

Reglamento Operativo

Programa Desarrollo de Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base de Pirámide Económica - México (ME-M1010)

I. PROPÓSITO Y DEFINICIONES

A. Propósito

El presente Reglamento establece los términos y condiciones para el Programa que tiene como fin incrementar las oportunidades de mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas impulsando el desarrollo de nuevos productos y servicios para atender a los consumidores que hacen parte de la base de la pirámide económica, a ser ejecutado por la Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable (CESPEDES) del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y con recursos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Este reglamento contiene:

- 1.) Normas y procedimientos para la ejecución de cada componente y sub-componente del Programa,
- 2.) Obligaciones y funciones del ejecutor y de todos los organismos participantes,
- 3.) Establece los criterios de elegibilidad de las acciones que sean financiadas por el Programa.

B. Definiciones

Para el propósito de este Reglamento Operativo se utilizarán las siguientes definiciones:

CONCEPTO	ALCANCE DE SU SIGNIFICADO
Banco o BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BDP	Base de la Pirámide o Base of the Pyramid = designación genérica para el estrato socio – económico que reúne las personas y hogares que son consumidores más pobres, por debajo del estrato más alto y de la clase media. El enfoque es los segmentos de C, D y E de la economía,
CCE	Consejo Coordinador Empresarial
CESPEDES	Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable
Componentes	Etapas de desarrollo de programa
Contrapartida	Contribución complementaria a la del BID, aportada por una organización para un proyecto o para el programa. Esta puede ser en efectivo (dinero) o en especie (bienes, servicios, etc.)
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones del BID
GE o GEs	Grande(s) Empresa(s)
PyMES o MPyMES	Micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas. De manera general se califican como MPyMES las empresas que tienen como ingresos anuales hasta de US\$ 5 millones anuales.

	Estratificación por Número de Trabajadores			
	Sector /Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
	Micro	0-10	0-10	0-10
	Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100	
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno Federal de México			
Proyecto	Actividad desarrollada por un grupo de empresas seleccionado por el Comité de Selección del Programa			
Programa	Integración del conjunto de proyectos, otras actividades (eventos, talleres, misiones, publicaciones, y otros componentes) y organizaciones especializadas (Consejo Asesor, Organismo Ejecutor, Unidad Ejecutora del Programa, Comité de Selección de Proyectos)			
UEP	Unidad Ejecutora del Programa. Ente ejecutivo para la administración del Programa			
Comité Selección de Proyectos	Miembros del Consejo Asesor y expertos externos (si necesario) que son escogidos para seleccionar las propuestas de proyectos que recibirán fondos para ser ejecutados. Es el ente organizacional del Programa.			
Consejo Asesor	Junta interinstitucional que tiene como rol apoyar el organismo ejecutor del programa (OE), en este caso CESPEDES			
Plan Preliminar	El plan inicial de un proyecto de BDP de una mediana o grande empresa o un grupo de empresas (como el proponente).			
Plan de Trabajo	El plan final de un proyecto de BDP de una mediana o grande empresa o un grupo de empresas (como el proponente).			
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development			
WRI	World Resources Institute			

II. OBJETIVO DEL PROGRAMA

El objetivo general del Programa es incrementar las oportunidades de mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. El propósito es desarrollar nuevos productos y servicios de mercado involucrando las MPyMEs para atender a los consumidores en la base de la pirámide económica.

Así es que todas las actividades que sean desarrolladas, comprendiendo el diseño e implementación de proyectos, realización de eventos, formación de red institucionales y empresariales, etc., deberán tener en cuenta que se busca establecer una perspectiva innovadora de relación producción-consumo donde las MPyMES están presentes y simultáneamente principalmente tomando en cuenta dos elementos. Por un lado, la producción, oferta de productos y servicios resultantes de actividades de cadenas productivas donde haya presencia significativa de MPyMES; y por otro lado la parte del consumo, que atienda a una demanda significativa de consumidores de los estratos socio-económicos de la base de la pirámide.

III. LOS COMPONENTES DEL PROGRAMA

El Programa deberá ser implementado teniendo en cuenta tres componentes, a saber:

1. Desarrollo de planes de proyectos para nuevos productos o servicios

2. Selección e implementación de proyectos.
3. Fortalecimiento institucional y difusión de los resultados

A. COMPONENTE 1 - DESARROLLO DE PLANES DE ACCIÓN PARA NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS.

1. Objetivos

Este componente tendrá como objetivo enfocar y conocer la realidad del mercado consumidor de México teniendo como prioridad las necesidades y peculiaridades de los estratos en la BDP. Debe igualmente diseñar proyectos piloto que resulten en productos y servicios orientados para el mercado de la BDP, los cuales sean modelos de negocios innovadores y que puedan ser implementados por medio de cadenas productivas que involucren la participación de GEs y MPyMES. Sin embargo una mediana empresa o un consorcio de MPyMES sin participación de GEs también son elegibles.

2. Descripción

En este componente las actividades a ser desarrolladas tendrán como propósito descubrir y entender la realidad del mercado de la BDP en México así como movilizar el sector privado y asociaciones de empresas para diseñar proyectos que puedan ser implementados como ejemplos de proyectos piloto como modelos innovadores de negocios orientados para la BDP. Para ello, se espera tener las siguientes actividades: (i) compilación de los análisis en el mercado de BDP en México; (ii) sesiones de sensibilización; (iii) talleres con empresas; y (iv) diseño de los proyectos.

3. Actividades

3.1 Compilación de los análisis en el mercado de BDP en México

El objetivo de esta actividad es desarrollar un estudio acerca de las necesidades de los estratos socio-económicos del mercado BDP de México, a fin de identificar oportunidades de negocio para servir ese mercado. Con respecto a su amplitud, el mercado BDP sigue siendo un mercado poco conocido mundialmente por parte de las empresas. Acostumbradas a proveer servicios y productos para los estratos socio-económicos más pudientes y/o para las clases medias, el sector privado en general considera que la BDP es constituida solamente por personas pobres que no tienen ingresos ni recursos y por lo tanto no tienen poder de compra; situación a la que el sector no es ajeno en México. Para desarrollar este estudio se debe contratar una empresa consultora. Este estudio debe ser cualitativo y cuantitativo, debe basarse principalmente en fuentes de investigación secundarias y debe integrar metodologías diversas como sondeos de opinión, grupos focales, etc. y así lograr conclusiones innovadoras sobre el mercado de los estratos populares y más pobres de México.

La empresa a ser contratada deberá tener experiencia en estudios de mercado y apoyo en diseño y estructuración de estrategias de negocios a grandes empresas privadas y no solamente experiencia en investigación de mercado. Deberá ser una empresa que tenga experiencia de naturaleza multisectorial en atención a clientes corporativos (minoristas, salud, servicios

financieros, telecomunicaciones, servicios públicos, etc.). Además, con el objetivo de enriquecer los resultados de este estudio y posteriormente con el fin de discutir las conclusiones del mismo el organismo ejecutor del Programa deberá buscar el apoyo y la alianza con otras entidades que ya son reconocidas mundialmente en el tema de BDP, tales como: Universidad de Cornell, Universidad de Michigan, WRI, Ashoka, Universidad de Carolina del Norte (BOP Lab), WBCSD, entre otras. Esta red de organizaciones deberá también asistir a los consultores que en las actividades a seguir van a analizar oportunidades de negocio y a hacer posibles proyectos en la BDP. Como resultado se espera tener al final de 4 meses un estudio/análisis del mercado BDP en México que indique posibles oportunidades de negocio en al menos 3 distintos sectores económicos BDP.

3.2 Capacitar a consultores

Con el objetivo de desarrollar un grupo de consultores locales con conocimiento en la BDP y de los lineamientos generales que deben contener los planes preliminares para nuevos negocios, así como la preparación de los mismos. Para ello, se contratará un consultor internacional para preparar un curso de capacitación para consultores locales. Este curso tendrá una duración de tres días e incluirá temas tales como conceptos de BDP, introducción del protocolo de BDP, emprendimiento social y el rol de la empresa en la sociedad. Como resultado, se prevé la capacitación de 30 consultores en total.

Los consultores a ser capacitados que reciben la capacitación tienen que cumplir con los siguientes requisitos: (i) licenciados en administración de empresas, economía u otra área relevante; (ii) experiencia en el área de negocios; y (iii) experiencia con micro, pequeña y mediana empresas como deseable.

El consultor internacional contratado para preparar y dar el curso debe cumplir con los siguientes criterios: (i) al menos cinco años de experiencia capacitando consultores; (ii) experiencia trabajando en la BDP; y (iii) conocimiento del mercado mexicano.

3.3 Sesiones de sensibilización

Con el objetivo de difundir las conclusiones de la actividad 3.1 para un público más amplio, serán realizados eventos denominados como “sesiones de sensibilización”. Estos serán eventos típicamente de un día y serán realizados en las ciudades de Monterrey, Guadalajara y de México en los primeros dos años del programa, sumando un total de seis sesiones. Cada sesión deberá contar con alrededor de 100-150 asistentes, representantes de grandes empresas, MPyMEs, ONGs y asociaciones del sector privado, así como de organismos gubernamentales. Para atraer e invitar los participantes, se prevé utilizar invitaciones directas, página web y las redes de otras organizaciones tales como CANACINTRA, CONCAMIN, etc.

Deben ser contratados también, consultores para diseñar la dinámica informativa y participativa de las sesiones y para actuar como moderadores en la realización de los eventos. Se debe considerar, que al finalizar los seminarios los participantes se sientan verdaderamente sensibilizados y motivados al conocer mejor la realidad y las oportunidades del mercado de BDP en México y que sobre todo, se sientan involucrados en el reto de diseñar modelos de negocios orientados para el mercado BDP.

De manera general, la estructura de cada sesión deberá ser:

- Presentación del estudio “El Mercado BDP en México” sus características, oportunidades y retos (duración 1h30)
- El Programa BDP CCE/CESPEDES/FOMIN (duración 1h30)
- Experiencias nacionales e internacionales de empresas pioneras en el mercado BDP (duración 1h30)
- Planes de acción, alianzas y pasos subsiguientes (duración 1h30)

Como resultado de esta actividad se espera tener al menos 500 dirigentes empresariales sensibilizados sobre el programa y las oportunidades en la BDP.

3.4 Talleres generales con empresas.

Con el objetivo de profundizar y practicar con grupos de empresas interesadas en articular propuestas concretas para someter al Programa, se realizarán dos talleres en cada una de las ciudades de Monterrey, Guadalajara y de México, D.F. en los primeros dos años del Programa. Cada taller será conducido por el asistente técnico del componente de la UEP (ver sección 3.3 del Componente II). Cada evento debe contar con alrededor de 20 personas y tener una duración de medio día. El enfoque debe ser en el desarrollo de nuevos negocios en la BDP que incluyan MPyMes. La dinámica del evento deberá ser lo más participativa posible, de preferencia sin presentaciones de largo tiempo y mayor interacción por parte de los participantes. Para cada taller se contratará un moderador / consultor para liderarlo.

Como resultado de los talleres, se espera tener al menos 45 posibles ideas de negocios identificadas.

3.5 Talleres enfocados con empresas

Para aprovechar el fuerte interés de grupos de empresas, el Programa incluirá talleres enfocados para las empresas y otros proponentes de proyectos que ya cuentan con una idea clara sobre el nuevo producto o servicio que están interesados en desarrollar para la BDP. El objetivo de los talleres es ayudar a los proponentes de proyectos en saber cómo presentar el plan preliminar y los otros requisitos del Programa. Los talleres tendrán una duración de dos días y tendrán lugar en los primeros seis meses del Programa. Se contratará un consultor para facilitar los talleres. Entre los criterios para seleccionar este consultor son: (i) contar con al menos cinco años experiencia consultando a grandes empresas; (ii) experiencia con PyMEs; y (iii) conocimiento de la BDP. Dicho consultor puede venir del grupo de consultores capacitados (ver Sección 3.2 arriba) u otros consultores.

Como resultado de los talleres, se espera tener al menos 15 posibles planes preliminares identificados.

3.6 Diseño de los proyectos

En la medida en que van madurando las propuestas de las empresas será necesario disponer, para los interesados, de una instancia de apoyo técnico que facilite el diseño y preparación de los proyectos de acuerdo a los lineamientos para los proyectos. Es importante crear una especie de filtro de propuestas que se convierta en un proceso más racional, objetivo y rico.

Se estima que se debe tener al menos 10 propuestas de proyectos o Planes Preliminares en un plazo de 12 meses y al menos 25 en un plazo de 24 meses.

Antes de contratar a un consultor es necesario asegurar que el proponente tendrá presente un Plan Preliminar para un proyecto y que la idea propuesta incluye al menos los siguientes elementos:

- Que atiendan necesidades del mercado BDP
- Que representen oportunidad de innovación y crecimiento para la empresa
- Que tengan una ingeniería de cadena de producción “ganar-ganar” que promueva el crecimiento de MPyMEs
- Cuenta con una indicación de los recursos de contrapartida necesarios para llevar a cabo el proyecto propuesto
- Que tengan indicadores claros para el seguimiento, monitoreo y evaluación (como, por ejemplo, cuál es la línea de base de oferta para el mercado BDP hoy y como el proyecto va a modificar la línea base; cómo y cuántas MPyMES van a ser involucradas, cuál es la perspectiva de crecimiento del mercado en los próximos años, etc.).

Los consultores deben aclarar dudas y ayudar a las empresas interesadas a desarrollar modelos de nuevos negocios (productos y servicios). La UEP deberá contratar consultores que podrán dedicarse por periodos cortos entre 10-15 días para realizar el diseño del proyecto (plan preliminar). El proponente del proyecto tiene que aportar al menos 20% del costo de la consultoría. Se prevé que el grupo principal de consultores son de los que fueron capacitados en sección 3.2.

Las actividades en esta etapa tienen un rol muy importante para ayudar a filtrar propuestas de proyectos que tienen mérito, los cuales sin embargo no están incluidos en el objetivo del Programa BDP. En México, así como en muchos otros países incluyendo los más desarrollados, dentro de las comunidades empresariales, hay todavía una cultura de proyectos ambientales y filantrópicos que son muchas veces confundidos con la proposición de proyectos “ganar-ganar” BDP.

Como resultado de esta actividad se espera tener al menos 25 planes preliminares desarrollados que atiendan los criterios/lineamientos del Programa.

B. COMPONENTE 2 - SELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

1. Objetivos

En esa etapa lo que se pretende cumplir es seleccionar las mejores propuestas de proyectos (Planes Preliminares) que han sido desarrolladas en el componente anterior y en seguida, empezar con la implantación de los proyectos seleccionados (planes de trabajo).

La selección de propuestas de proyectos se realizará a través de un comité especial, el Comité de Selección de Proyectos, cuyos miembros serán designados por el Consejo Asesor del Programa (ver Sección V) y, en seguida, se pasará a la implementación de los proyectos escogidos. Éstos tendrán un seguimiento, monitoreo y evaluación que realizará la UEP.

a. Criterios

Los criterios de elegibilidad para la selección de los proyectos son los siguientes:

- Se atiende una demanda potencial del nuevo producto o servicio concreto a ser desarrollado para el mercado BDP.
- Es un modelo innovador de negocio que representa oportunidad real de innovación y crecimiento para las empresas involucradas.
- Existe una ingeniería de cadena de productiva “ganar-ganar” que promueve el crecimiento de MPyMEs.
- Existen indicadores claros para facilitar el seguimiento, monitoreo y evaluación.
- Asegurar la inclusión de un gran número de MPyMEs como parte fundamental de la implementación del proyecto.

Los proyectos pueden tener diferentes arreglos contractuales e institucionales incluyendo:

- Proyectos bajo el liderazgo de una o más GEs;
- Proyectos de asociación de MPyMES y/o ONGs;
- Las condiciones de contrapartida y desembolso (utilizar el modelo de desembolso por resultados), etc.

Mientras que no son criterios básicos de elegibilidad, el Programa dará preferencia a proyectos:

- Que incluya un nuevo sector que no ha sido atendido.
- Con más que un proponente (por ejemplo, dos GEs que quieren llevar a cabo un proyecto conjuntamente).
- Que son ambientalmente y socialmente sostenible y tendrá un impacto ambiental significativo.

b. Límites al apoyo financiero del FOMIN

Los proyectos elegibles para recibir financiamiento del Programa deben cumplir con las siguientes características:

- i. El Programa (o sea, los recursos del FOMIN) no puede superar 50% de un proyecto hasta un monto máximo de doscientos cincuenta mil dólares (US\$ 200.000); El monto promedio de recursos del FOMIN para los proyectos es de US\$110.000.
- ii. Cada proyecto debe totalizar como mínimo cincuenta mil dólares (US\$50.000);
- iii. La contrapartida debe ser de mínimo 50% (cincuenta por ciento), de lo cual al menos la mitad tiene que ser en efectivo;
- iv. La ejecución y período de desembolso para cada proyecto debe ser mayor a cuatro (4) meses y menor a cuarenta y dos (42) meses. Ningún proyecto puede extenderse por más tiempo del período de ejecución del Programa.

c. Restricciones en el uso de recursos

Los recursos del Banco no se podrán utilizar para:

- i. Gastos administrativos y de operación de las PyMEs, GE y/o proponente; ni capital de trabajo excepto inventarios
- ii. Inversiones en infraestructura física (construcción e inmuebles); ningún activo ni pago de pasivos
- iii. Créditos directos a los beneficiarios;

El Banco solo reconoce los recursos no reembolsables de los proponentes como parte de la contrapartida y no los recursos contribuidos por las PyMEs.

El Banco puede reconocer hasta 30% de los recursos de contrapartida para construcción o infraestructura.

Los recursos del FOMIN no pueden ser utilizados para reembolsar al proponente u otras entidades en gastos ya incurridos previos a la fecha de aprobación del proyecto.

d. Restricciones ambientales – lista de exclusión

El Programa no apoyará ninguna actividad que esté incluida en la siguiente "Lista de exclusión":

- (i). Inversión o compraventa especulativa en bienes raíces.
- (ii). Producción o actividades que involucran formas peligrosas o de explotación de trabajo forzado o trabajo infantil. (Trabajo forzado significa todo trabajo o servicio no realizado voluntariamente, que es impuesto sobre una persona bajo amenaza de fuerza o penalidad. Trabajo infantil dañino significa el empleo de niños en condiciones de explotación económica, o en situaciones de alto peligro o interferencia con su educación, o que sea dañino a la salud o atente contra su desarrollo físico, mental, espiritual, moral o social.)
- (iii). Producción o comercio de cualquier producto o actividad considerada como ilegal bajo las leyes o reglamentos del país huésped o convenciones o acuerdos internacionales.
- (iv). Producción o comercio de armas y municiones.
- (v). Producción o comercio de bebidas alcohólicas que están prohibidas en el país
- (vi). Producción o comercio de tabaco.
- (vii). Apuestas, casinos y empresas equivalentes.
- (viii). Comercio de animales silvestres o productos de animales silvestres protegidos por la CITES (Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres).
- (ix). Producción o comercio de materiales radioactivos. Esto no aplica a la compra de equipos médicos, equipos de control (medición) de calidad o cualquier equipo para el cual el Banco considere que la fuente de radioactividad es trivial o que está adecuadamente aislada.
- (x). Producción, comercio o uso de fibras de asbesto. Esto no aplica a la compra y uso de láminas de cemento con asbesto en donde el contenido de asbesto es menor al 20%.
- (xi). Producción o comercio de productos que contengan PCBs. (PCBs son bifenilos policlorinados -un grupo de químicos altamente tóxicos. Los PCBs son

comúnmente hallados en los transformadores eléctricos que emplean aceite, y en los capacitores y aditamentos eléctricos construidos entre 1950 y 1985).

- (xii). Producción o comercio de farmacéuticos sujetos a cese obligatorio de producción o prohibición de venta a nivel internacional.
- (xiii). Producción o comercio de pesticidas o herbicidas sujetos a cese obligatorio de producción o prohibición de venta a nivel internacional.
- (xiv). Producción o comercio de ODS sujetos a cese obligatorio de producción o prohibición de venta a nivel internacional. (ODS son Substancias que Dañan la capa de Ozono: Compuestos químicos que reaccionan con y dañan la capa de ozono estratosférico, que causan los ampliamente publicitados 'huecos en la capa de ozono'. El Protocolo de Montreal menciona los ODS y su reducción meta y fechas de cese obligatorio. Los ODS están presentes en algunos aerosoles, refrigerantes, agentes que echan espuma, solventes y agentes que protegen contra incendios)

e. Listado de actividades en las cuales se pueden utilizar los recursos (lista enunciativa más no limitativa)

- (i) Desarrollo de software
- (ii) Consultoría a las MPyMEs
- (iii) Análisis de otras experiencias relevantes
- (iv) Asesoría técnica a las MPyMEs
- (v) Desarrollo de capacidades para las MPyMEs
- (vi) Promoción y publicidad en la BDP
- (vii) Investigación y desarrollo enfocado para llevar a cabo el proyecto
- (viii) Campañas de comunicación en la BDP
- (ix) Implementación de prácticas en las MPyMEs
- (x) Proyecto piloto (factibilidad de replicabilidad)
- (xi) Administración del proyecto (personal nuevo) hasta un 20% del monto total del Proyecto.

f. Desarrollo del Plan Preliminar del Proyecto y Plan de Trabajo

- i. El Plan Preliminar se refiere a una descripción breve de los elementos que a continuación se enumeran y constituye la base para la posterior elaboración de un Plan de Trabajo detallado. El Plan Preliminar debe tener una longitud de tres a cinco páginas, mientras que el Plan de Trabajo debe ser una descripción detallada de las actividades a realizarse y de los costos asociados a éstas.
 - 1. Empresa proponente:
 - Principales productos o servicios y descripción general;
 - Iniciativas de BDP que le interesen emprender a la empresa proponente.
 - 2. Elementos a considerar en las cadenas de valor:
 - Clientes, proveedores o distribuidores potenciales: número de compañías totales y elegibles; MPyMEs identificadas, preliminarmente, por la(s) grande(s) empresas;
 - Productos o servicios a ser ofrecidos: los proveedores, clientes o distribuidores pueden estar en el mismo o diferente giro de negocios;

- Estructura o naturaleza de la relación comercial anticipada de las MPyMEs con la empresa proponente, por ejemplo, contractual, ocasional, franquicia, etc.;
3. Acciones del Proyecto:
 - Objetivos del proyecto propuesto de BDP
 - Evaluación inicial de las actividades;
 - Cronograma, especificación de actividades y delegación de responsabilidades;
 - Resultados esperados; indicadores y métricas; y plan de monitoreo y ejecución del Proyecto.
 4. Recursos requeridos:

La contribución financiera y en especie de la(s) empresa(s) clave son considerados como recursos de contrapartida, no así las provenientes de las MPyMEs. (Aunque lo anterior no imposibilita que dichas empresas contribuyan con el pago de parte de los costos directos del proyecto, tales como en acciones de consultoría directa y de capacitación). El plan debe incluir un desglose de los recursos necesarios indicando los del FOMIN y los de otras fuentes identificadas, incluyendo un desglose de los recursos financieros y en especie.

 - Empresa proponente – recursos financieros, humanos y equipo.
 - MPyMEs – retribución económica de los servicios proporcionados a éstas.

f. Proceso de Selección

Se refiere al proceso para la identificación de las propuestas de cada proyecto, incluyendo las solicitudes y la clasificación de éstas.

- i. Los proyectos incluirán el desarrollo de un Plan Preliminar;
- ii. El Plan Preliminar será sometido al FOMIN/Banco para su no objeción (solo para asegurar que cuenta con los elementos básicos necesarios);
- iii. En caso de ser obtener la no objeción del FOMIN/Banco, el proponente y los participantes desarrollarán un Plan de Trabajo completo (con la asistencia de un consultor contratado con recursos del Programa si fuese necesario). Para el desarrollo del Plan de Trabajo es necesario que el proponente aporte al menos 20% de los recursos financieros para financiar el consultor contratado. El máximo monto de apoyo del Programa para el desarrollo del Plan de Trabajo es US\$5.000 (más los recursos del proponente).
- iv. El Director del Programa presentará el Plan de Trabajo final al Comité de Selección del Programa (ver Componente 3 sección V, C.2) para su aprobación.
- v. En caso de ser aprobado el Plan de Trabajo en el Comité de Selección del Programa, se presentará al FOMIN/Banco para su apoyo financiero y la aprobación del primer desembolso y de los subsecuentes respectivos.

g. Desembolsos

Los desembolsos se realizarán con base en los resultados obtenidos. Para ello, es necesario identificar los hitos claves dentro de cada Plan de Trabajo. Los esquemas de desembolsos puede variar, pero se tiene que mantener los rangos siguientes: (i) primer desembolso – entre 10% y 40%; (ii) segundo desembolso – entre 10% y 40%; y (iii) tercer desembolso – entre 20% y 80%. Sin embargo, 20% es el mínimo para el desembolso final y no puede ser menos en ningún caso. El esquema final para los desembolsos requiere la aprobación del FOMIN/Banco.

h. Adquisiciones

Cada proyecto deberá seguir procesos transparentes, competitivos y obteniendo los costos más económicos para la adquisición de los bienes y contrataciones de servicios. El proponente del proyecto llevará adelante la adquisición de bienes y servicios y la contratación de los servicios de consultoría necesarios para la ejecución del proyecto de acuerdo con los procedimientos y políticas del Banco y FOMIN en la materia.

i. Informes

Cada proyecto debe incluir informes específicos elaborados por la UEP, que deben contener los siguientes elementos:

- i. **Informes de progreso de los proyectos:** Deberán ser sometidos al FOMIN / Banco dos veces durante de la ejecución del proyecto en particular (un informe separado por proyecto apoyado). Los informes deberán ser vinculado con los desembolsos.

El informe de progreso del Proyecto debe ser consistente con el esquema de informes del Programa que el Organismo Ejecutor (OE) tiene que presentar al Banco (ver sección VI). El informe de progreso del proyecto debe incluir:

- I. Resumen Ejecutivo
- II. Resultados de Desarrollo
 - A. Resultados a nivel de los Componentes del proyecto,
 - B. Resultados relacionados con los objetivos del proyecto,
 - C. La identificación de necesidades sociales, culturales y económicas en la comunidad,
 - D. Sostenibilidad del proyecto,
 - E. Problemas y plan de acción para solucionarlos,
- III. Gerencia y Gestión,
- IV. Estado de ejecución del proyecto,
- V. Ejecución Presupuestaria y Financiera,
- VI. Número o, en su caso, estimación de personas impactadas directa e indirectamente.
- VII. Lecciones aprendidas,
- VIII. Plan de Trabajo del semestre subsiguiente; y
- IX. Perspectivas futuras.

- ii. **Informe final:** Deberá ser sometido al FOMIN / Banco al finalizar la ejecución de cada proyecto (para recibir el desembolso final).

- i. El Informe final debe incluir una descripción general de las principales actividades, resultados y beneficiarios; elaborado en los mismos términos que el inciso anterior (informes de progreso) pero de forma acumulativa; es decir, incluyendo no sólo los recursos erogados y obtenidos en los proyectos, sino también todo aquel ingreso derivado de los servicios ofrecidos a las MPyMEs.

3.2 Seguimiento a los proyectos

Para la realización del monitoreo de los proyectos, se contratarán consultores que tendrán la responsabilidad de dar el seguimiento a los proyectos por lo menos seis meses después de haber concluido la implementación del proyecto. Se prevé que el grupo principal de consultores son de los que fueron capacitados en sección 3.2 del Componente I.

Los consultores contratados deben cumplir con los siguientes criterios: (i) al menos cinco años de experiencia haciendo seguimiento y evaluación de proyectos; (ii) experiencia con grandes y MPyMEs; y (iii) conocimiento de BDP.

3.3. Asistencia

Para ayudar con la coordinación e interacción con las empresas se contratará un coordinador técnico para este componente. Las principales actividades del coordinador técnico serán: diseñar Términos de Referencia (TDR), evaluar contratos, darles seguimiento a las actividades del componente y a las empresas participantes en general. Para ello, se contratará a un consultor de una lista corta de por lo menos tres expertos nacionales que cumplan con los siguientes requisitos: conocimiento de BDP, conocimientos sobre metodologías de diagnóstico organizacional; experiencia en el diseño de TDR y en la evaluación de propuestas técnico económicas, preferentemente en el marco de procedimientos utilizados por el Banco. Este coordinador le reportará al Director del Programa.

C. COMPONENTE 3 - FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1. Objetivos

En esta etapa se buscará hacer la difusión del proceso del Programa y de los proyectos implementados en el componente anterior hacia las cámaras de comercio, universidades y centros de capacitación, empresas y asociaciones gremiales de los resultados y lecciones con el fin de crear una inspiración y modelo de negocios innovador, adecuado a la realidad de México. En términos estratégicos se intentará impulsar una nueva cultura emprendedora empresarial que beneficia simultáneamente el mercado BDP y a las cadenas productivas orientadas a ese mercado, así como también impulsar cadenas donde hay una buena perspectiva de crecimiento para las MPyMES. Cabe destacar que entre los resultados importantes de este componente se prevé el desarrollo de un Protocolo de BDP que servirá como guía para nuevas empresas interesadas a entrar en este mercado y ayudará a CESPEDS ser un centro de referencia en México en este tema.

2. Descripción

En este componente las actividades a ser desarrolladas tendrán como propósito difundir los resultados del proceso del Programa en general y de los proyectos anteriormente implementados con el fin de crear un modelo de negocios innovador. Para ello, se espera tener las siguientes actividades: (i) implementar un sistema de monitoreo para los proyectos; (ii) documentación de los resultados y lecciones de los proyectos; (iii) base de datos; (iv) manual protocolo BDP, (v)

planeación e implementación del plan de comunicación; (vi) participación del equipo de CESPEDES en eventos internacionales; y (vii) casos de estudio.

3. Actividades

3.1 Implementar un sistema de monitoreo para los proyectos

El organismo ejecutor deberá acompañar la implementación de cada proyecto seleccionado con base en el sistema de monitoreo implementado a través de este componente. Implementar un sistema de monitoreo que permita el seguimiento y la evaluación de progreso de cada uno de los proyectos seleccionados en el componente 2. Para ello, la UEP deberá llevar a cabo las siguientes actividades previo al inicio del componente 2:

i. *Creación de un sistema de recolección / seguimiento de información.* La UEP debe poner en práctica un sistema de recolección y seguimiento de información (software, programación, metodología, etc.). Para ello, se contratará un consultor para desarrollar un manual describiendo los principales elementos del sistema de recolección de datos y seguimiento (incluyendo desde datos personales e informaciones específicas sobre los indicadores y el desarrollo de cada actividad del proyecto), las tareas y responsabilidades de aquellos que, dentro de la UEP, estarán a cargo de recolectar la información apropiada y el calendario recomendado para la recolección de la información. Eso implicará el desarrollo de un mecanismo simple pero efectivo para la recolección/organización de información y experiencias ganadas en el curso de la ejecución del Programa, a fin de facilitar el seguimiento y evaluación de cada proyecto apoyado.

ii. *Establecimiento de los requisitos claves del sistema de monitoreo.* Previamente al inicio de las actividades de cada proyecto seleccionado la UEP será responsable de revisar los documentos de cada proyecto y, conjuntamente con el consultor contratado para el diseño y con los responsables directos para su implementación, desarrollar una línea de base e indicadores (intermedios donde fuera apropiado) para facilitar el seguimiento de la operación. Los indicadores deberán ser específicos, cuantificables, realistas y sujetos a un cronograma de ejecución.

iii. *Diseño y adopción de un modelo de reporte para los proyectos.* La UEP definirá la forma y fondo del modelo de reporte, incluyendo su estructura así como los indicadores claves (de acuerdo con el Marco Lógico del programa) que serán monitoreados por la UEP.

iv. *Adopción del modelo de desembolsos por resultados.* Para cada proyecto apoyado, la UEP establecerá una ruta crítica estableciendo resultados claves que deberán ser logrados como requisitos para desembolsos futuros. Con base en la información contenida en el Plan de Trabajo del proyecto y antes del comienzo de las actividades de cada proyecto seleccionado, la ruta crítica deberá ser definida en común acuerdo con los responsables directos de la implementación de cada proyecto aprobado.

Para esta actividad, se contratará a un experto nacional para diseñar y poner en operación la base de datos y se capacitará a una persona del CESPEDES para asegurar el funcionamiento y mantenimiento. El tiempo estimado para la elaboración de la base de datos es de 30 días consultor con un periodo de prueba de seis meses, se dará una capacitación de dos días más al responsable del manejo de la información.

3.2 Planeación e implementación del plan de comunicación

Para promover el Programa y las oportunidades presentadas, se prevé la contratación de una empresa que desarrollará la campaña de promoción para el Programa. Esta campaña incluirá el desarrollo de un logo específico para el Programa y el uso de varios medios de comunicación.

El plan de comunicación consistirá en las siguientes subactividades: (i) desarrollo y actualización de una página web del Programa durante el primer año del proyecto; (ii) seminarios de difusión en diferentes regiones del país; (iii) participación del Programa en eventos organizados por terceros; y (iv) conferencia final para difundir los resultados.

La empresa a contratar debe cumplir con los siguientes criterios: (i) al menos cinco años de experiencia en publicidad y diseño de una campaña; (ii) experiencia directa trabajando con el sector privado; y (iii) conocimiento de varios medios de comunicación.

3.3 Documentación de los resultados y lecciones de los proyectos

La UEP deberá contratar un consultor que, con base en las informaciones y datos relativos a proyectos, producirá una documentación general para difusión con los siguientes objetivos:

- i. Documentar los resultados individuales de cada proyecto y poner en el formato Fichas Técnicas.
- ii. Preparar casos de estudio (usando el estilo Harvard y considerando al menos cinco proyectos exitosos).

El consultor debe tener los siguientes criterios: (i) al menos con cinco años de experiencia en elaboración de estudios de caso; y (ii) experiencia con GEs y MPyMEs.

3.4 Fichas Técnicas

Cada proyecto tendrá una ficha técnica. Para ello, se contratará una firma consultora para preparar, editar y publicar las fichas. La agencia de publicidad contratada para tal fin, deberá acreditar una experiencia no menor a cinco años en: comunicación; mercadeo; diseño de campañas publicitarias; diseño, edición y publicación de materiales gráficos; deberá contar con publicistas, comunicadores y diseñadores gráficos.

Será responsabilidad de la UEP elaborar los TDR para la contratación de la agencia de publicidad; proporcionar a la agencia la información del proyecto, lineamientos técnicos que debe contener las fichas técnicas; y aprobar los diseños antes de su impresión. Esto implicará un estrecho contacto con la agencia de publicidad encargada que se suscribirá un contrato anual prorrogable hasta la vigencia del proyecto.

3.5 Casos de Estudio

Se desarrollarán cinco (5) casos de estudio de empresas en diferentes sectores que hayan desarrollado productos o servicios para atender la BDP y se hayan cuantificado los beneficios económicos, con el objetivo de demostrar que se puede lograr beneficios económicos dentro de este segmento en la economía.

Para esta actividad, es necesario contratar a un consultor, que haya trabajado en el sector seleccionado en cada caso de estudio. Se estima un tiempo de duración de 15 días para el consultor.

El documento debe contener lo siguiente:

1. Introducción y situación actual.
 - Antecedentes: *Experiencia de la empresa, por qué se eligió dicha empresa, justificación por parte de la empresa para entrar en la BDP, mercado nacional;*
 - Problemática: *Descripción de la situación actual, vinculación con la producción, calidad, mercado, etc.;*
 - Objetivos: *Definir claramente qué se espera del proyecto.*
2. Elementos del proceso metodológico (descripción de la metodología utilizada y las virtudes de la misma.).
3. Papel y participación de las MPyMES en el proyecto.
4. Implementación e impacto (resumen del resultado de la implementación en monitoreo y seguimiento y resultados de la implementación, eficiencia, ahorro, mercado)
5. Lecciones aprendidas.
6. Síntesis del Estudio de Caso (tres páginas). Se espera que esta síntesis contenga gráficas y que sea lo suficientemente explícita para poder promover y difundir el documento dentro de las empresas que se interesen en el proceso productivo descrito.
7. Publicar, editar y difundir los casos documentados de proyectos. Esta actividad implica diseñar la estrategia para el monitoreo y seguimiento de las acciones que aseguren el adecuado funcionamiento del proyecto desde la perspectiva de sus usuarios. Derivado de las actividades de los componentes anteriores se contará con casos documentados, de tal modo que esta actividad estará dirigida a editar y diseñar una estrategia de difusión de por lo menos cinco estudios de casos de proyectos.

Para ello se contratará a una firma de consultoría, mediante lista corta o, en su defecto, uno o más consultores que se seleccionarán de una lista de por lo menos tres expertos nacionales o internacionales que cumplan con los siguientes requisitos: conocimiento de actividades empresariales; experiencia en diseño editorial y en el diseño de campañas de comunicación social.

3.6 Manual protocolo BDP

CESPEDES conjuntamente con empresas y otras entidades relevantes desarrollarán un Protocolo de BDP donde las empresas pueden compartir sus experiencias con un grupo de partes interesadas (“stakeholders”) incluyendo ONGs, universidades y otras empresas para crear el conocimiento. El Protocolo será desarrollado como un manual dinámico que debe explicar cada

paso del proceso para desarrollar nuevos productos o servicios de BDP, enfatizando la participación de MPyMES.

3.7 Participación del equipo de CESPEDES en eventos internacionales

El organismo ejecutor deberá difundir las lecciones del Programa a través de la página de Internet de CESPEDES.

Así como en seminarios y eventos para los cuales CESPEDES será invitado y/o eventos propios principalmente para la conferencia final del Programa. Se prevé tener seminarios semestrales en los últimos dos años del Programa.

Se debe buscar oportunidades desde el comienzo del Programa para promocionar el enlace de CESPEDES con puntos de referencia global en el tema de BDP. Dicha orientación tiene el objetivo de dar la posibilidad a CESPEDES de tener un aprendizaje del tema y también elevar el nivel de su alcance público. Así, es importante que CESPEDES tenga planes de participar en eventos y actividades en conjunto con BOP Lab de la Universidad de Carolina del Norte (EUA) y también con el WRI.

Como resultado de este componente se espera tener al menos 10 proyectos implementados que cumplan con los lineamientos del Programa.

IV. BENEFICIARIOS

Los beneficiarios de las actividades y recursos de este Programa son:

A. En el marco del mercado productor:

- i. Las MPyMES industriales y de servicios cuyas ventas anuales están por debajo de US\$ 5 millones;
- ii. Las grandes empresas;
- iii. Las cámaras de comercio, centros de capacitación y agremiaciones de sectores;
- iv. Las universidades e instituciones dedicadas a la capacitación y enseñanza de negocios;
- y
- v. Los gremios de profesionales, los consultores y firmas de consultoría locales.

El OE asegurará que no habrá discriminación étnica, de género o discapacidad para el involucramiento de las micro, pequeñas y medianas empresas potencialmente beneficiarias

B. En el marco del mercado consumidor:

- i. El mercado consumidor BDP de manera general identificado por los estratos económicos C, D y E;
- ii. Los sectores de bajos ingresos;
- iii. Productos o servicios desarrollados o adaptados específicamente para atender este segmento de la economía.

V. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Organismo Ejecutor

El CESPEDDES del CCE será el Organismo Ejecutor del proyecto (OE). El CESPEDDES/CCE será responsable de las siguientes funciones:

- i. Ejercer actividades de interlocución frente a las autoridades del Banco.
- ii. Constituir y co-presidir el Consejo Asesor con el Director de la UEP.
- iii. Autorizar los presupuestos y dar seguimiento a su ejercicio.
- iv. Aprobar los TDR para consultorías y acciones de apoyo que se requieran; y gestionar ante el Banco su no objeción.
- v. Decidir sobre las adjudicaciones.
- vi. Dar seguimiento a la ejecución de los Planes de Trabajo.
- vii. Vincular el Programa con las acciones del CESPEDDES
- viii. Ser el vocero oficial del Programa junto con el Director de la UEP
- ix. Supervisar y aprobar las acciones tomadas por el Director de la UEP.
- x. Participar en la selección de los miembros clave del Consejo Asesor.
- xi. Establecer contacto y relación con organismos del sector empresarial, apoyando las actividades de promoción y difusión de los componentes del Programa.

B. Unidad Ejecutora del Programa

Se concibe a la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) como un equipo temporal de trabajo, que reunirá a consultores / capacitadores, que serán contratados por servicios profesionales con TDR muy claros, asociados a las actividades del Programa y al desarrollo de sus productos o entregables. Así mismo, incluye funciones de administración del Programa para asegurar el cumplimiento de los procedimientos del Banco en materia de adjudicaciones, contabilidad, desembolsos, seguimiento e informes para éste. De esta forma, la UEP tendrá dos funciones básicas: una de carácter técnico y otra de carácter administrativo. La UEP estará integrada por un Director del Programa y un Asistente Administrativo. El coordinador técnico del Componente II reportará al Director del Programa.

1. Las funciones generales de la UEP

La UEP estará formada por un Director el cual tendrá un asistente técnico y una secretaria. La UEP tendrá las siguientes responsabilidades:

- i. Reportarle al Director del CESPEDDES
- ii. Dirigir las acciones generales de la UEP,
- iii. Concertar con los actores clave su participación;
- iv. Integrar el presupuesto y el Plan de Trabajo y ajustarlos, en su caso, de acuerdo a las circunstancias;
- v. Asegurarse del cumplimiento de los contratos que se adjudiquen;
- vi. Preparar las reuniones del Consejo Asesor del comité de selección y ejercer como secretario técnico de los mismos.

- vii. Informar de todas las acciones de este Consejo y solicitar autorización de las mismas al Director Ejecutivo del CESPEDS

2. Las áreas específicas de responsabilidad del Director de la UEP

El Director será responsable de las acciones en cuatro áreas:

- Administrativa y financiera
- Técnica
- Operativa
- Información y Comunicación

El Área Administrativa será la responsable de la contabilidad, de los desembolsos y de las demás acciones que requiera la correcta administración y contará con el apoyo de la/el secretaría

El Área Técnica se responsabilizará de las acciones vinculadas con el diseño de metodologías, guías, programas, materiales didácticos y de procesos de mejora y perfeccionamiento y también por supervisar todas las labores relativas a las propuestas e implementación de proyectos. Contará con el apoyo del asistente técnico en conformidad a procedimientos aceptables por el Banco para el desarrollo de los productos técnicos que se requieren en el Programa.

El Área de Operaciones será responsable por las acciones determinadas por el CESPEDS de enlace y gestión con los actores del Programa tales como el Consejo Asesor, Comité de Selección de Proyectos, formación de redes de apoyo e intercambio.

El Área de Información y Comunicación será responsable tanto del sistema de información (seguimiento y monitoreo de proyectos y elaboración de informes) como del diseño y control de las actividades del componente III.

C. Estructura organizacional del Programa

1. Apoyo al Organismo Ejecutor del Programa: el Consejo Asesor

El OE con un órgano de apoyo y de consulta, denominado Consejo Asesor, cuyas funciones serán conocer las estrategias generales y retroalimentar la marcha del Programa. La idea es tener una instancia de validación y diálogo con los actores clave para la implementación del Programa.

1.1 La integración del Consejo Asesor

Este órgano estará formado, idealmente, por los representantes de SEDESOL, Secretaría de Economía y otras instituciones gubernamentales; El Colegio de México, CCE, ONGs como Ashoka; otras instituciones que juegan un rol importante en la red de organizaciones que están involucradas con el estudio e investigación de las cuestiones correlacionadas con el mercado BDP, por ejemplo, el WRI, el BOP Lab de la Universidad de Cornell y otras similares, y también cámaras y asociaciones sectoriales y empresariales de México, como por ejemplo, CANACINTRA, CONCAMIN, COPARMEX, etc.

1.2. Las funciones del Consejo Asesor

Las funciones del Consejo Asesor se basan en proponer directivas y prestar apoyo consultivo las que se refieren a:

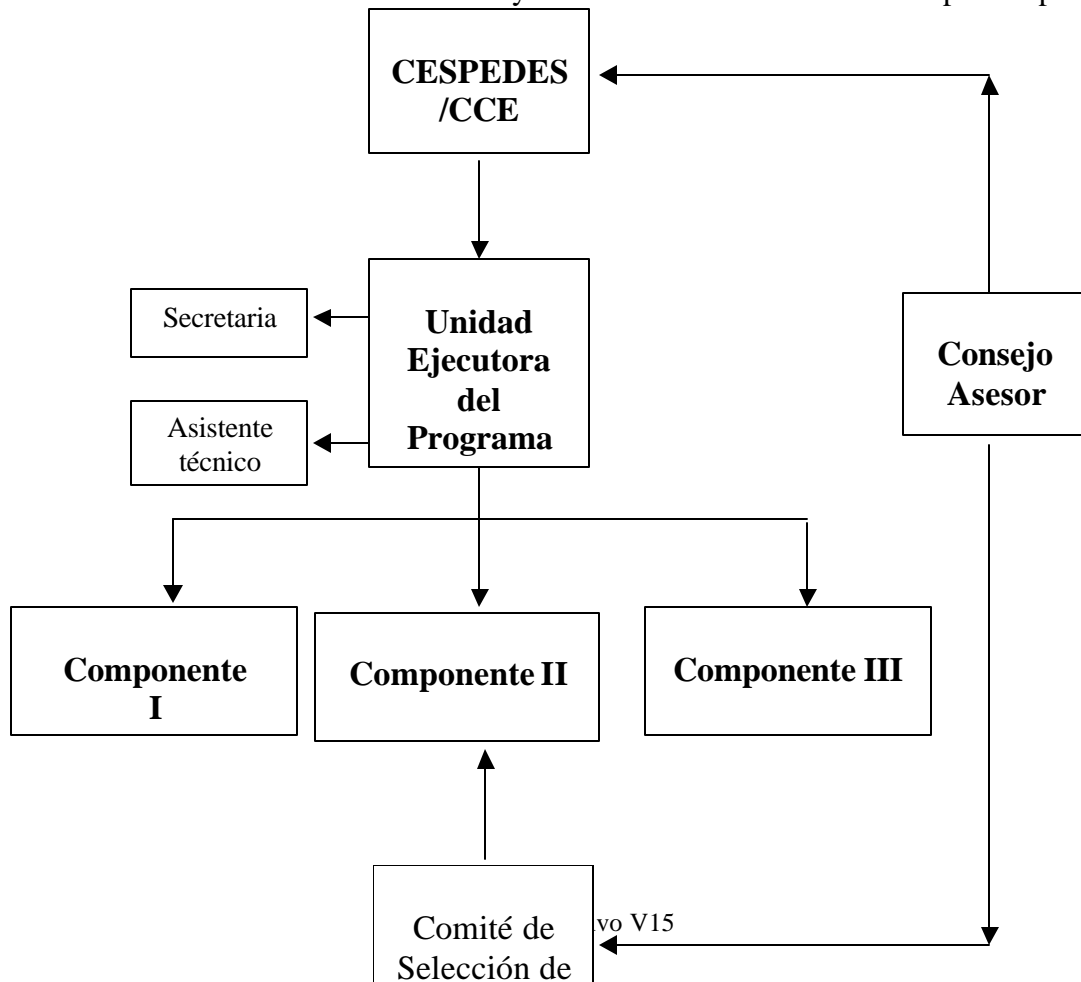
- i. Conocer el diseño básico del Programa y su reglamento operativo.
- ii. Analizar y retroalimentar las metodologías, guías y materiales desarrollados en el componente I.
- iii. Entender las estrategias para cada uno de los proyectos elegidos.
- iv. Hacer seguimiento continuo de los informes de avance y sugerir acciones que permitan una mayor eficacia en las acciones.
- v. Apoyar las labores de difusión.

2. El Comité de Selección de Proyectos

El Consejo Asesor deberá escoger entre sus participantes un grupo entre 3 y no más de 5 de representantes para constituir *ad hoc* el Comité de Selección de Proyectos. Este órgano deberá reunirse cada vez que sea necesario, con la asistencia del Director de la Unidad Ejecutora de Programa para elegir por mayoría entre las propuestas de proyectos las que recibirán el apoyo del Programa. Si se determinaría que un miembro del Comité tuviera un posible conflicto de interés con un proyecto presentado, dicho miembro no podría hacer su voto sobre este proyecto.

3. Supervisión de las actividades del Programa y proyectos

La UEP instalará un sistema de monitoreo y evaluación de la información para supervisar el



avance, el cumplimiento del Programa y desembolso de recursos, de acuerdo a los objetivos y metas estipuladas (ver componente 3). Entre las características más importantes que dicho sistema debe incluir, se encuentran: (i) estandarización de la información obtenida; (ii) digitalización de la base de datos para almacenar la información del Programa y de los proyectos financiados; y (iii) la sistematización del análisis de información y la creación de informes.

D. Calendario de ejecución

El plazo de ejecución del Programa será de 42 meses y el de desembolsos será de 48 meses.

E. Fase de Arranque

Después de conseguir la aprobación del Programa del Comité de Donantes del FOMIN, es necesario contemplar las siguientes actividades preparatorias del Programa:

1. *Contratación de Personal de la Unidad Ejecutora del Programa (UEP)*: El Programa tendrá un Director del Programa. Como condición previa al primer desembolso, se seleccionará el Director en conformidad con los procedimientos establecidos por el Banco. Los concursos para la contratación del otro personal del UEP se llevará después de tener el Director. Los candidatos serán identificados y entrevistados inicialmente por el Director del Programa y el Director Ejecutivo del CESPEDS.
2. *Constituir el Consejo Asesor (CA)*: Como condición previa al primer desembolso, se constituirá el CA del Programa. Para mayor explicación sobre el funcionamiento del CA ver el inciso C. de esta misma sección.
3. *Elaboración del Plan de Operación Anual (POA)*: Previo al primer desembolso se elaborará el POA, para el primer año de ejecución.

VI. SEGUIMIENTO, AUDITORÍA Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

A. Seguimiento

1. El seguimiento y supervisión de las actividades en México será responsabilidad de CESPEDS/CCE. Para facilitar la supervisión del Banco, la UE deberá mantener archivos completos y ordenados.
2. El OE presentará al Banco para su aprobación los siguientes informes: (i) inicial, el cual contendrá el plan de acción del Programa, incluyendo descripción de actividades, sus resultados esperados y su cronograma de actividades; (ii) de avance, dentro del plazo de 30 días a partir del vencimiento de cada semestre. Los informes de avance se referirán entre otros aspectos al logro de los objetivos acordados; y (iii) informe final, a los 60 días a partir del vencimiento del plazo de ejecución del Programa, y contendrá el detalle de las actividades cumplidas, los productos obtenidos por el Programa y los resultados logrados con relación a los objetivos planteados.

3. El Director del Programa será responsable de realizar un seguimiento intensivo de las acciones que hayan sido financiadas, especialmente en el Componente 2. Esta información será recogida en una ficha electrónica, la que será actualizada semestralmente en coincidencia con el cumplimiento de los objetivos parciales definidos en el cronograma de actividades. La información que deberá recogerse incluye: (i) análisis financiero de la ejecución; (ii) evaluación del cronograma físico y de resultados obtenidos; (iii) caracterización de los indicadores de progreso y de las dificultades y limitaciones encontradas; y (iv) la revisión del plan de ejecución para la fase siguiente. La información relevante, así recogida, será parte del informe semestral de actividades que el OE será responsable de presentar al BID/FOMIN.
4. Este seguimiento concluirá con una evaluación ex-post de una muestra de las acciones financiadas en el Componente 2. Este seguimiento y monitoreo será conducido por la UEP y supervisado por el OE en México. Los objetivos de esta evaluación son: (i) valorar la calidad de los resultados obtenidos; e (ii) identificar elementos que puedan ser asumidos para mejorar la identificación y ejecución de nuevos Proyectos.

B. Contabilidad y Auditoria

1. El CESPEDS/CCE mantendrá cuentas internas adecuadas y un control financiero de los fondos del Programa. Debe establecer y mantener adecuados sistemas contables, financieros y de control interno que permitan mantener y reportar información detallada y separada de otros programas manejados por el OE. El sistema de contabilidad se organizará para proporcionar los documentos necesarios, posibilitar la verificación de transacciones y facilitar la oportuna elaboración de los estados e informes financieros. Los archivos del Programa se dispondrán de modo que: (i) se identifiquen las sumas recibidas procedentes de las distintas fuentes de ingreso existentes; (ii) se informe acerca de los gastos del Programa en concordancia con un esquema de cuentas aprobado por el Banco, haciendo una distinción entre las contribuciones del FOMIN y los fondos procedentes de otras fuentes; y (iii) se incluyan los detalles necesarios para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados, así como el uso de dichos bienes y servicios.
2. El OE también: (i) abrirá cuentas bancarias separadas y específicas para la administración del aporte del FOMIN y de los fondos de la contrapartida local; (ii) dará trámite a las solicitudes de desembolso y sus respectivas justificaciones de gastos, conforme a los procedimientos del Banco en materia de desembolsos; y (iii) al final de la ejecución del Programa, se presentarán al Banco los estados financieros auditados por una firma de auditores independientes aceptable al Banco, con base en TDR previamente aprobados por el Banco. El informe de la auditoria será presentado dentro de los 90 (noventa) días de la fecha del último desembolso. Los costos de la auditoria formarán parte del costo del Programa y serán financiados utilizando los recursos de la contribución del Banco. (iv) se presentarán los informes semestrales sobre el estado del fondo rotatorio dentro de los 60 (sesenta) días del cierre de cada semestre.

C. Evaluación

1. El Banco contratará con fondos del Programa, consultores externos para diseñar el sistema de evaluación, construir la línea de base y efectuar dos evaluaciones: una evaluación intermedia,

aproximadamente 18 meses después de que el Programa haya sido declarado elegible para desembolsos, o cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos; y una evaluación final después de la terminación del plazo de ejecución. Los TDR para realizar estas evaluaciones serán preparados por el Banco en colaboración con el OE. La evaluación intermedia analizará el grado de avance y desempeño general del Programa, dando particular énfasis a: (i) la efectividad y el impacto de los eventos en el contexto de las MPyMES; (ii) el grado de avance en el cumplimiento de las metas establecidas en cuanto a productos y servicios para el mercado BDP; y (iii) el efecto demostrativo que genere el Programa en México. Sobre la base de los resultados del análisis, se recomendarán ajustes necesarios para la utilización de los fondos restantes.

2. Para la evaluación final, los consultores externos evaluarán: (i) creación y crecimiento de nuevas MPyMES orientadas para negocios con la BDP; (ii) el porcentaje de supervivencia de las empresas creadas; (iii) la generación de nuevos empleos; y (iv) el alcance de la extensión geográfica de las actividades del Programa. Los consultores utilizarán el Marco Lógico del Anexo I o modificado de común acuerdo entre el Banco y el OE. La UEP brindará acceso a toda la información y a la documentación necesaria para llevar a cabo las evaluaciones.
3. El OE recopilará indicadores cuantitativos y cualitativos para la observación y para las evaluaciones de mediano plazo y para el final del Programa los que incluirán: (i) tipo de MPyMES creadas y perfil de los servicios y productos orientados para el BDP; (ii) evaluación hecha por los participantes; y (iii) el impacto socio económico del Programa incluyendo los resultados del seguimiento de las nuevas empresas.
4. Aunque no está técnicamente como parte del Programa debido a los plazos, CESPEDES/CCE contratará un consultor para hacer una evaluación ex post del Programa para medir y entender el impacto del Programa.

VII. DESEMBOLSOS DE LA CONTRIBUCION PARA EL PROGRAMA

Los recursos de la contribución serán desembolsados a CESPEDES mediante el procedimiento de anticipo de fondos. Sin embargo, los desembolsos del Programa que se realicen a CESPEDES, respetarán *pari passu* el aporte de la contraparte, conforme al procedimiento establecido en el Convenio. CESPEDES presentará a la Representación del Banco en México las solicitudes de desembolsos de fondos. Se podrá solicitar el desembolso de hasta el 10% de los recursos FOMIN para constituir un fondo rotatorio.

VIII. ADQUISICIÓN DE BIENES

Los procedimientos que seguirá el OE para la adquisición de los bienes y contrataciones de servicios deberán garantizar procesos transparentes, competitivos y obteniendo los costos más económicos. El OE llevará adelante la adquisición de bienes y servicios y la contratación de los servicios de consultoría necesarios para la ejecución del Programa de acuerdo con los procedimientos y políticas del Banco y FOMIN en la materia.

IX. MODIFICACIONES AL REGLAMENTO OPERATIVO

El presente Reglamento Operativo podrá ser modificado únicamente mediante el acuerdo previo del Banco y el OE.