

PROGRAMA PILOTO DE CAPACITACIÓN PARA LA MICROEMPRESA

(TC-98-04-27-1-ES)

RESUMEN EJECUTIVO

Agencia ejecutora:	La Fundación para la Educación Integral Salvadoreña (FEDISAL)		
Financiamiento:	Modalidad:		no reembolsable
	FOMIN (Ventanilla IIIa):	US\$	870.000
	Local:	US\$	405.000
	Total:	US\$	1.275.000
Plazos:	Período de Ejecución:		36 meses
	Período de Desembolso:		42 meses
Objetivos:	<p>El objetivo del proyecto es contribuir a incrementar la productividad del sector de microempresas de la zona del Oriente de El Salvador. Esto se cumplirá mediante la promoción de un mercado sostenible de servicios de capacitación y asistencia técnica orientados a las microempresas en la región meta. A la vez se espera poder demostrar la factibilidad de poner en marcha de manera exitosa una metodología de intervención que incluya inversiones de instituciones privadas, gubernamentales y de la cooperación técnica internacional.</p> <p>Específicamente el proyecto contribuirá a: (i) estimular la participación e inversión de microempresarios en actividades de capacitación y asistencia técnica, y (ii) mejorar y adaptar la oferta a la demanda real de las microempresas.</p>		
Condiciones contractuales especiales:	<p>Una vez que se satisfagan las condiciones contractuales generales del Banco, éste podrá desembolsar hasta US\$10.000 para sufragar los costos de contratación del coordinador de la UTEC del programa que apoyará el cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso (véase párrafo 4.9).</p> <p>Como condición previa al primer desembolso, FEDISAL presentará a satisfacción del Banco evidencia de: (i) la contratación del coordinador de la Unidad Técnica (UTEC) (véase párrafo 4.9), (ii) la preparación del primer plan anual (véase párrafo 7.2), y (iii) que FEDISAL ha celebrado convenios de cooperación financiera con las instituciones que serán Socios del Programa. Los convenios deberán especificar las sumas que cada institución comprometerá al programa (véase párrafo 4.5).</p> <p>Como condición previa al desembolso del Componente I: Bonos de capacitación y asistencia técnica, se solicitará evidencia de: (i) la presentación a satisfacción del Banco del manual de</p>		

procedimientos (véase párrafo 4.10), y (ii) el establecimiento de las Oficinas de Promoción en San Miguel y Zacatecoluca (véase párrafo 4.11).

**Excepciones a las
políticas del
Banco:**

Ninguna

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROYECTO

- 1.1 El Comité de Donantes declaró elegible a la República de El Salvador para todas las modalidades de financiamiento previstas por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 3 de diciembre de 1993. La operación es elegible para su financiación por el FOMIN con cargo a su Ventanilla de Promoción de la Pequeña Empresa (3A). La operación busca estimular el fortalecimiento del sector microempresarial en El Salvador y mejorar el mercado de servicios ofreciendo productos de capacitación ajustados a las necesidades de los microempresarios en varios departamentos del país que anteriormente estuvieron afectados por el conflicto bélico y que tienen gran potencial de desarrollo empresarial.

II. ANTECEDENTES

A. El sector de microempresas salvadoreñas

- 2.1 En 1998 se estimó que la población total de microempresas (definidas como empresas de 10 empleados o menos) en El Salvador ascendió a 468.717. Dicho sector representa alrededor del 38% de la población económicamente activa (PEA). En términos de género, el 65% de las microempresas son lideradas por mujeres. Dicho sector en América Latina ha sido ampliamente reconocido por su potencial de contribuir a la economía de los países mediante su generación de empleo e ingresos. En El Salvador, se ha empezado a reconocer este potencial y por ende la necesidad de apoyar el desarrollo de este sector facilitando el acceso al crédito y a servicios de desarrollo empresarial.

B. El Oriente del país

- 2.2 El Oriente¹ es una de las zonas más deprimidas de El Salvador y con un menor grado de desarrollo económico que el resto del país. Fue una de las zonas más afectadas por el conflicto armado, ha experimentado una fuerte migración de la población, y tiene un alto grado de desempleo y subempleo. A pesar de llevarse a cabo esfuerzos de reconstrucción, la zona no ha creado bases *productivas*, dejando a partes de la población en un estado de subsistencia. En este contexto la creación de un gran número de microempresas ha sido una solución para complementar y aumentar el ingreso familiar. Aunque el país ha empezado a darle mayor importancia al sector microempresarial, tanto el gobierno como la cooperación técnica internacional han destinado sus recursos casi exclusivamente al Área Metropolitana de San Salvador y a la región Occidente, dejando de lado a la región de Oriente en sus planes de desarrollo del sector de microempresas.
- 2.3 En el Oriente existen en total 118.819 microempresas (casi un tercio del número total de microempresas a nivel nacional) que se clasifican de la siguiente manera: 108.491 (91,3%) de subsistencia (ventas menores a US\$170 mensuales), 6.353 (5,4%) de acumulación simple (ventas mensuales entre US\$170 y US\$340) y 3.975 (3,4%) de acumulación ampliada (ventas entre US\$340 y US\$5.700). En los últimos años, el desarrollo concentrado del sector microempresarial en esta zona

¹ Departamentos de La Paz, San Vicente, Usulután, San Miguel, Morazán y La Unión.

del país constituye un potencial positivo para el establecimiento de una base *comercial*. A pesar de su número predominante y aunque el sector tenga acceso a programas de crédito y flujos de recursos de remesas, las cifras reflejan una serie de restricciones tecnológicas y de capacidad interna que estancan su crecimiento. Las microempresas de esta región no logran superar sus deficiencias por la escasez de proveedores calificados y profesionales de servicios de capacitación y asistencia técnica, servicios de desarrollo empresarial esenciales para su desarrollo y crecimiento.

C. El mercado de capacitación y asistencia técnica en el Oriente

2.4 La escasez de servicios de desarrollo empresarial se debe en gran parte al nivel incipiente en que se encuentra el mercado de dichos servicios en el Oriente. Específicamente, la **demand**a microempresarial de servicios de capacitación y asistencia técnica se encuentra en un estado limitado y sin calidad por: (i) falta de información sobre la oferta, y (ii) falta de cursos adaptados a las necesidades y particularidades del sector. Los cursos existentes tienen una duración demasiado larga, sus horarios no son compatibles con las actividades de los microempresarios, y la mayoría de los cursos exige trasladarse a la capital. Finalmente, el costo de oportunidad para el microempresario es alto, tanto en lo que se refiere a la inversión por pago de los servicios como por la asignación de su tiempo a una actividad no productiva.

2.5 Respecto a la **oferta** de capacitación y asistencia técnica, el mercado salvadoreño, el cual se encuentra principalmente en la capital, está compuesto por ONG's especializadas, universidades, empresas consultoras, y consultores individuales. De las 194 instituciones acreditadas ante el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), únicamente 17 tienen su base de operaciones en alguno de los seis departamentos del Oriente. Sin embargo, en la práctica sólo ocho de tales instituciones mantienen presencia en la zona.

D. Iniciativas independientes para fomentar el uso de bonos

2.6 Varias instituciones en El Salvador, como la Swisscontact y la GTZ están realizando o están en fases de preparación para lanzar de manera independiente proyectos de bonos. Se espera que estos esfuerzos a corto y mediano plazo se consoliden y se conviertan en un programa nacional de bonos para el sector de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME). Actualmente, la zona del Oriente no figura como beneficiario de estos programas. Por lo tanto, existe el riesgo de que esta región no podrá aprovechar, en el futuro, estas iniciativas si no se hace el esfuerzo desde ahora para sentar las bases dirigidas al desarrollo de un mercado eficaz y de calidad de servicios de capacitación y asistencia técnica.

2.7 Este proyecto complementa las actividades de otros programas financiados por el Banco que atienden a la microempresa. En la actualidad se puede mencionar un programa bajo ejecución y otro programa en el proceso de ser aprobado por el Banco. El primero es Nuevas Microempresas de Frutas y Hortalizas Orgánicas (ATN/ME-6283-ES), aprobado en 1998 relacionado con actividades para mejorar la competitividad de grupos de productores agrícolas a través de servicios de desarrollo empresarial y comercialización. El proyecto Apoyo al Desarrollo de las

Micro y Pequeñas Empresas en El Salvador (TC-99-08-00-2-ES) está por aprobarse en el Banco. El objetivo de este proyecto es de apoyar la implementación de mecanismos que faciliten y promuevan el desarrollo de las micro y pequeñas empresas.

E. La Fundación para la Educación Integral Salvadoreña, FEDISAL

- 2.8 FEDISAL es una institución distinguida por su amplia experiencia en el área de educación y capacitación, y por el alto nivel de reconocimiento que le otorgan las demás instituciones de los sectores público y privado del país. FEDISAL propone -con el apoyo del FOMIN- ejecutar un programa de bonos para estimular la demanda y a la vez mejorar la calidad y aumentar la cantidad de servicios prestados en la zona del Oriente de El Salvador. Se espera que al desarrollar un mecanismo como el descrito en la operación propuesta, se podrá contribuir a cerrar la brecha de acceso a servicios de capacitación y asistencia técnica para microempresarios de la zona, y preparar la región para su participación en un programa nacional de bonos.

III. OBJETIVOS DEL PROYECTO Y COMPONENTES PRINCIPALES

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo del proyecto es contribuir a incrementar la productividad del sector microempresarial de la zona del Oriente de El Salvador. Esto se cumplirá mediante la promoción de un mercado sostenible de servicios de capacitación y asistencia técnica orientados a las microempresas en la región meta. A la vez se espera poder demostrar la factibilidad de poner en marcha de manera exitosa una metodología de intervención que incluya inversiones de instituciones privadas, gubernamentales y de la cooperación técnica internacional.
- 3.2 Específicamente el proyecto contribuirá a: (i) estimular la participación e inversión de microempresarios en actividades de capacitación y asistencia técnica; y (ii) mejorar y adaptar la oferta a la demanda real de las microempresas.

B. Componentes del Proyecto

- 3.3 El proyecto está compuesto por tres componentes que se describen a continuación: (i) un sistema de bonos de capacitación y asistencia técnica, (ii) un sistema de mejoramiento de la oferta, y (iii) un sistema de promoción, información y difusión.

1. Bonos de Capacitación y Asistencia Técnica (US\$425.000 FOMIN; US\$125.000 contraparte)

- 3.4 El sistema de bonos de capacitación y asistencia técnica es un mecanismo de subsidio parcial y directo que busca dinamizar la demanda de las microempresas. Con el bono, el empresario dispone de poder adquisitivo que le permite acceder a servicios pre-calificados de capacitación y asistencia técnica de su elección. Esto a la vez estimulará la oferta a tomar iniciativas para adecuar o ampliar sus servicios y estimulará una competencia entre los ofertantes.

- 3.5 Los servicios de capacitación y asistencia técnica se brindarán en dos modalidades: grupal (cursos de capacitación) o en forma individual (asistencia técnica). Quedará al criterio del usuario cuantos bonos utilizará para cursos de capacitación y cuantos bonos acumulables invertirán para co-financiar servicios de asistencia técnica. Los bonos se distribuirán sin costo alguno a empresarios elegibles (menos de 10 trabajadores de los sectores manufactura, comercio y servicios, y con por lo menos 6 meses de existencia). Cada empresario recibirá un talonario conteniendo 5 bonos, los cuales podrá usar personalmente o asignarlos a sus trabajadores. Cada empresario puede recibir 2 talonarios (10 bonos) durante los tres años del programa.
- 3.6 Los bonos tendrán un valor fijo de US\$15, lo cual se estima cubriría el 75% del costo de un servicio de *capacitación* de corta duración (aproximadamente 15 a 20 horas). En el momento de elegir el servicio, el empresario pagará con sus propios recursos la co-inversión, es decir el balance del costo después de haber aplicado el bono. Cuando haya cumplido 25% en horas del servicio, entregará al proveedor el bono que complementará el pago total del servicio. Esta modalidad de pago permitirá al empresario determinar si el curso satisface sus necesidades y le permite optar por no continuar si lo desea. Se estima que gran parte de los cursos de capacitación que se solicitarán y serán elegibles para recibir financiamiento se enfocarán en las áreas de control y gestión empresarial, mejoramiento de procedimientos y técnicas productivas, mercadeo, etc. No serán elegibles programas de idiomas y cursos de computación. Los proveedores podrán canjear los bonos siempre y cuando los empresarios hayan completado 70% del curso.
- 3.7 Para la *asistencia técnica*, los empresarios tendrán la flexibilidad de usar los mismos bonos de forma acumulada para co-financiar el costo del servicio de asistencia técnica. Los empresarios tendrán la opción de utilizar un mínimo de 3 bonos hasta un máximo de 5 bonos por servicio que cubriría un máximo del 60% del costo de dicho servicio. El tipo de servicio que se espera financiar incluye diagnósticos empresariales, producción e innovación tecnológica, estudios de mercado, calidad y cumplimiento de estándares, gestión financiera, etc. Los proveedores presentarán a canje los bonos, siempre y cuando los empresarios hayan completado el 100% del servicio.
- 3.8 En tres años se espera poder distribuir 36.000 bonos para el beneficio de aproximadamente 4.600 microempresas para que puedan financiar servicios de capacitación y asistencia técnica. Al terminar el curso o la asistencia técnica, el empresario tendrá la oportunidad de evaluar y determinar la utilidad del curso, información que servirá para la toma de decisiones en el futuro y para beneficio de otros empresarios.
- 3.9 ***Sistema de control.*** Para garantizar una entrega transparente y justa de los bonos, y así evitar asuntos de impropiedad y fraude, el programa establecerá un sistema de control que consiste en una base de datos electrónica donde se podrá ingresar información acerca de la distribución de los bonos desde la unidad técnica y las oficinas de promoción y que será actualizada continuamente por los promotores del programa. Dicha base de datos recopilará información de todos los microempresarios receptores de los bonos; tendrá un registro de instituciones,

firmas privadas y consultores individuales elegibles y acreditados para prestar servicios y canjear los bonos; y llevará un registro de las fechas de distribución, canje y cobro de los bonos. Para alimentar la base de datos se contará con lo siguiente: (i) bonos con números de identificación correlativos a la persona o firma que los utilizará, (ii) promotores que se encargarán de la supervisión en el campo a través de visitas continuas a las ventanillas, y visitas imprevistas a proveedores de capacitación y asistencia técnica, (iii) exigencia de declaraciones juradas firmadas por participantes y proveedores de capacitación garantizando que el participante asistió a por lo menos el 70% de las horas del curso y 100% de la asistencia técnica, (iv) para aquellos trabajadores que reciben capacitación, bonos endosados por sus jefes, los microempresarios, (v) en los casos que la asistencia técnica sea de una duración de más de dos días, se requerirá que los proveedores de dicho servicio entreguen a la UTEC los diagnósticos y las propuestas que se hayan preparado para la firma beneficiaria, y (vi) auditorías anuales para garantizar el buen uso y distribución de los bonos. Dichas medidas serán revisadas semestralmente para asegurar su efectividad, y si fuera necesario los mecanismos serán ajustados para acomodar condiciones no previsibles. Aquellas microempresas beneficiarias y/o proveedores que no cumplan con las reglas del programa, se les prohibirá continuar participando en el programa.

2. Mejoramiento de la oferta (US\$100.000 FOMIN; US\$50.000 contraparte)

- 3.10 La intervención en el mercado de servicios estimulará un proceso de adaptación por parte de la oferta, pero de modo gradual. Existen nuevas metodologías y enfoques modernos en la capacitación y en la asistencia técnica, que no están al alcance de todos los ofertantes del servicio, debido a barreras de tipo económico y de información. El objetivo de este componente es proveer un instrumento para acelerar la adecuación de la oferta existente hacia las necesidades específicas de las microempresas. Este componente también facilitará la movilización de la oferta existente en el Área Metropolitana de San Salvador hacia la región del proyecto.
- 3.11 Con recursos de este componente se espera apoyar alrededor de 18 proveedores seleccionados según criterios preestablecidos, para que puedan recibir capacitación y asistencia técnica que les permita: (i) adecuar sus servicios a las necesidades de los microempresarios; (ii) adquirir o adaptar metodologías modernas; (iii) capacitarse en conceptos de formación de adultos, contenidos técnico-productivos y gerenciales; y (iv) mejorar la gestión de la oferta. Los proveedores beneficiados deberán co-invertir en su programa de mejoramiento, y el apoyo a cada proveedor no podrá exceder del 10% del monto inicial del componente sobre la duración del proyecto.
- 3.12 Los recursos de este componente no cubrirán equipamiento ni infraestructura de las instituciones de capacitación y asistencia técnica (ICAT). El proyecto responderá a demandas de los ofertantes pero también podrá plantear o sugerir una oferta que será electiva. Serán elegibles ICAT, empresas consultoras, y consultores individuales que firmen un acuerdo con FEDISAL que garantice que dichos proveedores de servicios están ofreciendo servicios en la región de intervención del

programa o que tengan la disposición de instalarse en forma permanente para iniciar servicios en dicha región.

3. Sistema de promoción, información y difusión (US\$92.860 FOMIN; US\$54.750 contraparte)

- 3.13 El sistema de promoción, información y difusión facilitará el mejor acceso a información sobre el programa de bonos, sobre la disponibilidad y calidad de cursos y sobre el rango de instituciones.
- 3.14 Se realizará una campaña de promoción, utilizando medios masivos de comunicación, que incluyen radio, televisión, prensa, volantes, afiches, folletos, trípticos y perifoneos. La campaña facilitará: (i) que una mayor cantidad de microempresas se enterarán de la existencia y ventajas del proyecto; (ii) un mejor conocimiento por parte de los proveedores respecto a la oportunidad para ofrecer sus servicios; e (iii) información sobre el mecanismo, derechos y deberes de los diferentes actores (empresarios y proveedores), reduciendo así los riesgos de colusión o abuso entre las microempresas y los proveedores contra el proyecto.
- 3.15 El sistema de información y difusión contará con una base de datos que será actualizada continuamente y que incluirá la oferta acreditada y la evaluación de los usuarios como también la información sobre los receptores de los bonos. FEDISAL suscribirá convenios con instituciones locales como municipalidades, gremios, oficinas de correo para que permitan la instalación de un panel informativo y que operen como Ventanillas de Promoción donde se ofrecerá información sobre el proyecto y se distribuirán los bonos. Para este componente los recursos del FOMIN se destinarán para la contratación de consultorías para definir la estrategia de promoción y la adquisición de equipo menor para el uso de los promotores.

IV. ORGANISMO EJECUTOR, BENEFICIARIOS, SOCIOS Y MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN

A. El Organismo Ejecutor: FEDISAL

- 4.1 La Fundación para la Educación Integral Salvadoreña, FEDISAL, es una organización privada sin fines de lucro creada en 1993 por empresarios prominentes y miembros de la comunidad salesiana salvadoreña, con el fin de contribuir por medio de la educación al desarrollo económico y social de El Salvador. Al 31 de diciembre de 1998, FEDISAL tenía activos totales equivalentes a US\$950.000, y un patrimonio de aproximadamente US\$900.000. FEDISAL es una organización con gran prestigio y reconocida por el alto nivel profesional de su personal. FEDISAL tiene una capacidad institucional sobresaliente puesto que ha tenido amplia experiencia en administrar varios programas nacionales enfocados al trabajo educativo, como los de INSAFORP, CONAMYPE y varias instituciones internacionales, y además con el Banco en un programa vocacional, "Programa de apoyo al desarrollo de un consorcio privado de capacitación para el trabajo" (ATN/MH-5167-ES). Dicho proyecto cuya suma asciende a más de US\$4 millones finalizará su ejecución en julio 2000, ha tenido mucho éxito y fue

reconocido por haberse ejecutado de forma muy eficiente y haber logrado todas las metas del proyecto.

- 4.2 Si bien FEDISAL provee servicios de capacitación, para efectos de este proyecto FEDISAL tendrá un “modus operandi” de segundo piso lo cual significa que no ofrecerá servicios de capacitación y asistencia técnica directamente a los microempresarios, sino actuará como un facilitador e intermediador de servicios.

B. Beneficiarios del Proyecto

- 4.3 El proyecto intenta beneficiar tanto la demanda como la oferta. La demanda en este programa, los integrantes de la microempresa en el Oriente, pertenecen a los segmentos de la microempresa de acumulación simple y ampliada. Se incluyen también un porcentaje (10%) de las microempresas de subsistencia. Se estima que el programa atenderá a unas 4.600 microempresas con alrededor de 20.000 servicios de asistencia técnica y capacitación durante los 3 años de la ejecución del proyecto.
- 4.4 La oferta está representada por instituciones, consultores individuales y proveedores de servicios de capacitación y asistencia técnica que atienden a las microempresas de la región donde interviene el proyecto. Se espera trabajar con 25 ICATs y aproximadamente 35 consultores independientes. A través del componente de mejoramiento se espera dar asistencia técnica a 18 proveedores.

C. Los Socios Aportantes

- 4.5 Para el propósito de coordinación y asesoría, FEDISAL contará con el aporte financiero y —en ciertas instancias— aporte técnico de otras instituciones salvadoreñas. Para este efecto, FEDISAL suscribirá un convenio con cada institución aportante. Dichos convenios especificarán los montos a ser aportados, alcance y duración de las actividades conjuntas y responsabilidades del aportante frente al programa. Los mismos se solicitarán como condición previa al primer desembolso. Los socios aportantes son los que se indican a continuación:
- 4.6 La Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa, (CONAMYPE) fue creada en 1996 por Decreto Ejecutivo para facilitar y coordinar el establecimiento de políticas e instrumentos que faciliten el desarrollo del sector de la micro y pequeña empresa, manteniendo sus actividades a nivel de segundo y tercer piso.
- 4.7 El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, (INSAFORP) fue creado en 1993 por Decreto Legislativo, con la misión de satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados y certificados para mejorar la productividad de las empresas y la calidad de los productos. INSAFORP es una institución autónoma dirigida por un Consejo tripartito integrando empresarios, trabajadores y funcionarios. Para su funcionamiento, cuenta con recursos del estado y una aportación de 1% de la planilla de las empresas con 10 o más trabajadores.
- 4.8 La Agencia Alemana de Cooperación Técnica para el Desarrollo (GTZ) se dedica al fomento del sector privado en El Salvador. GTZ ha realizado varios proyectos en El Salvador, recientemente un programa de mejoramiento de la competitividad de

las PyMEs con la Asociación Nacional para las Empresas Pequeñas (ANEP), y además el Proyecto de Asistencia Técnica a Micro y Pequeña Empresa en Desarrollo (EMPRENDE) con CONAMYPE busca contribuir al establecimiento de estructuras sostenibles y competitivas en favor del desarrollo y la consolidación del sector de microempresas.

D. Organización del Programa

- 4.9 FEDISAL pondrá en operación una Unidad Técnica (UTEC), que dependerá de la Gerencia de Capacitación de FEDISAL. La UTEC estará a cargo de un Coordinador Técnico, e integrado además por un Especialista en Capacitación, un Administrador/Contador, (cuyos salarios serán financiados con recursos del FOMIN) y una secretaria (cuyo salario será sufragado por la contraparte). La contratación del Coordinador Técnico se establece como condición previa al primer desembolso y para este efecto se hará un desembolso previo de US\$10.000 para su contratación para que apoye en la preparación del primer plan anual y el cumplimiento de las demás condiciones previas. La UTEC funcionará en San Miguel. FEDISAL que tiene su sede en San Salvador se asegurará que la UTEC será debidamente equipada para facilitar el apoyo administrativo, de comunicaciones, actividades contables, logísticas y el establecimiento de procedimientos internos que permitan dar seguimiento pormenorizado a la ejecución del proyecto. Con recursos del FOMIN y co-financiamiento de la contraparte se comprará equipo menor de computo para la ejecución.
- 4.10 Los Comités Técnicos son instancias no permanentes, convocadas por el Coordinador Técnico para que apoyen al proyecto en aspectos puntuales (elaboración de los lineamientos operativos y el reglamento de acceso a los bonos, definición de criterios y mecanismos para la calificación/acreditación de la oferta, definición de indicadores y del sistema de seguimiento y control, y definición de lineamientos para la campaña de promoción y difusión). Estarán formados por invitación e integrados por el Coordinador Técnico, el Especialista en Capacitación y por otros especialistas, posiblemente provenientes de CONAMYPE y de INSAFORP. Además FEDISAL contratará un consultor internacional que apoyará a la UTEC en la preparación del manual de procedimientos y reglamentos operativos, los cuales se establecen como condición previa al desembolso del Componente I. Dicha consultoría será sufragada por recursos de la contrapartida. Cabe señalar que los manuales y reglamentos se basarán en los de otros programas de bonos financiados con recursos del Banco.
- 4.11 Las Oficinas de Promoción (OP) serán las instancias operativas del proyecto, dependientes de la UTEC, y estarán a cargo de un Promotor en cada OP. Estarán directamente vinculadas a los usuarios (microempresarios) y a los proveedores. Una OP estará ubicada en San Miguel, conjuntamente con la UTEC, y la otra en Zacatecoluca. El establecimiento de las OP se solicitará como condición previa al desembolso del Componente I. A través de las Oficinas de Promoción se entregarán los bonos a los empresarios. Además, los promotores de las OP's serán responsables de identificar, gestionar y mantener activas las Ventanillas de Promoción (Ventanillas), entendidas como puntos estratégicos por la afluencia de microempresas (municipalidades, gremios, otros puntos de concentración) donde

podrán promocionar el proyecto permanentemente a través de paneles informativos, y podrán realizar campañas de distribución eventuales. Para la implementación de estas ventanillas, FEDISAL suscribirá convenios con las instituciones locales.

- 4.12 El **Comité Asesor** funcionará como una instancia de asesoría y apoyo a la UTEC. Estará integrado por un representante de FEDISAL, CONAMYPE, INSAFORP, y GTZ, éstas últimas como entidades locales que contribuyen financieramente al proyecto, y que tienen interés en incluir a este programa en su estrategia de coordinación para un programa nacional. El Coordinador Técnico también participará en las reuniones del Comité Asesor, cuyos principales puntos de agenda serán apoyar en el análisis de la información generada por el proyecto y dar retroalimentación al proyecto. El Comité Asesor se reunirá por lo menos trimestralmente, pero podrá ser convocado por el Coordinador Técnico en cualquier momento.

E. Comité de medio ambiente e impacto social

- 4.13 El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social del Banco consideró esta operación en su reunión TRG del 29 de mayo de 1998 y recomendó que en las actividades de capacitación y asistencia técnica se incluyan temas de seguridad ocupacional e higiene, desechos sólidos y el mantenimiento de impactos sociales y ambientales.

F. Grado de preparación del proyecto

- 4.14 Se considera que el proyecto está en un grado de preparación avanzado por las siguientes razones: (i) los términos de referencia para la contratación del coordinador han sido debidamente preparados; y (ii) un borrador de los convenios bilaterales con las organizaciones aportantes ha sido preparado y está siendo circulado para su debida aprobación y luego para la firma de las respectivas partes. Además, antes de la presentación de este Memorándum de Donantes al Comité de Donantes, FEDISAL firmará cartas de entendimiento con las instituciones aportantes como un paso previo a la firma de los convenios bilaterales.

V. COSTOS Y FINANCIAMIENTO

A. Costos

- 5.1 El proyecto se implementará en un periodo de 3 años. El proyecto tiene un costo estimado de US\$1.275.000. El FOMIN aportará US\$870.000 (68%) y la contraparte asciende a US\$405.000 (32%), la cual será aportada por FEDISAL y los socios aportantes CONAMYPE, INSAFORP, GTZ y otros. Si FEDISAL no lograra recuadar los fondos provenientes de los socios aportantes, FEDISAL se responsabiliza por completar la suma que se exige para la contrapartida de este programa. No se considera en la contrapartida los aportes directos del grupo meta (microempresarios y proveedores de servicios) que ascienden a un monto estimado de más de US\$200.000. Se seguirán los procedimientos del Banco para la adquisición de bienes y servicios.

Componentes	FOMIN	Contraparte		Total
		Efectivo	Especie	
Comp. 1 Bonos de Capacitación y Asistencia Técnica	425.000	125.000	0	550.000
Comp. 2 Mejoramiento de la oferta	100.000	50.000	0	150.000
Comp. 3 Promoción	92.860	54.750	0	147.610
Monitoreo, Evaluación, y Auditorías	69.700	0	0	69.700
Unidad Ejecutora	152.950	16.050	0	169.000
Asistencia Técnica	0	10.300	40.400	50.700
Equipamiento	16.333	7.000	0	23.333
Apoyo a la coordinación y supervisión	0	68.000	0	68.000
Gastos administrativos	0	33.500	0	33.500
Imprevistos	13.157	0	0	13.157
Total	870.000	364.600	40.400	1.275.000

B. Sostenibilidad Financiera

- 5.2 La sostenibilidad financiera del proyecto dependerá de tres fuentes que apoyarán a darle continuidad al proyecto una vez que los fondos del FOMIN hayan sido gastados. Un importante logro del presente proyecto piloto es haber logrado convencer a instituciones públicas para el financiamiento de la contrapartida nacional. Esto abre buenas perspectivas de continuidad (y por ende de sostenibilidad relativa) de la iniciativa aún cuando termine el co-financiamiento del FOMIN.
- 5.3 En términos de la sostenibilidad del programa de bonos, el presente proyecto propone explorar la posibilidad de interesar empresas grandes del sector privado a patrocinar actividades parciales. Se supone que existe una serie de empresas comerciales y manufactureras que han identificado al Oriente como su segmento de mercado y por lo tanto tienen el interés y la disposición de utilizar recursos de sus presupuesto de promoción y mercadeo para llevar mensajes de sus productos a esta población con logos de las empresas patrocinadoras en los bonos.
- 5.4 En la medida que los compradores de productos y servicios ganen confianza en la utilidad de los servicios adquiridos, se espera una mayor voluntad de pago para los servicios por parte de los empresarios, situación que permite a los oferentes incrementar la calidad de su oferta. Por lo tanto, a mediano plazo se buscará reducir el nivel de subsidio, incrementando la porción que sufragaría el empresario y así poder aumentar la recuperación de costos.

VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS DEL PROYECTO

A. Justificación

- 6.1 El proyecto es una iniciativa piloto que intenta probar un modelo que se ha puesto en marcha en otros países de la región y ha sido ajustado a la realidad que enfrentan los microempresarios de la zona del Oriente de El Salvador. Se espera poder lograr un efecto demostrativo que muestre que el mecanismo de bonos que servirá para incentivar la demanda puede fomentar el desarrollo de un mercado de servicios empresariales.

- 6.2 Este proyecto además encaja dentro una serie de esfuerzos independientes llevados a cabo por el gobierno y organismos de cooperación internacional que buscan utilizar bonos como un instrumento catalizador para apoyar a otros sectores tales como el sector de la pequeña y mediana empresa en áreas que incluyen el de servicios de desarrollo empresarial y del medio ambiente. Se espera que estos esfuerzos independientes se concreten en un programa nacional de bonos que beneficie a varios sectores en ámbitos variados. Cabe señalar que antes que se presentara este proyecto, la zona de Oriente no figuraba en las iniciativas del gobierno y de los otros cooperantes internacionales. Ahora con el proyecto propuesto estas entidades tienen al sector Oriente en sus planes al participar como cooperantes del proyecto. Se espera que este proyecto con la coordinación de varias instituciones permitirá a la región del Oriente -en el futuro cuando se consoliden los esfuerzos independientes- aprovechar los beneficios de dicha iniciativa ya que se habrán sentado las bases para un mercado de servicios empresariales más eficiente y de mejor calidad.

B. Riesgos

- 6.3 Existen efectivamente dos factores de riesgo: (i) una oferta inadecuada; y (ii) el uso no apropiado de los bonos.
- 6.4 *Una oferta inadecuada.* En la actualidad existe una limitada oferta residente en la zona de intervención. Para mitigar este riesgo, el proyecto hará uso del componente de mejoramiento como instrumento para apoyar a la adecuación de la oferta. Al igual las actividades de promoción serán dirigidas a los proveedores de San Salvador para informarles de las posibilidades de negocios en la zona del Oriente y así incentivar que presenten servicios en la región meta.
- 6.5 *El uso no apropiado de los bonos.* Existe en programas de bonos cierto riesgo de fraude en términos del uso del bono, y la compra de capacitación. Para mitigar este riesgo, en el proyecto tiene previsto implementar un sistema de control que incluye una bases de datos e instrumentos complementarios para evitar el fraude.

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

A. Sistema de control

- 7.1 El sistema de control será la responsabilidad de la UTEC y será actualizado conjuntamente por la UTEC y las Oficinas de Promoción. El sistema de control permitirá: (i) conocer el avance del número de usuarios y número de cursos, así como el avance en los procesos internos del proyecto; (ii) el cumplimiento de procedimientos y requisitos por parte de los diferentes actores para así evitar el fraude; y (iii) recopilar información para la construcción de línea basal para las evaluaciones posteriores. Los resultados del sistema de control se presentarán en informes trimestrales dirigidos a FEDISAL y el Comité Asesor.

B. Seguimiento

- 7.2 Con financiamiento a cargo de la partida del FOMIN, se contratará una consultoría internacional para diseñar un sistema de seguimiento que sirva de marco y guía para la recopilación de información operativa como de impacto que alimentará las evaluaciones. Este sistema contará con los datos del sistema de control e incluirá además la eficiencia del programa y el impacto del mismo. La información que se recopile será presentada para la no objeción del Banco de la siguiente forma: (i) tres planes anuales (uno de los cuales se establece como condición previa al primer desembolso) que incluirán, entre otros, objetivos cuantificados y cronogramas de ejecución, medios para alcanzar dichos objetivos, y plan de financiamiento que establezca un plan de las aportaciones de contrapartida; (ii) informes semestrales de progreso de la ejecución del programa que incluyan el cumplimiento de objetivos; e (iii) informes anuales de auditoría financiera realizadas por una firma de auditores externos independientes aceptable al Banco.

C. Evaluaciones Intermedia y Final

- 7.3 El proyecto contempla dos evaluaciones: una evaluación intermedia y una final. La evaluación intermedia se realizará a los 18 meses de iniciado el proyecto, siempre y cuando se hayan colocado por lo menos el 25% de los bonos. La evaluación final se realizará a los 42 meses de iniciado el proyecto. La evaluación intermedia deberá analizar y hacer recomendaciones respecto a los avances del proyecto y la justificación para mantener o bajar el valor del bono. Las evaluaciones analizarán el cumplimiento de los objetivos de acuerdo al Marco Lógico (Anexo I) tales como: (i) el incremento porcentual de la productividad de las empresas participantes; (ii) el grado de satisfacción de los microempresarios con los cursos ofrecidos; (iii) incremento porcentual de inversión en servicios de capacitación y asistencia técnica de la empresa participantes; y (iv) porcentaje de la oferta que ha incrementado y mejorado sus servicios. El Banco será responsable por la contratación de la firma que llevará a cabo los servicios de consultoría para el establecimiento del sistema de seguimiento (marco y guía) y las evaluaciones.

VIII. EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO

- 8.1 Ninguna

IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 9.1 Una vez que se satisfagan las condiciones contractuales generales del Banco, éste podrá desembolsar hasta US\$10.000 para sufragar los costos de contratación del coordinador de la UTEC del programa que apoyará con el cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso. Como condición previa al primer desembolso, FEDISAL presentará a satisfacción del Banco evidencia de: (i) la contratación del coordinador de la Unidad Técnica (UTEC), (ii) la preparación del primer plan anual, y (ii) que FEDISAL haya celebrado convenios de cooperación financiera con las instituciones que serán Socios del Programa. Los convenios deberán especificar las sumas que cada institución comprometerá al programa.

- 9.2 Como condición previa al desembolso del Componente I: Bonos de capacitación y asistencia técnica, se solicitará evidencia de: (i) la presentación a satisfacción del Banco del manual de procedimientos, y (ii) el establecimiento de las Oficinas de Promoción en San Miguel y Zacatecoluca.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Contribuir a incrementar la productividad (actividad económica) del sector de microempresas de la zona del Oriente de El Salvador.	<ul style="list-style-type: none"> Al final de 3 ½ años, un incremento de 10% de la productividad (relación ventas a recursos humanos utilizados) de un 50% las microempresas que participaron en el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas nacionales de hogar Encuesta del Banco Central (Índice de volumen de actividad económica) Encuestas de los microempresarios Registros del ejecutor Informes trimestrales Evaluación intermedia del proyecto Evaluación final del proyecto 	
Objetivo Incrementar la participación e inversión de microempresarios en actividades de capacitación y asistencia técnica y apoyar la generación de la oferta a la demanda de los microempresarios	<ul style="list-style-type: none"> Al final de 3 ½ años las microempresas participantes han incrementado su nivel de inversión en capacitación y asistencia técnica en un 50%. Al final de 3 ½ años, la oferta de servicios incrementada y adecuada a las necesidades de la demanda en un 50%. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas de los microempresarios Registros del ejecutor Informes trimestrales Evaluación intermedia del proyecto Evaluación final del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> La capacitación impartida tiene calidad y muestra resultados concretos a nivel de empresa Ofertantes tienen interés atender y mantener demanda del Oriente La presencia de otras organizaciones que ofrecen servicios al grupo meta no los ofrecen con subsidios mayores al de proyecto
Componentes Programa de Capacitación y Asistencia Técnica Mejoramiento de la oferta Programa de Promoción, Información y Difusión	<ul style="list-style-type: none"> 20,000 actividades de capacitación y de asistencia técnica. 4,600 microempresas atendidas 10 de las ICATs acreditadas locales y 15 de San Salvador con el interés de brindar servicios en el Oriente acceden al fondo de mejoramiento de la oferta. 35 consultores acreditados. Número absoluto de servicios brindados por las ICATs acreditadas aumenta en un 30% en la región del Oriente 	<ul style="list-style-type: none"> Registros del ejecutor Informes trimestrales Evaluación intermedia del proyecto Evaluación final del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Empresarios conscientes que la capacitación y la asistencia técnica son inversiones Demanda por servicios financieros aumenta

<p>Actividades</p> <p>Componente I: <u>Intensivo a la demanda: bonos para capacitación y asistencia técnica</u> Desarrollo del manual para la Unidad Técnica</p> <p>Desarrollo de instrumentos y procedimientos</p> <p>Desarrollo de software de gestión</p> <p>Asesoría en inicio (consultoría internacional)</p> <p>Distribución de bonos</p> <p>Componente II: <u>Fortalecimiento de la oferta</u> Desarrollo de manual para la Unidad Técnica</p> <p>Desarrollo de instrumentos y procedimientos</p> <p>Desarrollo de software de gestión</p> <p>Asesoría en inicio (consultoría internacional)</p> <p>Asistencia técnica para proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El manual preparado en los primeros tres meses de ejecución • Instrumentos y procedimientos desarrollados en los primeros tres meses de ejecución • Aquisición e instalación de software realizado en los meses 2 y 3 de ejecución • Consultoría internacional realizada en los primeros 3 meses de ejecución • 36,000 bonos distribuidos a 4,600 microempresas desde el mes cinco hasta el mes 30 de ejecución • El manual preparado en los primeros tres meses de ejecución • Instrumentos y procedimientos desarrollados en los primeros tres meses de ejecución • Aquisición e instalación de software realizado en los meses 2 y 3 de ejecución • Consultoría internacional realizada en los primeros 3 meses de ejecución • Asesoría Técnica realizada para 18 empresas y/o consultores 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros del ejecutor • Informes trimestrales • Evaluación intermedia del proyecto • Evaluación final del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de infraestructura en calidad y cantidad para desarrollar el Programa • Empresarios tienen buena disposición de participar en el Programa • Los instructores interesados en participar • Las campañas de promoción se hacen periódicamente y son efectivas • Desembolsos de los financiadores son oportunos y suficientes
---	--	--	--

<p>ponente III: oción y Divulgación Diseño de campaña</p> <p>alleres de promoción/información a ferentes, tiraje de volantes, fiches, publicidad por radio y periódicos locales, y publicidad móvil</p> <p>Tiraje de chequeras</p> <p>Tiraje de catálogo de oferta</p> <p>Convocatoria y selección de proveedores</p> <p>Apertura de ventanillas de asistencia y distribución de onos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña diseñada el tercer mes de ejecución • 15 eventos programados y realizados y otras actividades realizadas periódicamente a lo largo de la ejecución del Programa <ul style="list-style-type: none"> • 3 distribuciones de chequeras a lo largo de la ejecución del Programa • 3 distribuciones de catálogo de oferta a lo largo de la ejecución del Programa • 11 convocatorias realizadas a lo largo de la ejecución del Programa <ul style="list-style-type: none"> • Ventanillas abren en mes 3 y operan a lo largo de ejecución del Programa 		
--	--	--	--

PROYECTO DE RESOLUCION

**EL SALVADOR. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN
PROGRAMA PILOTO DE CAPACITACION PARA LA MICROEMPRESA.**

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Fundación para la Educación Integral Salvadoreña, y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de proyecto a que se refiere el documento MIF/AT- sobre un proyecto de cooperación técnica para la realización de un programa piloto de capacitación para la microempresa.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$870.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter de no reembolsable.