talleres	
2000		2
2001		3
2002		5
2003		8
2004		3
Total		18
Año	Participantes por taller	
2000		22
2001		21
2002		23
2003		19
2004		
Año	Horas de dictado-Promedio	
2000		73
2001		73
2002		57
2003		57
2004		





FUNDEMAS
PROGRAMA EMPRETEC
Talleres impartidos de junio 2000 a octubre 2004

COMPONENTE	CÓDIGO	FECHA TALLER	TOTAL DE HORAS	NÚMERO HOMBR	NÚMERO MUJERES	TOTAL	MONTO		
4.1	INTRAPRENEUR 2000						BID	LOCAL	EMPRESA
	IC001/00	16 – 25 octubre	72	24	8	32			
	IC002/00	6 – 15 noviembre	72	17	7	24			
	IC003/00	20 – 29 noviembre	72	12	12	24			
	SUB-TOTAL 2000	3		53	27	80			
4.1	INTRAPRENEUR 2001								
	IC007/01	9 - 18	64	13	11	24			
	IC008/01	21 - 30 mayo	64	13	7	20			
	IC009/01	30 mayo 8 junio	64	14	7	21			
	IC010/01	9 – 18 julio	64	11	5	16			
	IC011/01	19 – 27	64	11	11	22			
	IC012/01	8 – 17 agosto	64	13	6	19			
	IC013/01	20 – 29 agosto	64	14	12	26			
	IC014/01	30 agosto 7 sept	64	8	10	18			
	IC015/01	10 – 19 septiembre	64	16	7	23			
	IC016/01	8 – 17 octubre	64	15	10	25			
	IC017/01	18 – 26 octubre	64	13	8	21			
	SUB-TOTAL 2001	11		141	94	235			
4.1	INTRAPRENEUR 2002								
	IC018/02	23 enero 01 febrero	56	17	7	24			
	IC019/02	6 - 14	56	15	7	22			
	IC020/02	15 – 23 mayo	56	16	10	26			
	IC021/02	10 – 18	56	9	11	20			
	IC022/02	22 – 30	56	11	6	17			
	IC023/02	12 – 20 agosto	56	13	10	23			
	IC024/02	21 – 29 agosto	56	12	6	18			
	IC025/02 *	16 – 24 diciembre	56	13	14	27			
	SUB-TOTAL 2002	8		106	71	177			
4.1	INTRAPRENEUR 2003								
	IC026/03	7 – 15 julio	56	9	8	17			
	IC027/03	11 – 19 agosto		17	8	25			
	IC028/03	25 agosto – 2 sept		13	6	19			
	IC029/03	27 oct – 4 nov		15	8	23			
	SUB-TOTAL	4		54	30	84			
4.1	INTRAPRENEUR 2004								

	IC030/04	21- 29 octubre	56	13	14	27			
	IC031/04	5 al 13 de octubre	56	18	9	27			
	SUB-TOTAL 2004	2		31	23	54			
	GRAN TOTAL			385	245	630			
4.1	JOVENES EMPEDEDOR ES 2002								
	JE001/02 *	10 –18	56	8	27	35			
	GRAN TOTAL			8	27	35			
4.1	OUTSOURCIN G 2002								
	OU001/02	6 – 17 septiembre	56	17	3	20			
	OU002/02	18 – 26 septiembre	56	13	1	14			
	GRAN TOTAL			30	4	34			

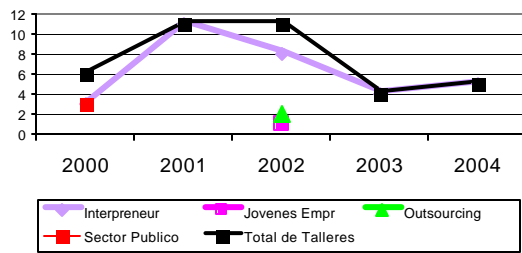
COMPONEN TE	CÓDIGO	FECHA TALLER	TOTAL DE HORAS	NÚMERO HOMBRE S	NÚMER O MUJERE	TOTAL	MONTO		
4.1	Sector Público 2000						BID	LOCAL	EMPRESA
	4º taller In- company	19-24 junio	65 horas	23	7	30			
	5º taller In- company	25 octubre a 1ero noviembre	65 horas	25	5	30			
	6º taller In- company	4 – 12 diciembre	65 horas	5	27	32			
	GRAN TOTAL			53	39	92			

AÑO	Intrapreneur N. de talleres	Jovenes Emp N. de talleres	Outsourcinç N. de talleres	Sector Público N. de talleres
2000	3			3
2001	11			
2002	8	1	2	
2003	4			
2004	2			
Total	28	1	2	3
Gran Total	34			

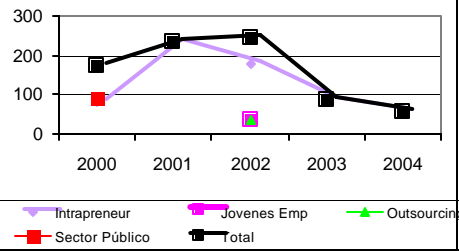
AÑO	Intrapreneur PARTICIPANTES	Jovenes Emp N. de talleres	Outsourcinç N. de talleres	Sector Público N. de talleres
2000	80			92
2001	235			235
2002	177	35	34	246
2003	84			84
2004	54			54
Total	630	35	34	92
Gran Total	791			
Mujeres	245	27	4	39
Hombres	385	8	30	53

AÑO	Intrapreneur Hs Promedio	Jovenes Emp N. de talleres	Outsourcinç N. de talleres
2000	72		
2001	64		
2002	56	56	56
2003	56		
2004	56		

Componente IV -Evolución de Talleres



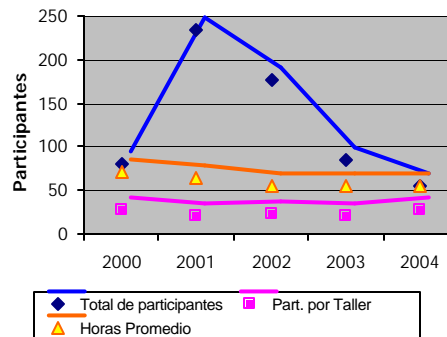
Componente IV -Evolución de Participantes



Componente IV - Distribución de participantes por Género



PARTICIPANTES Interpreneur (IN-COMPANY)



FUNDEMAS
PROGRAMA EMPRETEC

COMPONENTE	CÓDIGO	FECHA TALLER	TOTAL DE HORAS	NÚMERO HOMBRES	NÚMERO MUJERES	TOTAL	MONTO		
4.1	MUJER EMPRENDED ORA	2002 AL 2003	4						
	SUB-TOTAL			0	57	57			

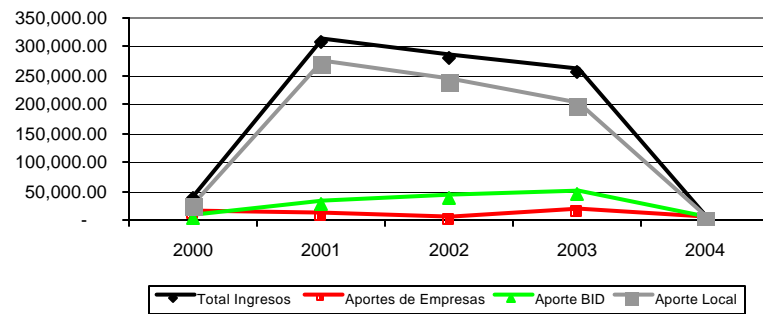
**FUNDEMAS
PROGRAMA EMPRETEC**

Consolidado

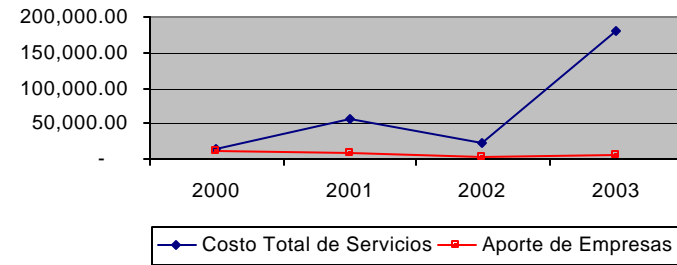
Talleres impartidos de junio 2000 a octubre de 2004

CÓDIGO	AÑO TALLER	INGRESOS				GASTOS		
		BID	LOCAL	EMPRESA	Total	BID	LOCAL	EMPRESA
INTRAPRENEUR	2000		10,548.00		10,548.00		5,854.64	
ABIERTOS BID	2000	3,542.62		11,100.00	14,642.62	3,542.62	9,406.62	
SECTOR PÚBLICO	2000		12,735.21		12,735.21			
Total del Año		3,542.62	23,283.21	11,100.00	37,925.83	3,542.62	15,261.26	-
INTRAPRENEUR	2001		253,925.00		253,925.00		103,643.53	
ABIERTOS BID	2001	29,163.93	17,750.00	8,600.00	55,513.93	29,163.93	8,584.73	
Total del Año		29,163.93	271,675.00	8,600.00	309,438.93	29,163.93	112,228.26	-
INTRAPRENEUR	2002		172,676.48		172,676.48		110,435.73	
ABIERTOS BID	2002	21,681.55		1,695.00	23,376.55	21,681.55		
JÓVENES EMPREENDEDORES	2002	5,415.00	21,584.56		26,999.56	5,415.00		
OUTSOURCING	2002	10,830.00	43,169.12		53,999.12	10,830.00		
MUJER EMPREENDEDORA	2002		2,182.21		2,182.21			
Total del Año		37,926.55	239,612.37	1,695.00	279,233.92	37,926.55	110,435.73	-
INTRAPRENEUR	2003		64,454.88	9,675.00	74,129.88		3,416.59	
ABIERTOS BID	2003	44,170.48	128,909.76	5,810.00	178,890.24	44,170.48	117,487.21	
MUJER EMPREENDEDORA	2003		4,600.00		4,600.00			
Total del Año		44,170.48	197,964.64	15,485.00	257,620.12	44,170.48	120,903.80	-
INTRAPRENEUR	2004	-			-		50,861.85	
Total del Año		-	-	-	-	-	50,861.85	-

Financiamiento de los Servicios



Componente III - Aportes de las Empresas sobre el Costo total de los Servicios



[illegible]

Actividades realizadas por el evaluador durante la Misión

<u>Actividad</u>	<u>Participantes</u>	<u>Fecha</u>	<u>Lugar</u>
Prestación del Programa EMPRETEC y Fundemas	Aqta Rhina Reyes e Ing Elena Muñoz	10/25/2004	FUNDEMAS
Entrevistas con Intituciones aliadas	Ing. Roberto Vega Lara- Director de Technoserve-Programa ETI Lic. Víctor Manuel Dimas e Ing Roberto Escobar Sub Director de	10/26/2004	Technoserve
Entrevistas con Intituciones aliadas	INSAFORP Lic. Haydeé de Trigueros. Directora Ejecutiva de	10/26/2004	INSAFORP
Entrevistas con Intituciones aliadas	CONAMYPE	10/26/2004	CONAMYPE
Entrevistas con Empretec	Maria Carlota Guevara Emilia de Quintanilla Pablo Duran Rosalinda Alvarado Maria Teresa de Borgo Ronaldo Chavez Jose Manuel Cuéllar Lorena García	10/27/2004	FUNDEMAS ETI ETI Interpreneur ETI Interpreneur Interpreneur ETI Interpreneur
Entrevistas con Instructores	David Rodriguez Echegoyen Gloria Margarita de Zelaya Ana Maria de Funes Elena Muñoz	10/28/2004	FUNDEMAS
1era Entrevista al Presidente de FUNDEMAS	Lic. Roberto H. Murray Meza	10/28/2004	World Trade Center
Cierre de Seminario de TIC para PyMEs		10/28/2004	Hotel Intercontinental
Visita a emprendedores	Alex Retona	10/28/2004	Empresa Muebles Internacionales
Entrevistas con Intituciones aliadas	Ing. Raquelina de Huez	10/28/2004	FUNDEMAS
Entrevista a integrantes del consejo de FUNDEMAS	Lic. Gloribell Silhy de Daboud Aqta Rhina Reyes e Ing Elena Muñoz	10/29/2004	Laboratorios Suizos
Reunion para analizar docuemtnación		10/29/2004	FUNDEMAS
2da Entrevista al Presidente de FUNDEMAS	Lic. Roberto H. Murray Meza Ing. Guillermo Villacorta, Aqta	10/30/2004	World Trade Center
Presentacion de primeras conclusiones	Rhina Reyes e Ing Elena Muñoz	11/01/2004	BID