PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Al servicio de las personas y las naciones

DOCUMENTO DE PROYECTO

República Bolivariana de Venezuela

Título del Proyecto: Fortalecimiento de capacidades productivas para apoyar el desarrollo de PYMES y oportunidades de negocios inclusivos.

Número del Proyecto: 97579

Asociado en la Implementación: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Fecha de Inicio: Abril 2017 **Fecha de finalización:** Agosto 2019

Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC): 28 de Marzo de 2017

Breve Descripción

El Proyecto tiene como objetivo potenciar las capacidades de miembros de grupos productivos, que conforman cadenas de pequeñas y medianas empresas, integradas dentro de la cadena de valor de empresas a nivel nacional, para que incrementen su competitividad y productividad, respondan adecuadamente a los requerimientos del mercado y se faciliten dinámicas de inclusión económica en las cadenas de valor. Propiciando la creación de oportunidades para el desarrollo de modelos de negocios proveeduría inclusiva que, al incorporar a las comunidades de bajos ingresos en la cadena de valor, promuevan la reducción de la pobreza y de la inequidad, creando una situación de beneficio mutuo entre empresas y comunidades, atendiendo a las características y dinámicas del territorio. El proyecto se ha estructurado en tres componentes fundamentales y sus respectivos productos, mencionados seguidamente: Componente 1: Modelo Metodológico de consolidación de la inclusión productiva y financiera e incremento de competitividad, transferido. 2: Pequeñas/os empresarias/os con capacidades empresariales fortalecidas para la inclusión productiva, financiera y mejoramiento de la competitividad. 3: Facilitación del acceso a productos y servicios financieros para pequeñas y medianas empresas.

Efectos a los que contribuye el proyecto

Efecto MANUD N°1.1. Para 2019 el SNU habrá contribuido a la implementación de políticas públicas tendientes a: la reducción de la pobreza, promoción de la igualdad, la inclusión social y el desarrollo sostenible, tomando en consideración la dinámica demográfica del país entre otros.

Producto(s) Indicadores (s):

Producto 1: Iniciativas socioproductivas y artesanales orientadas a población vulnerable en zonas marginales, apoyadas a través de asistencia técnica.

Indicador 1.1: Numero de iniciativas socioproductivas implementadas y sistematizadas que han sido asistidas con énfasis en mujeres jefas de hogar, comunidades aisladas, indígenas y jóvenes.

Total de recursos requeridos USD:	589.576,81	
Total de recursos asignados USD:	TRAC 1 y 2 PNUD :	180.336,96
	Donantes:	409.239,85
	Donante:	
	Gobierno:	
	En especie:	
No financiado:		

Acordado por:

PNUD	Gremio Empresarial
Peter Grohmann Representante Residente Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Juvenal Arveláez Presidente Cámara Venezolana de la Industria de Alimentos (CAVIDEA)
Fecha: 28 - 3 - 2017	Fecha: 28 - 03 - 2017

I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

Venezuela es clasificada internacionalmente como un país de ingreso medio y alto nivel de desarrollo humano; entre 1980 y 2013 el valor del IDH de Venezuela aumentó de 0,639 a 0,764 [1].

El coeficiente de GINI, se ubicó en 2013 en 0.409, paso a 0.380 en 2014 y en 2015 se situó en 0.381.[2] Si bien, los niveles de desigualdad han venido disminuyendo, aún persisten brechas entre grupos poblacionales.

Las proyecciones del INE señalan para Venezuela una población de 31.028.637 habitantes al 2016, 15.554.863 hombres y 15.437.774 mujeres, con base en el censo 2011. (Ibídem)

Para medir la situación de pobreza en la población, el Instituto Nacional de Estadísticas se basa en la metodología de pobreza por línea de ingreso en los hogares y en la metodología de pobreza por necesidades básicas insatisfechas en hogares.

De acuerdo con este método de línea de ingreso, durante el 1997, la pobreza alcanzó el mayor puntaje de las últimas décadas, para el primer semestre de 1997 el 55,6% de los hogares se encontraba en situación de pobreza, y el 25,5% era considerado pobre extremo.[3]Con base en las encuestas de hogares por muestreo, el INE señala que en el primer semestre de 2013 los hogares en situación de pobreza alcanzaron el 29,4% y luego bajaron a 27,3% en el segundo semestre, y los hogares en pobreza extrema se situaron en 11,8% en el primer semestre y pasaron a 8,8% en el segundo semestre. En el segundo semestre 2013, de un total 30.060.754 personas se reportaron 9.147.142 personas provenientes de hogares pobres, de estos 4.792.667 fueron mujeres, mientras que 4.381.475 fueron hombres; de los cuales 1.479.495 son mujeres en pobreza extrema, y 1.311.797 son hombres en pobreza extrema. [4]

La pobreza por necesidades básicas insatisfechas contempla un conjunto de necesidades que se consideran básicas para el hogar, las necesidades consideradas a fin de la medición son: inasistencia escolar, hacinamiento crítico, vivienda inadecuada, carencia de servicios básicos y alta dependencia económica. Un hogar que presenta al menos una carencia de cinco indicadores se considera pobre, si presenta dos o más se considera pobre extremo. Para el segundo semestre de 2013 el porcentaje de pobres por NBI se situó en 19,6% y el porcentaje de pobres extremos en 5,5%. [4a]

Según estimaciones de la CEPAL, la tasa de pobreza cayó en la gran mayoría de los países en el período 2010-2014, en Venezuela (2010-2013) la tasa de pobreza se elevó a un ritmo anual de entre un 2% y casi un 5%, acompañado de un incremento de la brecha y la intensidad de la pobreza, siendo el decrecimiento de los ingresos el principal factor de aumento de la pobreza. Sin embargo, esta caída fue inferior a la merma de los ingresos por ocupado, como consecuencia del incremento del total de personas ocupadas[5].

La población económicamente activa en Abril de 2016 fue de14.124.319 (62,7%), que en comparación con Abril de 2015, cuando fue de 14.322.536 personas (64,8%) indica que existe una disminución en cifras absolutas de 198.217 personas, 2,1 puntos porcentuales. Por sexo se observa un aumento significativo en cifras absolutas, en los hombres de 110.290 (0,4 pp.), y una disminución en las mujeres de 308.507 personas

[1] PNUD, 2014. Informe sobre Desarrollo Humano 2014. Sostener el Progreso Humano: reducir vulnerabilidades y construir resiliencia.
[2]Instituto Nacional de Estadísticas. http://www.ine.gov.ve/. Coeficiente de GINI y quintiles de ingreso per cápita de los hogares, 1er semestre 1997-2015. Extraído el 15/06/2016
[3,3a]Instituto Nacional de Estadísticas. Síntesis estadística de pobreza e indicadores desigualdad. 1er semestre 1997- 1er semestre 2011. Extraído el 15/06/2016
[4,4a]Instituto Nacional de Estadísticas. http://www.ine.gov.ve/. Pobreza .Extraído el 15/06/2016
[5]Panorama Social de América Latina. 2015. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

(3.7 pp). Esta disminución en la población activa en las mujeres ha sido muy marcada en el año 2015 y continua manifestándose en el año 2016, lo que ha traído como consecuencia una reducción de la población total activa a nivel nacional[6].

Como elemento importante a destacar está el Bono Demográfico, por el que atraviesa Venezuela, el cual implica un momento donde la proporción de población en edad activa de 15 a 64 años es significativa, lo cual puede representar un beneficio económico al elaborarse políticas con enfoque demográfico de educación salud y empleo entre otras. Entre los resultados relevantes del censo 2011 se tiene que la estructura de la población activa de 15 a 64 años de edad es de 66,1%, y la razón de dependencia demográfica es de 58,7 dependientes por cada 100 en edad de trabajar (15 a 59 años de edad)[7]

El total de ocupados correspondiente al sector informal en Abril de 2016 fue de 5.189.921 personas (39,7%) lo que comparada con Marzo de 2016, que fue igual a 5.563.873 personas (42,4%), indica una disminución en cifras absolutas de 373.952 personas [8].

Según el INE, la población ocupada en Abril de 2016 fue de 13.089.081 personas (92,7%), que en comparación con Abril del 2015, cuando fue de 13.313.537 (93,0%), refleja una disminución en cifras absolutas de 224.456 personas (0,3 pp.). Por sexo se observa una disminución significativa en cifras absolutas de las mujeres en 301.538 (0,3 pp.), y un aumento en los hombres de 77.082 (0,3 pp.). Es importante destacar que la reducción de la ocupación en las mujeres es consecuencia de la disminución de la población activa para de ese sexo, lo que llama la atención, dado que esta situación se está presentando a partir del año 2015 y para esta fecha del año 2016 se mantiene (Ibídem)

La población desocupada en Abril de 2016 fue de 1.035.238 personas (7,3%), mientras que en Abril del 2015 fue de 1.008.999 (7,0%), lo que indica un incremento en cifras absolutas de 26.239 personas (0,3 pp.), debido al incremento en la desocupación de los hombres de 33.208 (0,3 pp.). El total de ocupados en el sector formal, en Abril de 2016 fue de 7.899.160 personas (60.3%), mientras que en Marzo de 2016, fue de 7.563.771 (57,6%), lo que refleja un aumento de 335.389 (2,7 pp.) personas; por sexo se observan aumento en los hombres de 204.867 (2,9 pp.) y en las mujeres de 130.522 (2,4 pp.).La población ocupada en el sector informal en Abril 2016 fue de 5.189.921 personas (39,7%), mientras que en Abril del año anterior fue de 5.336.189 (40,1%) personas, lo muestra una disminución de 146.268 personas (0,4pp); por sexo se observa un aumento en los hombres de 24.704 (0,1 pp.) y las mujeres disminuyen en 170.972 (1,2 pp.). (Ibídem)

El mayor porcentaje de la población ocupada en Venezuela labora en el sector formal de la economía lo que se traduce en que prestan servicios en empresas de cinco personas y más, en el sector público o en el sector privado.En el segundo semestre de 2012 el sector público empleó 2.579.113 de personas, 20,5% y el sector privado 9.991.670, 79,5% [9]. En noviembre de 2014 la población empleada por el sector público fue de 19,9%, y la población empleada en el sector privado 80,1%. [10]

[6]Instituto Nacional de Estadísticas. http://www.ine.gov.ve/. Encuesta de hogares por muestreo situación en la fuerza de trabajo. Venezuela informe mensual. Extraído el 19/08/2016

[7]Instituto Nacional de Estadísticas. La transición demográfica en la República Bolivariana de Venezuela 2000-2015. Proyecciones al 30 de junio. Calculadas en el segundo trimestre del año 2013, con base al censo 2011.

[8]Instituto Nacional de Estadísticas. Encuesta de hogares por muestreo situación en la fuerza de trabajo Venezuela. Informe mensual abril, 2016 http://www.ine.gov.ve/. Extraído el 15/08/2016

[9]Instituto Nacional de Estadísticas. Principales indicadores de fuerza de trabajo 2009-2012.http://www.ine.gov.ve/.. Extraído el 15/06/2016

[10]Instituto Nacional de Estadísticas. Fuerza de trabajo 2009-2012.http://www.ine.gov.ve/.Extraído el 15/06/2016

De acuerdo con la CEPAL, 2015, la tasa de inflación, en el promedio simple de 20 países analizados, se situó en un 8,4% en 2014, frente a un 6,8% registrado en 2013, destacándose la marcada aceleración de este indicador en la República Bolivariana de Venezuela [4a]. El Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), elaborado por el Banco Central de Venezuela (BCV) y el Instituto Nacional de Estadística (INE), acumuló una variación de 68,5% en el año 2014, la inflación acumulada de 2015 se situó en 180,9%.Según el BCV la economía se contrajo 5,7% el año pasado, una caída superior a la de 2014 de 3,9%, el sector público experimentó un incremento de 1,1%, mientras que el sector privado descendió en 8,4%.[11]

El escenario económico actual de caída de precios de las materias primas constituye una alerta para la financiación del gasto social y sugiere la necesidad de apelar a medidas de política fiscal que permitan asegurar los niveles de gasto social necesarios para financiar en forma sostenible políticas sociales que garanticen los derechos, y fortalecer su institucionalidad, pues los ingresos fiscales dependen en buena medida de productos no renovables. Muestra de ello es que, entre los años 2005 y 2008, en promedio, el grado de dependencia fiscal del sector de recursos no renovables de Venezuela (petróleo) fue del orden del 30% de los ingresos fiscales totales, correspondientes a más del 7% del PIB.[4b]

Estos datos reflejan algunos desafíos importantes para el país adicionales a la dinamización de los 14 motores de la economía productiva establecidos por el Gobierno Nacional: Hidrocarburos, petroquímica, agroalimentario, minería, telecomunicaciones e informática, construcción, turismo, industria, forestal, farmacéutico, banca, finanzas y seguro, economía comunal y social, exportaciones y nuevas fuentes de divisas.

Para responder a estos retos se requiere aumentar competitividad y los niveles de productividad laboral y empresarial, especialmente en aquellos sectores ligados a actividades informales. Es necesario emprender procesos para contribuir a fortalecer la competitividad de las pequeñas y medianas empresas venezolanas, de acuerdo a las potencialidades y límites de la realidad productiva, desarrollo tecnológico y formación de la fuerza laboral, como factores determinante para el crecimiento económico, así como para la generación de empleo sustentable y de calidad, al ser este sector empresarial vital para fomentar los espacios productivos.

Las pequeñas, medianas y micro empresas tienen una significativa importancia en el mundo, dada su contribución en la generación del Producto Interno Bruto y del empleo. Así lo deja ver un estudio realizado por la CEPAL, 2013. "En los países de la Unión Europea y de América Latina y el Caribe las pymes representan aproximadamente el 99% del total de empresas, generan una gran parte del empleo (67%) y actúan en una amplia variedad de ámbitos de la producción y de los servicios". [12]

Con relación a algunos datos estadísticos del ámbito venezolano, de acuerdo con el último Censo Económico realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas, IV Censo Económico 2007–2008, publicado en 2010, con base en un total de 427.173 unidades económicas activas, distribuidas por estratos de ocupación, las empresas pequeñas constituyen el 96,7% del total de las unidades económicas y representan más del 50% del empleo; específicamente distribuidas en pequeña empresa superior, entre 5 y 20 personas ocupadas (75%) y pequeña empresa inferior entre, 1 y 4 personas ocupadas (21%), la mediana empresa superior, entre 51 y 100 personas ocupadas, representa el (0,6%), la mediana empresa inferior entre 21 y 50 personas ocupadas el 2% y gran empresa, más de 100 personas ocupadas (0,5%).[13]

[4a] Panorama Social de América Latina. 2015. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
[11] Banco Central de Venezuela. http://www.bcv.org.ve/
[4b] Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2015. Panorama Social de América Latina.
[12] Comisión Económica para América Latina y El Caribe. 2012. Como Mejorar la Competitividad de las PYMES Europeas y América Latina y El Caribe. Extraído el 20/04/2016. Disponible en http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/48996/ComoMejorarCompPYMES.pdf
[13] Instituto Nacional de Estadísticas. 2010. IV Censo Económico 2007-2008. Primeros resultados.

Las unidades económicas (empresas) que predominan según el tipo de actividad son las actividades relacionadas con el comercio, con una participación del 51,6%, seguido por el sector de los servicios, representado por un 23,6% de los establecimientos. El porcentaje restante de negocios lo componen las actividades relacionadas con medico asistencial, industrial, recreativa, educativa, actividades religiosas, de construcción, actividades deportivas, administración pública, cultura, seguridad y defensa y otras, con un porcentaje de 24,8%. En este censo, las unidades económicas de sector privado representaron el 93,2%. El sector económico con mayor cantidad de personal ocupado, es comercio y servicios con 926.834 personas, seguido de la industria manufacturera con 443.855 personas, con base en un total de 2.444.672 personas. (Ibídem).

Según el informe de primeros resultados de la encuesta de grandes empresas industriales 2007-2010, publicado en 2012 por el INE, la nómina salarial de las grandes empresas subió todos los años desde 125 mil 600 empleados el año 2007 hasta 134 mil 600 el año 2010, lo que representa un aumento del 7.2%.[14]

En Venezuela, al igual que en muchos países en desarrollo, aun se requiere avanzar para proporcionar a las MIPYMES las condiciones que necesitan para apoyar su consolidación. Según el Artículo 308 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela: El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

Las pequeñas y medianas empresas, PYMES, tienden a concentrarse en actividades intensivas en mano de obra; conforman la base de la economía ya que al promover la creación de empleos, tienen efectos positivos en la distribución del ingreso y constituyen una cantera de recursos humanos. Para sobrevivir y propender por su sostenibilidad, la mayoría de las PYMES necesitan, como mínimo, reglas de juego equitativas e incluyentes y una estrategia gubernamental bien equilibrada, así como instrumentos financieros y fortalecimiento de capacidades, para la mejora de la productividad y la competitividad.

En la exposición de motivo de la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008), reformada en 2014, queda expuesta la relevancia de este sector, incluyendo las unidades de producción social, cuando expresa: "...son inexorablemente fuentes de desarrollo sustentable, que redundan en la ocupación laboral y en la construcción de una Venezuela potencia y productiva..."12. Aun cuando en la mayoría de los países se utiliza el concepto amplio de PYME, en Venezuela se considera solamente el sector industrial, refiriéndose a PyMI; sin embargo, en la ley que las regula, este término tiene un alcance amplio, como se muestra a continuación, según el artículo 5 de la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social:

Se entiende por pequeña y mediana industria: Toda unidad organizada jurídicamente con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de trasformación de materia prima e insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborado. Se considera pequeña industria aquellas que tengan una nómica promedio anual de hasta 50 trabajadores y con una facturación anual de hasta 200.000 Unidades Tributarias (UT). Se considerará mediana industria a aquellas que tengan una nómina promedio anual desde 51 trabajadores hasta 100 trabajadores y con una facturación anual desde 200.001 UT hasta 500.000 UT.[15]

[14] Instituto nacional de Estadísticas. 2012. Encuesta de grandes empresas industriales 2007-2010.Primeros resultados.
[15] Decreto presidencial N° 1.413 con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma de la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Promoción .Gaceta extraordinaria N° 6.151, de fecha martes 18 de noviembre de 2014.

En este proyecto se adoptará la denominación de PYME al hacer referencia a este sector, conformado por pequeñas y medianas empresas, tomando en cuenta además las categorías utilizadas por el INE en el Censo Económico 2007-2008 para clasificar las unidades económicas.

Según estrato de ocupación, a fin de incluir a todas las empresas dedicadas no solo a las actividades industriales sino también a las de servicios: Gran empresa con más de 100 personas ocupadas, mediana empresa superior entre 51 y 100 personas ocupadas, mediana empresa inferior entre 21 y 50 personas ocupadas, pequeña empresa superior entre 5 y 20 personas ocupadas y pequeña empresa inferior entre 1 y 4 personas ocupadas.

El Estado ha realizado esfuerzos para fomentar el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, a través de la definición de políticas y programas que promueven la asistencia financiera, técnica y de mejoramiento de los niveles de calidad y productividad en las mismas, no obstante la experiencia empírica demuestra que aún se requiere fortalecer a las instituciones para unificar y articular los esfuerzos dirigidos hacia las PYMES. Adicionalmente las PYMES resultan afectadas debido a la inestabilidad puesta de manifiesto en los últimos años, por la recesión económica y los disfuncionamientos del mercado que afectan particularmente a las empresas de ese tamaño.

Según datos de las Encuestas de Empresas del Grupo del Banco Mundial, 2013, el acceso a la financiación encabeza la lista de limitaciones que afrontan las PYME: un 16 por ciento de estas empresas sostuvo que se trata del mayor obstáculo en los diferentes países, el acceso a la electricidad figura en segundo lugar: un 14 por ciento de las PYME afirma que se trata de su mayor obstáculo, mientras que la competencia de la economía informal figura en tercer lugar, con un 12 por ciento; alrededor del 42 por ciento de las PYME considera que estos tres constituyen sus principales obstáculos. Otras limitaciones importantes de las PYME son las tasas impositivas, la inestabilidad política, la falta de formación adecuada de la fuerza de trabajo, la corrupción y los disturbios.[16]

En Latinoamérica, tal como lo revela el estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2008), los desequilibrios económicos, desórdenes sociales y la pobreza generalizada, han afectado el desempeño de las PYMES, sumado a la escasez de recursos financieros y tecnológicos, al compararlas con las grandes empresas.

Las debilidades y fortalezas del sector en Venezuela no difieren de las encontradas en otras regiones de Latinoamérica, tal como lo afirma Páez, 2008, cuando manifiesta que "este sector exhibe fortalezas y debilidades comunes en toda la región y similares, salvando las distancias, a las de las PYMES de otros continentes y regiones"; destacando entre sus características más representativas: la insuficiencia y debilidad en la formación de los recursos humanos, falta de sistemas de gestión de capital humano (en un gran número de empresas), que disminuye su atractivo laboral, aunado a la resistencia en la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación en los procesos fundamentales. Agregando, además, que son en su mayoría empresas familiares con gerencia tradicional, escasa planificación a largo plazo, estructura organizativa sencilla que no se ajusta a los requerimientos exigidos en la actualidad para lograr la competitividad, reflejando bajos niveles de innovación, así como debilidades en la definición de su cultura organizacional, entre otras.[17]

[16] Banco Mundial, 2013. CFI: Assessing private sector contributions to job creation and poverty reduction, IFC Jobs Study. Las Encuestas de Empresas del Grupo del Banco Mundial son la base de datos más completa a nivel de empresas para mercados emergentes y economías en desarrollo. Los datos proceden de entrevistas personales con personal directivo y propietarios de empresas, y abarcan a 130 000 empresas de 135 países.

[17] Páez, T. 2008. Nuevas tecnologías de información en las PYME. Venezuela: editorial CEC, s.a. citado por Villagrasa M., Ana maría; Zerpa de Márquez, Damaris. Potencialidades del clúster como opción estratégica promotora de competitividad en las pymes de cacao del estado sucre, Venezuela, revista ciencias estratégicas, vol. 20, núm. 27, enero-junio, 2012, pp. 51-65. Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.

El rol de los empresarios es fundamental para el progreso y el desarrollo de la sociedad. Las pequeñas y medianas empresas son clave para favorecer una mayor inclusión que tenga efectos positivos en la reducción de las desigualdades. En este contexto resulta decisiva la revalorización del rol del sector privado en el ámbito de la producción y en la sociedad.

En este proyecto se pretende identificar y contribuir en la adopción de patrones que incentiven al empresariado nacional a desarrollar iniciativas que, a la vez que aumenten sus márgenes de utilidad y su penetración en los mercados, contribuyan a generar beneficios sociales y oportunidades de inserción en la economía formal a sectores poblacionales de bajos ingresos, asegurando un contexto que facilite el desarrollo de los mercados inclusivos y la implementación de políticas Públicas de lucha contra la pobreza y la exclusión.

El compromiso de PNUD con el desarrollo humano dedica especial énfasis a la inclusión de los más vulnerables y excluidos; personas en situación de pobreza y pobreza extrema, mujeres jefas de hogar, jóvenes, indígenas y afrodescendientes. Se considera importante acompañar la creatividad pública y privada para desarrollar programas innovadores dirigidos tanto a proteger a estas poblaciones como a crear las condiciones necesarias para generar procesos sostenibles que generen ingresos a los actores involucrados.

De tal forma que este proyecto persigue promover un esquema colaborativo a través del cual los actores de diferente naturaleza: Sector empresarial, representado por empresas ancla, medianas y pequeñas empresas, gremios empresariales, universidades y sector público, aúnen esfuerzos y construyan objetivos comunes para la superación de la pobreza. Teniendo presente que la efectividad del sector privado en promover el desarrollo está vinculada a la solidez del Estado y la calidad de las instituciones políticas, sociales y económicas.

La unión de sus recursos y capacidades, y la creación de sinergias entre ellos, facilitarán la inclusión de grupos vulnerables en los circuitos económicos formales, lo que redunda en el cumplimiento de los *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen una agenda multidimensional por excelencia. Invitan a adoptar una nueva forma de construir resiliencia y a integrar las dimensiones económica, social y ambiental, desde una perspectiva de igualdad de género, a lo largo y ancho del planeta, incluyendo la paz y la justicia. [18]. De tal forma que esta iniciativa contribuirá a los siguientes ODS: ODS 1: Fin de la pobreza, OSD 5: Igualdad de Género, OSD 8: Trabajo decente y crecimiento económico, y OSD 9: Industria Innovación e Infraestructura.

Considerando que la competitividad y la inclusión productiva de poblaciones en situación de pobreza y vulnerabilidad es posible, el PNUD en Venezuela para contribuir al desarrollo de pequeñas y medianas empresas, ha acordado adaptar la metodología del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) concebida por el PNUD, desde una mirada de igualdad de género, como instrumento práctico que aporte en la superación de los retos antes mencionados y, que a su vez, facilite la inclusión económica de pequeñas/os y medianas/os empresarias/os y las poblaciones menos favorecidas en las cadenas de valor. Impulsando esta iniciativa en alianza con el sector privado, atendiendo a un esquema de valor compartido en coordinación con las cámaras y asociaciones que organiza los gremios empresariales de Venezuela, vinculados a los 14 motores de la economía productiva.

[18] Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2016. Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2016. Progreso multidimensional: bienestar más allá del ingreso

II. ESTRATEGIA

Los empresarios, en conjunto con actores del sector social y las instituciones públicas, pueden aportar a la solución de problemas socioeconómicos como la inequidad, la pobreza y la exclusión, al mismo tiempo que fortalecen su gestión empresarial. La implementación de negocios inclusivos permite la creación de valor para todos al incluir a mujeres y hombres de bajos Ingresos como clientes, por el lado de la demanda y; como empleados, productores y propietarios de negocios en los diferentes eslabones de la cadena de valor de una empresa, por el lado de la oferta.[19]

En este proyecto se promoverá la creación de negocios inclusivos a través del fortalecimiento de capacidades y acompañamiento para la organización de pequeños y medianos empresarios, como proveedores, considerando el cumplimiento de acciones que aseguren un entorno favorable en términos igualdad de género y de seguridad jurídica, humana y ambiental. Este proyecto se focalizará en apoyar el desarrollo de habilidades del capital humano de pequeñas y medianas empresas y promover la formalización y el acceso a la financiación. Con énfasis en pequeñas empresas proveedoras, conformadas por personas en situación de pobreza, mujeres jefas de hogar y jóvenes.

El desarrollo de modelos de negocios inclusivos requiere del compromiso por parte de la alta gerencia debido a su carácter estratégico y al tipo de recursos que se deben aportar. Además, requiere de una mayor disposición a invertir en la adecuación del entorno de negocios de la empresa y a coordinar con los actores locales. *De tal forma que en alianza con el sector privado se promoverá la transición de modelos de negocios convencionales y sistemas de responsabilidad social empresarial hacia negocios inclusivos y mercados inclusivos, con principios de igualdad de género.* Tomando en cuenta que el entorno de negocios actual exige que el sector corporativo entienda con mayor énfasis y celeridad lo que ya es una realidad innegable de la economía: que competitividad y sostenibilidad de sus negocios depende en buena medida, del destino y la viabilidad de los entornos donde estos negocios tienen injerencia [20].

Este proyecto sumará la voluntad de gremios empresariales que han entendido que, aunque sus intereses son mayoritariamente de tipo económico, incluir dentro de los retos de la organización la superación de la pobreza, la inclusión de poblaciones vulnerables, la promoción de la igualdad de género y la no discriminación no va en contra de las ganancias, sino muy por el contrario fortalece sus estructuras organizacionales, mejora el clima laboral disminuye la rotación de personal y los costos de formación, potencia la productividad y la eficiencia en la toma de decisiones, promueve los procesos de innovación y favorece negocios sostenibles.

Por su naturaleza, el PNUD puede facilitar la articulación entre los actores que participan en un negocio o mercado inclusivo generando confianza, asegurando que se respeten las expectativas e intereses de todas las partes y potenciando las sinergias producto de sus relaciones. Este proyecto se basa en la promoción de la articulación entre empresas privadas líderes o ancla, pequeños y medianos proveedores, organizaciones de la sociedad civil a nivel local y nacional. La estrategia parte de reconocer los activos y aportes de aliados estratégicos como las Instituciones Públicas y las poblaciones de bajos ingresos, para valorarlos adecuadamente y emprender acciones a partir de sus fortalezas.

[19]Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2008. Growing Inclusive Markets Report (GIM).Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas.
[20]Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2008. Crecimiento de mercados inclusivos. Estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia.

Los enfoques de negocio y mercado por sí solos no son la panacea para hacer frente a la pobreza. Las diferentes dimensiones de la pobreza requieren soluciones diversas y específicas a cada contexto. Muchas personas pobres se pueden beneficiar de un mejor acceso a los mercados, si cuentan con al menos algunos pocos activos, como tierra, salud, educación, o pequeñas fuentes de ingreso a partir de las cuales empezar a construir algo. Pero otros, que carecen casi por completo de tales activos, están mal dotados para participar en el mercado. Necesitan apoyo focalizado que los ayude a construir medios de vida sostenibles y beneficiarse así de las interacciones del mercado. El poder de las personas pobres para beneficiarse de las actividades de mercado radica en su capacidad de participar en los mercados y aprovechar sus oportunidades. ¿Qué puede hacer el Estado y el Sector privado para mejorar dicha capacidad? Puede ayudar a mujeres y hombres bajo la línea de pobreza a desarrollar su capital humano (educación y habilidades).También puede proporcionar infraestructura y servicios básicos para asegurar el empoderamiento legal de los pobres. (Ibídem)

Los niveles de formalidad varían significativamente entre firmas pequeñas, coexistiendo diversos niveles de acatamiento a las regulaciones vigentes. Las microempresas evalúan los costos y beneficios de integrarse a las instituciones formales de la economía. Los costos de ser formal consisten en el pago de impuestos, pagos por registros y licencias, tiempo para realizar los trámites y el incremento en los costos laborales. Los beneficios de la formalidad serían: trabajar en ambientes más seguros, tener acceso al crédito, tener acceso a servicios, poder adoptar nueva tecnología y tener una mayor penetración en los mercados. Por otra parte, entre los beneficios de pertenecer al sector formal de la economía está el evitar sanciones por parte de las autoridades ante el incumplimiento de las regulaciones vigentes. Desde este punto de vista las microempresas pueden incrementar notablemente su productividad y grado de formalización si se les brinda mayor acceso al capital, tecnología y capacitación. Al incrementar su productividad e ingresos, la microempresa puede convertirse en un agente de desarrollo para reducir la pobreza e incorporar a ciertos grupos a la actividad productiva.

Las condiciones de mercado que rodean a la población bajo la línea de pobreza pueden convertir cualquier iniciativa de negocios en una empresa difícil, riesgosa y cara. Donde predomina la pobreza, suelen faltar las bases para el buen funcionamiento de los mercados, excluyendo a las poblaciones de bajos ingresos de participar de manera significativa o disuadiendo a las empresas de hacer negocios con estas.

Para la concepción de la estrategia de este proyecto, se han tomado como referencia, los estudios de caso presentados en el informe sobre crecimiento de mercados inclusivos, estrategias empresariales para la superación de la pobreza, elaborado por PNUD, 2008, identifican seis restricciones generales:

1. Limitada información de mercado.

Las empresas saben poco sobre las poblaciones de bajos ingresos y las poblaciones de bajos ingresos no tienen información sobre qué ofrecer o sobre quién puede demandar sus productos y servicios.

2. Marco regulatorio ineficiente.

En los mercados en los que participan comunidades de bajos ingresos no existe una formalidad arraigada y normalmente ni las normas ni los contratos se respetan.

3. Infraestructura física inadecuada Las zonas de operación suelen carecer de infraestructura física, lo que se convierte en desventaja competitiva para el esquema. Por ejemplo, el transporte está restringido por la falta de vías e infraestructura de apoyo. No existen suficientes redes de electricidad, saneamiento, y telecomunicaciones.

4. Falta de conocimientos y habilidades.
Los consumidores de bajos ingresos pueden desconocer los usos y beneficios de algunos productos particulares o carecer de las habilidades para usarlos de forma efectiva. Los potenciales proveedores, distribuidores y vendedores minoristas pueden carecer de conocimientos y habilidades para entregar productos y servicios de calidad de manera permanente, oportuna y a un costo determinado.

5. Acceso restringido a productos y servicios financieros.
Sin crédito, los productores y consumidores de bajos recursos no pueden financiar las inversiones semillas, o realizar las adquisiciones de los productos y servicios ofrecidos por el mercado generando su desabastecimiento; sin seguros, no pueden proteger sus pocas pertenencias e ingresos contra crisis como enfermedades, sequías o robos.

6. Seguridad y confianza.
La implementación de proyectos, especialmente los que incluyen un componente de negocio, supone la existencia de confianza entre los actores que participan en él. Lo que asegura su viabilidad y permanencia en el tiempo. La descomposición del capital social causa inseguridad física, económica, institucional o jurídica y genera desconfianza entre actores constituyéndose en una barrera antropológica que incrementa considerablemente los costos de transacción y obstaculiza la realización de negocios.

Los modelos de negocios inclusivos que se destacan en el informe lograron sus objetivos frente a estas restricciones gracias a que recurrieron a seis estrategias generales para eludir o eliminarlas:

1. *Adaptar productos y procesos.* Por ejemplo, utilizando tecnología inalámbrica para evitar la restricción generada por la falta de líneas terrestres.

2. Invertir para remover las restricciones de mercado. Por ejemplo, mediante investigaciones de mercado, capacitación e información de la gente e incorporando la financiación a la oferta de productos o servicios.

3. Apalancar las fortalezas de los pobres. Por ejemplo, contratando personas pobres como distribuidores o minoristas en sus comunidades, desarrollando productos y servicios en colaboración con ellos y apoyándose en sus redes sociales a fin de crear sistemas informales para hacer cumplir los contratos.

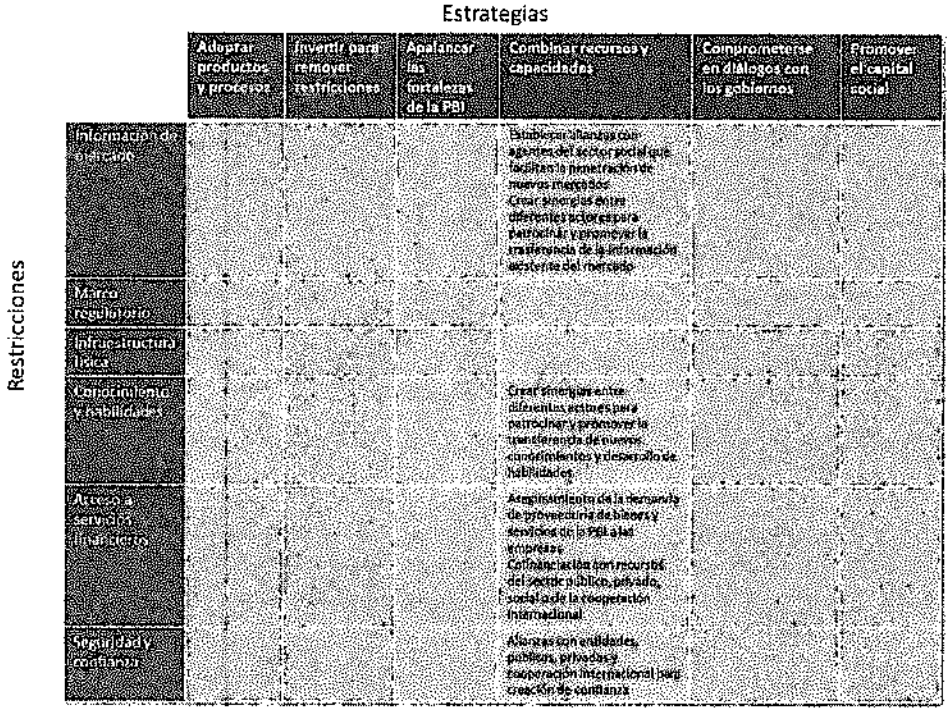
4. Combinar capacidades y recursos con otras organizaciones. Por ejemplo, trabajando con agentes de extensión del gobierno para capacitar a agricultores en gestión de calidad; asociándose con organizaciones no gubernamentales para despertar conciencia sobre las necesidades detrás de una oferta de producto o servicio; y formando una coalición de bancos para crear un organismo calificador.

5. Comprometerse en diálogos de políticas con los gobiernos. Por ejemplo, estableciendo un diálogo con los responsables de las políticas para identificar y abordar las restricciones específicas, ya sea trabajando de manera individual o colectiva con otras empresas para la promoción focalizada de intereses o bien participando en comités consultivos privados patrocinados por el Estado.

6. Promover el capital social. Al llevar a cabo iniciativas que restauran el tejido social, la confianza y el desarrollo territorial.

Si bien cada una de las seis estrategias se puede aplicar a cada restricción, los estudios de caso mencionados en el referido informe, sugieren que los modelos de negocios inclusivos que han tenido buenos resultados aplican cada una de las estrategias con mayor frecuencia frente a algunas de las restricciones respecto de otras. En atención a ello a continuación con base en una matriz de estrategia de mercados inclusivos, según (PNUD –GIM, 2008) se muestra la interacción de la estrategia seleccionada para ser aplicada en el marco de este proyecto con las restricciones identificadas,

específicamente se muestra la interacción con la estrategia: combinar recursos y capacidades, para lo cual se promoverá la capacitación en habilidades necesarias, considerando que puede contribuir a superar más de una de las restricciones de mercado.



Fuente: Adaptado de PNUD-GIM. 2008

En general, las PYMES manejan sus actividades de manera aislada e individualista. Por lo tanto, el fomento de acciones que apunten a identificar oportunidades conjuntas de negocios, así como una mayor aglutinación e integración de las actividades de las pymes permitiría mejorar los planes de negocio, los programas de apoyo y la utilización de estos. En América Latina, aunque los empresarios priorizan algo más que se mejore la articulación con cadenas globales de valor, siguen valorando escasamente las acciones orientadas a favorecer una cultura emprendedora, asociativa y de cooperación para la articulación productiva. En esta dirección se recomiendan algunas medidas específicas, como las siguientes: Apoyar la elaboración de planes estratégicos sectoriales que sirvan como guía consensuada para la preparación de los planes de acción y de negocio empresariales, los cuales se realizan desde una perspectiva de igualdad de género como motor de productividad y sostenibilidad. Seleccionar sectores, actores y agentes estratégicos para apoyar programas específicos (como empresas tractoras o anclas y encadenamientos productivos). Mejorar la competitividad y generar encadenamientos productivos con una incorporación creciente de valor agregado en origen [21]. Son estas dos últimas medidas específicas las que también orientan la estrategia de ejecución del proyecto.

En este proyecto se enfatizarán aportes para fortalecer el capital humano, acceso a créditos, oportunidades conjuntas de negocios y acceso a mercados, al contribuir a fortalecer las cadenas de valor mediante el apoyo de empresas líderes que a través de

[21] Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) /AL-INVEST. 2013. Cómo mejorar la competitividad de las pymes en la unión europea y américa latina y el caribe

un esquema de valor compartido apoyaran un programa de fortalecimiento de capacidades para mejorar la competitividad y generar encadenamientos productivos de pequeñas y medianas empresas proveedoras, aplicando el proceso metodológico de Desarrollo de Proveedores diseñado por el PNUD, desde una mirada de igualdad de género.

Adaptación de la metodología de desarrollo de proveedores al contexto venezolano

Hace algunos años el PNUD México desarrolló una metodología con base en experiencias de desarrollo de proveedores en más de 20 países en más de 100 empresas. El Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) fue posteriormente adaptado e implementado por PNUD El

Salvador y luego en PNUD Colombia. El PDP mejora la competitividad de un país y la productividad de sus empresas, integrando redes de proveeduría en flujos comerciales y financieros mundiales. Esto es posible trabajando de cerca con pequeñas y medianas empresas para que sean proveedores de empresas líderes, ancla o tractoras.

El Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) se constituye entonces en uno de los mecanismos para transitar hacia entornos más competitivos, que generen valor compartido, reconciliando el crecimiento con el desarrollo, y los resultados obtenidos tanto en México, como en El Salvador y Colombia así lo demuestran:

- ✓ Reducción de costos de operación en las cadenas de valor intervenidas.
- ✓ Transferencia de buenas prácticas administrativas, comerciales y operativas entre empresas líderes y sus proveedores o comercializadores.
- ✓ Mejoramiento de los índices de sostenibilidad de las empresas y sus proveedores.
- ✓ Generación de empleos y contratos formales.
- ✓ Logro de estándares de calidad mundiales en las cadenas de valor que facilitan la inserción de las empresas en mercados internacionales de cara a los Tratados de Libre Comercio.

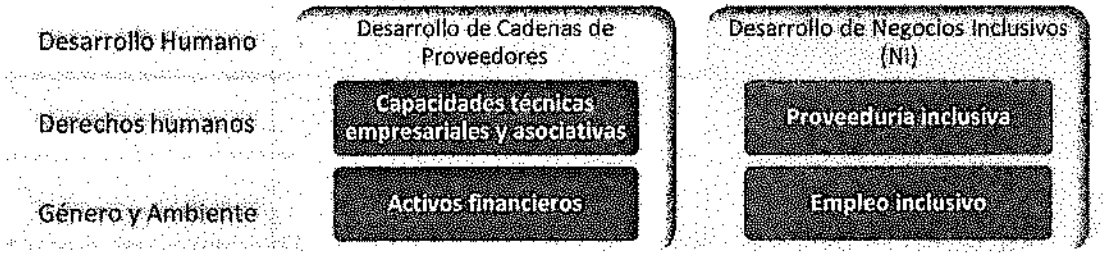
Convencidos de que la competitividad y la inclusión productiva de poblaciones en pobreza y vulnerabilidad es posible, el PNUD ha decidido adaptar la metodología del PDP a Venezuela , incorporando a esta una perspectiva de equidad de género a la luz de la nueva agenda 2030 y los ODS, como instrumento práctico que aporte en la superación de los retos antes mencionados y que a su vez, facilite la inclusión económica de poblaciones menos favorecidas en las cadenas de valor.

Esta transferencia se realizará a PNUD Venezuela en el marco de este proyecto.

La estrategia del proyecto la conforman tres productos fundamentales.1: Modelo Metodológico de consolidación de la inclusión productiva y financiera e incremento de competitividad, transferido. 2: pequeñas/os empresarias/os con capacidades empresariales fortalecidas para la inclusión productiva, financiera y mejoramiento de la competitividad. 3: Facilitación del acceso a productos y servicios financieros para pequeñas y medianas empresas.

En la siguiente ilustración se muestran estos componentes, con base en el enfoque de desarrollo humano y considerando los enfoques de derechos humanos, género y sostenibilidad ambiental como ejes transversales.

Figura 1. La estrategia y sus componentes



El sector privado y las instituciones financieras pueden promover la igualdad de género, así como el empoderamiento de la mujer mediante el aumento del acceso programas de fortalecimiento de capacidades empresariales y al financiamiento, una necesidad importante de muchas mujeres micro emprendedora en Venezuela. De tal forma que en este proyecto se favorecerá la participación de la mujer como pequeña empresaria dentro de las cadenas de valor, propendiendo por el fortalecimiento de su autonomía económica. Se promoverán escenarios de flexibilidad en cuanto a las condiciones de tiempo y lugar de trabajo, tanto para mujeres como para hombres, haciendo énfasis en la importancia de la corresponsabilidad en las labores de cuidado como medio para satisfacer intereses sociales como la disponibilidad de tiempo para la conciliación de la vida familiar, laboral y personal y el desarrollo de su espíritu emprendedor y empresarial.

El ambiente constituye un eje trasversal en este proyecto, se apoyara el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, que cumplan con la legislación ambiental venezolana, se incentivara en los beneficiación la adopción de tecnologías ambientalmente amigables, principios de eco eficiencia y manejo adecuado de efluentes y desechos sólidos.

El concepto de negocios inclusivos aplicado a la realidad venezolana puede brindar nuevas oportunidades, especialmente a la población más pobre, afectada en sus derechos fundamentales al trabajo, que pueden encontrar en este esquema oportunidades para su vinculación a los circuitos formales y para desarrollarse como individuos con el apoyo de la cooperación, público y privada.

III. RESULTADOS Y ALIANZAS

El objetivo fundamental de la estrategia del proyecto es desarrollar capacidades en pequeñas y medianas empresas y las personas para que: i) incrementen su competitividad y productividad, ii) respondan adecuadamente a los requerimientos del mercado y iii) se faciliten dinámicas de inclusión económica en las cadenas de valor.

Con este objetivo se estará contribuyendo:

Al efecto del MANUD 2015-2019 N°1.1: Para 2019 el SNU habrá contribuido a la implementación de políticas públicas tendientes a: la reducción de la pobreza, promoción de la igualdad, la inclusión social y el desarrollo sostenible, tomando en consideración la dinámica demográfica del país entre otros.

Al Producto 1 del Documento de País: Iniciativas socioproductivas y artesanales orientadas a población vulnerable en zonas marginales, apoyadas a través de asistencia técnica.

Y al objetivo del plan estratégico del PNUD 2014-2017: El crecimiento y desarrollo incluyentes y sostenibles, con incorporación de capacidades productivas que generen empleo y modos de vida para los pobres y los excluidos.

Productos esperados

El proyecto comprende tres productos descritos a continuación.

Producto 1: Modelo metodológico PDP para la consolidación de la inclusión productiva y financiera e incremento de competitividad, transferido.

A lo largo de tiempo, el sector privado ha canalizado su vocación social de diferentes maneras: con acciones filantrópicas, con programas de responsabilidad social corporativa y, más recientemente, con la implementación de modelos de negocios inclusivos que buscan vincular a la población de bajos ingresos a la cadena de valor de las empresas. De tal forma que las empresas líderes invertirán recursos para la capacitación técnica de pequeños proveedores en situación de pobreza, a fin de potenciar sus conocimientos habilidades , fortalecer sus capacidades empresariales, y contribuir con la transversalización del enfoque de género como uno de los componentes en los cuales la empresa líder apoyará a los proveedores, como una inversión de las empresas para contribuir a remover restricciones y para el establecimiento de mercados inclusivos.

El objetivo de este componente es desarrollar cadenas de pequeñas y medianas empresas proveedoras en las dimensiones administrativa, comercial y técnica, de tal forma que se logre generar o mantener empleos, disminuir costos, mejorar calidad, reducir tiempos de entrega, mejorar el servicio al cliente y la asistencia técnica.

El PDP se fundamenta en la respuesta de empresas proveedoras a una demanda cierta manifestada por una empresa cliente denominada "empresa líder". En la modalidad de proveeduría el cumplimiento adecuado de dichas demandas es posible al garantizar al cliente las condiciones de precio, calidad, volumen y oportunidad que requiere, lo cual llega a generar relaciones mutuamente beneficiosas que se concretan en sociedades estratégicas donde la empresa líder y sus proveedores asumen compromisos de mejora continua de manera sistemática y sostenida.

EL PDP trabaja bajo el principio de desarrollo de cadenas de proveedores, donde se promueve la creación de redes verticales y horizontales de empresas, lo que trae como beneficio la mejora en la capacidad de respuesta a pedidos, un incremento en los niveles de calidad de los productos y servicios, la creación de condiciones para compartir buenas prácticas empresariales e información relevante y una reducción de los costos de transacción, compra y venta de la red en su conjunto.

Este modelo de trabajo se llevará a cabo en tres momentos iniciales de trabajo:

1. Realización de los arreglos de gestión institucionales que faciliten la operación del PDP en Venezuela.

2. Adecuación las metodologías y paquetes tecnológicos del PDP de Colombia a la realidad del mercado y el entorno social, empresarial, institucional y productivo venezolano, incorporando la perspectiva de género al modelo PDP tradicional.

3. Capacitación consultores PDP en Venezuela por parte de instructores del PNUD en Colombia con base en las metodologías que han desarrollado el PNUD en

México en los últimos 10 años; PNUD en El Salvador durante tres años, y Colombia durante 4 años respectivamente. En el proceso formativo de los consultores se incluirá un módulo sobre género para desarrollar sensibilidad y capacidades en la materia.

De tal forma que el producto N°1, comprende las siguientes actividades y sub actividades:

Producto 1: Modelo metodológico para la consolidación de la inclusión productiva y financiera e incremento de competitividad, transferido.

1.1 Conformación y entrenamiento del equipo de gestión del Modelo Metodológico PDP

- Seleccionar a los miembros del equipo que gestionará la aplicación del modelo metodológico PDP
- Conformar el equipo para gestión del modelo PDP

1.2 Preparación y trasferencia del modelo metodológico PDP para fortalecimiento de capacidades empresariales.

- Entrenamiento del equipo conformado para la gestión y seguimiento de la metodología PDP
- Transferencia de paquete metodológico del PDP
- Instalar la plataforma web del modelo PDP para seguimiento y gestión de conocimiento

1.3 Inclusión del enfoque de igualdad de género

- Inclusión de modulo sobre equidad de género en la metodología PDP
- Inclusión de modulo sobre género en el proceso de certificación de consultores

1.4 Conformación del equipo de especialistas que implementara la metodología

- Realizar proceso de selección de especialistas para aplicación de la metodología
- Certificar a los consultores seleccionados en la metodología PDP
- Conformar el equipo de consultores que implementara la metodología PDP
- Conformación del equipo de seguimiento territorial a consultores

Producto 2: Pequeñas/os y medianos empresarias/os con capacidades empresariales fortalecidas para la inclusión productiva, financiera y mejoramiento de la competitividad.

El cuarto momento fundamental del proceso es la aplicación de la metodología del PDP.

A partir de la conformación del equipo de consultores para la aplicación de la metodología PDP, luego de un riguroso proceso de selección con base en perfiles específicos y certificación en la metodología PDP, a continuación se desarrollara la promoción del programa ante el sector público y privado, y posterior definición de criterios de selección de las cadenas a intervenir, con un enfoque sectorial estratégico para el país.

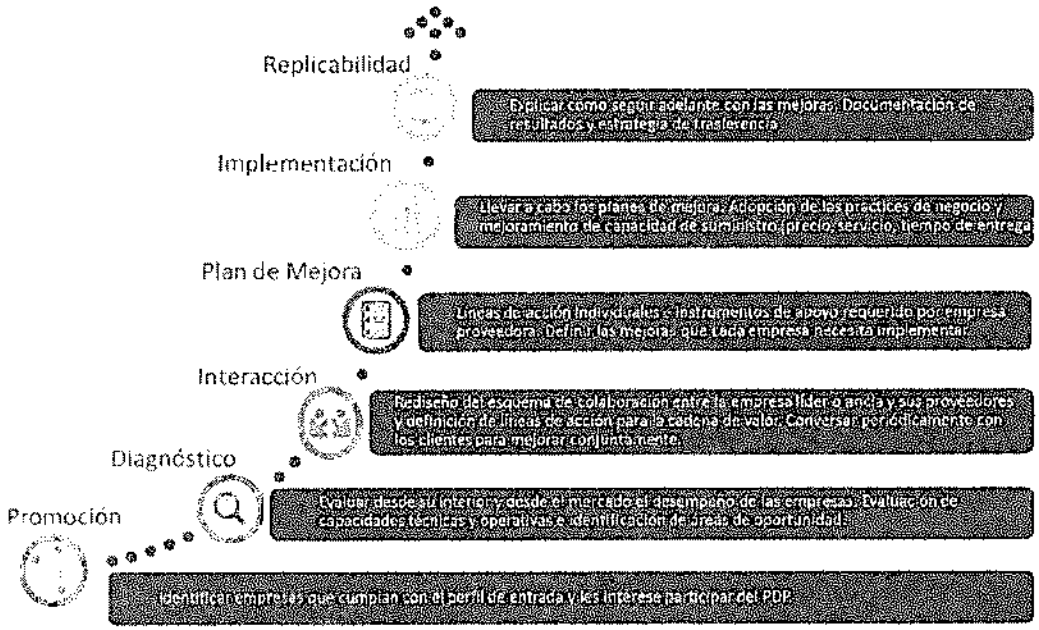
Para proceder a la aplicación de la metodología para el fortalecimiento de capacidades de pequeñas/os empresarias/os, con énfasis en personas que se encuentran bajo la línea de pobreza y cuentan con negocios de subsistencia, para las cuales un apoyo

adecuado puede contribuir a consolidar y hacer sus negocios sostenibles y un medio de sustento para su familia.

La metodología se aplicará con base en el principio de trabajo en red, el cual se fortalece al asignar a cada consultor una empresa líder y una cadena conformada por 13 micro o pequeñas empresas proveedoras, con quienes trabaja en temas administrativos, comerciales y productivos durante un periodo de tiempo que oscila entre 8 y 10 meses. También, la metodología puede ser aplicada a micro y pequeños/as empresarios/as de base de la pirámide, que pertenecen a poblaciones que se encuentran bajo la línea de pobreza y en condiciones inferiores de productividad y competitividad, que no necesariamente se encuentran vinculados a una empresa líder específica.

La metodología PDP se desarrolla en seis etapas, como se muestra a continuación:

Figura 2. Etapas de desarrollo del Programa de Desarrollo de Proveedores



Fuente: PNUD, 2015

Durante el desarrollo del PDP las principales problemáticas y oportunidades de mejora que son abordadas en la empresa proveedora se relacionan con:

a. Precios competitivos (productividad y costos)

b. Tiempos de entrega

c. Calidad de productos y servicios

d. Asistencia técnica

e. Servicio al cliente

f. Otros

Este proceso, se traduce en mejoramiento en tiempos de entrega, negociación de mejores condiciones de pago, un mejoramiento en la calidad de productos y servicios, reducción de costos y mayor competitividad, mejoramiento de los canales de comunicación en la cadena, acceso a procesos de formación y capacitación, asistencia técnica apropiada a las necesidades de las empresas, ritmo de ventas estable y creciente, y desarrollo de alianzas estratégicas de largo plazo.

Uno de los valores agregados del PDP es que no solo se enfoca en el mejoramiento de las problemáticas identificadas en las pequeñas empresas proveedoras para que puedan cumplir con oportunidad y calidad a los requerimientos de la empresa líder, ancla o tractora, la metodología permite trabajar simultáneamente con la empresa ancla en aspectos como:

a. Plazos y formas de pago

b. Especificaciones técnicas de los productos y servicios demandados y comunicación de las mismas

c. Aspectos comunicacionales entre los integrantes de la cadena

d. Incorporación y promoción de la igualdad de género como valor organizacional.

e. No conformidades

f. Condiciones de entrega

g. Programación de compras

h. Proyectos de mejora propios y con los proveedores

La equidad de género

Es importante destacar que con la aplicación del modelo metodológico PDP, se hará énfasis en promover el avance económico de las mujeres, invitando a las empresas a que se comprometan en implantar unos aspectos fundamentales de Igualdad de Género. En Venezuela donde la población femenina representa actualmente el 49,19 % según proyecciones del INE, se hace necesario que exista una representación similar en todas las dimensiones sociales (ya sea la laboral, la política, la económica, etc... del país), consiguiendo que las mujeres alcancen porcentajes de representatividad paritarios en estos ámbitos.

De tal forma que promover la equidad de género, constituye uno de los aspectos fundamentales en este proyecto, es así como con la aplicación de la metodología de PDP también se aspira contribuir a:

- Transformar las estructuras empresariales y la cultura interna para romper estereotipos de género que impiden el pleno desarrollo laboral y personal de mujeres y hombres.
- Transmitir el valor de la redistribución de papeles atribuidos socialmente a mujeres y hombres para conciliar, de manera efectiva, la vida familiar, laboral y personal de trabajadoras y trabajadores.

Para lo cual la metodología incluirá las adecuaciones necesarias para, al proporcionar la asistencia y el acompañamiento a los beneficiarios, tomando como referencia la guía práctica para incorporar la equidad laboral de género en la cadena de proveedores y subcontratistas de empresas certificadas con el sello Equipares 2015, en Colombia, preparada por el Ministerio del Trabajo y el PNUD, a fin de:

- Visibilizar las diferencias desigualitarias entre la participación de mujeres y de hombres (brechas de género) que se presenten en el interior de la empresa, muchas veces imperceptibles.
- Posibilitar la aplicación de medidas de equidad que reduzcan o eliminen las barreras, desigualdades de género existentes y promuevan un ambiente de trabajo satisfactorio y motivante.
- Elevar las oportunidades de acceso al mercado laboral de mujeres y hombres en condiciones de equidad y justicia.
- Generar transformaciones culturales para el logro de la equidad para mujeres y hombres.

Para contribuir a cerrar brechas en materia de: acceso o participación en la actividad laboral, de ingresos laborales mensuales, en la promoción a puestos de decisión, brecha de capacitación y promoción en distintas dimensiones de la empresa.

La implementación del enfoque de igualdad de género para Pequeñas y medianas empresas tiene el potencialidad de dar una mirada estratégica, desde una perspectiva de género, a los procesos y procedimientos de las empresas, además de a las dinámicas de poder existentes entre mujeres y hombres, con el fin de crear acciones que propendan por el cierre de brechas de género, fortaleciendo los procesos de planificación, optimizando la estructura organizacional, mejorando la eficiencia en la toma de decisiones, potenciando los procesos de innovación y mejorando el clima laboral al abogar por escenarios de trabajo digno, decente y de calidad.

La empresa cliente, en sus relaciones con proveedores y subcontratistas, puede constituirse en una referencia esencial, favoreciendo las relaciones comerciales con aquellas empresas que cumplan los criterios mínimos de equidad de género.

En la equidad laboral de género y también en la conciliación entre la vida familiar, laboral y personal con corresponsabilidad, es muy importante "predicar con el ejemplo". Una persona directiva que actúe fomentando la equidad de género en cualquier ámbito de la gestión de la empresa, comprobará y demostrará así que, apoyando la equidad, no está haciendo una concesión algunas personas, sino que está apostando por la calidad de vida y la motivación de cada miembro de la planta de personal.

Desde el punto de vista de la eficacia y la rentabilidad, los beneficios que aporta la Gestión de la equidad se pueden medir por dos aspectos: 1. Por la disminución del costo: se reduce el ausentismo y la rotación laboral por un mayor compromiso del equipo humano con la empresa; 2. Por el aumento de los ingresos: la empresa, con independencia de su tamaño, puede llegar a nuevos mercados y sectores de clientes de ambos sexos que perciben y valoran la cultura igualitaria.

La dimensión ambiente

La incorporación de la dimensión ambiental, de forma trasversal en el proceso formativo de los beneficiarios, será también una prioridad en este proyecto. Constituye un desafío la capacitación y concienciación ambiental de las PYMES, para configurar a través del proceso formativo una nueva ética productiva, la bioética. Constituyen desafíos, lograr la operación de las PIMES dentro del marco regulatorio ambiental vigente, el fortalecimiento de acciones de monitoreo ambiental desde las entidades competentes, el equipamiento e infraestructura adecuados cónsonos con las regulaciones ambientales, la capacitación y concienciación para superar la resistencia al cambio y la conformación de una red de apoyo calificado para la adecuación ambiental en el territorio. En general las PYMES deben contar con más recursos financieros y recursos humanos calificados sobre la dimensión ambiental. Con este proyecto se persigue apoyar el fortalecimiento de capacidades de las PYMES para incorporación de la dimensión ambiental en sus procesos, identificar en el marco de un proceso de mapeo institucional, las instituciones que pueden formar parte de esta red de apoyo a las

pequeñas y medianas empresas y promover el establecimiento de mecanismos de articulación sostenibles, en aras de contribuir a lograr que las PYMES:

- Adopten buenas prácticas para hacer más eficiente el proceso productivo, reduciendo el consumo y uso de insumos y servicios por unidad de producto y previniendo los riesgos a la salud y los impactos al ambiente
- Incorporen tecnologías limpias (ahorradoras de agua, energía, insumos) en los procesos de producción
- Disminuyan el consumo de insumos y materias primas, optimizando su uso y reduciendo
- la cantidad de residuos o subproductos sin valor
- Mejoren la calidad de los productos y servicios, reduciendo sus costos
- Cumplan con los requisitos legales existentes en materia ambiental.

La adecuación del PDP al contexto venezolano

Por otra parte, es importante señalar, que está previsto en una fase inicial realizar las adecuaciones a la metodología PDP en atención al contexto venezolano y para alcanzar poblaciones de base de la pirámide en entornos rurales y entornos urbanos, y profundizar el enfoque de género.

Luego de la aplicación de la fase piloto, y adecuación del modelo, el proyecto contempla la trasferencia de la metodología a gremios empresariales y entidades gubernamentales para propiciar su escalamiento a nivel nacional.

El seguimiento al avance de los planes de mejora en cada cadena se realizará a través de un portal web capaz de generar resultados en tiempo real y que será administrado por un equipo coordinador del PNUD. Otro de los valores del PDP consiste en la incorporación de un esquema de corresponsabilidad entre los gremios vinculados, ya que el esquema de cofinanciación exige un porcentaje aportado por los gremios en proporciones que se podrán definir en función de las fuentes de financiación adicional para el desarrollo de cadenas. Igualmente un valor agregado muy importante de la metodología que garantiza resultados sostenibles es la relacionada con la transferencia de capacidades a los gremios, e instituciones involucradas, para replicar el esquema con otras proveedoras, fijando una estrategia de transferencia durante la etapa de replicabilidad. Progresivamente esto permite generar un impacto ampliado de la intervención.

Igualmente a medida que avance la implementación del PDP se establecerán los mecanismos para que se convierta en una herramienta de política pública para el país desde el punto de vista de promoción de productividad y competitividad, pero también de inclusión productiva de poblaciones en situación de pobreza y vulnerabilidad.

Promoción de negocios inclusivos

Los modelos de negocios inclusivos incluyen a las personas bajo la línea de pobreza como clientes, por el lado de la demanda y, como empleados, productores y propietarios de negocios en las distintas partes de la cadena de valor, por el lado de la oferta. Estos modelos tienden puentes entre los negocios y los pobres para su beneficio mutuo. Los beneficios de modelos de negocios inclusivos trascienden los beneficios inmediatos y los mayores ingresos. En el caso de los negocios, incluyen el estímulo a las innovaciones, la creación de mercados y el fortalecimiento de las cadenas de proveedores. Y, para los pobres, generan mayor productividad, ingresos sostenibles y mayor empoderamiento. [19b]

[19b] Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2008. Growing Inclusive Markets Report (GIM).Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas.

En el marco de este proyecto, el PNUD en Venezuela consciente de la importancia que tiene la inclusión de las personas en situación de pobreza en las cadenas de valor promoverá los negocios inclusivos simultáneamente en tres niveles:

- Con el sector gubernamental, para impulsar la generación de políticas públicas afines a la inclusión, partiendo del apoyo práctico a Negocios Inclusivos rurales y urbanos, con base en la aplicación de la metodología PDP.
- Con los gremios empresariales y la academia, para apoyar la aplicación de la metodología de PDP, difundir los principios de mercados inclusivos y así motivar a más y más empresas para que se sumen a la iniciativa. La academia puede jugar un rol muy importante, al apoyar la incorporación de tecnologías ambientalmente sostenibles en los procesos de producción, y apoyar procesos formativos para mejorar conocimientos en temas normativos y de manejo del proceso productivo por especialidad, regulaciones, tecnología, ambiente, género, entre otros.
- Con los gremios empresariales, diseñando conjuntamente negocios inclusivos, acompañando su puesta en marcha e implementación, monitoreando y mejorando constantemente dichos modelos tanto en lo urbano como en lo rural, a partir de la aplicación del modelo de PDP.

En este proyecto, los negocios inclusivos se promoverán en la modalidad de proveeduría inclusiva, en la cual se acompaña a grupos asociativos o pequeñas empresas interesadas en organizarse y proveer productos o servicios, para lograr acuerdos comerciales y fortalecer sus capacidades asociativas y técnicas para generar productos de calidad, acopio y entrega desde la comunidad a empresas , que se constituyen como aliados comerciales al comprar lo ofertado en condiciones justas de precio y periodicidad.

Así mismo, las empresas que adquieren los bienes y servicios suministrados por los pequeños proveedores, aportan insumos y asistencia técnica para el desarrollo de sus proveedores quienes a su vez reciben de parte del proyecto un acompañamiento en temas administrativos, asociativos y de producción. Este modelo ha sido aplicado exitosamente por el PNUD en Colombia. Se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Modelo de Proveeduría Inclusiva



Fuente: PNUD. Proyecto Desarrollo Económico Incluyente DEI 2012

Fuente: PNUD – Growing Inclusive Markets Report (GIM).2008.Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas.

En general, las PYMES manejan sus actividades de manera aislada e individualista. Por lo tanto, el fomento de acciones que apunten a identificar oportunidades conjuntas de negocios, así como una mayor complementariedad e integración de las actividades de las PYMES permitiría mejorar los planes de negocio, los programas de apoyo y la utilización de recursos.

El producto N°2, comprende las siguientes actividades y subactividades:

Producto 2: Micro y pequeñas/os empresarias/os con capacidades empresariales fortalecidas para la inclusión productiva, financiera y mejoramiento de la competitividad.

2.1 Aplicar la metodología PDP para fortalecimiento de capacidades empresariales

- Realización de talleres de promoción para focalizar unidades empresariales y generar compromisos de participación para conformar cadenas de proveedores.
- Definición de criterios de selección de beneficiarios
- Identificación de beneficiarios potenciales
- Selección de micro y pequeños empresarias/os que participaran en el programa
- Realización de diagnósticos empresariales
- Realización de interacciones de reunión entre los empresarias/os seleccionados y sus clientes
- Generación de líneas de acción individuales e Instrumentos de apoyo requerido por empresa proveedora.
- Acompañamiento en la implementación de los planes de mejora de cada una de las unidades de negocio.
- Acompañamiento y formulación conjunta entre el beneficiario y el asesor de planes de replicabilidad de cada una de las unidades de negocio.
- Identificación y promoción es esquemas para fomento de negocios de proveeduría inclusiva
- Realizar de taller para la presentación de resultados obtenidos por el PDP
- Realizar documentación de logros y evaluación de la aplicación del modelo metodológico

2.2 Trasferencia del modelo metodológico a operadores

- Brindar asistencia a los operadores para su preparación para aplicar el modelo del PDP
- Aplicar esquema de transferencia de la metodología implementada

Componente 3: Facilitación del acceso a productos y servicios financieros y no financieros para pequeñas/os y medianos empresarios.

Las pequeñas y medianas empresas tienen grandes necesidades financieras para ampliar capacidades, adquirir competencias, desarrollar estructuras productivas y

gerenciales e implementar estrategias. Así, el financiamiento adquiere un carácter instrumental para el logro de los principales objetivos que se persiguen: crear condiciones para reducir la brecha de productividad e incrementar la competitividad de las pymes. Por lo tanto, para avanzar en el desarrollo de un sistema que contemple en forma integrada el financiamiento se necesita una visión de conjunto de las necesidades de servicios financieros, técnicos y legales de las PYMES y de las restricciones que enfrentan para la obtención de créditos. Tratando con especial atención las necesidades de aquellas microempresas lideradas por mujeres cabeza de familia, con miras a promover la autonomía económica de la mujer.

De igual forma es fundamental mapear las instituciones públicas y privadas que prestan servicios no financieros a las PYMES y facilitar el acercamiento entre estos, para lo cual se contempla la realización de un mapeo institucional, y la promoción de encuentros y suministro de información clave a los beneficiarios del proyecto.

En este sentido, entre las medidas, que se promoverán está facilitar espacios de diálogo y establecer alianzas entre el sector privado e instituciones de gobierno para facilitar:

a) La articulación entre los pequeños proveedores, la banca e instituciones de garantías de respaldo para créditos a PYMES como el Fondo Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa (FONPYME), e instituciones públicas y privadas que facilitan servicios complementarios, no financieros, para facilitar:

-Acceso a capacitación para solicitud y manejo de créditos y para optar a servicios no financieros. La capacitación de postulantes de créditos en torno a sus futuros derechos y deberes ayuda a los clientes pobres a sacar el máximo provecho de sus inversiones y favorece el pago oportuno.

-El acceso a diversas formas de financiamiento, productos financieros diferenciados para el segmento de las MIPYMES.

-El acceso a servicios no financieros y asistencia diferenciada, proporcionada por instituciones públicas y privadas, en temas legales, técnicos, administrativos, ambientales y de género, entre otros.

A continuación se indican las actividades correspondientes a este producto:

Producto 3: Micro, pequeñas/os y medianas/os empresarias/os capacitadas/os en la obtención y manejo de servicios financieros y no financieros.

3.1 **Elaborar el mapa de oferta institucional**

- Realizar mapeo de instituciones públicas que ofrecen servicios financiero y no financieros a nivel nacional y regional.
- Realizar inventario de instituciones privadas que ofrecen servicios financiero y no financieros a nivel nacional y regional.

3.2 **Acercar oferta de servicios financieros y no financieros a microempresarios asesorados.**

- Establecer procedimientos para acercar esta oferta institucional a potenciales beneficiarios y crear mecanismos de articulación.
- Realizar reuniones y talleres para divulgar oferta de servicios no financieros a pequeñas/os y medianas/os empresarias/os asesoradas/os.
- Realizar reuniones y talleres para dar a conocer oferta de servicios financieros a micro y pequeñas/os empresarias/os asesorados.
- Promover alianzas entre actores institucionales públicos y privados para facilitar a los proveedores el acceso a servicios.

- Apoyar le creación de una red sostenible, de apoyo técnico a las pequeñas y medianas empresas, en materia de regulaciones, tecnología, ambiente, género, financiamiento entre otros.

Recursos requeridos

Para el logro de resultados, en la oficina de país, se conformará un equipo de proyecto integrado por un garante del proyecto, coordinador de proyecto, un técnico responsable de apoyar la gestión de conocimiento, manejar y actualizar los formularios de la plataforma en línea para el seguimiento del proyecto, y un asistente administrativo. La estrategia prevé un seguimiento riguroso de los indicadores que dan cuenta de la evolución de los beneficiarios en cuanto al potenciamiento de sus capacidades y habilidades reflejadas en la mejora de las cifras que determinan la producción, productividad y calidad de sus productos y servicios. E indicadores en temas específicos de igualdad de género. También es importante considerar que la aplicación de la metodología de desarrollo de proveedores en el país demanda la gestión de conocimiento para incorporar en el sistema de seguimiento y en el compendio de procedimientos de la metodología, oportunamente todas las adecuaciones que sean necesarias para su adaptación al contexto venezolano, durante la fase piloto prevista en el primer año de aplicación del Programa de Desarrollo de Proveedores, así como mejoras que se deriven de experiencias en años sucesivos de aplicación.

El Centro de Servicios del PNUD en Venezuela, realizará un proceso para seleccionar y conformar un grupo de consultores calificados. Los consultores que reúnan el perfil requerido y resulten seleccionados ingresarán a un proceso de certificación en la metodología para desarrollo de proveedores.

Alianzas

Para llevar adelante el proyecto se establecerán alianzas con gremios que organizan a las empresas en el país, iniciando con la Cámara de Industriales de la Alimentación (CAVIDEA), la cual conjuntamente con el PNUD ha promovido la aplicación del modelo PDP del PNUD, como estrategia para apoyar al sector alimentos atendiendo a su importancia para el país y dadas las variables y limitaciones que actualmente inciden en el desempeño de este sector productivo, por ejemplo en cuanto a la importación de insumos; esto representa un desafío , pero también una oportunidad para apoyar y promover el desarrollo de micro, pequeños y medianos proveedores nacionales.

El proyecto permitirá establecer alianzas con gremios empresariales a nivel nacional y regional de los sectores económicos vinculados a los 14 motores de la economía productiva establecidos por el Gobierno Nacional: Hidrocarburos, petroquímica, agroalimentario, minería, telecomunicaciones e informática, construcción, turismo, industria, forestal, farmacéutico, banca, finanzas y seguro, economía comunal y social, exportaciones y nuevas fuentes de divisas. En coordinación con los gremios se realizará la promoción del programa PDP, la divulgación entre sus asociados del alcance y beneficios de los negocios inclusivos, sensibilización y motivación a sus agremiados para formar parte del proceso.

También se persigue establecer alianzas con Ministerios, Instituciones Públicas, Gobiernos Locales y Regionales y bancos nacionales, que impulsen políticas que apoyen la reducción de la pobreza e inclusión social, mediante la generación de empleo, inclusión productiva y fortalecimiento del tejido productivo del país y para los cuales el Modelo de Desarrollo de Proveedores del PNUD, puede constituirse en una opción metodológica de política pública para fortalecimiento de capacidades empresariales de población vulnerable, pequeñas y medianas empresas y creación de negocios inclusivos.

Se promoverán alianzas con la Corporación Venezolana de la Juventud, CORPOJUVENTUD, para intercambiar experiencias durante la ejecución del proyecto,

a través de reuniones periódicas, a los fines de contribuir a la gestión de conocimiento para fortalecer las iniciativas que desarrolla esta corporación para promover la inclusión productiva de jóvenes con el acompañamiento del PNUD.

Se prevé realizar acercamientos y alianzas con organizaciones de la sociedad civil y grupos de mujeres que puedan fungir como aliados clave a la hora de identificar necesidades particulares y promover la aplicación del Programa de Desarrollo de Proveedores a nivel nacional. A nivel regional las universidades jugaran un rol importante. Se promoverá su participación, en articulación con las empresas, para apoyar el establecimiento de soluciones tecnologías ambientalmente amigables, a limitaciones que se identifiquen en proveedores específicos durante el proceso de fortalecimiento de capacidades. Se tomarán en consideración acuerdos previamente suscritos entre las Universidades a nivel nacional y gremios empresariales para el apoyo al tejido productivo.

Se promoverá la participación de gobiernos municipales, en los procesos de identificación de proveedores e identificación de sectores productivos prioritarios.

Se realizará un mapeo de instituciones nacionales que prestan servicios financieros y no financieros para micro y pequeñas empresas, para facilitar el acercamiento de las beneficiarias y beneficiarios del proyecto a estas instituciones.

Con la banca pública y privada se establecerán vínculos para facilitar capacitación para el financiamiento y acceso a productos de financiamiento para las beneficiarias y los beneficiarios del proyecto.

Riesgos y supuestos

Económicos:

Contexto económico adverso:

Desestimulo de los beneficiarios y deserción del programa de desarrollo de proveedores, debido a dificultades para el desarrollo de procesos de producción ante el contexto económico del país, que ha tenido como consecuencias escases de materia prima e insumos para los procesos productivos. Para la mitigación de este riesgo se complementara la metodología de desarrollo de proveedores para sensibilización en cuanto resiliencia para superar situaciones en un contexto difícil. Además de propiciar el apoyo de empresas líderes para incorporar en los procesos productivos tecnologías e insumos alternativos. Se promoverá la creación de redes de apoyo de servicios financieros y no financieros para los beneficiarios.

Sociales

Ocurrencia de conflictos sociales, que impidan el cumplimiento de los programas de capacitación. Para mitigar este riesgo, se contemplará el uso de herramientas de seguimiento en línea, y la aplicación de acuerdos con gremios empresariales donantes, demás aliados y beneficiarios para reprogramación de actividades.

Operativos:

Salida de empresas proveedoras de las cadenas a desarrollar por falta de compromiso o incumplimiento reiterado de indicadores fijados para su desarrollo.
Poca articulación entre los diferentes actores institucionales, públicos y privados y participantes del proyecto.

El proceso de selección de los beneficiarios debe ser riguroso, para garantizar que reúnan las características requeridas, la motivación y el compromiso de entrada necesarios para la permanencia en el programa. Se desarrollará una sólida fase de promoción, donde se aclaren los alcances, deberes y derechos de los participantes.

La adecuada comunicación sobre el alcance de la iniciativa y el diseño de una estrategia de articulación conjuntamente con los actores involucrados en la oferta de servicios financieros y o financieros para los beneficiarios, apoyara el involucramiento de los actores.

Participación de las partes involucradas

Las/os beneficiarias/os de los proyectos son dueñas/os y trabajadoras/es de pequeñas y medianas empresas, que verán fortalecidas sus capacidades y habilidades técnicas y empresariales, para mejorar su competitividad. Con énfasis en la población en situación de pobreza, en el ámbito urbano y rural. El proceso de identificación de beneficiarias/os se realizará con base en los inventarios de proveedores de empresas líderes, y la revisión de bases de datos de gremios empresariales, registro de datos de municipalidades e instituciones de gobierno como FOMPYME. La estrategia comprende la conformación de un grupo de consultores que serán certificados con la metodología de desarrollo de proveedores concebida por el PNUD. En una primera etapa estas/os consultoras/es serán desplegadas/os para realizar una validación de los datos del beneficiario y un diagnóstico de su situación empresarial con base en el instrumento diseñado para tal fin. Las y los beneficiarios preseleccionados serán sometidos a una revisión y selección final en consenso con gremios empresariales, el PNUD e instituciones públicas.

El primer año de ejecución del proyecto, comprenderá la primera fase de adecuación de la metodología de desarrollo de proveedores al contexto venezolano, incorporando el enfoque de género, y la aplicación de un piloto de las metodologías que conforman el Programa de Desarrollo de Proveedores, con la supervisión directa del PNUD. Iniciará con el aporte de gremios empresariales, para brindar asistencia a micro, pequeñas y medianas empresas proveedoras. El segundo año se replicará la experiencia, con la supervisión directa del PNUD; se persigue al final del proyecto, proporcionar asistencia técnica para crear capacidades en los aliados y acompañarlos para la aplicación del modelo metodológico PDP, e iniciar las fases de un proceso de transferencia de la metodología de desarrollo de proveedores al gremio empresarial o institución pública que apoye y manifieste interés en replicar la iniciativa como herramienta para fortalecer cadenas de proveedores o de política pública para fomentar la inclusión productiva ,la generación de empleo y contribuir a la reducción de la pobreza.

Conocimiento

La experiencia será sistematizada a fin de identificar patrones que incentiven al/la pequeña/ño y mediana/no empresaria/o nacional a desarrollar iniciativas que a la vez que aumenten su penetración en los mercados contribuyan a generar beneficios sociales fomentando negocios inclusivos e igualitarios, y el desarrollo de cadenas de proveedores. Además en el marco del proyecto se realizara un inventario de las instituciones que en el país prestan servicios financieros y no financieros para pequeñas/os y medianas/os empresarias/os, estos productos de conocimiento estarán a disposición de todos los a actores involucrados.

Sostenibilidad y escalamiento

La sostenibilidad y viabilidad de la iniciativa estará fundamentada en las destrezas empresariales para que las experiencias se conviertan en negocios exitosos, lo cual estará determinado por la metodología de transferencia de conocimiento a las comunidades y las alianzas establecidas entre las empresas líderes y sus proveedores en una relación ganar-ganar. Adicionalmente se persigue transferir las metodologías del PDP, a los gremios e instituciones públicas, interesados en replicar la experiencia. Existen antecedentes en países de La Región como Colombia, El Salvador y México, en los que se ha aplicado el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) con el apoyo del PNUD, que muestran que el PDP es un modelo replicable y escalable como política pública con base en alianzas entre los gobiernos y el sector privado.

IV. GESTIÓN DEL PROYECTO

Eficiencia y Efectividad de los Costos

La estrategia diseñada y el establecimiento de los recursos humanos y técnicos mínimos requeridos para su viabilidad, y el logro de los resultados, se han basado en la experiencia del PNUD aplicando esquemas similares en tres países de la Región, México, El Salvador y Colombia. Tomando como punto de partida, buenas prácticas y lecciones aprendidas, documentadas en los informes de evaluación. El primer año de ejecución, está previsto una fase de adecuación de la metodología de desarrollo de proveedores y esquemas de promoción de negocios inclusivos con el acompañamiento de la oficina del PNUD en Colombia. Con el apoyo de gremios empresariales, está previsto que progresivamente se sumen empresas para ampliar el alcance de la iniciativa en el territorio.

Gestión del Proyecto

Se proyecta atender una meta de 156 microempresarias/os, distribuidas/os en 4 estados del país: Mérida, Miranda, Zulia y Táchira, definidos en primera instancia en consenso con la cámara de industriales de la alimentación CAVIDEA al ser el primer aliado que promueve la aplicación de la metodología de desarrollo de proveedores del PNUD en el país. El primer año de aplicación del Programa de Desarrollo de proveedores la meta es atender 78 beneficiarios. Para el segundo año de ejecución la meta también será de 78 microempresarias/os asesoradas/os. Esta meta podrá ser aumentada en la medida en que se sumen más aliados al desarrollo del proyecto, y aporten recursos para lograrlo, para lo cual podrán realizarse revisiones de este documento, según las normas y procedimientos del PNUD, y en acuerdo con los aliados.

La ubicación física de la oficina del proyecto estará en la sede del PNUD en Venezuela. La oficina proporcionará apoyo directo para la ejecución del proyecto, para lo cual se involucrará la unidad de Programas y el Centro de Servicios. Participando a tiempo determinado el gerente de programa, a tiempo completo coordinador de proyecto especializado en desarrollo empresarial, profesional especializado en tecnología y gestión de conocimiento y un asistente administrativo. Desde el centro de Servicios de la oficina se creará una base de datos de consultores específicos para este proyecto y se certificarán en la metodología PDP.

Los consultores, con base en un perfil previamente establecido, serán convocados a participar en el proceso preferiblemente proveniente de las regiones donde se implementara el proyecto, en aras de optimizar recursos para facilitar la atención a los beneficiarios. El seguimiento de los servicios profesionales a proporcionar por los consultores y la efectividad de las actividades de capacitación, serán monitoreados en línea a través de la plataforma Web del sistema de la metodología PDP.

La metodología contempla un modelo específico de seguimiento y evaluación, con instrumentos e hitos definidos que se apoyan en la plataforma Web, la medición durante todo el proceso, de indicadores que permitirán contar con información pertinente para procesos de toma de decisiones, mejorar los procesos de asignación de recursos, estimar su impacto, mejorar los procesos de eficiencia y eficacia en la gestión y generar procesos permanentes de rendición de cuentas con las contrapartes. Con ello se espera identificar posibles debilidades incurridas en el proceso de diseño del proyecto, realizar ajustes en la implementación del mismo, identificar lecciones aprendidas para futuras intervenciones.

V. MARCO DE RESULTADOS[1]

Efecto previsto conforme lo establecido en el MANUD / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Global/Regional]: N°1.1: Para 2019 el SNU habrá contribuido a la implementación de políticas públicas tendientes a: la reducción de la pobreza, promoción de la igualdad, la inclusión social y el desarrollo sostenible, tomando en consideración la dinámica demográfica del país entre otros.

Indicadores de Efecto según lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Global/Regional], incluidos las metas y la línea de base: Indicador 1.1.1 Número de programas y planes que incorporan la dinámica demográfica, los principios del desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza con énfasis en los temas de la mujer, juventud y NNA.

Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD: El crecimiento y desarrollo incluyentes y sostenibles, con incorporación de capacidades productivas que generen empleo y modos de vida para los pobres y los excluidos.

Título del Proyecto y Número del Proyecto en Atlas: Fortalecimiento de capacidades productivas para apoyar el desarrollo de PYMES y oportunidades de negocios inclusivos.

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO[2]	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)			METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 2017	Año 2018	Año 2019	
Producto 1 Modelo metodológico de consolidación de la inclusión productiva y financiera e incremento de competitividad, transferido	1.1 Paquete tecnológico PDP transferido y adaptado en Venezuela, incorporando el enfoque de género	*Plataforma web*	*0*	*2016*	*Un (1) paquete tecnológico PDP transferido en Venezuela*			*Registro de trasferencia de la metodología por la unidad de Programa* *Reuniones de seguimiento* *Elaboración de informes trimestrales y anuales de progreso*
	1.2 Paquete conceptual PDP transferido y adaptado en Venezuela incorporado el enfoque de género	*Manuales operativo del modelo PDP, administrativo, de seguimiento y de gestión de conocimiento*	*0*	*2016*	*Un (1) paquete conceptual PDP transferido y adaptado en Venezuela*			*Registro de trasferencia de la metodología por la unidad de Programa* *Reuniones de seguimiento* *Elaboración de informes trimestrales y anuales de progreso*
	1.3 Roster de consultores empresariales acreditados en la metodología DCP	*Listado de consultores seleccionados* *Informe del proceso desarrollado por el Centro de Servidores-PNUD*	*0*	*2016*	*Un (1) Roster de consultores empresariales acreditados en la metodología PDP.*			*Reuniones de seguimiento* *Elaboración de informes trimestrales y anuales de progreso*
Producto 2 Pequeñas/os y medianas/os empresarias/os con capacidades empresariales fortalecidas para la inclusión productiva, financiera y mejoramiento de la competitividad	2.1 Número de proveedores que incorporan lineamientos de equidad de género 2.3 Número de gremios empresariales que promueven lineamientos de equidad de género	*Plataforma web*	*0*	*2016*		*78 proveedores que incorporan lineamientos de equidad de género* *1 gremio que promueve lineamientos de equidad de genero*	*78 proveedores que incorporan lineamientos de equidad de género* *1 gremio que promueve lineamientos de equidad de genero*	*Reportes de seguimiento en línea* *Visitas de seguimiento* *Reuniones de seguimiento en los territorios* *Elaboración de informes trimestrales y anuales de progreso*
	2.4 Número de pequeños y medianos empresarios y/o empresarias capacitados	*Plataforma web*	*0*	*2016*		*78 Micro, pequeños y/o medianos empresarios capacitados*	*78 micro, pequeños y o medianos empresarios capacitados*	*Reportes de seguimiento en línea* *Visitas de seguimiento en los territorios* *Reuniones de seguimiento* *Elaboración de informes trimestrales y anuales de progreso*
	2.3 Numero de gremios a los que se trasfiere el modelo PDP	*Informes de transferencia del modelo PDP*	*0*	*2016*			*1*	*Reportes de seguimiento en línea* *Visitas de seguimiento en los territorios* *Reuniones de seguimiento* *Elaboración de informes trimestrales y anuales de progreso*

[1] El PNUD publica su información sobre proyectos (indicadores, líneas de base, metas y resultados) para cumplir con las normas de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI). Es necesario asegurarse de que los indicadores sean S M A R T (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazos Establecidos), cuenten con líneas de base precisas y metas sostenidas por evidencia y datos confiables, y evitar abreviaturas para que los lectores externos comprendan los resultados del proyecto

[2] Se recomienda que los proyectos utilicen indicadores de producto del Marco Integrado de Recursos y Resultados (IRRF) del Plan Estratégico, según resulte relevante, además de los indicadores de resultados específicos del proyecto. Los indicadores deben desagregarse por género o por otros grupos objetivo, según resulte relevante.

Efecto previsto conforme lo establecido en el MANUD / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Global/Regional]: N°1.1: Para 2019 el SNU habrá contribuido a la implementación de políticas públicas tendientes a: la reducción de la pobreza, promoción de la igualdad, la inclusión social y el desarrollo sostenible, tomando en consideración la dinámica demográfica del país entre otros.

Indicadores de Efecto según lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Global/Regional], incluidos las metas y la línea de base: Indicador 1.1.1 Número de programas y planes que incorporan la dinámica demográfica, los principios del desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza con énfasis en los temas de la mujer, juventud y NNA.

Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD: El crecimiento y desarrollo incluyentes y sostenibles, con incorporación de capacidades productivas que generen empleo y modos de vida para los pobres y los excluidos.

Título del Proyecto y Número del Proyecto en Atlas: Fortalecimiento de capacidades productivas para apoyar el desarrollo de PYMES y oportunidades de negocios inclusivos.

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO[3]	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)			METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 2017	Año 2018	Año 2019	
Producto 3: Micro, pequeñas/os empresarias/os capacitados en la obtención y manejo de servicios financieros y no financieros	3.1 Numero de instituciones con las que se establecen reuniones y acuerdos en el marco del proyecto, para abordar aspectos legales técnicos, ambientales y de género	*Informes de inventario de instituciones públicas y privadas que ofrecen servicios financieros y no financieros* *Informes de progreso*	*0*	*2018*		*4*	*4*	*Reportes de seguimiento* *Sistematización*
	3.2. Numero de participantes en reuniones y talleres de formación sobre acceso y gestión de créditos y servicios no financieros	*Informes de realización de talleres y reuniones* *Plataforma web*	*0*	*2018*		*78 proveedores*	*78 proveedores*	*Reportes de seguimiento* *Sistematización*
	33 Número de solicitudes de financiamiento a pequeños proveedores gestionadas	*Registros de instituciones de financiamiento* *Plataforma web*	*0*	*2018*		*10*	*10*	*Reportes de seguimiento* *Sistematización*

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

De conformidad con las políticas y los procedimientos de programación del PNUD, el proyecto se monitoreará a través de los siguientes planes de monitoreo y evaluación.

Plan de Monitoreo

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
Seguimiento del progreso en el logro de los resultados	Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos a fin de evaluar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados. El Gender Marker y el reporte GSIC (realizado anualmente) será utilizado como herramienta para monitorear el progreso en materia de género. Este proyecto califica como nivel 2, para este marcador.	Trimestralmente	La gerencia del proyecto analizará cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto.	PNUD Gremios empresariales	
Monitoreo y Gestión del Riesgo	Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos. Identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un registro de riesgos. Ello incluye medidas de monitoreo y planes que se pueden haber exigido según los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Las auditorías se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD para gestionar el riesgo financiero.	Trimestralmente	La gerencia del proyecto identificará los riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo para el seguimiento de los riesgos identificados y las medidas tomadas.	PNUD Gremios empresariales	
Aprendizaje	Se captarán en forma periódica los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de otros proyectos y asociados en la implementación y se integrarán al presente proyecto.	Al menos una vez por año	El equipo del proyecto capta las lecciones relevantes que se utilizarán para tomar decisiones gerenciales debidamente informadas.	PNUD Gremios empresariales	
Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto	Se evaluará la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de identificar sus fortalezas y debilidades e informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes.	Anual	La gerencia del proyecto revisará las fortalezas y debilidades que se utilizarán para la toma de decisiones informadas a fin de mejorar el desempeño del proyecto	PNUD	
Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción	Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.	Al menos una vez por año	La Junta Directiva del Proyecto debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.	PNUD Gremios empresariales	

Informe del Proyecto	Se presentará un Informe del Proyecto a la Junta Directiva y a los actores clave, incluyendo datos sobre el progreso realizado que reflejen los resultados logrados de conformidad con las metas anuales definidas de antemano en cuanto a productos, un resumen anual sobre la calificación de la calidad del proyecto, un registro de riesgos actualizado, con medidas de mitigación, y todo informe de evaluación o revisión preparado durante el período.	Anual y al finalizar el proyecto (Informe Final)		PNUD	
Revisión del Proyecto (Junta Directiva del Proyecto)	El mecanismo de gobernanza del proyecto (es decir, la Dirección del Proyecto) efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Plurianual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. En el transcurso del último año del proyecto, la Dirección realizará una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas con los actores relevantes.	Una vez por año	La Dirección del Proyecto debatirá toda inquietud referente a la calidad o a un progreso más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para abordar las cuestiones identificadas.	PNUD Gremios empresariales	

Plan de Evaluación[4]

Título de la Evaluación	Asociados	Producto Relacionado del Plan Estratégico	Efecto MANUD	Fecha de Realización Prevista	Principales Actores en la Evaluación	Costo y Fuente de Financiamiento
Evaluación final	PNUD Gremios empresariales	Objetivo del plan estratégico del PNUD 2014-2017: El crecimiento y desarrollo incluyentes y sostenibles, con incorporación de capacidades productivas que generen empleo y modos de vida para los pobres y los excluidos	N°1.1: Para 2019 el SNU habrá contribuido a la implementación de políticas públicas tendientes a: la reducción de la pobreza, promoción de la igualdad, la inclusión social y el desarrollo sostenible, tomando en consideración la dinámica demográfica del país entre otros. Producto 1: Iniciativas socioproductivas y artesanales orientadas a población vulnerable en zonas marginales, apoyadas a través de asistencia técnica. Indicador 1.1: Numero de iniciativas socioproductivas implementadas y sistematizadas que han sido asistidas con énfasis en mujeres jefas de hogar, comunidades aisladas, indígenas y jóvenes	Agosto 2019	PNUD/ Gremios empresariales/Beneficiaros	PNUD USD 10.000,00

VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL[56]

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año			RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
Producto 1 *Modelo metodológico de consolidación de la inclusión productiva y financiera e incremento de competitividad, transferido*	1.1 Conformación y entrenamiento del equipo de gestión en el Modelo Metodológico.	19.638,67	41.402,45	10 063,09	PNUD	PNUD	71300 Local Consultants	71.304,22
				9 058,24	PNUD	GREMIO		
		2 813,78	2 813,76		PNUD	PNUD	74598 Direct Project Costs - GOE	5 627,56
		1.656,96	1 656,96		PNUD	PNUD	64398 Direct Project Cost-Staff	3.313,92
		1.618,78	2.053,38	1 713,92	PNUD	GREMIO	75100 Facilities & Administration	5.386,08
	1.2 Preparación y trasferencia del modelo metodológico PDP, para fortalecimiento de capacidades empresariales.	50.000,00	20.000,00		PNUD	PNUD	64398 Direct Project Cost-Staff	70 000,00
		6 372,00			PNUD	PNUD	71600 Travel	6 372,00
		1 656,96	1.656,96		PNUD	PNUD	64398 Direct Project Cost- Staff	3 313,92
		1 618,78	2 053,38			GREMIO	75100 Facilities & Administration	3.672,16
	1.3 Inclusión del enfoque de igualdad de género en el modelo PDP	5 000,00			PNUD	PNUD	71200 International consultants	5 000,00
		1 618,78				GREMIO	75100 Facilities & Administration	1 618,78
	1.4.Conformación y entrenamiento del grupo de especialistas en la metodología	2.000,00			PNUD	GREMIO	75700 Training, workshops and conferences	7.000,00
		1 000,00			PNUD	GREMIO	72500	2.000,00
		1.045,71			PNUD	PNUD	74598 Direct Project Costs - GOE	2 091,42
		1.656,96			PNUD	PNUD	64398 Direct Project Cost-Staff	3.313,92
		1.618,78	2.053,38			GREMIO	75100 Facilities & Administration	3.672,16
	MONITOREO	1.000,00	1 000,00		PNUD	GREMIO	72500	2.000,00
		1 656,96	1 656,96		PNUD	GREMIO	64398 Direct Project Cost-Staff	3.313,92
		1.618,78	2.053,38			GREMIO	75100 Facilities & Administration	3.672,16
	Subtotal para el Producto 1	103.791,91	87.103,30	20.835,25				211.730,46

[5] En la decisión DP/2010/32 de la Junta Ejecutiva del PNUD se definen los costos y clasificaciones para la efectividad de los costos del programa y el desarrollo a ser cargados al proyecto

[6] Los cambios al presupuesto del proyecto que afectan el alcance (productos) fechas de finalización o costos totales estimados del proyecto exigen una revisión formal del presupuesto que debe ser firmada por la Junta Directiva. En otros casos, sólo gerente de programa del PNUD podrá ser el único en firmar la revisión siempre que los otros firmantes no tengan objeciones. Por ejemplo, podría aplicarse este procedimiento cuando el objeto de la revisión sea simplemente reprogramar actividades para otros años

PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL[78]

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año			RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		AÑO 1	AÑO 2	Año 3		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
Producto 2 Pequeñas/os y medianas/os empresanas/os con capacidades empresariales fortalecidas para la inclusión productiva, financiera y mejoramiento de la competitividad.	2.1 Aplicar la metodología PDP para fortalecimiento de capacidades empresariales	34.502,04	82.804,90	34.502,04	PNUD	GREMIO	71300 Local Consultants	
		7.000,00	6.000,00		PNUD	GREMIO	74200 Audio Visual&Print Prod Costs	
			20.000,00	16.590,38	PNUD	GREMIO	75700 Training, workshops and conferences	
		3.000,00	2.000,00		PNUD	GREMIO	72800 Information Technology Equipmt	
		7.956,33	7.956,33		PNUD	GREMIO	74598 Direct Project Costs - GOE	
		1.656,96	1.656,96		PNUD	GREMIO	64398 Direct Project Cost-Staff	
		5.000,00	4.000,00		PNUD	GREMIO	71600 Travel	
		1.618,78	2.053,38	1.713,92	PNUD	GREMIO	75100 Facilities & Administration	5.386,08
	2.2 Trasferencia del modelo metodológico a operadores		6.000,00		PNUD	GREMIO	75700 Training, workshops and conferences	
			3.000,00		PNUD	GREMIO	71600 Travel	
			1.656,96		PNUD	GREMIO	64398 Direct Project Cost-Staff	
			2.053,38		PNUD	GREMIO	75100 Facilities & Administration	2.053,38
	MONITOREO	5.421,06			PNUD	GREMIO	71600 Travel	
		2.000,00			PNUD	GREMIO	72500	
		1.656,96			PNUD	GREMIO	64398 Direct Project Cost-Staff	
		1.618,78	2.053,38	1.713,92	PNUD	GREMIO	75100 Facilities & Administration	5.386,08
	Subtotal para el Producto 2	71.430,92	157.964,92	62.996,94				266.106,78

[7] En la decisión DP/2010/32 de la Junta Ejecutiva del PNUD se definen los costos y clasificaciones para la efectividad de los costos del programa y el desarrollo a ser cargados al proyecto

[8] Los cambios al presupuesto del proyecto que afectan el alcance (productos), fechas de finalización, o costos totales estimados del proyecto exigen una revisión formal del presupuesto que debe ser firmada por la Junta Directiva. En otros casos, sólo gerente de programa del PNUD podrá ser el único en firmar la revisión siempre que los otros firmantes no tengan objeciones. Por ejemplo, podrá aplicarse este procedimiento cuando el objetivo de la revisión sea simplemente reprogramar actividades para otros años

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año			RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
Producto 3 **Micro, pequeñas/os empresarias/os capacitados en la obtención y manejo de servicios financieros y no financieros**	3.1 Elaborar mapa de oferta institucional	10.000,00			PNUD	PNUD	71300 Local Consultants	10.000,00
		1.406,89			PNUD	Gremio	74598 Direct Project Costs - GOE	1.406,89
		1.656,96			PNUD	Gremio	64398 Direct Project Cost-Staff	1.656,96
		1.618,78			PNUD	GREMIO	75100 Facilities & Administration	7.618,78
	3.2 Acercar oferta de servicios financieros y no financieros a empresarios asesorados		7.000,00	6.360,00	PNUD	Gremio	75700 Training, workshops and conferences	20.000,00
			1.656,96	1.656,96	PNUD	Gremio	64398 Direct Project Cost-Staff	3.313,92
			2.053,38	1.713,92	PNUD		75100 Facilities & Administration	3.767,30
	Monitoreo	2.500,00	2.500,00		PNUD	Gremio	71600 Travel	5.000,00
		1.000,00	1.000,00		PNUD	Gremio	72500	2.000,00
		1.656,96	1.656,96		PNUD	Gremio	64398 Direct Project Cost-Staff	3.313,92
		1.618,78	2.053,38		PNUD	GREMIO	75100 Facilities & Administration	3.672,16
	Subtotal para el Producto 3	21.459,37	17.920,68	9.730,88				
Evaluación y auditoría	Realizar evaluaciones y auditoría			10.000,00	PNUD	PNUD	71200 International Consultants	10.000,00
			10.000,00	5.000,00	PNUD	Gremio	71300 Local Consultants	15.000,00
			1.406,89	2.813,78	PNUD	Gremio	74598 Direct Project Costs - GOE	4.220,67
			1.656,96	1.656,96	PNUD	Gremio	64398 Direct Project Cost-Staff	3.313,92
			2.053,38	1.713,92	PNUD	GREMIO	75100 Facilities & Administration	3.767,30
	Subtotal evaluación y auditoría		15.117,23	21.184,66				36.301,89
Costo de Apoyo (GMS)								
TOTAL		196.681,19	277.206,13	114.747,73				588.576,81

IIX ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA.

1.- Dirección y aseguramiento del proyecto

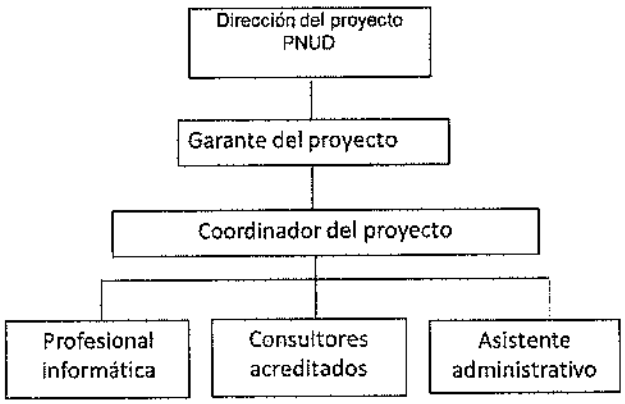
El proyecto tendrá una duración de 2 años y 4 meses, será implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) bajo la modalidad de Implementación Directa, en la que el PNUD, será el ente responsable del proyecto, incluyendo la planificación, gestión y rendición de cuentas de las actividades, así como la gestión de los recursos y la supervisión de la implementación. Proyectos bajo esta modalidad operan con la dirección y supervisión del Representante Residente.

Forman parte integral de este documento las Políticas y Procedimientos de Programas y Operaciones (POPP) vigentes del PNUD.

El PNUD orientará la ejecución del proyecto, para contribuir a maximizar el alcance, impacto y calidad de sus resultados. Asimismo el PNUD, en su rol de administrador de fondos y garante de la calidad, se responsabilizará ante el Administrador de la Organización por asegurar el uso de los recursos de acuerdo con los objetivos del documento de proyecto y respetando los principios rectores del PNUD: transparencia, competitividad, eficiencia y economía.

El proyecto contará con la estructura gerencial requerida por el PNUD para la implementación de proyectos:

Figura 5. Estructura Organizativa del Proyecto



Director del Proyecto: El o la Representante Residente del PNUD en Venezuela, o la funcionaria o funcionario por el delegada, fungirá como el Director o Directora Nacional del Proyecto (DNP), tendrá como responsabilidad velar por el fiel cumplimiento del proyecto y será la máxima instancia de aprobación para cualquier aspecto relacionado con la implementación del presente proyecto. El Director o la Directora del proyecto se reunirá con los representantes de los gremios empresariales que aportaran recursos para la ejecución del proyecto, una vez al año, pudiéndose reunir cuando así sea requerido de acuerdo al plan de seguimiento del proyecto. Tendrá la responsabilidad de tomar las decisiones necesarias para garantizar el alcance de los productos, el uso eficaz y eficiente de los recursos asignados de acuerdo a metas y montos acordados, brindando apoyo para estos fines y las orientaciones estratégicas que sean necesarias.

Funciones:

1. Revisión y aprobación de planes de trabajo y presupuestos y aseguramiento de que los mismos sean conformes a las directrices y procedimientos del PNUD y las prioridades nacionales.
2. Aprobar el Informe anual de progreso y el informe de evaluación de calidad del proyecto.

3. Revisar los informes trimestrales de progreso del proyecto y proporcionar recomendaciones para asegurar que los objetivos acordados se produzcan satisfactoriamente de acuerdo a los planes de trabajo.
4. Revisar trimestralmente los informes combinados de gastos.
5. Recomendar acciones correctivas en caso de problemas en la implementación del proyecto.
6. Aprobar cambios al plan anual de trabajo y revisiones presupuestarias en la medida de que sean requeridos.
7. Resaltar las lecciones aprendidas y discutir periódicamente el seguimiento en relación al impacto del proyecto.
8. Revisar las conclusiones de los informes de auditoría y dar las instrucciones para aplicar los correctivos necesarios.
9. Proporcionar orientación y asesoramiento para la resolución de obstáculos y situaciones excepcionales que superen los márgenes de actuación del gerente del proyecto.
10. Proporcionar orientación sobre los riesgos surgidos en la implementación del proyecto y las acciones mitigantes requeridas.

Oficial de Programa (OP): Será designada o designado por el o la Representante Residente del PNUD, para cumplir funciones de supervisión, seguimiento y aseguramiento de localidad, de los planes anuales de trabajo, implementación operativa del proyecto y demás actividades relacionadas al presente documento.

Funciones:

1. Gestionar la formulación y aprobación del plan operativo anual y seguimiento continuo de la ejecución del proyecto.
2. Gestión de las actividades de evaluación, sistematización y auditorías.
3. Realizar la gestión financiera del proyecto y llevar un control de toda le implementación financiera del mismo.
4. Gestionar la preparación de los términos de referencia de contrataciones necesarias para el logro de los productos del proyecto.
6. Asegurar que los recursos sean utilizados cumpliendo con las normativas del PNUD.
7. Procesar los pagos que se generen en el marco del proyecto, asegurando que contengan todos los soportes requeridos.
7. Realizar los informes solicitados por la Directora o Director del proyecto.
9. Verificar informes anuales y trimestrales del progreso hacia el logro de los resultados.
10. Acordar con el Gremio Empresarial un cronograma de seguimiento de los avances del proyecto según corresponda y en consonancia con lo establecido en el marco de monitoreo y evaluación.
11. Asegurar que el proyecto se esté implementando alineado a los productos esperados establecidos en el documento del proyecto.
12. Asegurar que el proyecto este avanzando hacia el logro de los productos previstos.
13. Garantizar la apropiación nacional, el compromiso continuo de las partes interesadas y la sostenibilidad.
14. Asegurar la calidad del proyecto utilizando la herramienta de evaluación de calidad para la fase de implementación del proyecto.
15. Asegurar que la información clave del proyecto sea registrada, monitoreada y actualizada en el sistema Atlas.
16. Asegurar que los riesgos se gestionen adecuadamente.

Coordinador o Coordinadora del Proyecto (CP): Especialista en gestión empresarial. Se responsabilizará por la gerencia y el seguimiento del proyecto en coordinación con el Oficial de Programa.

Funciones:

1. Velar por la implementación del proyecto y realizar las actividades previstas en pro de la obtención de los productos establecidos en el presente documento de proyecto.
2. Asegurar la adecuada aplicación del Modelo de Desarrollo de Proveedores.
3. Elaborar y garantizar, la implementación de los planes operativos anuales (POA) y presupuestos del Proyecto.
4. Elaborar los términos de referencias de las consultorías, en base a lo establecidos en los POAs.
5. Apoyo en la identificación de expertos y consultores en caso de ser requerido y coordinar las capacitaciones que correspondan según las actividades previstas en el proyecto.
6. Solicitar al PNUD que se realicen los pagos que apliquen.
7. Elaborar informes anuales y trimestrales de progreso al PNUD.
8. Generar los acuerdos interinstitucionales necesarios que garanticen la obtención de los productos previstos e informar oportunamente al PNUD.
9. Coordinar la administración física, presupuestaria y financiera del Proyecto.
10. Elaborar y aplicar herramientas de gestión de conocimiento.
11. Elaborar las actas de reuniones del Comité Directivo del Proyecto.
12. Coordinar el cumplimiento del cronograma de seguimiento y evaluación de los avances del proyecto según corresponda.

2.- Sistema financiero de gestión y seguimiento.

Este proyecto estará financiado inicialmente por el PNUD y gremios empresariales del sector privado. Los recursos financieros de este proyecto serán administrados de acuerdo con las reglas financieras del PNUD.

Para el manejo de los recursos el PNUD utilizará su sistema de contabilidad y control financiero y pondrá a disposición de los gremios empresariales y donantes, los reportes necesarios vinculados en forma detallada con cada uno de los productos que se establecen en el presente documento de Proyecto.

Los fondos aportados por los donantes solo deben utilizarse para las actividades e insumos establecidos en el plan de trabajo anual, de acuerdo con las políticas y procedimientos del PNUD.

3.- Costos de implementación

De conformidad con las políticas y los procedimientos establecido por la Junta Ejecutiva del PNUD, en relación a la recuperación de costos asociados a la prestación de servicios se cargarán al presupuesto del proyecto:

Costos indirectos General Management Services (GMS): equivalen al 8% sobre los montos ejecutados, por concepto de gastos en los que haya incurrido la estructura de la sede del PNUD.

Costos directos institucionales en los que haya incurrido el PNUD a través de la implementación de una actividad o servicio particular, tales como planificación, asistencia técnica, seguimiento, procesos de contratación, gestión financiera, aseguramiento de la calidad y otras establecidas en el presente documento.

4.- Arreglos para las adquisiciones

La implementación del proyecto, incluye procesos de contrataciones, los cuales serán gestionados, de conformidad con lo establecido en este documento, y los planes anuales de trabajo previamente consensuados y aprobados.

El PNUD elaborará los términos de referencia de las consultorías, en base a lo establecido en el plan de trabajo anual. Y realizará los procesos de selección y contratación de consultores, y procesos para para la adquisición de insumos del proyecto.

5.- Revisiones presupuestarias

Los siguientes tipos de revisiones al presente documento de proyecto podrán aprobarse únicamente con la firma del Representante Residente del PNUD.

1.- Revisiones de cualquiera de los anexos del documento de proyecto o adiciones a ellos.

2.- Revisiones que impliquen cambios en los productos y las actividades del proyecto, que se deban a una redistribución de los insumos ya acordados o a aumentos del monto de los gastos.

9.- Derechos de propiedad y uso

No se permitirá la inclusión de promoción de índole política, partidaria, religiosa o de carácter comercial, ni símbolos, logotipos de marcas en documentos, publicaciones y actividades realizadas en la implementación del presente proyecto, y la inclusión del Logo y Nombre del PNUD en los medios de divulgación, será objeto de consulta al PNUD y los organismos participantes en la ejecución del proyecto.

El o la Oficial de Comunicaciones de PNUD deberá revisar previo a la utilización del logotipo, su correcta utilización siguiendo la normativa de uso que establece la política de uso de Logotipo del PNUD.

IX. CONTEXTO LEGAL Y GESTIÓN DE RIESGOS

CONTEXTO LEGAL

Acuerdo Básico- Este documento de proyecto constituirá el instrumento al que se hace referencia en el Artículo 1ro de la Carta de Acuerdo de Asistencia firmada entre el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) el 19 de Enero de 1995 y ratificado en el Congreso de la República de Venezuela el 11 de abril de 1997, según Gaceta Oficial No. 36.183. Toda referencia que se haga en el acuerdo SBAA a la Agencia de Ejecución, se interpretara como una referencia al "Asociado en la implementación".

CLAUSULAS PARA LA GESTIÓ DE RIESGO

1. El PNUD como Asociado en la Implementación cumplirá con las políticas, procedimientos y prácticas del Sistema de Gestión de Seguridad de las Naciones Unidas (UNSMS).

2. El PNUD acuerda realizar todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que ninguno de los fondos del proyecto se utilicen para brindar asistencia a personas o entidades vinculadas con el terrorismo, y que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la lista del Comité del Consejo de Seguridad, creado por Resolución 1267 del año 1999. Este listado puede consultarse en http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml. Esta disposición debe incluirse en todos los subcontratos y subacuerdos firmados en el marco del presente Documento de Proyecto.

3. De acuerdo con las Políticas y Procedimientos de Operaciones y Programas del PNUD, se reforzará la sostenibilidad social y ambiental a través de la aplicación de los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD (http://www.PNUD.org/ses), y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (http://www.PNUD.org/secu-srm).

4. Las actividades relacionadas con el proyecto y programa se realizaran en conformidad con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD; (b) implementará el plan de gestión o mitigación para que el proyecto o programa cumpla con dichos estándares; y (c) participará de un modo constructivo y oportuno para abordar cualquier inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El PNUD se asegurará de que los organismos y otras partes interesadas estén debidamente informados de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.

5. Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del programa o proyecto, o el cumplimiento con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso a sitios del proyecto, personal relevante, información y documentación.

X. ANEXOS

ANEXO 1. REGISTRO DE RIESGOS

Título del Proyecto: Fortalecimiento de capacidades productivas para apoyar el desarrollo de PYMES y oportunidades de negocios inclusivos.
Número del Proyecto: 97579
Asociado en la Implementación: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Fecha de Inicio: Abril 2017 **Fecha de finalización:** Agosto 2019

El siguiente análisis de riesgo ha sido elaborado al inicio del proyecto. El mismo deberá ser actualizado de forma trimestral.

DESCRIPCION	FECHA DE IDENTIFICACION	TIPO	IMPACTO Y PROBABILIDAD	CALIFICACION	RESPUESTA DE GESTION	GESTOR
Desestimulo o deserción de los beneficiaros del programa, ante limitaciones de contexto económico	Marzo 2017	Operativo	Limitaciones en el cumplimiento de metas y objetivos 3 x 3 = 9 P x I	Alto	Supervisión rigurosa. Manejo adaptativo del proyecto. Para la mitigación de este riesgo se complementara en la metodología de desarrollo de proveedores para sensibilización en cuanto resiliencia. Además de propiciar el apoyo para incorporar en los procesos productivos tecnologías e insumos alternativos.	Garante del proyecto Coordinación técnica de la iniciativa
Salida de empresas proveedoras de las cadenas a desarrollar por falta de compromiso o incumplimiento reiterado de indicadores fijados para su desarrollo.	Marzo 2017	Operativo	Limitaciones en el cumplimiento de metas y objetivos 3 x 3 = 9 P x I	Medio	El proceso de selección de los beneficiarios debe ser riguroso, para garantizar que reúnan las características requeridas, la motivación y el compromiso de entrada necesarios para la permanencia en el programa. Se desarrollará una sólida fase de promoción, donde se aclaren los alcances, deberes y derechos de los participantes.	Garante del proyecto Coordinación técnica de la iniciativa
Poca articulación entre los diferentes actores institucionales, públicos y privados y participantes del proyecto	Marzo 2017	Operativo	Disminución de espacios para la creación de oportunidades. 4 x 3 = 12 P x I	Alto	La adecuada comunicación sobre el alcance de la iniciativa y el diseño de una estrategia de articulación conjuntamente con los actores involucrados en la oferta de servicios financieros y o financieros para los beneficiarios, apoyara el involucramiento de los actores.	Garante del proyecto Coordinación técnica de la iniciativa

ANEXO 2. QUALITY ASSURANCE REPORT

Design & Appraisal Stage Quality Assurance Report

Overall Project Rating:	**Highly Satisfactory**
Decision:	Approve: The project is of sufficient quality to continue as planned. Any management actions must be addressed in a timely manner.
Project Number:	00097579
Project Title:	El Proyecto tiene como objetivo potenciar las capacidades de miembros de grupos productivos, que conformar cadenas de micros, pequeñas y medianas empresas, integradas dentro de la cadena de valor de empresas líderes a nivel nacional
Project Date:	01-Nov-2016

Strategic **Quality Rating: Exemplary**

1. Does the project's Theory of Change specify how it will contribute to higher level change? (Select the option from 1-3 that best reflects the project)

◉ *3: The project has a theory of change with explicit assumptions and clear change pathway describing how the project will contribute to outcome level change as specified in the programme/CPD, backed by credible evidence of what works effectively in this context. The project document clearly describes why the project's strategy is the best approach at this point in time.*

○ 2: The project has a theory of change. It has an explicit change pathway that explains how the project intends to contribute to outcome-level change and why the project strategy is the best approach at this point in time, but is backed by limited evidence.

○ 1: The project does not have a theory of change, but the project document may describe in generic terms how the project will contribute to development results, without specifying the key assumptions. It does not make an explicit link to the programme/CPD's theory of change.

Evidence **Management Response**

La teoría del cambio se hace presente de forma coherente y consistente desde las secciones medulares del proyecto:
Desafíos, estrategia y resultados.

2 the project aligned with the thematic focus of the UNDP Strategic Plan? (select the option from 1-3 that best reflects the p. ,ect)

◉ *3: The project responds to one of the three areas of development work as specified in the Strategic Plan; it addresses at least one of the proposed new and emerging areas; an issues-based analysis has been incorporated into the project design; and the project's RRF includes all the relevant SP output indicators. (all must be true to select this option)*

○ 2: The project responds to one of the three areas of development work as specified in the Strategic Plan. The project's RRF includes at least one SP output indicator, if relevant. (both must be true to select this option)

○ 1: While the project may respond to one of the three areas of development work as specified in the Strategic Plan, it is based on a sectoral approach without addressing the complexity of the development issue. None of the relevant SP indicators are included in the RRF. This answer is also selected if the project does not respond to any of the three areas of development work in the Strategic Plan.

Evidence

Si, el proyecto está alineado con el objetivo del plan estratégico del PNUD 2014-2017: El crecimiento y desarrollo incluyentes y sostenibles, con incorporación de capacidades productivas que generen empleo y modos de vida para los pobres y los excluidos, contemplando Tecnologías productivas sostenibles.

Quality Rating: Highly Satisfactory

Relevant

3. Does the project have strategies to effectively identify, engage and ensure the meaningful participation of targeted groups/geographic areas with a priority focus on the excluded and marginalized? (select the option from 1-3 that best reflects this project)

◉ *3: The target groups/geographic areas are appropriately specified, prioritising the excluded and/or marginalised. Beneficiaries will be identified through a rigorous process based on evidence (if applicable.)The project has an explicit strategy to identify, engage and ensure the meaningful participation of specified target groups/geographic areas throughout the project, including through monitoring and decision-making (such as representation on the project board) (all must be true to select this option)*

○ 2: The target groups/geographic areas are appropriately specified, prioritising the excluded and/or marginalised. The project document states how beneficiaries will be identified, engaged and how meaningful participation will be ensured throughout the project. (both must be true to select this option)

○ 1: The target groups/geographic areas are not specified, or do not prioritize excluded and/or marginalised populations. The project does not have a written strategy to identify or engage or ensure the meaningful participation of the target groups/geographic areas throughout the project.

○ Not Applicable

Evidence	Management Response
Con este proyecto se busca fomentar y proteger derechos económicos, laborales, civiles, ambientales para los beneficiarios.	

4. Have knowledge, good practices, and past lessons learned of UNDP and others informed the project design? (select the option from 1-3 that best reflects this project)

◉ *3: Knowledge and lessons learned (gained e.g. through peer assist sessions) backed by credible evidence from evaluation, corporate policies/strategies, and monitoring have been explicitly used, with appropriate referencing, to develop the project's theory of change and justify the approach used by the project over alternatives.*

○ 2: The project design mentions knowledge and lessons learned backed by evidence/sources, which inform the project's theory of change but have not been used/are not sufficient to justify the approach selected over alternatives.

○ 1: There is only scant or no mention of knowledge and lessons learned informing the project design. Any references that are made are not backed by evidence.

Evidence	Management Response
En la sección sobre la estrategia, se destacan las experiencias y lecciones aprendidas tomadas como referencia	

5. Does the project use gender analysis in the project design and does the project respond to this gender analysis with concrete measures to address gender inequities and empower women? (select the option from 1-3 that best reflects this project)

○ 3: A participatory gender analysis on the project has been conducted. This analysis reflects on the different needs, roles and access to/control over resources of women and men, and it is fully integrated into the project document. The project establishes concrete priorities to address gender inequalities in its strategy. The results framework includes outputs and activities that specifically respond to this gender analysis, with indicators that measure and monitor results contributing to gender equality. (all must be true to select this option)

2: *A gender analysis on the project has been conducted. This analysis reflects on the different needs, roles and access to/control over resources of women and men. Gender concerns are integrated in the development challenge and strategy sections of the project document. The results framework includes outputs and activities that specifically respond to this gender analysis, with indicators that measure and monitor results contributing to gender equality. (all must be true to select this option)*

1: The project design may or may not mention information and/or data on the differential impact of the project's development situation on gender relations, women and men, but the constraints have not been clearly identified and interventions have not been considered.

Evidence	Management Response
Promover el enfoque de género forma parte de las acciones del proyecto, para incentivar un cambio cultural en los empresarios asesorados. Se destinan recursos para ello.	

6. Does UNDP have a clear advantage to engage in the role envisioned by the project vis-à-vis national partners, other development partners, and other actors? (select the option from 1-3 that best reflects this project)

3: *An analysis has been conducted on the role of other partners in the area where the project intends to work, and credible evidence supports the proposed engagement of UNDP and partners through the project. It is clear how results achieved by relevant partners will contribute to outcome level change complementing the project's intended results. If relevant, options for south-south and triangular cooperation have been considered, as appropriate. (all must be true to select this option)*

2: Some analysis has been conducted on the role of other partners where the project intends to work, and relatively limited evidence supports the proposed engagement of and division of labour between UNDP and partners through the project. Options for south-south and triangular cooperation may not have not been fully developed during project design, even if relevant opportunities have been identified.

1: No clear analysis has been conducted on the role of other partners in the area that the project intends to work, and relatively limited evidence supports the proposed engagement of UNDP and partners through the project. There is risk that the project overlaps and/or does not coordinate with partners' interventions in this area. Options for south-south and triangular cooperation have not been considered, despite its potential relevance.

Evidence	Management Response
Ventaja basada en experiencia regionales previas	

Social & Environmental Standards **Quality Rating: Exemplary**

7. Does the project seek to further the realization of human rights using a human rights based approach? (select from options 1-3 that best reflects this project)

3: *Credible evidence that the project aims to further the realization of human rights, upholding the relevant international and national laws and standards in the area of the project. Any potential adverse impacts on enjoyment of human rights were rigorously identified and assessed as relevant, with appropriate mitigation and management measures incorporated into project design and budget. (all must be true to select this option)*

2: Some evidence that the project aims to further the realization of human rights. Potential adverse impacts on enjoyment of human rights were identified and assessed as relevant, and appropriate mitigation and management measures incorporated into the project design and budget.

1: No evidence that the project aims to further the realization of human rights. Limited or no evidence that potential adverse impacts on enjoyment of human rights were considered.

Evidence	Management Response
Con este proyecto se busca fomentar y proteger derechos económicos, laborales, civiles, ambientales para los	

beneficiarios.

8. Did the project consider potential environmental opportunities and adverse impacts, applying a precautionary approach? (select from options 1-3 that best reflects this project)

◉ *3: Credible evidence that opportunities to enhance environmental sustainability and integrate poverty-environment linkages were fully considered as relevant, and integrated in project strategy and design. Credible evidence that potential adverse environmental impacts have been identified and rigorously assessed with appropriate management and mitigation measures incorporated into project design and budget. (all must be true to select this option).*

○ 2: No evidence that opportunities to strengthen environmental sustainability and poverty-environment linkages were considered. Credible evidence that potential adverse environmental impacts have been identified and assessed, if relevant, and appropriate management and mitigation measures incorporated into project design and budget.

○ 1: No evidence that opportunities to strengthen environmental sustainability and poverty-environment linkages were considered. Limited or no evidence that potential adverse environmental impacts were adequately considered.

Evidence **Management Response**

asistencia técnica en temas ambientales, y desde una perspectiva preventiva, está presente en el proyecto.

9. Has the Social and Environmental Screening Procedure (SESP) been conducted to identify potential social and environmental impacts and risks? [If yes, upload the completed checklist as evidence. If SESP is not required, provide the reason(s) for the exemption in the evidence section. Exemptions include the following:

- Preparation and dissemination of reports, documents and communication materials
- Organization of an event, workshop, training
- Strengthening capacities of partners to participate in international negotiations and conferences
- Partnership coordination (including UN coordination) and management of networks
- Global/regional projects with no country level activities (e.g. knowledge management, inter-governmental processes)
- UNDP acting as Administrative Agent

○ Yes

○ No

◉ *SESP not required*

Evidence

No se requiere Diagnóstico Ambiental y Social (SESP)

Management & Monitoring **Quality Rating: Highly Satisfactory**

10. Does the project have a strong results framework? (select from options 1-3 that best reflects this project)

◉ *3: The project's selection of outputs and activities are at an appropriate level and relate in a clear way to the project's theory of change. Outputs are accompanied by SMART, results-oriented indicators that measure all of the key expected changes identified in the theory of change, each with credible data sources, and populated baselines and targets, including gender sensitive, sex-disaggregated indicators where appropriate. (all must be true to select this option)*

○ 2: The project's selection of outputs and activities are at an appropriate level, but may not cover all aspects of the project's theory of change. Outputs are accompanied by SMART, results-oriented indicators, but baselines, targets and data sources may not yet be fully specified. Some use of gender sensitive, sex-disaggregated indicators, as appropriate. (all must be true to select this option)

○ 1: The results framework does not meet all of the conditions specified in selection "2" above. This includes: the project's selection of outputs and activities are not at an appropriate level and do not relate in a clear way to the project's theory of change; outputs are not accompanied by SMART, results-oriented indicators that measure the expected change, and have not been populated with baselines and targets; data sources are not specified, and/or no gender sensitive, sex-disaggregation of indicators.

Evidence **Management Response**

Productos y actividades se encuentran en un nivel adecuado de desagregación y con indicadores especifico

11. Is there a comprehensive and costed M&E plan with specified data collection sources and methods to support evidence-based management, monitoring and evaluation of the project?

◉ *Yes*

○ No

Evidence

" proyecto cuenta con un plan de monitoreo según la nueva plantilla de proyectos del PNUD

12. Is the project's governance mechanism clearly defined in the project document, including planned composition of the project board? (select from options 1-3 that best reflects this project)

◉ *3: The project's governance mechanism is fully defined in the project document. Individuals have been specified for each position in the governance mechanism (especially all members of the project board.) Project Board members have agreed on their roles and responsibilities as specified in the terms of reference. The ToR of the project board has been attached to the project document. (all must be true to select this option).*

○ 2: The project's governance mechanism is defined in the project document; specific institutions are noted as holding key governance roles, but individuals may not have been specified yet. The prodoc lists the most important responsibilities of the project board, project director/manager and quality assurance roles. (all must be true to select this option)

○ 1: The project's governance mechanism is loosely defined in the project document, only mentioning key roles that will need to be filled at a later date. No information on the responsibilities of key positions in the governance mechanism is provided.

Evidence **Management Response**

Se incluye organigrama y funciones de cada integrante

13. Have the project risks been identified with clear plans stated to manage and mitigate each risks? (select from options 1-3 that best reflects this project)

○ 3: Project risks related to the achievement of results are fully described in the project risk log, based on comprehensive analysis drawing on the theory of change, Social and Environmental Standards and screening, situation analysis, capacity assessments and other analysis. Clear and complete plan in place to manage and mitigate each risk. (both must be true to select this option)

◉ *2: Project risks related to the achievement of results identified in the initial project risk log with mitigation measures identified for each risk.*

○ 1: Some risks may be identified in the initial project risk log, but no evidence of analysis and no clear risk mitigation measures identified. This option is also selected if risks are not clearly identified and no initial risk log is included with the project document.

Evidence **Management Response**

Se indican en el texto, riesgos identificados y medidas de

mitigación, se anexa tabla para gestión de riesgos

Efficient **Quality Rating: Exemplary**

14. Have specific measures for ensuring cost-efficient use of resources been explicitly mentioned as part of the project design? This can include: i) using the theory of change analysis to explore different options of achieving the maximum results with the resources available; ii) using a portfolio management approach to improve cost effectiveness through synergies with other interventions; iii) through joint operations (e.g., monitoring or procurement) with other partners.

- (•) *Yes*
- ( ) No

Evidence

En aras de lograr un uso eficiente de los recursos en este proyecto. Se tiene previsto la utilización del análisis de la teoría del cambio a fin de explorar las diferentes opciones para lograr los mejores resultados con los recursos disponibles.

15. Are explicit plans in place to ensure the project links up with other relevant on-going projects and initiatives, wheth led by UNDP, national or other partners, to achieve more efficient results (including, for example, through sharing resources or coordinating delivery?)

- (•) *Yes*
- ( ) No

Evidence

El proyecto se vincula con iniciativas similares emprendidas en la oficina del PNUD en Colombia

16. Is the budget justified and supported with valid estimates?

- (•) *3: The project's budget is at the activity level with funding sources, and is specified for the duration of the project period in a multi-year budget. Costs are supported with valid estimates using benchmarks from similar projects or activities. Cost implication from inflation and foreign exchange exposure have been estimated and incorporated in the budget.*
- ( ) 2: The project's budget is at the activity level with funding sources, when possible, and is specified for the duration of the project in a multi-year budget. Costs are supported with valid estimates based on prevailing rates.
- ( ) 1: The project's budget is not specified at the activity level, and/or may not be captured in a multi-year budget.

Evidence

La estructura de costos de construyo con base en lista de precios vigente para Venezuela y costos del personal involucrado según tiempo de dedicación

17. Is the Country Office fully recovering the costs involved with project implementation?

- (•) *3: The budget fully covers all direct project costs that are directly attributable to the project, including programme management and development effectiveness services related to strategic country programme planning, quality assurance, pipeline development, policy advocacy services, finance, procurement, human resources, administration, issuance of contracts, security, travel, assets, general services, information and communications based on full costing in accordance with prevailing UNDP policies (i.e., UPL, LPL.)*

2: The budget covers significant direct project costs that are directly attributable to the project based on prevailing UNDP policies (i.e., UPL, LPL) as relevant.

1: The budget does not reimburse UNDP for direct project costs. UNDP is cross-subsidizing the project and the office should advocate for the inclusion of DPC in any project budget revisions.

Evidence

Se contempla un monto de GMS y costos de implementación, el presupuesto estimado cubre los costos atribuibles.

Management Response

Effective **Quality Rating: Highly Satisfactory**

18. Is the chosen implementation modality most appropriate? (select from options 1-3 that best reflects this project)

3: The required implementing partner assessments (capacity assessment, HACT micro assessment) have been conducted, and there is evidence that options for implementation modalities have been thoroughly considered. There is a strong justification for choosing the selected modality, based on the development context. (both must be true to select this option)

2: The required implementing partner assessments (capacity assessment, HACT micro assessment) have been conducted and the implementation modality chosen is consistent with the results of the assessments.

1: The required assessments have not been conducted, but there may be evidence that options for implementation modalities have been considered.

Evidence

A solicitud de los gremios la modalidad será DIM, la metodología PDP se encuentra en fase de adecuación en Venezuela por lo que el PNUD en primera instancia se responsabilizara de logros, para posterior trasferencia a actores nacionales.

Management Response

19. Have targeted groups, prioritizing marginalized and excluded populations that will be affected by the project, been engaged in the design of the project in a way that addresses any underlying causes of exclusion and discrimination?

3: Credible evidence that all targeted groups, prioritising marginalized and excluded populations that will be involved in or affected by the project, have been actively engaged in the design of the project. Their views, rights and any constraints have been analysed and incorporated into the root cause analysis of the theory of change which seeks to address any underlying causes of exclusion and discrimination and the selection of project interventions.

2: Some evidence that key targeted groups, prioritising marginalized and excluded populations that will be involved in the project, have been engaged in the design of the project. Some evidence that their views, rights and any constraints have been analysed and incorporated into the root cause analysis of the theory of change and the selection of project interventions.

1: No evidence of engagement with marginalized and excluded populations that will be involved in the project during project design. No evidence that the views, rights and constraints of populations have been incorporated into the project.

Not Applicable

Evidence

Los gremios empresariales han interactuado con los proveedores y han determinado la necesidad de asistencia para mejoramiento de procesos productivos y engranaje con grandes empresas para contribuir al fortalecimiento del sector de producción de bienes y servicios a nivel nacional

20. Does the project conduct regular monitoring activities, have explicit plans for evaluation, and include other lesson learning (e.g. through After Action Reviews or Lessons Learned Workshops), timed to inform course corrections if needed during project implementation?

- (•) *Yes*
- ( ) No

Evidence

El proyecto prevé un plan de monitoreo para revisión de actividades y avances hacia el logro de los productos. Contempla la realización de evaluaciones

21. The gender marker for all project outputs are scored at GEN2 or GEN3, indicating that gender has been fully mainstreamed into all project outputs at a minimum.

- (•) *Yes*
- ( ) No

Evidence **Management Response**

El marcador de género es G2

22. Is there a realistic multi-year work plan and budget to ensure outputs are delivered on time and within allotted resources? (select from options 1-3 that best reflects this project)

- (•) *3: The project has a realistic work plan & budget covering the duration of the project at the activity level to ensure outputs are delivered on time and within the allotted resources.*
- ( ) 2: The project has a work plan & budget covering the duration of the project at the output level.
- ( ) 1: The project does not yet have a work plan & budget covering the duration of the project.

Evidence

El presupuesto se ha estimado en base a costos realistas

Sustainability & National Ownership **Quality Rating: Highly Satisfactory**

23. Have national partners led, or proactively engaged in, the design of the project?

- (•) *3: National partners have full ownership of the project and led the process of the development of the project jointly with UNDP.*
- ( ) 2: The project has been developed by UNDP in close consultation with national partners.
- ( ) 1: The project has been developed by UNDP with limited or no engagement with national partners.
- ( ) Not Applicable

Evidence

El proyecto se formuló conjuntamente con representaciones de gremios empresariales

24. Are key institutions and systems identified, and is there a strategy for strengthening specific/ comprehensive capacities based on capacity assessments conducted? (select from options 0-4 that best reflects this project):

3: The project has a comprehensive strategy for strengthening specific capacities of national institutions based on a systematic and detailed capacity assessment that has been completed. This strategy includes an approach to regularly monitor national capacities using clear indicators and rigorous methods of data collection, and adjust the strategy to strengthen national capacities accordingly.

2.5: A capacity assessment has been completed. The project document has identified activities that will be undertaken to strengthen capacity of national institutions, but these activities are not part of a comprehensive strategy to monitor and strengthen national capacities.

2: A capacity assessment is planned after the start of the project. There are plans to develop a strategy to strengthen specific capacities of national institutions based on the results of the capacity assessment.

1.5: There is mention in the project document of capacities of national institutions to be strengthened through the project, but no capacity assessments or specific strategy development are planned.

1: Capacity assessments have not been carried out and are not foreseen. There is no strategy for strengthening specific capacities of national institutions.

Not Applicable

Evidence

No se ha planificado una evaluación de capacidades. Es un proyecto de Implementación DIM, que inicialmente se apalancara con donaciones de cámaras empresariales, al final del proyecto está prevista la trasferencia del modelo metodológico de desarrollo de proveedores a las cámaras.

25. Is there is a clear strategy embedded in the project specifying how the project will use national systems (i.e., procurement, monitoring, evaluations, etc.,) to the extent possible?

Yes

No

Not Applicable

idence

El proyecto se apoyara en la plataforma de adquisiciones del PNUD

26. Is there a clear transition arrangement/ phase-out plan developed with key stakeholders in order to sustain or scale up results (including resource mobilisation strategy)?

Yes

No

Evidence

Existe un plan de salida gradual para trasferencia a las cámaras empresariales del modelo metodológico para desarrollo de micro y pequeños proveedores, una vez superada la fase piloto

Quality Assurance Summary/PAC Comments