

Las ADEL y un modelo alternativo de desarrollo

Giancarlo Canzanelli y Giuseppe Reca

Para determinar un modelo de desarrollo se tiene que contestar a algunas preguntas llave, que son:

- Que cosa producir, en términos de bienes y servicios para garantizar la acumulación y la satisfacción de las necesidades de la población

- Quienes son los beneficiarios del proceso de producción, en términos de productores y consumidores/usuarios para garantizar a todos el acceso en el circuito económico.

Además un modelo de desarrollo no puede ser concebido en una forma estática, sino que tiene que ser incluida la variable *tiempo*, es decir, las preguntas antecedentes tienen que tener un horizonte temporal proyectado hacia el mediano y largo plazo.

De la contestación a semejantes preguntas deriva el modelo de desarrollo y la puesta en marcha de los instrumentos organizativos, institucionales, técnicos para actualizarlo.

Diferentes modelos de desarrollo para áreas subdesarrolladas han sido experimentados en el curso de las décadas pasadas.

Una primera diferenciación se refiere a la *tipología de la inversión* entre las dos alternativas:

a) Inversión en infraestructuras, o sea en capital social fijo (CFS)

b) Inversión en actividades directamente productivas (ADP)

Las inversiones en CFS corresponden a un modelo que considera las infraestructuras como la base necesaria para fomentar un desarrollo productivo y estimular en consecuencia las inversiones en actividades empresariales productivas.

Si es verdad que no puede funcionar una empresa sin las carreteras o las fuentes de energía, sin embargo se ha demostrado que las infraestructuras no son motivación suficiente para impulsar en un área marginal actividades productivas.

Las inversiones en CFS han, entonces, por lo general funcionado como remedio temporal a la necesidad de empleo, solucionando problemas de emergencia social, pero no determinando, en ningún caso experimentado, condiciones aceptables para el desarrollo.

Las inversiones en ADP, produciendo valor agregado, ingreso y empleo estable, incrementando la demanda local de bienes y servicios, sí arrastra un proceso de desarrollo económico.

Además las empresas operantes en el área formularán demandas de infraestructuras exactamente correspondientes a sus necesidades de desarrollo, para las que las inversiones en CFS podrán representar un válida ayuda al proceso de crecimiento y no ser desconectado con esto.

El desarrollo promovido por inversiones en ADP tiene tiempos de consolidación largos, aún puede ser más estable.

Una segunda diferenciación entre modelos de desarrollo se refiere a *los recursos movilizados*:

a) recursos endógenos

b) recursos exógenos

Recursos endógenos significa la promoción de las potencialidades existentes en el área desde un punto de vista del componente humano, natural, económico.

Recursos exógenos son aquellos procedentes desde el externo en términos de capitales, recursos técnicos etc.

Las ventajas y desventajas de estos recursos son ilustrados en el esquema sucesivo de síntesis

Una tercera diferenciación se refiere a la *naturaleza del capital semilla*, es decir, público o privado.

COMPONENTES DEL DESARROLLO LOCAL : VENTAJAS Y DESVENTAJAS

(Esquema sintético)

Componente	Ventajas	Desventajas
<i>Inversiones en infraestructuras</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Acción conjuntural, para buscar ocasiones rápidas de empleo temporánea - Satisfacción de necesidades básicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleo temporáneo - Des conexión con la continuidad de la intervención - No inducción de valor agregado
<i>Inversiones en Actividades productivas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Empleo permanente - Producción de valor agregado - Impulso a la demanda de infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleo no difundido en el corto plazo - Mediano y largo plazo para la consolidación del desarrollo
<i>Recursos Endógenos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Valorización potencialidades locales - Estabilidad del desarrollo - Salvaguardia de los valores locales 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia técnica y profesional - Carencia experiencia empresarial
<i>Recursos Exógenos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia empresarial - Vinculación con mercados y tecnología externa 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo para la estabilidad del desarrollo - Des conexión con el contexto socio-cultural y con el medio ambiente
<i>Capital Público</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Control sobre la planificación local - Coherencia estratégica - Vinculación entre económico y social 	<ul style="list-style-type: none"> - Burocracia y centralización de las decisiones - Escasez de recursos
<i>Capital Privado</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Eficiencia de la inversión - Identificación de actividades que agregan valor - Suficiencia de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Interés particular en la inversión - Des conexión con la estrategia socio-económica

A pesar de que el desarrollo se ha venido actualizando a través de un mixto de las características anteriormente ilustradas, dos procesos han sido dominantes:

En una primera fase dominó el modelo basado sobre inversiones públicas en CFS (años 50-70), en seguida fue una fase en la que se ha intentado de promover las inversiones de capitales públicos y privados desde el externo (años 70-80).

En estos últimos tiempos (años 90) la tendencia es hacia la liberalización de la economía, que prioriza el rol del capital privado en la determinación de inversiones en la producción sea de bienes que de servicios.

Sin embargo la historia de los países y de las áreas subdesarrolladas ha enseñado que la distancia entre estas zonas y las más desarrolladas no ha disminuido. A pesar de las inversiones realizadas, las políticas de promoción del desarrollo, incluyendo las de la cooperación internacional, han fallecido, así que hay recientes investigaciones sobre nuevos modelos que puedan garantizar un desarrollo más estable y auto sostenido.

Estos últimos modelos son caracterizados por los siguientes elementos básicos:

- Antes de todo no son prescritos, en el sentido que no hay un proceso predefinido, que se puede replicar de una zona para otra. Cada área tiene su propio proceso para el desarrollo dependiente de su historia, su cultura, sus características socioeconómicas y del medio ambiente.

- El *único* elemento común entre diferentes experiencias se encuentra en el rol protagónico de los sujetos que la han determinado, o sea en la sujeta acción de los actores locales en decidir su propio proceso de desarrollo.

- Priorizan una secuencia de intervención ADP-CFS-ADP

- Se basan sobre la valoración de las potencialidades locales, como base de partida para el desarrollo auto sostenido

- Favorecen la conformación de un sistema de pequeñas y medianas empresas locales

- Prevén una intervención mixta de capital privado y público para promover inversiones y programas de actividad.

Condiciones e instrumentos para el desarrollo económico local: Las Agencias de desarrollo económico local

Los actores

El desarrollo de un área no puede separar el componente económico del componente social. La modalidad de organización de la estructura social es determinante al fin de lograr un desarrollo económico. A veces esta forma de organización es espontánea (como ha pasado en muchas áreas del oriente de Italia o del sur de la Francia), otras veces es inducida por grupos promotores, otras veces arrastrada por un conjunto de actores locales y no locales.

En todos los casos hay una condivisión de los objetivos del desarrollo de parte de los actores locales, un comportamiento homogéneo hacia estos objetivos, la identificación del territorio como elemento coagulante y unificante de la acción de todos.

Quien son estos actores y cual es el papel de cada uno de ellos.

Son todos aquellos que pueden incidir sobre el desarrollo económico-social de un área, es decir: (Ficha 3)

- * Instituciones gubernamentales
- * Asociaciones productivas
- * Asociaciones sociales
- * Administraciones locales.

Estas representan instancias nacionales o locales y pueden contribuir a la eficacia y la eficiencia en la promoción del desarrollo, cuando operan a través de una concertación y acción común, según el esquema ilustrado en la ficha N. 4.

Las condiciones

Cuatro son las condiciones principales para un desarrollo productivo auto sostenible:

1) La capacidad empresarial, entendiendo como tal no solamente las calidades individuales de los empresarios, si no también la capacidad del sistema local de generar iniciativas empresariales exitosas y permanentes.

2) El acceso al sistema financiero para viabilizar inversiones y en particular para posibilitar a los más pobres, que están excluidos del sistema vigente, a utilizar fuentes financieras para su propia iniciativas productivas.

3) Las características del mercado del trabajo para calificar la oferta al nivel de las nuevas demandas requeridas por las perspectivas del desarrollo.

4) La creación y/o el fortalecimiento de las infraestructuras territoriales necesarias para el funcionamiento del sistema productivo (comunicaciones, distribución y comercialización, fuentes de energía, transporte ecc.)

Una política de desarrollo tiene además que garantizar iguales oportunidades de ingreso y empleo para el conjunto de los sujetos sociales de manera que todo el potencial humano cuyo dispone el área pueda ser aprovechado, es decir, tiene que ser equitativa.

No hay duda de que el motor principal para que el desarrollo sea auto sostenido es la generación de un tejido productivo a nivel local hecho principalmente por un sistema de empresas locales, que pueden valorar las potencialidades endógenas del área.

Se ha demostrado que el efecto multiplicadores económicos y ocupacional es mucho más alto en el caso de inversiones en iniciativas productivas locales: se ha calculado que dependiendo de las situaciones diferenciadas este puede variar de uno a cinco, es decir que para cada puesto de trabajo generado en una empresa productiva se produce por lo menos un otro puesto debido a la demanda adjunta de bienes y servicios.

Por otro lado un sistema de empresas locales garantiza la autosostenibilidad en el tiempo, debido al interés que los empresarios locales tienen en el desarrollar su propio territorio en el respecto y para el mejoramiento de los valores culturales, del medio ambiente, de las relaciones sociales.

En cuanto a los mecanismos financieros en general se encuentran dos tipos de vínculos; uno se refiere a la disponibilidad de recursos para inversiones que es siempre muy baja en países subdesarrollados en procesos de ajuste y el otro al acceso a estos recursos por parte de la mayoría de la población que no dispone de garantías para poder utilizar el normal circuito bancario.

Un vínculo demás está representado por la carencia de profesionalidad en la oferta de trabajo, en general poco escolarizada, sin competencias especializadas, en mientras el éxito de proyectos productivos se basa justamente sobre la calidad de los recursos humanos que se involucran.

Así como para el acceso a los recursos financieros también en el caso del mercado del trabajo un desarrollo equitativo se caracteriza por asegurar similares oportunidades de calificación al conjunto de la población, a través del conocimiento y la valoración de la oferta y su encuentro con la demanda.

Por fin una de las condiciones importantes para el fortalecimiento del tejido productivo está representado por la presencia de infraestructuras que facilitan el funcionamiento de las empresas.

Las empresas no pueden sobrevivir si no tienen como transportar sus productos hacia los mercados de destino, si no pueden comunicarse fácilmente con el exterior, si no tienen como aprovecharse de energía, si no logran informaciones básicas sobre mercados, competencia, oportunidad tecnológica y financieras, si hay condiciones de riesgo ambiental no controladas, etc.

Así se entiende que el desarrollo productivo auto sostenido y equitativo difícilmente puede dejarse a mecanismos espontáneos de crecimiento, si no más bien tiene que ser soportado por algunos elementos llave de coordinación.

Estos se refieren básicamente a las medidas complementarias con las cuales se fomenta un desarrollo empresarial o sea: que tipo de productos y servicios promover; cuales modalidades de financiamiento escoger para beneficiar a los más pobres; cuales programas de formación y capacitación levantar; cuales y donde planificar infraestructuras, todo eso hace parte de un planteamiento estratégico que tiene que ser hecho por parte de las fuerzas locales para orientar y soportar el desarrollo.

Si no hay esta acción de referencia el espontaneismo económico en lo mejor de los casos orientará la distribución de oportunidades de manera desigual, adonde lo más fuertes las aprovecharán y los demás serán rechazados. En la mayoría de los casos, de todo modo, un área con escasos recursos no atraerá inversiones externas, no tiene capacidad de difusión del desarrollo, las pocas oportunidades serán aprovechadas de manera casual y sin posibilidad de efectos multiplicadores.

Si embargo el enfoque sobre lo local no quiere decir que el levantamiento de las condiciones antes dichas puede ser un papel del solo local.

Mecanismos alternativos de financiamiento de proyectos, facilitaciones de naturaleza fiscal, arancelaria y comercial, fuentes y modalidades de formación y capacitación, posibilidades de transferencia tecnológica, planes infraestructurales, la misma descentralización de decisiones económicas y sociales tienen que hacer parte de una política nacional, que sepa coordinar necesidades de desarrollo local y recursos humanos, técnicos, financieros, organizativos disponibles a nivel nacional.

De otra parte una política nacional que quiere ser eficaz en término de resultados visibles y de beneficio para la población tiene que alimentarse de las demandas que proceden de la periferia.

En el encuentro entre demanda periférica y oferta de servicios y oportunidades a nivel central cuanto descentralizado está probablemente una de las respuestas al problema del desarrollo.

Las Adel's

Todo esto necesita un esfuerzo organizado, para que el conocimiento de la realidad y de las necesidades locales se transforme en valorización económica, en oportunidad de ingreso y empleo, en mecanismos de desarrollo autosostenido y equilibrado, en respuesta a las necesidades de la población excluida del circuito económico.

Organizado por diferentes razones:

- 1) para garantizar la contribución al proceso de todos los sujetos locales
- 2) para tomar decisiones que se basen sobre el consenso democrático
- 3) para seleccionar las iniciativas que sean la más eficaz para el desarrollo
- 4) para permitir la sostenibilidad técnica y el éxito de las mismas iniciativas
- 5) Para coordinar el empuje que procede o puede proceder de los diferentes actores.

Este esfuerzo organizado se ha concretizado en el caso de muchos programas apoyados por las Naciones Unidas en un organismo, que puede cumplir con el objetivo del desarrollo autosostenido y equitativo y con las condiciones para fomentarlo: las Agencias de desarrollo económico local (ADEL).

Una Adel es entonces una estructura organizada, donde los protagonistas locales en forma concertada toman decisiones sobre los planes y las iniciativas de desarrollo económico autosostenido y equitativo, aseguran al mismo tiempo las condiciones técnicas para viabilizarles, con el objetivo de brindar oportunidades de acceso al circuito productivo al conjunto de la población y en particular a la más excluida.

Una estructura organizada significa que es un organismo autónomo con propia personería jurídica, que es independiente por las instituciones ya existentes, aunque estas mismas la conforman.

Elas generalmente ayudan en elaborar planes para el desarrollo del territorio, seleccionando prioridades, y creando un ambiente favorable para los negocios. Las ADEL proveen u organizan (cuando ya existen eficientes servicios) un servicio integrado de apoyo a la producción (el servicio único mencionado) para responder a las necesidades de la población con escasos recursos de establecer su propio negocio. Ellas organizan las competencias locales para sacar el mejor uso de los escasos recursos del territorio y valorizarlo; refuerzan las organizaciones asociativas de trabajadores, empresarios, cooperativas, campesinos, etc., para que ellos pueden aprovechar mejor de estos recursos.

La ADEL son, en el inicio, estructuras pequeñas (no más de siete-ocho personas trabajando), aunque hay casos (como lo de Morazán en El Salvador, donde la estructura tiene más de 70 personas, después de 10 años de operación).

Los objetivos de las Adel's

El objetivo fundamental de la Adel es de promover y sostener el desarrollo económico de un territorio, sobre todo valorizando las potencialidades endógenas, y principalmente a través de micro, pequeñas y mediana empresas locales, en el sector agropecuario, como en el manufacturero y de servicios a la producción, en el marco de un desarrollo sistémico de un departamento y de la integración económica de los grupos de población marginales.

Para *cumplir* con ese objetivo las ADEL-s generalmente proveen los siguientes servicios:

- Informaciones a la población sobre las oportunidades de negocio, los programas nacionales e internacionales de apoyo, y las iniciativas más relevantes en el área.
- asistencia técnica a las Pyme's y a los campesinos integrada (desde el plan de negocio, hasta el arranque), de acuerdo a los ejemplos del servicio único anteriormente ilustrado.
- Acceso al crédito, sobre todo de parte de la población más desventajada. A través de planes de negocio viables.
- Acceso a los mercados, a través de campañas promocionales, vinculaciones con agencias comerciales, el comercio justo, y partenariados internacionales.
- Acceso a la capacitación
- asistencia a las instituciones públicas y a las administraciones para temas relacionados con el desarrollo económico local (planificación, monitoreo, bases de datos, diagnósticos, etc.)
- Agrupamiento de empresas (clusters y cadena del valor, incluyendo la asistencia para el asociacionismo de empresas.
- el marketing territorial

La sostenibilidad de la ADEL

Para mantener la sostenibilidad a la ADEL se trata de:

a) garantizar la sostenibilidad económica de la Agencia.

Es decir lograr ingresos a la Agencia para que mantenga su estructura, a través de los intereses generados por la actividad de intermediación financiera, la venta de servicios técnicos a los beneficiarios u otras instituciones que los solicitan, aportes de fuentes nacionales e internacionales.

b) canalizar y coordinar otros recursos financieros de carácter nacional e de la cooperación internacional.

Desde este punto de vista la Adel, por su características de Institución local, de concertación, por su capacidad de identificación de las oportunidades y necesidades, de ejecución de proyectos productivos y de intermediación financiera puede representar el más válido instrumento para operativizar programas de intervención para el desarrollo económico.

c) mantener el carácter de rotación al crédito,

Este está garantizado por la selección de los proyectos más viables, por la asistencia técnica al arranque de las empresas, para que no fracasen, por la utilización de intermediarios financieros confiables, por una política financiera de prestamos a corto y a mediano plazo.

d) fomentar la organización de una red de Instituciones nacionales y locales que provean la asistencia técnica y la capacitación a los beneficiarios,

EL ROL DE LAS ADEL EN DIFERENTES CONTEXTOS

En la Región de los Balcanes (donde 10 ADELs están operando) las ADEL tuvieron que enfrentar problemas como la transición hacia la economía de mercado, el abandono de modelos productivos caracterizados por grandes complejos industriales multi-producto, y concertar este sistema en otro conformado por pequeñas y medianas empresas. In Bosnia-Herzegovina, Croatia, Albania, and Serbia las ADEL han representado una oportunidad para favorecer la descentralización administrativa, para acercarla gente a las instituciones y reforzar las estructuras financieras y la planificación local.

In Africa las ADEL de Mozambique (3), Angola (3), and Africa del Sur (3) se mediron con el problema de la pobreza extrema, con la dispersión de la población in áreas muchas veces sin medios de comunicación, y una cultura muy lejana de la empresarial. A menudo se trató de crear una economía de mercado, incluyendo instrumentos novedosos para la finanza, el transporte, las comunicaciones, el acceso al círculo económico.

In América Central, donde fueron establecidas las primeras ADEL de este tipo en los años 1991-1994, 18 de ella están todavía en operación y ni una fracasó. LEDAs are now operating. Sus desempeño ha sido principalmente lo de incluir a los pobres y en soportar los actores locales en la valorización y uso de los recursos económicos del territorio, a través de PME.

En el período 1995-2000 las ADEL centro-americanas crearon más de 20,000 puestos de trabajo permanente, gestionando alrededor de 8 millones de US\$ en crédito,

La creación de empresa para sostener el desarrollo local

En las áreas desaventajadas, en general la economía está caracterizada por la prevalencia de producciones agropecuarias, tradicionales, orientadas a la subsistencia de los productores y por empresas informales.

No hay servicios a la producción, y faltan suficientes servicios a la población, a menos de micro actividades de comercio.

Para promover el arranque del desarrollo es preciso un proceso de acumulación, que logre multiplicar los recursos (técnicos, económicos) disponibles.

Este se puede obtener cuando la actividad productiva está organizada bajo forma de empresa.

La empresa es una estructura organizada que transforma un conjunto de insumos en productos o servicios vendibles en un mercado, agregando valor, a través de la organización de los factores de la producción, a los insumos mismos.

El objetivo de la empresa es mantener y posiblemente aumentar su presencia en el mercado, de manera que la producción incremental de ingreso y empleo sea continuamente realizada.

Por un lado el incremento del empleo y del ingreso, y por otro lado la satisfacción de algunas necesidades de la población lleva a cabo dos efectos multiplicadores conjuntos: por un lado la disponibilidad de ingreso crea mayor demanda de bienes y servicios, que conlleva la creación de nueva oferta y nuevo trabajo; por otro lado es la misma disponibilidad de bienes y servicios que induje (por imitación, por difusión) nueva demanda.

Ahora una empresa se caracteriza en primer instancia por su productos y sector de actividad, por su tecnología y por su tamaño.

Los indicadores que determinan el tamaño de la empresa industrial en general son los relativos al número de empleados, aunque esta diferenciación es válida sólo cuando la tecnología utilizada es simple.

En estos casos otro indicador es el valor agregado de la empresa o el activo¹.

Otra manera de clasificar una empresa es en función de la tipología organizativa:

¹ Según el Banco Central ed Reserva de El Salvador hay la siguiente clasificación de acuerdo al activo de la empresas:

- Microempresa hasta \$ 12.000
- Pequeña empresa \$ 12.000-90.000
- Mediana empresa \$ 90.000-250.000
- Grande empresa más de \$ 250.000

- hay empresas familiares, artesanales, industriales.

Otra es función de la tipología de la propiedad:

- empresas individuales, cooperativas, a responsabilidad limitada, sociedad por acciones.

Lo que no interesa en este contexto es el tamaño de la empresa, para justificar la importancia de la pequeña y mediana empresa para el desarrollo local.

En las áreas subdesarrollada la presencia de formas empresariales de organización de la producción es escasa, por lo tanto en la mayoría de los casos se trata o de promover la creación de nuevas empresas o transformar las actividades productivas existentes en actividades empresariales.

Por lo que se ha afirmado anteriormente un desarrollo auto sostenido se puede lograr basándolo sobre las potencialidades locales, que incluso son potencialidades empresariales.

Es preciso destacar que la función de la micro empresa, así como se ha experimentado en países subdesarrollados, es principalmente la del auto-empleo, del mantenimiento de puestos de trabajo, pero en forma muy frágil, debido al mercado muy pequeño, a los escasos recursos movilizados para un posible crecimiento, a la poca atención a la organización y gestión eficiente de la actividad.

De todo modo esta empresa tiene poca capacidad de acumulación , de producción de valor agregado y, por lo tanto, de contribución al desarrollo local.

Se recomienda entonces de no dar prioridad a la promoción de micro empresas tradicionales, que a menudo han estado al contrario favorecidas incluso por la cooperación internacional.

Las pequeñas y medianas empresas son aquellas que más oportunamente pueden jugar un papel de promoción del desarrollo.

Aquí se presentan muchas condiciones ventajosas:

a) Cada empresa necesita una limitada inversión para el arranque (aproximadamente de \$10.000 hasta 100.000), el que permite de diversificar el portafolio de los inversionistas (en nuestro caso de una ADEL).

b) Se puede iniciar con una actividad limitada correspondiente a una demanda prudencial del mercado, levantar el proceso de aprendizaje, y lograr paulatinamente el desarrollo de la empresa

c) Con respecto a la grande empresa tiene más flexibilidad organizativa, debido a su dimensión, para aportar ajustes a la matriz producto/mercado, a la organización, a la tecnología, cuando se necesita.

d) Con respecto a la micro empresa realiza un proceso de acumulación y agrega valor a la producción, debido a la capacidad de organización de los factores productivos.

e) No es difícil encontrar en el área local y formar capacidades empresariales para este tamaño organizativo.

En conclusión hay dos condiciones básicas para una posibilidad de éxito en la promoción del desarrollo local:

- 1) Que arranque una acción sistemática de promoción de actividades productivas en forma empresarial
- 2) Que se creen nuevas pequeñas y medianas empresas²

² La función de la creación de nuevas empresas se tiene que entender sea como una empresa ex-novo, sea como evolución en forma empresarial de una actividad económica ya existente.

En ambos casos los procesos de promoción de la forma empresarial son semejantes a los ilustrados en esta guía.

Modalidades operativas y procedimientos para los operadores, para definir y seleccionar proyectos de empresa

Para lograr un correcto proceso de tratamiento de las ideas de proyecto al interior de la ADEL se considera necesario identificar las diferentes fases de dicho proceso, y las actividades adecuadas para organizar el seguimiento del proyecto empresarial, de la idea hasta el financiamiento y el arranque de la actividad.

Una idea de proyecto puede surgir de dos fuentes:

- por el mismo empresario potencial, que identifica una oportunidad para empezar una actividad económica nueva o para ampliar o diferenciar su actividad ya existente,
- sobre la base de oportunidades identificadas gracias a un estudio o un diagnóstico en el área de interés de la ADEL, realizados por su equipo técnico.

De la identificación de una idea de proyecto empieza el proceso de tratamiento, organizado en las siguientes etapas:

1. La primera etapa es la *formalización* de la idea a través de la compilación de una Ficha de Proyecto, que contiene un número progresivo de protocolo y los elementos básicos para clasificar la idea.
2. Entonces se procede a la *clasificación* de la misma, en base a los criterios de admisión. Todas las Fichas se reúnen para ir a constituir un Banco de Ideas de Proyecto, que contiene todas las ideas, también las que se paran antes de continuar el proceso de formulación, y que podrían ser retomados en un segundo momento.
3. En base a la Ficha se puede entonces *protocolar* la idea, insercionando los datos esenciales en el libro del Protocolo, y además proceder a la,
4. *Admisión* de la idea a las fases sucesivas del proceso de tratamiento. Para decidir si una idea es admisible se necesita tener criterios de admisión establecidos por la Junta Directiva de la ADEL y aprobados por la Asamblea. Si la idea no se admite, entonces la iniciativa se rechaza y no se sigue en el proceso de tratamiento; al revés, si la idea cumple con los criterios de admisión, se sigue en el proceso y se pasa a la etapa de
5. *Priorización de las ideas*, en el caso que no haya recursos humanos y/o financieros suficientes para que valga la pena seguir en el tratamiento de todas las ideas que han llegado a formalizarse. En esta fase, entonces, en base a criterios de priorización fijados por la Junta Directiva, se asigna un puntaje a cada idea de proyecto y se dejan en espera en el Banco de Ideas las ideas con el puntaje más bajo, mientras las demás (*ideas prioritarias*) siguen a la fase sucesiva, es decir la fase de:
6. *Formulación* del Estudio de Proyecto. De los datos contenidos en el Estudio se puede averiguar si se trata de una iniciativa de grande envergadura: en este caso hay que proceder a la
7. *Elaboración* del Plan de Empresa, que es más profundizado del Estudio. Sobre la base de estos dos documentos se compila el

8. *Informe técnico* que contiene un resumen de los datos de proyecto y el dictamen del técnico sobre la oportunidad de admitir el proyecto al financiamiento. En esta etapa puede también darse el caso de proyectos ya elaborados, que llegan de l'exterior de la ADEL para ser admitidos al financiamiento sin pedir la asistencia técnica de su equipo. También sobre la base de estos proyectos los técnicos elaboran el Informe técnico.

Todas las etapas de la 1 a la 8 son realizadas por el Equipo técnico de la ADEL. La 1, 5, 6 y 7 requieren la participación del proponente, empresario potencial. Después de la compilación del Informe técnico, y sobre la base de eso se puede proceder a la

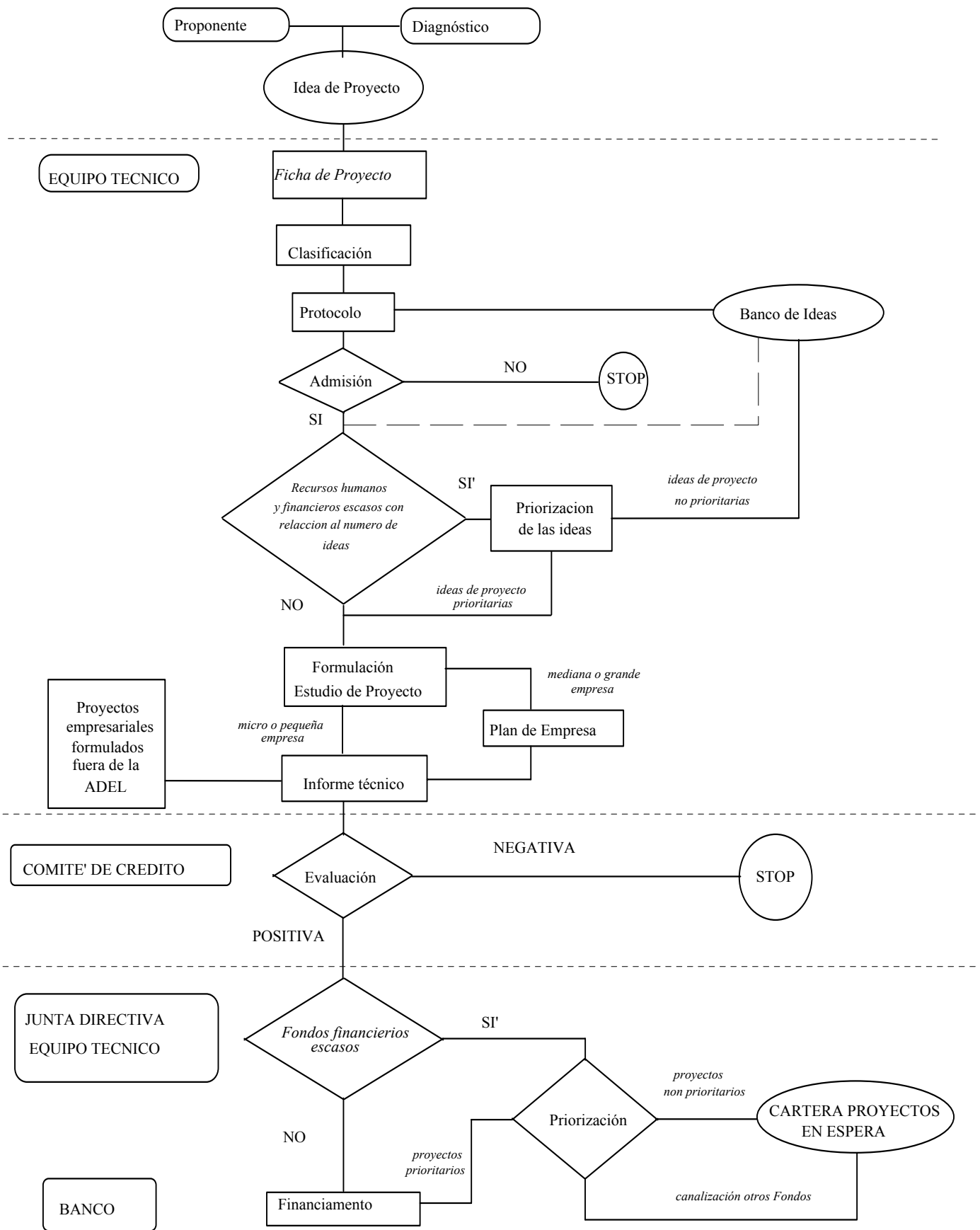
9. *Evaluación* del proyecto por parte del Comité de Crédito. Si la evaluación es negativa el proceso se para en ésta etapa. Al revés, si la evaluación es positiva hay que averiguar si la ADEL tiene Fondos financieros suficientes para financiar todos los proyectos que ha aprobado. Si no hay fondos suficientes se pasa a la
10. *Priorización de los proyectos*, según criterios establecidos por la Junta Directiva y aprobados por la Asamblea. La priorización es realizada por la Junta Directiva junto con el Equipo técnico. Los proyectos que no son considerados prioritarios van a constituir una *Cartera de proyectos en espera*, que serán financiados cuando se canalicen nuevos fondos a través de la ADEL. En cambio los proyectos prioritarios pasan a la fase del
11. *Financiamiento*, para el cual se llenan los papeles bancarios y la Solicitud de Crédito.

Al final del proceso el empresario, o el grupo empresarial, va a poner en marcha la empresa, con el apoyo de la ADEL, que brindará la asistencia técnica necesaria para el seguimiento de la misma.

Las actividades previstas están organizadas según el Flujograma que se agrega a continuación.

ADEL - IXIL

FLUJOGRAMA DE LOS PROYECTOS AL INTERIOR DE LA ADEL



*Desde la idea hasta el proyecto: **definición de los criterios de admisión***

Los *criterios de admisión* de las ideas de proyecto deben ser establecidos por la Junta Directiva de la ADEL sobre las bases de los lineamientos generales de su política de intervención, contenidos en el Estatuto de la misma. Estos criterios deben ser formalizados en un reglamento a aprobar por la Asamblea, que tiene que ser público.

Cada convenio puede contener algunos criterios de admisión de proyectos, establecidos por las partes y que vayan a cumplir con los objetivos que las mismas se proponen. En este marco se puede dar la posibilidad que una idea de proyecto que sería rechazada en base a un determinado Convenio, pueda ser admitida al financiamiento en base a Fondos prestados por un otra institución que tiene criterios y objetivos con los cuales cumple mejor la idea mencionada.

Naturalmente los criterios de admisión contenidos en cada Convenio no pueden ser divergentes de los criterios generales de la ADEL, y de sus objetivos globales.

Una clasificación de criterios a establecer puede ser hecha en base a los aspectos siguientes:

- Empresa nueva Empresa ya existente
- Sector de actividad
- Tamaño mínimo y máximo de la inversión
- Localización al interior del área de interés de la ADEL
- Sujetos proponentes (características individuales y forma de organización)
- Valor agregado de la iniciativa
- Experiencia previa en el sector

Definición de los criterios de priorización de los proyectos.

Cuando se dé el caso de que la ADEL evalúa positivamente algunos proyectos, pero los fondos financieros no son suficientes para financiarlos todos en seguida, es necesario proceder a una priorización de los mismos, elejiendo los proyectos que se van a financiar con los fondos disponibles y dejando en espera los demás, hasta que se pueda conseguir fondos financieros adjuntivos.

Por lo tanto cabe oportuno que la ADEL tenga también criterios de priorización sobre la base de los cuales se pueda hacer la elección.

Tales criterios deben cumplir con los lineamientos generales de la política de intervención de la ADEL, tener en cuenta las vocaciones económicas de cada área, y además considerar las condiciones conjunturales.

A cada criterio se asigna un puntaje, dependiendo de su importancia; cada idea de proyecto puede cumplir o no con los criterios, entonces tendrá, a su vez, un puntaje que está dado por la suma de los correspondientes a los criterios con los cuales cumple. Las ideas con el puntaje más alto serán las ideas *priorizadas*.

Se considera además muy importante la oportunidad de lograr la diversificación de las actividades económicas existentes en cada área, favoreciendo la puesta en marcha de actividades de tipo manufacturero y de servicios a la producción, promoviendo de tal manera una incipiente política industrial en el área.

Algunos criterios que pueden ser tomados en consideración son los siguientes:

- Generación de empleo en términos de relación inversión-empleo
- Aprovechamiento de los recursos locales
- Características de los sujetos involucrados (nivel de ingresos, estatus político de refugiado, repatriado, etc, fajas debiles de la población, enfoque de genero)
- Confiabilidad del sujeto empresarial
- Confiabilidad del sujeto de crédito
- Localización en áreas particularmente pobres
- Grado de complementariedad con otros proyectos o actividades existentes
- Caracter innovativo del proceso y/o del producto
- Mejoramiento de la productividad o de la calidad
- Producción destinada a la exportación
- Producción sustitutiva de importación
- Capacidad de integración territorial (recursos y/o necesidades)
- Soporte institucional (asistencia, capacitación)
- Caracter social de la empresa
- Impacto sobre el medio ambiente
- Grado de coherencia con la política macroeconómica gubernamental
- Repartición geográfica de los proyectos
- Ciclo agrícola
- Experiencia acumulada en otros proyectos similares.

Los recursos financieros

El aprovechamiento de recursos financieros

En general el acceso al crédito en los países subdesarrollados está limitado sólo a los grupos fuertes de la población, es decir, aquellos que ofrecen las garantías en los trámites: títulos de propiedad, maquinaria, o lo que se denomina en economía capital fijos, pero también garantías personal sobre la capacidad de pago.

Son las así dichas "garantías bancables", es decir hipotecas, prendas, warrants, depósito de valores, documentación mercantil de cobranza, fianzas personales, fianzas comerciales y otras fianzas de garantía, por valores variables entre el 120% hasta el 200% del valor del préstamo solicitado.

En el mercado financiero oficial o en lo que está regulado por las normas de la leyes del Estado las mencionadas son la reglas que rigen.

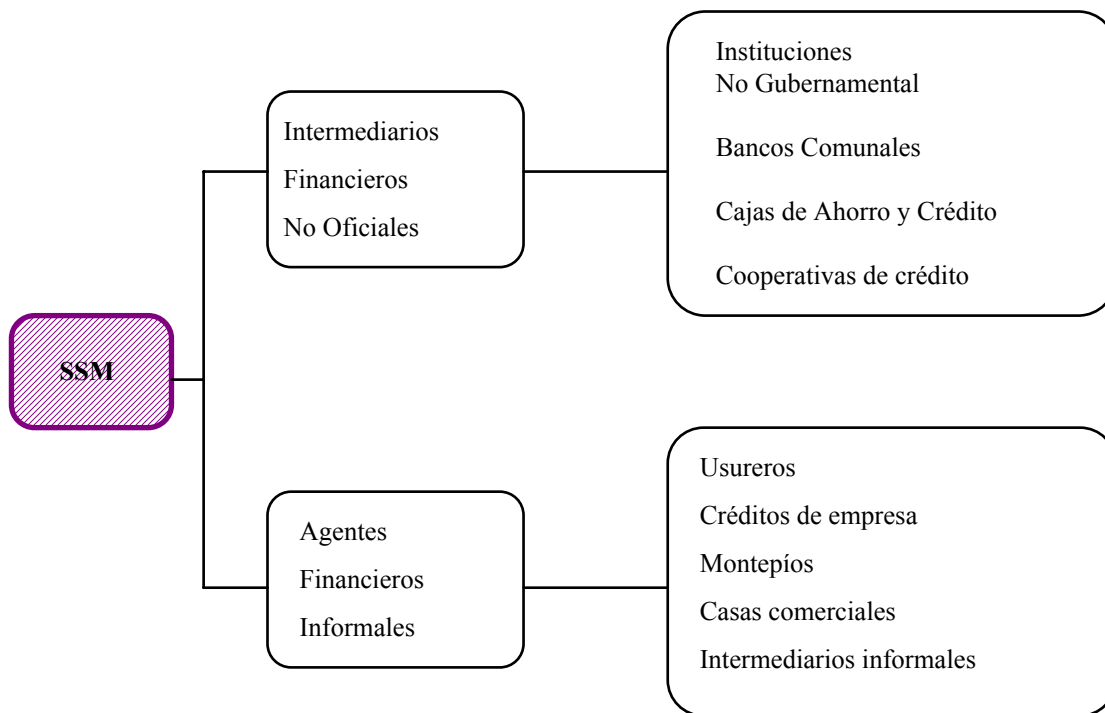
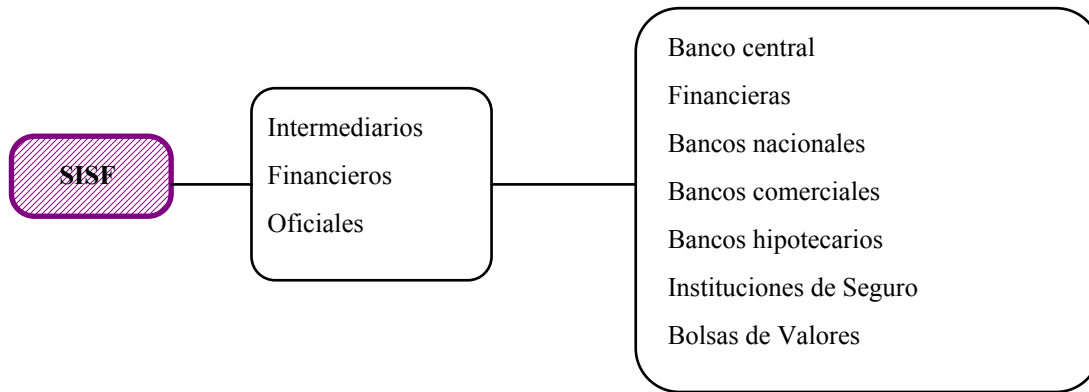
Así que en general en estos países se ha conformado un mercado paralelo no oficial, no regulado, es decir, sin tener el control de las Superintendencias del Sistema Financiero o de los Bancos Centrales de Reserva.

En este mercado operan Instituciones Financieras que no tienen criterios de otorgamiento semejantes a los del mercado oficial, en el sentido sobre todo de beneficiar a grupos de población sin garantías monetarias, con programa de crédito no convencional, en los cuales hay una fuerte componente de asistencia técnica en el manejo del crédito y en la administración.

Los fondo son por lo general de origen externo, y en particular, donaciones de organismos internacionales.

9.2. Algunos ejemplos de funcionamiento de fuentes de financiamiento en Centro América

La ficha enseña el esquema típico de un sistema financiero operante en un país del centro América.



SSIF= Superintendencia del Sistema Financiero

SSM= Superintendencia de Sociedades Mercantiles

Fuente: Elaboración ISU de Los Intermediarios Financieros No Oficiales en El Salvador
Cuadernos de Investigación N. 15/1993

Crterios de recopilación de fuentes posibles de financiamiento

Hay dos canales básicos, que canalizan los fondos oficiales y no oficiales:

- Financiamientos nacionales
- Financiamientos de la cooperación internacional

a) Financiamientos nacionales

Instituciones financieras nacionales

Funcionan con formas de garantía restrictivas. Por lo general es difícil aprovechar de estos recursos para empresas conformadas por grupos económicamente débiles de población.

Una vía de escape es la de establecer Fondos de Garantías (ver ficha), en frente de los cuales un Banco puede otorgar financiamiento con escasos riesgos.

Programas de apoyo a la micro y pequeña empresa

En algunos casos canalizan crédito a través intermediarios financieros no convencionales (Pamic con bancos comunales, Simme con Cooperativas de créditos, a través de convenios marco)

En estos casos es posible aprovechar de estos recursos, sobre todo cuando existen formas de garantías "de segundo nivel", por parte de organismos que atienden a las empresas beneficiarias con asistencia técnica y financiera.

Las Adel's, representan un instrumento viable para el acceso a esto tipo de fondos.

Programa sociales

Financian actividades e inversiones en infraestructura social, pero en los últimos tiempos se va desarrollando una atención particular al componente productivo

b) Financiamientos internacionales

Instituciones financieras (BID, BCIE, Banco Mundial, Bancos Europeos, Fundaciones Financieras (Bancos éticos, Soros, etc.)

Programas de desarrollo multilateral (PNUD, CEE, UNICEF, ACNUR, AID, FIDA,....)

Financian organizaciones intermediaria de crédito no convencionales. Convenios-marco

La modalidad de aprovechamiento de fondos para la creación y el desarrollo de un empresa puede ser de diferentes tipología, así como las siguientes:

FONDOS PARA LA INVERSION

Financian el capital de inversión y el capital de trabajo

Necesitan formas de garantías, aún siendo financiamientos no convencionales.

La garantía puede ser a través de:

a) Fondos de garantías (ver ficha), que garantizan un Institución financiera oficial por un monto correspondiente a las inversiones financiadas por dicha Institución. (como en el caso Bid-Nicaragua)

b) Selección de los proyectos más viables o rentables por parte de un organismo confiable, cual es el caso de las Adel's.

En esto caso el financiamiento se da directamente a las Adel's, por un monto establecido en los convenios con las Instituciones financieras, y la Adel's decide los beneficiarios.

c) Asistencia técnica y financiera a los beneficiarios, para que utilizan bien el financiamiento.

En esto caso el financiamiento llega directamente a los beneficiarios, con el vínculo que estos sean asistidos por la Adel en la fase de formulación del plan empresarial y del arranque del proyecto.

*LOS FONDOS DE GARANTIAS*³

A diferencia de la modalidad de Fondo Rotatorio o del establecimiento de una línea de Financiamiento Especial, cuyas finalidades son las de canalizar directamente recursos financieros mediante otorgamiento de créditos a grupos-objetivo de población, el Fondo De Garantía (FDG) pretende facilitar el acceso a las fuentes de financiamiento oficiales, a través de la superación de una de las principales barreras, que es la falta de "garantías bancables".

En este sentido puede plantearse un mecanismo generalmente transitorio que apoye a unidades económicas, hasta que estén en condiciones de generar sus propias garantías bancables.

Los FDG operan a partir de la emisión de una *carta de fianza* en favor de un beneficiario solicitante de crédito, calificado previamente de acuerdo a los criterios establecidos en conjunto entre la Entidad Financiera y el Programa que promueve el Fondo.

La cata se dirige a dicha Entidad Financiera, que la acepta en función de un convenio con la Entidad Tenedora del FDG, con la finalidad de *garantizar la cobertura del riesgo* de una operación crediticia específica.

El incumplimiento de las obligaciones por parte del beneficiario faculta a la Institución Financiera otorgante del crédito, la ejecución automática de la fianza dentro de los plazos y condiciones previamente pactados.

El principio del FDG como modalidad de promoción financiera, implica la posibilidad de su tratamiento como mecanismo de garantías *complementaria y subsidiaria*.

Garantía complementaria, en el sentido de afianzar el crédito promocionado por un valor equivalente al remanente no cubierto por las garantías propias del beneficiario.

Garantía subsidiaria, en el sentido de en primer lugar serán afectados las garantías directas del beneficiario y en forma subsecuente la fianza otorgada por el FDG por el saldo moroso.

El FDG tiene una característica fundamental, es decir, la capacidad de promover operaciones de crédito por un valor total de cartera activa mayor al de los recursos disponibles en su propio fondo.

Esto se establece a partir de la negociación con las Entidades Financieras de un margen máximo de riesgo de la cartera, es decir de la estimación proyectada del valor de cartera que podría entrar en mora: si toda la cartera está a riesgo los créditos movilizados serán exactamente equivalentes al valor del FDG (se dice que hay una relación de *palanqueamiento* de 1:1); si se estima que el 50% del fondo está en riesgo, el monto de crédito movilizado es el doble de lo disponible en el FDG; ecc.

³ Esta síntesis es traída por un documento OIT-Prodere, elaborado por Alfredo Lazarte

Es evidente que en el inicio, por falta de experiencia del FDG en las operaciones de crédito con los beneficiarios especiales, el palanqueamiento podrá ser de 1:1; en el tiempo, debido a los retornos de los créditos otorgados y a la morosidad, la percepción del riesgo de parte de la Institución financiera se baja y el palanqueamiento subirá hasta una proporción mayor.

FONDOS PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

Son fondos que financian la asistencia técnica y la capacitación (técnica, administrativa, empresarial) para la empresa.

Hay diferentes modalidades:

a) Asistencia técnica y capacitación para las empresas beneficiadas por las Adel's.

La Adel pone el financiamiento para la inversión y otras fuentes garantizan para cada particular empresa la asistencia técnica y la capacitación en las formas ilustradas en el capítulo 5555.

b) Programas horizontales de asistencia técnica y capacitación

c) Asistencia técnica y capacitación para empresas beneficiadas por otros fondos u organismos.

FONDOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA ADEL

Son fondos, por lo general bajo la forma de donaciones, para contribuir al funcionamiento de la Adel, sea para el capital para el crédito a las empresas, sea para el capital de trabajo de la misma Adel, que incluye las actividades de asistencia técnica y capacitación.

Hay diferentes modalidades.

a) Donación pura

b) Subcontrato del organismo donante a la Adel

c) Convenio de colaboración finalizada para un objetivo común

LA CANALIZACION DE FONDOS FINANCIEROS PARA LA CREACION Y EL
DESARROLLO DE EMPRESAS A TRAVES DE LAS ADEL'S

TIPOLOGIA	ELEMENTOS CRITICOS	OBJETIVOS	EJEMPLOS
<p>FONDOS PARA LA INVERSION PARA LA CREACION DE EMPRESA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Garantías financieras - Capacidad de reembolso de los créditos otorgados 	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento a Adel en frente a un Fondo de Garantías de la misma - Financiamiento a proyectos seleccionados y asistidos por Adel - Financiamiento a empresas vinculadas a la asistencia técnica de la Adel 	<ul style="list-style-type: none"> - Bid & Nueva Segovia (Nicaragua) - Fonapaz & Quiché (Guatemala) - Simme & Quiché (Guatemala)
<p>FONDOS PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia técnica (AT) y Capacitación (CAP) 	<ul style="list-style-type: none"> - AT y CAP para empresas beneficiadas por Adel - Programas de AT y CAP - AT y CAP para empresas financiadas por organismos diferentes de Adel 	<ul style="list-style-type: none"> - Granada & UTZ (Nicaragua) - Granada y Mede (Nicaragua) - Morazán y UMFPA (El Salvador) - Simme & Quiché

<p>FONDOS PARA EL FUNCIONA- MIENTO DE LAS ADEL's</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Confiabilidad Adel - Capacidad de ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> - Donación - Subcontrato donante & Adel - Convenio sobre objetivos comunes 	<ul style="list-style-type: none"> - Granada & Cooperación Italiana (Nicaragua) - Prodere Pnud & Adel's Centro-Americanas - Fao & Chalatenango (El Salvador) - León & Cee (Nicaragua) - S. Marcos O. & Coop. Italiana (Honduras) - Chalatenango & Coop. Japonesa (El Salvador)
--	--	--	--

CONVENIO ENTRE ADEL CARIBE ⁴ Y PROFOPME ⁵ (PROGRAMA DE FOMENTO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS).

[Caso de asistencia técnica por parte de una Adel a empresas financiadas por otros organismos]

La Agencia de Desarrollo Económico Local de Piña (de aquí en adelante AdelPi), representada por el señor, el programa Profopme, representado por el señor, considerando que

I) el Profopme tiene como objetivos(*mencionar los objetivos*)

II) el Profopme ejecuta los programas de financiamiento, capacitación, y asistencia técnica directa o indirectamente

III) la AdelPi tiene como uno de sus objetivos estratégicos la constitución y el fortalecimiento de empresas productivas autosostenibles, capaces de crear fuentes de trabajo permanente y de colocar productos y servicios en el mercado.

IV) la AdelPi desea participar activamente dentro las actividades nacionales que llevan a concretar los objetivos del desarrollo económico y social, brindando la asistencia técnica necesaria a a población localizadas en el área

CLÁUSULA PRIMERA: OBJETO DEL CONVENIO

a) Implementar los programas de financiamiento, Capacitación, asistencia técnica impulsados por el Profopme en el área de

b) Aplicar un sistema de seguimiento a los beneficiarios, a fin de garantizar la rentabilidad de los proyectos productivos apoyados financieramente con fondos otorgados por Profopme

c) Establecer los mecanismos de difusión de los materiales de carácter promocional y metodología empleadas durante las actividades del Programa

CLÁUSULA SEGUNDA: OBLIGACIONES DE LAS PARTES

Se acuerda lo siguiente entre ADELPI y FONALUPO:

De Profopme:

1. Realizar los estudios socio-económicos de soporte al programa
2. Identificar los beneficiarios
3. Seleccionar los beneficiarios
4. Presentar los estudios a la AdelPi
5. Aprobar los proyectos productivos, luego del análisis técnica realizada por la AdelPi
6. Otorgar el crédito a los beneficiarios seleccionados
7. Proporcionar los recursos técnicos y financieros a la AdelPi, que permiten implementar el programa

⁴ título ejemplificativo

⁵ título ejemplificativo

De AdelPi:

1. Analizar y dictaminar sobre los estudios presentados por Profopme
2. Elaborar los estudios de factibilidad de los proyectos productivos
3. Impartir cursos de administración empresarial y de crédito a los beneficiarios
4. Brindar asistencia técnica para el eficiente y eficaz funcionamiento de las empresas financiadas

Actividades conjuntas

Profopme y AdelPi formularán los informes relativos a la ejecución del programa y al impacto territorial de lo mismo.

CLÁUSULA TERCERA: DURACIÓN

El presente convenio entrará en vigor a la fecha de su firma y tendrá validez hasta

.....

CLÁUSULA CUARTA : APORTES

El aporte de Profopme para la ejecución del presente convenio será de:

i) \$ C,CCC,CCC destinados a otorgar el crédito a las empresas beneficiadas debido a las cláusulas antecedentes, a través del Banco

ii) \$ CCC,CCC (establecer un monto entre 10 y 15% del antecedente), destinado a cubrir los gastos de asistencia técnica de la AdelPi.

CLÁUSULA QUINTA : COORDINACIÓN OPERATIVA

a) Profopme y AdelPi cumplirán con todas las obligaciones establecidas en este convenio, con la debida diligencia y eficiencia

b) Las partes mantendrán un flujo de información recíproca y permanente sobre las políticas, planes y proyectos extendiéndose mutuamente invitaciones para reuniones ordinarias por lo menos una vez por mes y otras donde se encuentran asuntos de interés común

CLÁUSULA SEXTA : RESCISIÓN

Si durante el periodo de vigencia del convenio Profopme y/o AdelPi se viesen obligados a abandonar las obligaciones referidas en este convenio, este deberá ser reportado a la otra parte y se decidirá de común acuerdo qué arreglos serán pertinentes para la implementación posterior, o restricción al convenio

CLÁUSULA SÉPTIMA: ENMIENDAS

Si durante el periodo de vigencia del convenio, se considera aconsejable modificar o variar cualquier término del mismo, tales revisiones o variaciones deberán ser hechas únicamente con le consentimiento escrito de las partes

CLÁUSULA OCTAVA : INFORMES

Los equipos técnicos de Profopme y AdelPi mandarían informes trimestrales a las direcciones recíprocas a los efectos de poder evaluar el impacto y resultados del programa

CLÁUSULA NONA: DOMICILIO

Las partes eligen como domicilio/s de referencia del programa el/los siguientes:

.....

CONVENIO ENTRE ADEL PIÑA⁶ Y FONALUPO⁷ (FONDO NACIONAL DE LUCHA A LA POBREZA).

[Caso de financiamiento a empresas seleccionadas por la Adel y asistidas por la misma]

La Agencia de Desarrollo Económico Local de Piña (de aquí en adelante AdelPi), representada por el señor, el programa Fonalupo, representado por el señor, considerando que

I) el Fonalupo tiene como objetivos(*mencionar los objetivos*)

II) el Fonalupo ejecuta los programas de financiamiento, capacitación, y asistencia técnica directa o indirectamente

III) la AdelPi tiene como uno de sus objetivos estratégicos la constitución y el fortalecimiento de empresas productivas autosostenibles, capaces de crear fuentes de trabajo permanente y de colocar productos y servicios en el mercado.

IV) la AdelPi desea participar activamente dentro las actividades nacionales que llevan a concretar los objetivos del desarrollo económico y social, brindando la asistencia técnica necesaria a a población localizadas en el área

CLÁUSULA PRIMERA: OBJETO DEL CONVENIO

a) Implementar los programas de financiamiento, capacitación, asistencia técnica impulsados por el Fonalupo en el área de

b) Regular la implementación de los programas de Fonalupo para organizaciones que ejecutan proyectos productivos en el área de y que hayan gestionados por la AdelPi.

c) Los proyectos productivos serán dirigidos a grupos de población pobre y comprenderán las fases de preinversión, inversión, ejecución, y seguimiento.

d) Establecer los mecanismos de difusión de los materiales de carácter promocional y metodología empleadas durante las actividades del Programa

CLÁUSULA SEGUNDA: OBLIGACIONES DE LAS PARTES

Este programa se llevará a cabo en forma conjunta entre las partes, facilitando el fortalecimiento de las actividades interinstitucionales.

Se acuerda lo siguiente entre ADELPI y FONALUPO:

De Fonalupo:

1. Realizar el financiamiento para la preinversión y la inversión inicial de los proyectos prioritarios conforme los criterios de la AdelPi. Los fondos serán asignados atendiendo a la necesidad para la ejecución de los proyectos y conforme a sus posibilidades financieras.

2. Supervisar en el desarrollo del programa y en la identificación de los proyectos a financiar.

⁶ título ejemplificativo

⁷ título ejemplificativo

De AdelPi:

1. Ejecutar y tener la responsabilidad directa del programa, es decir, dirigir, coordinar, supervisar y dar seguimiento para facilitar el diseño e implementación de los proyectos productivos.
2. Elaborar los estudios de factibilidad de los proyectos productivos.
3. Seleccionar los proyectos y los beneficiarios.
4. Presentar las solicitud de crédito al intermediario financiero.
5. Gestionar el retorno de los créditos en acuerdo con el intermediario financiero.
6. Impartir cursos de administración empresarial y de crédito a los beneficiarios.
7. Brindar asistencia técnica para el eficiente y eficaz funcionamiento de las empresas financiadas.
8. Administrar el fondo del programa.
9. Emitir informes a Fonalupo, en los que se detallarán las inversiones, aplicaciones y gastos que se realicen, así como las liquidaciones correspondientes.

CLÁUSULA TERCERA: DE LOS PROYECTOS

La formulación de cada proyecto así como sus planteamientos deberá incluir:

- a) Objetivos.
- b) Localización.
- c) Focalización y priorización.
- d) Población beneficiaria.
- e) Programación de actividades.
- f) Estudio de factibilidad
- g) Presupuesto
- h) Criterios de seguimiento y evaluación
- i) Componente de capacitación

CLÁUSULA CUARTA: DURACIÓN

El presente convenio entrará en vigor a la fecha de su firma y tendrá validez hasta

.....

CLÁUSULA QUINTA: APORTES

- a) El aporte de Fonalupo para la ejecución del presente convenio será de C,CCC,CCC destinados a constituir un fondo para la preinversión y la inversión, bajo forma de crédito a las empresas beneficiadas debido a las cláusulas antecedentes, a través del Banco

.....

b) [*opcional*] El aporte de AdelPi será de \$ C,CCC,CCC para asistencia técnica y seguimiento a los proyectos ejecutados.

CLÁUSULA SEXTA: COORDINACION OPERATIVA

a) Fonalupo y AdelPi cumplirán con todas las obligaciones establecidas en este convenio, con la debida diligencia y eficiencia

b) Las partes mantendrán un flujo de información recíproca y permanente sobre las políticas, planes y proyectos extendiéndose mutuamente invitaciones para reuniones ordinarias por lo menos una vez por mes y otras donde se encuentran asuntos de interés común

CLÁUSULA SÉPTIMA: RESCISIÓN

Si durante el periodo de vigencia del convenio Fonalupo y/o AdelPi se viesen obligados a abandonar las obligaciones referidas en este convenio, este deberá ser reportado a la otra parte y se decidirá de común acuerdo qué arreglos serán pertinentes para la implementación posterior, o restricción al convenio

CLÁUSULA OCTAVA: ENMIENDAS

Si durante el periodo de vigencia del convenio, se considera aconsejable modificar o variar cualquier término del mismo, tales revisiones o variaciones deberán ser hechas únicamente con le consentimiento escrito de las partes

CLÁUSULA NONA: INFORMES

El equipo técnico de AdelPi mandará informes trimestrales a Fonalupo a los efectos de poder evaluar el impacto y resultados del programa.

CLÁUSULA DÉCIMA : DOMICILIO

Las partes eligen como domicilio/s de referencia del programa el/los siguientes:

.....

CONVENIO ENTRE ADEL PIÑA⁸ Y PROCIN⁹ (PROGRAMA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL)

[Caso de financiamiento para la asistencia técnica y capacitación para empresas seleccionadas y financiadas por la Adel]

⁸ título ejemplificativo

⁹ puede ser una cooperación bilateral o multilateral

La Agencia de Desarrollo Económico Local de Piña (de aquí en adelante AdelPi), representada por el señor, el programa PROCIN, representado por el señor, considerando que

I) el PROCIN tiene como objetivos(*mencionar los objetivos*)

II) el PROCIN ejecuta los programas de financiamiento, capacitación, y asistencia técnica directa o indirectamente

III) la AdelPi tiene como uno de sus objetivos estratégicos la constitución y el fortalecimiento de empresas productivas autosostenibles, capaces de crear fuentes de trabajo permanente y de colocar productos y servicios en el mercado.

IV) la AdelPi desea participar activamente dentro las actividades nacionales que llevan a concretar los objetivos del desarrollo económico y social, brindando la asistencia técnica necesaria a a población localizadas en el área

CLÁUSULA PRIMERA: OBJETO DEL CONVENIO

a) Implementar los programas de financiamiento, capacitación, asistencia técnica a proyectos productivos de la población del área de, coordinando los recursos de AdelPi y PROCIN.

b) Los proyectos productivos serán dirigidos a grupos de población pobre y comprenderán las fases de preinversión, inversión, ejecución, y seguimiento.

c) Establecer los mecanismos de difusión de los materiales de carácter promocional y metodología empleadas durante las actividades del Programa

CLÁUSULA SEGUNDA: OBLIGACIONES DE LAS PARTES

Este programa se llevará a cabo en forma conjunta entre las partes, facilitando el fortalecimiento de sus actividades.

Se acuerda lo siguiente entre ADELPI y PROCIN:

De PROCIN:

1. Realizar la asistencia técnica y la capacitación para los proyectos productivos seleccionados y financiados por AdelPi.

2. Coordinar la acción antecedente con las necesidades expresadas por los beneficiarios y la AdelPi.

3. Emitir informes sobre la actividad realizadas a la AdelPi.

De AdelPi:

1. Elaborar los estudios de factibilidad de los proyectos productivos.

2. Seleccionar los proyectos y los beneficiarios.

4. Financiar los proyectos y presentar las solicitudes de crédito al intermediario financiero.

5. Gestionar el retorno de los créditos de acuerdo con el intermediario financiero.

6. Presentar a PROCIN informe sobre las necesidades de capacitación y asistencia técnica para los proyectos productivos y los beneficiarios seleccionados.
De las obligaciones comunes:

1. Elaborar el esquema de orientación a las intervenciones de PROCIN en los programas de asistencia técnica y capacitación

2. Elaborar el esquema de evaluación de los resultados de las intervenciones

CLÁUSULA TERCERA: DE LA ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION

Los programas de actividad de la asistencia técnica y capacitación, que serán otorgadas a los empresarios seleccionados por AdelPi, comprenderán:

a) El detalle de los programas de capacitación, incluyendo el número, los días de capacitación por módulo (no menos de cinco días por cada uno), el número de los participantes, de acuerdo a las necesidades formuladas por AdelPi.

b) El plan de asistencia técnica, según dos esquemas:

i) el seguimiento (tutoraje) a las empresas señaladas por AdelPi por un periodo de XX meses (*entre 3 y 6 aproximadamente*) a realizarse a través de la presencia a tiempo mediano de un consultor en la empresa.

ii) la consultoría específica - administración de empresa, comercialización, organización, producción - que comprende medianamente 15 días de asesoría técnica por cada empresa señalada por AdelPi.

c) una ficha-convenio ejecutivo entre AdelPi, PROCIN y Empresa, que especificará las características operativas de la asistencia técnica y de la capacitación, incluyendo las temáticas, el perfil del consultor, los tiempos y modalidades de la intervención.

d) la evaluación de la intervención con el fin de medir el impacto con la empresa y las ventajas obtenidas.

CLÁUSULA CUARTA: DURACION

El presente convenio entrará en vigor a la fecha de su firma y tendrá validez hasta

.....

CLÁUSULA QUINTA: APORTES

a) El aporte de PROCIN para la ejecución del presente convenio será de C,CCC,CCC destinados a cubrir los gastos de los programas de asistencia técnica y capacitación a los proyectos productivos seleccionados por AdelPi

b) El aporte de AdelPi será de \$ CC,CCC,CCC para realizar las preinversiones y las inversiones de los proyectos productivos para los que se requerirá la asistencia técnica y la capacitación por parte de PROCIN.

CLÁUSULA SEXTA: COORDINACION OPERATIVA

a) PROCIN y AdelPi cumplirán con todas las obligaciones establecidas en este convenio, con la debida diligencia y eficiencia

b) Las partes mantendrán un flujo de información recíproca y permanente sobre las políticas, planes y proyectos extendiéndose mutuamente invitaciones para reuniones ordinarias por lo menos una vez por mes y otras donde se encuentran asuntos de interés común.

CLÁUSULA SÉPTIMA: RESCISION

Si durante el periodo de vigencia del convenio PROCIN y/o AdelPi se viesen obligados a abandonar las obligaciones referidas en este convenio, este deberá ser reportado a la otra parte y se decidirá de común acuerdo qué arreglos serán pertinentes para la implementación posterior, o restricción al convenio

CLÁUSULA OCTAVA: ENMIENDAS

Si durante el periodo de vigencia del convenio, se considera aconsejable modificar o variar cualquier término del mismo, tales revisiones o variaciones deberán ser hechas únicamente con le consentimiento escrito de las partes

CLÁUSULA NONA: INFORMES

El equipo técnico de PROCIN mandará informes trimestrales a AdelPi a los efectos de poder evaluar el impacto y resultados del programa.

CLÁUSULA DÉCIMA : DOMICILIO

Las partes eligen como domicilio/s de referencia del programa el/los siguientes:

.....

SUBCONTRATO A ADEL CARIBE ¹⁰ DE PARTE DE PROFOPME ¹¹ (PROGRAMA DE FOMENTO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS), PARA ASISTENCIA TECNICA A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

[Caso de asistencia técnica por parte de una Adel a empresas incluidas en otros programas]

Considerando que

I) el Profopme tiene como objetivos(mencionar los objetivos)

¹⁰ título ejemplificativo

¹¹ título ejemplificativo

II) el Profopme ejecuta los programas de financiamiento, capacitación, y asistencia técnica directa o indirectamente en el área de

III) la AdelPi tiene como uno de sus objetivos estratégicos la constitución y el fortalecimiento de empresas productivas autosostenibles, capaces de crear fuentes de trabajo permanente y de colocar productos y servicios en el mercado.

IV) la AdelPi desea participar activamente dentro las actividades nacionales que llevan a concretar los objetivos del desarrollo económico y social, brindando la asistencia técnica necesaria a a población localizadas en el área

CLÁUSULA PRIMERA: OBJETO DEL SUBCONTRATO

a) Profopme confía a AdelPi el papel de brindar asistencia técnica a empresas señaladas por Profopme conforme las cláusulas sucesivas del presente convenio.

b) Establecer los mecanismos de difusión de los materiales de carácter promocional y metodología empleadas durante las actividades del Programa

c) [*opcional*] Evaluar conjuntamente los resultados de la acción.

CLÁUSULA SEGUNDA: OBLIGACIONES DE LAS PARTES

Se acuerda lo siguiente entre ADELPI y FONALUPO:

De Profopme:

1. Realizar los estudios socio-económicos de soporte al programa
2. Identificar los beneficiarios
3. Seleccionar los beneficiarios
4. Presentar las solicitudes de asistencia técnica a AdelPi.
5. Proporcionar los recursos técnicos y financieros a la AdelPi, que permiten implementar el programa

De AdelPi:

1. Analizar y dictaminar sobre los estudios presentados por Profopme
2. Evaluar las necesidades específicas de asistencia técnica, según la ficha anexa
2. Brindar asistencia técnica para el eficiente y eficaz funcionamiento de las empresas financiadas

Actividades conjuntas

Profopme y AdelPi formularán los informes relativos a la ejecución del programa y al impacto territorial de lo mismo.

Profopme y AdelPi redactarán las fichas operativas mencionadas en el presente convenio.

CLÁUSULA TERCERA: TERMINOS DE REFERENCIA

a) AdelPi brindará asistencia técnica a las empresas que le serán señaladas por Profopme durante el periodo de vigencia del contrato y por un monto de días de consultoría menor o igual a ZZZ.

b) Para cada intervención Adelpi enviará a Profopme una ficha de abertura, incluyendo las acciones a realizarse, y una ficha de salida, para señalar los resultados (ve anexos).

c) Cada acción comprenderá:

i) Estudio diagnóstico del problema

ii) Realización de un informe con las primeras sugerencias

iii) Discusión de las propuestas con los responsables de la empresa .

iv) Redacción de la propuesta final

v) [*opcional*] Capacitación sobre las nuevas modalidades operativas en la administración de la empresa determinadas por la aplicación de la propuesta

d) Adelpi redactará un informe mensual sobre la actividad realizada.

CLÁUSULA CUARTA: DURACION

El presente convenio entrará en vigor a la fecha de su firma y tendrá validez hasta

.....

CLÁUSULA QUINTA: APORTES

El aporte de Profopme para la ejecución del presente convenio será de \$ CCC,CCC destinado a cubrir los gastos de asistencia técnica de la Adelpi.

CLÁUSULA SEXTA : COORDINACION OPERATIVA

a) Profopme y Adelpi cumplirán con todas las obligaciones establecidas en este convenio, con la debida diligencia y eficiencia

b) Las partes mantendrán un flujo de información recíproca y permanente sobre las políticas, planes y proyectos extendiéndose mutuamente invitaciones para reuniones ordinarias por lo menos una vez por mes y otras donde se encuentran asuntos de interés común

CLÁUSULA SÉPTIMA: RESCISION

Si durante el periodo de vigencia del convenio Profopme y/o Adelpi se viesen obligados a abandonar las obligaciones referidas en este convenio, este deberá ser reportado a la otra parte y se decidirá de común acuerdo qué arreglos serán pertinentes para la implementación posterior, o restricción al convenio

CLÁUSULA OCTAVA : ENMIENDAS

Si durante el periodo de vigencia del convenio, se considera aconsejable modificar o variar cualquier término del mismo, tales revisiones o variaciones deberán ser hechas únicamente con le consentimiento escrito de las partes

FICHA DE INGRESO

Entre la Agencia de desarrollo económico local de Piña (AdelPI), y la empresa EL SOL se conviene lo siguiente:

1. OBJETIVO : AdelPi brindará a la empresa EL SOL asesoría técnica para llevar a solución el problema señalado en la cláusula 2.

2. TERMINOS DE REFERENCIA : En base a la ficha anexa al contrato la Empresa EL SOL tiene que solucionar los siguientes problemas:

a) _____

b) _____

c) _____

3. MODALIDAD OPERATIVAS: A los fines de la cláusula 2. AdelPi brindará, a través de los expertos Alfa Beta y Gamma Delta asesoría que incluye:

a) Estudio diagnóstico del problema

b) Realización de un informe con las primeras sugerencias dentro del _____

c) Discusión de las propuestas con los responsables de la empresa EL SOL

d) Redacción de la propuesta final dentro del _____

e) [*opcional*] Capacitación sobre las nuevas modalidades operativas en la administración de la empresa determinadas por la aplicación de la propuesta.

4. A los efectos de la cláusula 3. se brindarán ZZ días de asesoría y se prevé concluir 1 intervención dentro del _____

Asistencia para el arranque y el desarrollo de las empresas

La formulación de proyectos empresariales es sólo una entre las fases del proceso de asistencia técnica que la ADEL tiene que brindar a los empresarios que apoya. Al interior de la actividad de creación de empresa hay muchos otros servicios que son necesarios para que una iniciativa económica arranque y se mantenga en el mercado.

En esta tercera parte del manual vamos a ocuparnos de la empresa que ha sido promovida y apoyada por la Adel, y ya no del proyecto de empresa: de hecho, al final del proceso de formulación del plan de empresa, cuando la iniciativa haya sido aprobada, ya tenemos un sujeto autónomo, la empresa, que tiene que enfrentar el mercado y la competencia por su propia cuenta, sin embargo con la ayuda de los técnicos de la Adel.

Si el empresario y los técnicos de la Adel que lo han apoyado han seguido con atención las etapas que hemos enseñado en la segunda parte del manual y han diseñado con precisión las diferentes partes del plan de empresa, seguramente la implementación de la empresa será mas fácil, pero hay que considerar que construir verdaderamente una empresa es diferente que imaginarla en el papel, y que siempre surgen problemas que ni se podían imaginar en el momento de la formulación del plan. Por lo tanto, en esta etapa, los técnicos de la Adel deben apoyar los nuevos empresarios por medio de algunos servicios que pueden brindar ellos mismos, o a través de la coordinación de intervenciones de otros sujetos.

Como ya hemos mencionado la mayoría de estos servicios se necesitan después del nacimiento de la empresa, cuando empiecen a encontrarse los primeros obstáculos en su camino, así como las escasas capacidades de gestión, la baja calificación de los empleados, los problemas de comercialización de los productos, el logro de niveles más altos de calidad de los mismos, etc.

En el cuadro siguiente se presenta un esquema de dichos servicios, y, en general, de las actividades que forman la tarea de promoción empresarial de la ADEL. Asimismo se identifican los destinatarios, los recursos a utilizar, los instrumentos, los resultados esperados.

Agencia de Desarrollo Economico Local

Actividades a realizar para la CREACION DE EMPRESA

En cursivo las actividades a realizarse a l'interior de la ADEL sin involucramiento de los solicitantes.

CICLO DE LA CREACIÓN DE EMPRESA

FUNCION	NECESIDAD	DESTINATARIO	RECURSOS	INSTRUMENTOS	RESULTADOS
Ventanilla	Recibimiento y primera atención	Empresario potencial	- Equipo técnico	Ficha de Proyecto Protocolo	Formalización de la idea Protocolo
<i>Admisión</i>	<i>Admisión de las ideas de proyecto clasificadas, en base a criterios establecidos.</i>	<i>ADEL Empresario potencial</i>	<i>- Equipo técnico</i>	<i>Ficha de Proyecto Criterios de admisión</i>	<i>Inserción en el Banco de Ideas de proyecto Selección de las ideas admisibles.</i>
<i>Priorización de las ideas</i>	<i>Utilización eficaz de los recursos humanos y financieros a disposición de la ADEL.</i>	<i>ADEL Empresario potencial</i>	<i>- Equipo técnico</i>	<i>Ficha de proyecto Criterios de priorización</i>	<i>Constitución de un listado de ideas de proyectos, priorizados en base a su puntaje</i>

Asistencia a la formulación de proyectos	Elaboración del plan de empresa. Estudio de mercado. Identificación de los recursos.	Empresario potencial Técnicos institucionales	- Equipo técnico - Consultoría externa	Herramientas para la formulación de proyectos: - Estudio de Proyecto - Plan de Empresa - Informe técnico	Documentos de proyectos; Estudios de factibilidad.
<i>Evaluación de los proyectos</i>	<i>Elección de los proyectos de empresa que la ADEL va a financiar.</i>	<i>Junta Directiva</i>	<i>- Comité de crédito</i>	<i>Informe técnico</i> <i>Criterios de evaluación</i>	<i>Aprobación de los proyectos a financiar</i>

<i>Priorización de los proyectos</i>	<i>Constitución de una lista de proyectos en caso de recursos financieros escasos..</i>	<i>ADEL</i>	- Equipo técnico - Junta Directiva	<i>Estado financiero de la ADEL</i> <i>Criterios financieros</i> <i>Criterios políticos"</i>	<i>Definición del orden de financiamiento de los proyectos.</i>
Capacitación empresarial	Conseguimiento de la capacidad gestional. Análisis y solución de problemas	Empresario Técnicos institucionales Equipo técnico	- Universidad - Consultoría externa - Expertos de sector	Programas de capacitación.	Mejoramiento de las capacidades de gestión de empresa.

Capacitación específica	Conseguimiento de instrumentos para el manejo de funciones específicas	Empresario Empleados de la empresa	- Empresas del sector - Consultoría externa -Profesionales - Universidad - Expertos de sector	Programas de capacitación.	Aprendimiento del manejo de actividades específicas
Concesión de créditos - Capital fijo - Capital de trabajo	Financiamiento de las inversiones. Financiamiento de los gastos operativos.	Empresa	- Fondo de fideicomiso - Fondo - Fondo ...	Solicitud de crédito Papeles bancarios Reglamentos de crédito	Otorgamiento del monto financiero solicitado en base al plan de inversión.
Asistencia al arranque	Apoyo a la puesta en marcha de la empresa. Organización y fortalecimiento de los recursos. Solución de problemas.	Empresa	- Equipo técnico - Técnicos institucionales	Cequeo de las empresas Capacidades técnicas y asesoriales	Fortalecimiento de las capacidades de la empresa para encaminar su actividad.

Consultoría sobre problemas específicos	Solución de dificultades específicas: organizativas, comerciales, administrativas, técnicas.	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas del sector - Universidad - Expertos de sector - Equipo técnico - Técnicos institucionales 	Cequeo de la empresa Capacidades técnicas y asesoriales	Fortalecimiento de las capacidades de la empresa en el enfrentamiento con problemas específicos.
Monitoreo de las empresas	Control de las etapas de la inversión. Control de la actividad de cada empresa	Empresa ADEL	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo técnico - Técnicos institucionales 	Estudio de proyecto Plan de empresa	Informaciones sobre la coherencia de las realizaciones con respecto a las previsiones.

SOLUCIÓN PARA PROBLEMÁTICAS COMUNES

Muchas veces existen problemas, entre los mencionados anteriormente, que son comunes a más que un sólo empresario, y que pueden encontrar soluciones eficaces a través de una colaboración recíproca.

Por ejemplo en el caso de la comercialización de los productos la acción coordinada de un conjunto de empresarios puede llevar a cabo diferentes útiles iniciativas, así como:

- * Promoción publicitaria con brochures, representantes comerciales o promotores, oficinas promocionales en algunos territorios significativos desde el punto de vista del mercado (cabeceras regionales o nacionales), etc.

- * Ferias de productos locales

- * Conexión con organizaciones de import-export

- * Conexión con otras organizaciones de apoyo o de promoción de empresas a nivel nacional e internacional, así como las red de ADEL's centro-americanas y europeas.

- *

En el caso de la calidad de los productos se puede:

- * realizar una oficina de control a nivel sectorial, para garantizar los consumidores sobre la calidad de los productos

- * Dar una marca de calidad a todos los productos realizados por empresas que respetan específicas características de salvaguardia para el consumidor

- *

Aún en este caso el papel de la Adel se vuelve importante para:

- a) promover y organizar la red de relaciones entre empresas locales

- b) ser el promotor de las iniciativas

- c) ser el intermediario entre el sistema productivo local y el externo

Roma, 1995