



# AUTODIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

## Guía Metodológica



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en América Central

**Editor:**

Programa ProEmpresa

**Autores de la Experiencia y del documento:**

- Merilú Rivera Pineda - Asesor en Turismo
- Carlos Iván Torres - Asesor en Turismo
- Johanna Sánchez Navarro - Asesora en Monitoreo
- Carlos Porras Alvarez - Coordinador Nacional (2004-2008)

**Sistematizadores:**

- Marissa Azmitia
- Marike Van Gjsel

**Fotos Portada:**

Swisscontact - ProEmpresa

**Copyright:**

Oficina de Cooperación Suiza en América Central.

**Diseño Gráfico:**

SIMEDIA S, A.

[www.simedinet.com](http://www.simedinet.com)

**Para mayor información dirigirse a:**

Oficina de Swisscontact

Bolonia de Lugo rent a car

20 varas al sur, Managua, Nicaragua

Teléfono : (505) 268-2384

Fax : (505) 264-0695

E-mail : [info@swisscontact.org.ni](mailto:info@swisscontact.org.ni)

Website : [www.swisscontact.org](http://www.swisscontact.org)

1. PRESENTACIÓN	2
2. AGRADECIMIENTOS	2
3. TALLER DE AUTODIAGNÓSTICO	3
4. ANTES DEL TALLER	3
5. DISEÑO METODOLÓGICO DEL TAD	3
6. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	4
7. PREPARACIÓN DE MATERIALES	4
8. PREPARACIÓN DE FACILITADOR(A)	4
- ELABORACIÓN DE CADENA DE PRODUCCIÓN	
- ELABORACIÓN DE FACTORES DE PRODUCCIÓN	
9. DURANTE EL TALLER	10
- PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA CADENA DE PRODUCCIÓN	
- PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN	
- IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y NECESIDADES	
- DEPURACIÓN DE PROBLEMAS	
- IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS POSITIVOS	
- PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	
- PRIORIZACIÓN DE SOLUCIONES	
- COMPROMISOS AL FINAL DEL TALLER	
10. DESPUÉS DEL TALLER	13
- PLAN DE ACCIÓN	
- DEVOLUCIÓN DE RESULTADOS Y PLAN DE ACCIÓN	
- INFORME DEL DIAGNÓSTICO	
11. ANEXOS	15
- DOCUMENTO DE PLANIFICACIÓN DEL TAD	
- EJEMPLO DE GUIÓN PARA TAD	
- FORMATO DE INSCRIPCIÓN DE PARTICIPANTES	
- MODELO DE CADENA DE PRODUCCIÓN DE SNF	
- MODELO DE FACTORES DE PRODUCCIÓN DE SNF	
- FORMATO PARA LISTA DE ASISTENCIA	
- EJEMPLO DE PROPUESTAS DE SOLUCIÓN DIFERENCIADAS POR GÉNERO	
- FORMATO DE EVALUACIÓN DEL TAD	
- FORMATO DE PLAN DE ACCIÓN	
- ESTRUCTURA DEL INFORME DEL TAD	
12. ANEXOS "FORMATOS PARA ANÁLISIS DEL CONTEXTO O ENTORNO"	23
- FORMATO 1: CONTEXTO POLÍTICO - JURÍDICO.	
- FORMATO 2: CONTEXTO ECONÓMICO	
- FORMATO 3: CONTEXTO POLÍTICO - SOCIAL	



## 1. PRESENTACIÓN

La presente guía para realizar el “Taller de Autodiagnóstico (TAD)” está diseñada para el uso de asesores sectoriales y técnicos vinculados con cadenas productivas; técnicos o asesores que trabajan con servicios de apoyo a la MIPYME; personal de programas o proyectos y oferentes de Servicios no Financieros.

La realización del TAD presenta como principales ventajas las siguientes:

- Facilita una intervención rápida mediante el diseño específico de instrumentos de apoyo a la oferta y demanda de Servicios no Financieros (SNF).
- Al aplicarse a nivel sectorial, permite incidir en la eficiencia de los programas o proyectos.
- Reduce los costos en el proceso de levantamiento de información

Aquí encontrará paso a paso lo que necesita saber para realizar de forma exitosa un TAD.

## 2. AGRADECIMIENTOS

La realización de esta metodología ha sido posible gracias al esfuerzo del personal técnico del Programa ProEmpresa en El Salvador, Nicaragua y Honduras.

En especial se agradece a la Ingeniera Raquelina de Huevo de El Salvador, quien fue la primera persona por parte de ProEmpresa encargada de poner en práctica esta metodología y de transferirla al resto de países.

También, se agradece al equipo consultor conformado por: Marissa Azmitia y Marike Van Gysel, quienes estuvieron a cargo del rescate y reconstrucción de esta experiencia, en un trabajo conjunto con el personal técnico del ProEmpresa, proceso donde se integró las mejoras y/o adaptaciones que se han hecho a esta metodología desde su creación, con el objetivo de contribuir a mejorar la efectividad y maximizar los resultados que los futuros usuarios y usuarias obtendrán con la aplicación de la presente guía.

### 3. TALLER DE AUTODIAGNÓSTICO (TAD)

El taller de autodiagnóstico (TAD) es una metodología participativa que se aplica fácilmente con grupos de empresarios, empresarias, productores y productoras.

El objetivo principal es conocer la opinión, la problemática, las necesidades e inquietudes de un grupo meta específico y motivarles a ser partícipes de la búsqueda de soluciones que favorezcan el desarrollo de sus empresas o unidades productivas.

Los temas principales que se trabajan en el taller son: el análisis de la cadena, factores de producción, análisis de problemas, identificación de necesidades, identificación de aspectos positivos, propuestas de solución y priorización de soluciones.

**IMPORTANTE**

“Hay dos beneficios importantes del TAD: uno es que podemos identificar demandas críticas, de forma bien puntual y atenderlas rápidamente y el otro es ganar credibilidad.”

La estructura de esta guía está dividida en tres partes principales:

- I. Preparación antes del taller.
- II. Realización del taller.
- III. Después del taller.

“El TAD permite al asesor tomar decisiones informadas, tanto al empresario como al oferente.”

*Técnicos de ProEmpresa*

### 4. ANTES DEL TALLER

Las actividades de preparación y organización previa de los talleres se dividen en tres categorías: el diseño, la planificación y la preparación de materiales. El resultado de estas actividades son: el diseño metodológico del TAD y el cubrimiento de todas las necesidades en cuanto al lugar, materiales y equipo según definidos en el diseño. Para guiarse en esta práctica se debe de responder a las siguientes preguntas esenciales:

- ¿Quién? (grupo meta y facilitadores)
- ¿Por qué? (objetivos)
- ¿Qué? (contenidos)
- ¿Cómo? (métodos y técnicas)
- ¿Cuándo? (fecha y tiempo)
- ¿Dónde? (lugar)
- ¿Con qué? (medios de apoyo y materiales)

### 5. DISEÑO METODOLÓGICO DEL TAD: ¿QUIÉN?, ¿POR QUÉ? Y ¿QUÉ?

En relación al ¿Quién?, el TAD es posible realizarlo con micros y pequeños empresarios y empresarias, productores y productoras. Para ello se debe elaborar o conseguir un directorio lo más completo posible e invitar al taller a una muestra representativa del sector.

Una vez identificado el ¿Quién? Es necesario trabajar con tres elementos básicos para el diseño: los objetivos, contenidos y la metodología; cada uno de ellos contribuye a i) especificar quienes son los participantes, ii) justifican el taller y iii) determinan qué es lo que se quiere lograr.

<b>Los objetivos:</b>	Responde al por qué se hace el taller, se redacta sobre la base de los objetivos que la metodología defina para el taller.
<b>El contenido:</b>	Se refiere a la temática en general del taller. Las partes que le dan el cuerpo son: introducción a la dinámica del taller, las temáticas (cadenas, factores de producción, identificación de problemas, propuestas de solución) y el cierre.
<b>La metodología:</b>	Son las estrategias de cómo se articularán los objetivos del taller, a su vez, permite proyectar la utilización de diferentes métodos, mediante los cuáles se constituye la realización del taller. Por ejemplo, el uso de métodos deductivos e inductivos que facilitan el diálogo.





## IMPORTANTE

La cadena de valor se diferencia de la cadena de producción, porque:

- Existe una visión estratégica de largo plazo entre los participantes de la cadena.
- Los participantes reconocen su interdependencia y están dispuestos a trabajar juntos para definir objetivos comunes, compartir riesgos y beneficios, y hacer funcionar la relación.
- Es orientada por la demanda y no por la oferta, y por lo tanto responde a las necesidades de los consumidores.
- Existe un compromiso compartido entre los participantes para controlar la calidad y consistencia del producto.
- Cuenta con un nivel alto de confianza entre los participantes lo cual permite mayor seguridad en los negocios y facilita el desarrollo de metas y objetivos comunes.

## 6. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: ¿CÓMO? ¿CUÁNDO? Y ¿DÓNDE?

Consiste en definir los horarios, métodos, técnicas y actividades, materiales, responsabilidades y recursos necesarios. Es decir, es la planeación de la forma en cómo se desarrollará el taller en el tiempo establecido. Por ejemplo el uso de plenarios, varios tipos de dinámicas y trabajos de grupo.

En la organización se considera lo relacionado a la logística que apoya la realización exitosa del mismo. Tiene que ver con las condiciones adecuadas del local, el uso de equipos, la provisión de alimentos, la convocatoria y confirmación de participantes para conocer la cantidad de personas con que contar.

Para realizar las invitaciones a los participantes, se pueden utilizar medios como cartas de invitación, llamadas telefónicas y de forma adicional es recomendable recurrir a los medios de comunicación como la radio, con el fin de incluir a potenciales participantes que no aparezcan en el directorio

Ocasionalmente se pueden realizar talleres con otros actores importantes para conocer la dinámica del sector (por ejemplo instituciones de capacitación, consultores independientes, bancos, proveedores de insumos y entidades estatales).

## 7. PREPARACIÓN DE MATERIALES: ¿CON QUÉ?

En todo taller hay dos tipos de materiales, el que apoya la moderación o facilitación para el desarrollo de los temas y los materiales para los asistentes. Ambos materiales deben cumplir con los requisitos de: motivar, informar, referencia o memoria y visualización.

En el TAD el moderador deberá preparar como material de apoyo: Un análisis de la cadena de objeto de estudio, un análisis de los factores de producción que intervienen en uno de los es-

labones de la cadena sobre el cual la organización va a concentrar sus esfuerzos de apoyo o acompañamiento, adicionalmente se espera que el facilitador o facilitadora tenga una visión amplia sobre la cadena o eslabón objeto de estudio, es decir, debe manejar información sobre el entorno (políticas, reglamentos, proyectos, enfoques, etc) que le permitan orientar el taller hacia un horizonte mas acertado.

## 8. PREPARACIÓN DEL FACILITADOR O FACILITADORA

Como antes se mencionó, el facilitador o facilitadora deberá tener a mano material de apoyo que debe preparar previamente, además del conocimiento de la situación del entorno del eslabón o cadena, deberá construir una propuesta de la cadena de producción y una lista de los factores de producción para el eslabón específico que se va a estudiar.

En el caso del conocimiento del entorno es recomendable enfocarse en elementos como: contexto político-jurídico, económico-social e institucional (ver apéndice de "formatos"). Los pasos para construir la cadena de producción y la lista de factores de producción se describen a continuación:

### PASOS PRINCIPALES PARA ELABORAR LA CADENA DE PRODUCCIÓN:

**Concepto de Cadena de Producción:** es la descripción de todos los participantes en una actividad económica, que se relacionan para llevar insumos a un producto final y entregarlos a los consumidores finales.

En el análisis de cadena de producción hay dos tareas principales:

- a) se identifican las entidades que participan en las actividades; los participantes directos (primarios) y los indirectos (de soporte) en el sistema y
- b) se definen los eslabones o variables para el funcionamiento, o sea los factores que tienen el impacto más grande en el sistema.



## A) IDENTIFICACIÓN DE LAS ENTIDADES QUE PARTICIPAN: PARTICIPANTES DIRECTOS E INDIRECTOS EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN.

Las preguntas claves en esta tarea son: ¿Quiénes son los actores directos e indirectos en la cadena?, ¿Cuáles son las particularidades que tienen estas entidades y participantes?

Al describir las entidades y participantes, se debe explicitar cuántos son, quiénes son, qué hacen, por qué lo hacen, en qué condiciones desarrollan su actividad o cómo lo hacen.

En la tabla siguiente se presentan los contenidos a investigar para describir a los actores directos e indirectos y los criterios para diferenciarlos.

Los criterios permiten diferenciar entre todos los participantes; de tal manera que en la cadena se refieran los diferentes grupos existentes, sus funciones y los mecanismos utilizados.

### IMPORTANTE

Los participantes directos (primarios) son aquellos que intervienen directamente en las actividades de producción y comercialización del rubro seleccionado.

Los participantes indirectos (de soporte) son aquellos cuyas actividades facilitan las actividades de los participantes directos.

Necesita saber	Participante directo o primario	Participante indirecto o de soporte	Criterios para identificar participantes
<b>Cuántos son</b>	Número y tipo de empresas en los eslabones de la cadena	Número de empresas	Tipo de actividad (transformación, procesamiento, valor agregado, proveduría, etc...)
<b>Quiénes son</b>	Sexo, edad, etnia,	Tipo de actor Área de intervención	
<b>Qué hacen</b>	Actividades Funciones Productos y/o Servicios	Servicios y beneficios para el cliente Tiempo	
<b>Por qué lo hacen</b>	Motivaciones Importancia de la actividad para el actor.	Importancia de la actividad para el cliente	
<b>Cómo lo hace</b>	Disponibilidad y uso de recursos financieros y humanos Tecnología Riesgos Cuellos de botella	Tecnología que usan Riesgos inherentes Calidad del servicio Costo del servicio	

## B) DEFINIR LOS ESLABONES O VARIABLES PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

### 1. Definir el producto o servicio en torno al cual se construye la cadena:

Para ello, se debe tener a mano una descripción precisa del grupo meta y se define el producto o servicio de este sector al cual se aplicará la cadena de producción.

### 2. Delimitar la longitud de la cadena

Significa decidir, considerando: el presupuesto disponible, las características de la zona de influencia y el grupo meta, para cuál eslabón se construirá la cadena de producción, con el fin de conocer el comportamiento de los factores de producción de ese eslabón seleccionado.



**IMPORTANTE**

La construcción de la cadena facilitará explicitar las debilidades y/o fortalezas del sector o rubro.

Para la construcción de la cadena de producción se sugiere que al considerarse conveniente, se recurra a entrevistas individuales con empresarios o empresarias representativas del sector a estudiar, esto para facilitar la descripción de las entidades y participantes. El número recomendado de entrevistas es de tres por tipo de actor.

Para representar la información obtenida en la cadena de producción, es necesario elaborar diagramas que representen las diferentes variables y los actores que intervienen. De tal manera que se visualicen las diferencias e interrelaciones. De ser posible hay que contemplar en los diagramas los elementos, participantes, entidades desde la elaboración del producto hasta el consumo.

Las herramientas o técnicas son medios que ayudarán a explicar o presentar los resultados de la cadena de producción ante las empresas; de forma accesible, comprensible y visualizada de una manera sencilla y clara.

**3. Definir el flujo de proceso del producto o servicio**

El flujo del proceso consiste en elaborar un listado de las actividades realizadas por los diferentes actores – entidades, directos e indirectos; sus diferentes interrelaciones y dificultades.

Es una descripción que se logra discutiendo con empresarios acerca de cada paso técnico que se ejecuta en los diferentes eslabones de la cadena de producto o servicio. Contribuye a identificar los cuellos de botella o grandes dificultades que existen en el producto o servicio que se está estudiando. En esta acción hay que tomar en cuenta:

- Los tipos de circuitos – largos y cortos
- La longitud de los mismos – número de intermediarios
- Estimar el valor agregado de cada eslabón de la cadena de producción.

**4. Representar a los actores en el punto de la cadena en el cual participan**

Se basa en estudiar las particularidades de los participantes en la cadena. Se establece la diferencia entre los actores directos e indirectos; describiendo los comportamientos, número, dispersión geográfica y otros.

**5. Describir las funciones de los actores directos e indirectos**

Se trata de señalar ¿quién hace qué? En los eslabones o variables de la cadena. El quehacer de los actores se define a partir de varios factores, por ejemplo mano de obra, insumos, u otro.

El cuadro siguiente propone métodos y herramientas que pueden ser empleados en la construcción de la cadena de producción.

Acciones en la construcción de la cadena	Método	Herramientas	Materiales	
Definir el producto o servicio en torno al cual se organiza la cadena	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Discusión de grupo con equipo de trabajo</li> <li>· Revisión documentaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tablas de salida de la información</li> </ul>	Criterios de selección del sector	
Delimitar la longitud de la cadena, mediante los eslabones o variables	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Discusión de grupo con equipo de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Diagrama de flujo</li> </ul>	Criterios para establecer variables	Papelones Marcadores de diferentes colores
Definir el itinerario del producto o servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Entrevista individual con empresarios</li> <li>· Discusión de grupo con empresarios representativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Diagrama de flujo para cadena de productos</li> <li>· Mapa de servicios y oportunidades para cadena de servicios</li> </ul>	Guía de entrevista	Papelones Marcadores de diferentes colores Equipo de grabación
Representar a los actores en el punto de la cadena en el cual participan	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Entrevista individual con empresarios</li> <li>· Discusión de grupo con empresarios representativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Perfil de grupo</li> </ul>	Guía de entrevista	Papelones Marcadores de diferentes colores Equipo de grabación
Describir las funciones de los actores primarios y secundarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Entrevista individual con empresarios</li> <li>· Discusión de grupo con empresarios representativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Descripción de funciones</li> </ul>	Guía de entrevista	Papelones Marcadores de diferentes colores Equipo de grabación



**ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN, DELIMITADO A UN ESLABÓN DE LA CADENA**

Para complementar la cadena de producción, es necesario identificar los factores de producción; esto permite reconocer los aspectos que intervienen en el proceso de producción y que son indispensables para el logro del producto final. El siguiente cuadro ayuda a comprender la complementariedad entre la cadena y los factores de producción.



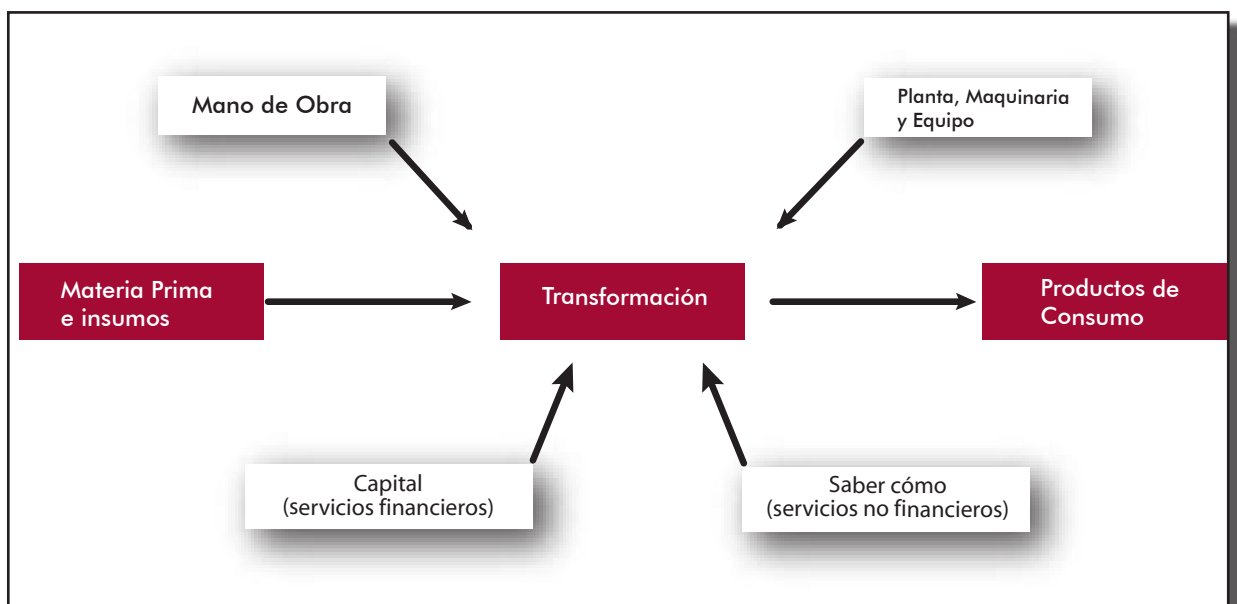
**IMPORTANTE**

Los factores de producción según la definición del Banco Mundial: “Son los insumos que se utilizan para producir bienes y servicios, por ejemplo, capital o mano de obra”.

Otra definición es que son los “Recursos que se necesitan para poder elaborar bienes y servicios” o bien se les señala como “Los factores primarios de la producción”.

Los factores de producción de manera general siempre son los mismos: materia prima, mano de obra, saber hacer, maquinaria, infraestructura, capital.

CADENA DE PRODUCCIÓN	FACTORES DE PRODUCCIÓN
Identificación de las entidades y participantes en la cadena de producción.  Definir las variables críticas para el funcionamiento del sistema.	Analiza los factores que intervienen en el proceso de producción para un eslabón de la cadena





fracción de ella que está en condiciones de trabajar- sociológicos, culturales y legales.

### Materia Prima:

Son los recursos principales sin los cuales no se puede obtener el producto final, ejemplo: para las rosquillas: maíz, queso, dulce de panela

### Insumos:

Es un elemento de características consumibles / desgastables que sirve para la creación de un producto, ejemplo en el caso de las rosquillas: margarina.

### Planta:

Lugar concreto donde se fabrica un artículo o producto.

### Maquinaria:

Dispositivo de tipo mecánico que está compuesto por elementos denominados piezas, que a su vez pueden ser móviles o inmóviles. Dichas piezas son las que nos permiten, través de su interacción, transformar la energía y de esta forma llevar a cabo la acción deseada. Las maquinarias se dividen en varios tipos, pueden ser agrícolas, industriales, nuevas, usadas, domésticas, etc.

### Equipos:

Herramientas, vehículos, enseres y demás objetos similares, necesarios para el servicio o explotación de un negocio. El equipo no incluye los terrenos, los edificios, ni ninguna otra clase de inmuebles.

### Capital (Servicios Financieros):

Montos de recursos monetarios de las distintas instituciones bancarias, comerciales e industriales utilizados para fomentar e impulsar las actividades económicas.

### Saber Cómo (Servicios No Financieros):

Son los servicios que requieren las empresas para mejorar competitivamente y que se complementan con los servicios financieros, como por ejemplo habilidades técnicas productivas y gerenciales de los recursos humanos.

## CONCEPTOS DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN

### Mano de Obra:

Es uno de los factores productivos básicos, junto con la tierra y el capital, que se combina con ellos para la producción de bienes y servicios, también denominado "trabajo" por algunas ramas de estudio, el trabajo es la parte de la producción que es realizada por el hombre. Abarca muchas nociones, sin embargo las principales son:

- Es el esfuerzo humano en la búsqueda de un fin productivo.
- Este esfuerzo merece una remuneración.
- Es el uso de la inteligencia humana aplicada a las actividades.

A través del progreso y la diversificación, el trabajo humano se ha dividido, generando especialización. Hoy en día, los trabajos más complejos y de mayor valoración económica son los que provienen de la complejidad intelectual o el talento. Se ha pasado de una sociedad basada en el trabajo manual a una sociedad basada en el trabajo intelectual. La oferta de trabajo presenta algunas particularidades que conviene tener en cuenta, ya que no sólo está influenciada por su precio de mercado sino por factores demográficos -la población total, y la



## ACCIONES PARA IDENTIFICAR PROBLEMAS POR FACTOR DE PRODUCCIÓN:

### 1. Defina el producto, familia de productos y/o servicio

En esta primera acción se utiliza de nuevo la descripción de producto y/o servicio que se ha definido en la cadena de producción para identificar los factores de producción del mismo.

### 2. Especifique la materia prima para la producción del producto o del servicio

Consiste en elaborar una lista de los diferentes elementos que se utilizan para la elaboración del producto o que son necesarios para la implementación del servicio.

### 3. Especifique la "transformación" del producto o servicio

En este tema, que se coloca en el centro del proceso del análisis de factores, se describe cada uno de los elementos necesarios e im-

portantes para la transformación de la materia prima en un producto terminado. En el caso de los servicios, por ejemplo en el sector turismo, hay que incluir en la transformación todas aquellas acciones que se realizan en las áreas de trabajo para la venta del servicio.

### 4. Identifique las características de cada factor de producción

La idea es especificar las peculiaridades de cada factor de manera que ayude a identificar los problemas claves que existen. Es necesario enumerar los componentes de cada factor productivo, se puede hacer un listado o elaborar preguntas. Cuando sea necesario habrá que buscar información diferenciada entre los actores (ejemplo: la identificación de problemas separando el grupo por sexo).

A continuación se presenta un cuadro en el que se proponen los métodos, herramientas y materiales que pueden ser empleados para identificar los factores de producción.

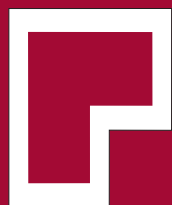
## IMPORTANTE

*Transformación se refiere a los cambios de las materias primas en el producto final, en donde intervienen las relaciones entre: materias primas, mano de obra, maquinaria y herramientas, servicios de apoyo - financieros y no financieros.*



*Al final de estas actividades, se obtiene un mapa de la producción de cada producto o servicio, a fin de percatarse y explicar la situación en cuanto a la calidad y precios del producto o servicio.*

ACCIONES EN LA IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES	MÉTODOS	HERRAMIENTAS	MATERIALES	
Defina el producto, familia de productos o servicio	Entrevista a empresario	Criterios para seleccionar el producto	Guía de preguntas	
Especifique la materia prima e insumos para la producción del producto o del servicio	Entrevista a empresario	Listado de materia prima Lista basada en diferencias de los participantes	Guía de preguntas para definir la materia prima	Papelones Marcadores de diferentes colores
Especifique la "transformación" del producto o servicio	Definir criterios para establecer la transformación del producto Entrevista individual o discusión de grupo	Listado de las diversas transformaciones	Guía de entrevista	Papelones Marcadores de diferentes colores Equipo de grabación
Identifique las características de cada factor de producción	Entrevista individual o discusión de grupo para identificar los componentes de cada factor	Listado de componentes de cada factor de producción	Lista de componentes de cada factor	Papelones Marcadores de diferentes colores Equipo de grabación



## 9. DURANTE EL TALLER

El equipo facilitador del taller se enfoca en los siete temas clave del TAD presentados en el siguiente cuadro; además se define su propósito, sugiere la técnica o herramienta a utilizar durante el taller y cuáles son los resultados a obtener.

TEMAS CLAVE DEL TAD	PROPÓSITO DEL TEMA	TÉCNICAS O HERRAMIENTAS	RESULTADOS
<b>I. Presentación y validación de la cadena de producción</b>	Explicar y discutir cómo interactúan los diferentes actores en la cadena de producción	Flujograma Mapa de servicios Plenaria / Trabajo de grupo	Validación las interrelaciones de los diferentes actores desde la elaboración de materia prima hasta los consumidores finales
<b>II. Presentación y validación de los factores de producción</b>	Discutir la problemática de los empresarios en cada factor	Flujograma Matriz de problemas de cada factor Plenaria / Trabajo de grupo	Mapa de la producción de cada producto o servicio. Contenidos relacionados a la calidad y precio del producto
<b>III. Identificación de problemas y necesidades</b>	Discutir la problemática para identificar necesidades	Matriz de síntesis de problemas Matriz de necesidades Trabajo de grupo / Plenaria	Lista de problemas sectoriales identificados por productores, productoras, empresarios o empresarias.
<b>IV. Depuración de problemas</b>	Eliminar problemas repetidos o planteamientos que no son realmente problemas	Plenaria	Lista concreta y depurada de problemas sectoriales
<b>V. Identificación de aspectos positivos</b>	Identificar aspectos positivos por factor de producción del eslabon estudiado	Trabajo de grupo / plenaria	Listado preciso de aspectos positivos para cada factor de producción
<b>VI. Propuestas de solución</b>	Elaborar propuestas de solución	Trabajo de grupo / plenaria	Soluciones desde la perspectiva de los participantes
<b>VII. Priorización de soluciones</b>	Determinar el orden de prioridad de las soluciones planteadas	Técnicas de priorización por medio de votos o inversión personal Trabajo de grupo / Plenaria	Listado de necesidades con soluciones planteadas y priorizadas.



El detalle de cómo abordar cada uno de los temas durante el taller se sugiere a continuación:

### **1** “PRESENTAR Y VALIDAR LA CADENA DE PRODUCCIÓN”

Partiendo del hecho que el facilitador o facilitadora ha construido previamente la cadena de producción del sector basado en un eslabón, procede a presentarla a los participantes, en este punto es importante que el facilitador(a) mencione cómo construyó esta cadena de producción (si lo hizo recopilando información primaria, secundaria o en base a su experiencia sobre el sector).

La cadena de producción puede estar elaborada con tarjetas, en un power point o en cualquier otro medio de visualización que se adecúe a las condiciones del grupo meta, lo importante es que pueda ser analizada, discutida y validada con los participantes y se tenga la facilidad de hacer los cambios identificados en la discusión.

### **2** “PRESENTAR Y VALIDAR LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN”

Es necesario que el facilitador(a) valide junto con el grupo si los factores de producción propuestos coinciden con la realidad. De nuevo la mecánica para esta etapa puede realizarse de diversas formas, todo con el fin de obtener la información de los participantes respecto a los factores de producción que inciden en su sector.

Las funciones principales del facilitador(a) son: 1) fomentar la participación; 2) moderar las intervenciones; 3) ayudar a unificar criterios; 4) recoger datos; 5) controlar el tiempo; 6) coordinar.

### **3** “IDENTIFICAR PROBLEMAS”

Una vez obtenida la lista detallada de los factores de producción que intervienen en el sector o eslabón estudiado, se procede a identificar la problemática. Por cada factor de producción, el facilitador o facilitadora recoge en plenaria (utilizando papelógrafo o tarjetas) las dificultades que expresan los participantes.

Dependiendo de quiénes son los participantes, es conveniente separar hombres y mujeres

para conocer si existen necesidades diferentes, con el fin de identificar problemáticas de forma integral (generalmente en grupos de productores y microempresarios las mujeres no se sienten cómodas para abordar problemas o participar).

### **4** “DEPURAR LOS PROBLEMAS”

Este paso consiste en analizar los problemas identificados por cada factor de producción con el objetivo de eliminar los problemas repetidos o los planteamientos que no son realmente problemas.

El plenaria, el facilitador(a) dirige la discusión-reflexión teniendo a la vista el concepto de problema, para ello leerá uno a uno los problemas identificados y ayudará a los participantes a depurarlos, las funciones del facilitador son: moderar y motivar la participación. La depuración se realiza con los participantes, por respeto a sus aportes.

### **5** “IDENTIFICAR ASPECTOS POSITIVOS”

El sector o rubro que se diagnostica dispone de aspectos positivos, que se reflejan como fortalezas, es necesario conocerlas claramente, ya que nos ayudarán a definir o plantear alternativas de solución a los problemas encontrados, además conforman una fuente de información importante, que nos indica con qué contamos para hacer frente a los problemas, y determinar si la alternativa de solución propuesta es viable.

Al igual que los problemas, los aspectos positivos se identifican por factor de producción. En plenaria, el facilitador(a) guía la reflexión con el fin que los participantes identifiquen al menos un elemento positivo por factor de producción (el mecanismo que se utilice puede ser con tarjetas). Para los técnicos y asesores, es un insumo importante para elaborar un FODA y el plan de acción.

### **6** “PLANTEAR PROPUESTAS DE SOLUCIÓN”

Se forman 2 grupos de trabajo (por sexo si es necesario). A cada grupo se le asigna la mitad de los factores de producción con sus problemas y aspectos positivos identificados.



**IMPORTANTE**

El taller es una situación privilegiada de aprendizaje comunitario con el propósito principal de reflexionar sistemáticamente sobre conocimientos, valores, actitudes y prácticas en cuanto a determinada problemática y que tiene importancia en la vida diaria de cada persona participante.

(Grundmann, 2002, p. 32)



Se deberá proponer una solución (máximo 2) por cada problema, es necesario tomar en cuenta los aspectos positivos que se han identificado a fin de tener un panorama amplio de las posibles soluciones. Un miembro de cada grupo presentará en plenaria sus propuestas de solución, con el fin que el resto de participantes valide / ajuste dichas propuestas.

**7 "PRIORIZAR SOLUCIONES"**

El grupo se divide en dos (por sexo si es necesario), cada grupo priorizará las soluciones planteadas siguiendo los criterios de:

- (1)= Corto Plazo;
- (2)=Mediano Plazo y
- (3)=Largo plazo.

Posteriormente en plenaria, un miembro de cada grupo presenta los resultados de la priorización. Debe quedar claro a los participantes cómo queda la problemática planteada, cuáles son las alternativas de solución y el tiempo sugerido para gestionar las propuestas de solución.



**COMPROMISOS AL FINAL DEL TALLER**

El facilitador o facilitadora deberá resumir lo que ha acontecido durante todo el día, resaltando los productos alcanzados y los compromisos que la organización asume en presentar un plan de acción para ser validado por los miembros del sector, este es el momento de fijar una fecha para esta próxima reunión.

**PRODUCTOS TANGIBLES E INTANGIBLES DEL TAD**

Los resultados del análisis empresarial son:

- Los empresarios tienen conocimiento de su realidad colectiva
- Se identifican la cadena y factores de producción
- Se identifican necesidades y demandas de empresarios(as).
- Se diseñan instrumentos de apoyo ajustados a las necesidades identificadas.
- Empresarios(as) disponen de un plan de trabajo para mejorar su competitividad



## 10. DESPUÉS DEL TALLER

### ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN

Los principales insumos para el plan de acción se retoman del análisis de la problemática, propuestas de soluciones y de los elementos positivos identificados durante el taller.

Para su construcción se sugieren los pasos siguientes:

#### **1. Conformar un grupo responsable del plan con empresarios y empresarias**

Es pertinente conformar un grupo de empresarios y empresarias para que formen parte de la elaboración del plan. Los miembros del grupo deben ser actores representativos de la cadena y tener la voluntad de participar.

#### **2. Debatir el enfoque y plazo del plan de trabajo**

Esto permitirá que el plan de trabajo se centre en las posibilidades de mejorar la competitividad del sector y mejorar las relaciones entre los miembros de la cadena. Otro aspecto a discutir es la operatividad del plan y las responsabilidades internas entre los actores de la cadena y finalmente, hay que especificar el plazo del plan si será a corto o mediano plazo.

#### **3. Discutir las acciones que se incluyen en el plan**

Es muy probable que sean muchas las necesidades existentes en el sector, sin embargo, hay que determinar aquellas acciones que sean fundamentales. En base a objetivos del plan es posible realizar una lluvia de ideas sobre las acciones a realizar y luego analizar las propuestas de cara a los objetivos y finalmente determinar cuáles son más concretas y posibles de realizar tomando en cuenta sus propios medios.

#### **DEFINIR INSTRUMENTOS DE APOYO AL SECTOR**

Para tomar la decisión sobre los instrumentos de apoyo que la organización puede ofrecer al grupo meta, es importante considerar la información del contexto económico, político, social e institucional, de manera que el análisis de la cadena, los problemas identificados y priorizados por cada factor de producción,

así como las soluciones propuestas por empresarios y empresarias durante el taller puedan ser contrastados con esta situación y diseñar instrumentos de apoyo que sean ajustados a la demanda pero también, acordes a la realidad y potencialidad del sector.

Sobre la base de esta información se decide la forma en que se emplean con el sector los diferentes instrumentos para apoyar su desarrollo competitivo, en el cual toma un papel relevante la demanda y la oferta de los SNF, la articulación, vinculación y autogestión de la cadena.

#### **DEVOLUCIÓN DE RESULTADOS DEL TAD Y PLAN DE ACCIÓN**

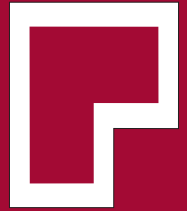
La devolución es una actividad de socialización del plan de acción con todos los participantes en la cadena.

La actividad es discutir los componentes del plan: objetivos, acciones, responsables, presupuesto para ajustarlo y aprobarlo.

Finalmente es conveniente que cada asistente manifieste su compromiso con el plan de trabajo. Es posible en este paso, establecer vínculos necesarios con el sistema de monitoreo y evaluación.

#### **EL INFORME DEL DIAGNÓSTICO SECTORIAL**

El informe que se elabora contiene los hallazgos más relevantes del entorno, la cadena y los factores de producción y se retoman los principales resultados del TAD. Este informe puede ser socializado posteriormente con empresarios y empresarias del sector, instituciones o entidades relevantes con los cuales se requiere articular y vincular la cadena, entre otros usos que se le puede dar al informe.



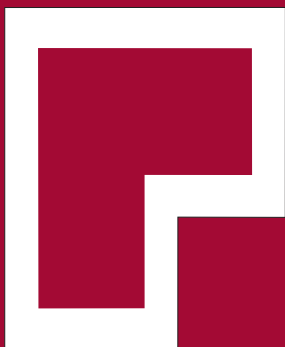
#### **IMPORTANTE**

El plan de trabajo es la primera fase de un proceso directivo empresarial, es una organización de procesos y plazos definidos para lograr resultados en un tiempo determinado, en el cual se toma en consideración los recursos disponibles y el contexto en el cual se desarrollan las actividades. (Bryan, 1998)

*El plan de acción es una herramienta que facilita la gestión, alineamiento y armonización puede involucrar otros actores (cooperantes y otros) en su implementación.*

Es importante señalar que el informe final se terminará de redactar hasta después de la presentación del mismo ante los sectores empresariales y otros actores que participaron en el proceso; pues hasta en ese momento, las personas pueden aportar información, que ayuda a establecer de una mejor manera las conclusiones o agregar recomendaciones.

## ALGUNOS PROCESOS PERMANENTES EN EL TAD



**Las dinámicas:** Durante el taller hay varios momentos para aplicar dinámicas con el fin de cohesionar el grupo, crear vínculos entre la gente, relajarse. Al inicio del taller se puede hacer una dinámica de presentación y en el transcurso, por ejemplo después de los descansos, se puede hacer uso de dinámicas de animación.

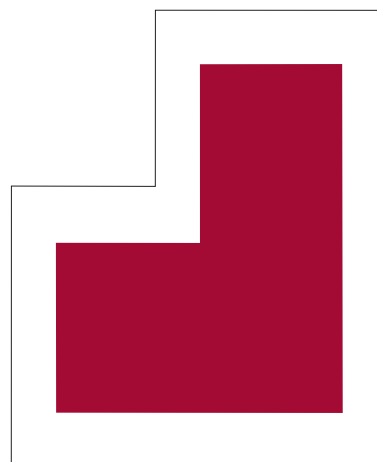
**Los trabajos de grupo:** El método del trabajo de grupo facilita la discusión, la integración de todos los participantes, genera una atmósfera informal y se aplica para lograr decisiones rápidas debido al acuerdo que se establezca en el grupo antes de presentarse en plenaria. El equipo facilitador del TAD decide en qué momento al tratar los temas claves recurre al trabajo de grupo o en plenaria.

**Algunas reglas para el trabajo en grupo:**

- Recomendamos planificar los trabajos en grupos no más allá de los 90 minutos, porque la gente se cansa.
- Disponer del espacio necesario y suficientes materiales de trabajo tales como marcadores y papel.
- Definir los criterios para la formación de los subgrupos: grupos homogéneos, grupos heterogéneos o grupos según selección aleatoria.
- Formar grupos de no más de 4 ó 5 personas
- Dar una instrucción clara y visualizada sobre el contenido de la tarea, el tiempo disponible, la forma de documentar y exponer los resultados.

**La reflexión:** El objetivo de la reflexión es que los empresarios y empresarias interioricen la temática, identifiquen los aprendizajes en el taller y se orienten sobre lo que pueden aplicar o transformar en la práctica.

**La evaluación:** Permite un proceso de retroalimentación de parte de los participantes y una intervención activa en la realización del programa. Se realiza al final del taller o de forma permanente en varios momentos durante el proceso. La evaluación se puede realizar por medio de una hoja previamente elaborada en la cual el equipo formule preguntas sobre aspectos importantes del contenido y de la facilitación del TAD. También se pueden utilizar dinámicas de animación para que las personas puedan expresar libremente sus opiniones sobre el taller realizado.



## DOCUMENTO DE PLANIFICACIÓN DEL EVENTO

### DOCUMENTO DE PLANIFICACIÓN DE TAD (EJEMPLO)

**Grupo Meta:** Empresarios y Empresarias del sector Turismo de los subsectores de Hoteles, Gastronomía, Guías Turísticos y Transporte Turístico de la Isla de Ometepe

**Lugar:** \_\_\_\_\_

**Hora:** 8:00 AM a 5:00 PM

**Fecha:** \_\_\_\_\_ del 2005

#### OBJETIVO GENERAL:

Identificar la problemática existente de los empresarios y empresarias de los subsectores de Hoteles, Gastronomía, Guías Turísticos y Transporte Turístico, que les impide elevar la competitividad de sus empresas.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Vinculación con el Programa ProEmpresa
- Validar la Cadena de Comercialización
- Analizar los factores de Producción, para la identificación de la problemática existente en los empresarios y empresarias y aspectos positivos.
- Planteamiento de soluciones de la Problemática identificada considerando los aspectos positivos.
- Priorización de problemas a solucionar.
- Coordinar un nuevo encuentro para la presentación de un plan de acción enfocado a la problemática.
- Fomentar el intercambio entre empresarios, empresarias, productores, productoras.

#### PARTICIPANTES:

- 33 invitados (ver Directorio)
- Asesor Sectorial de Turismo
- Asesora Sectorial de Turismo
- Jefa Regional del Programa
- Coordinador Nacional del Programa

## ORGANIZACIÓN:




- La convocatoria, local y materiales estarán a cargo del coordinador departamental la Esperanza
- Todas las presentaciones se entregarán impresas
- Se debe preparar:
  - Hoja de Inscripción
  - Lapiceros
  - Carpetas
  - Plegables
  - Tarjetas de colores, marcadores y cinta adhesiva
  - Hojas de Evaluación
  - Regalo para la actividad
  - Postit de colores
  - Datashow
  - Laptop
  - Valija Zoop
  - Pizarras Zoop
  - Rotafolio
  - Papel Rotafolio
- Diseño de materiales, Asesora de alimentos de Nicaragua y Coordinado Departamentales.
- Facilitación, Asesora de Alimentos de Nicaragua y Coordinadores Departamentales

## EJECUCIÓN

1. Para la inscripción se tendrán preparado un listado de asistencia para checar solame con la firma del oferente participante su asistencia al evento.
2. Al momento de la inscripción se le deberá entregar un estiker para que escriba nombre y se lo pegue.
3. A todos los integrantes se les entregará una carpeta con: agenda, presentacion Lapicero, hojas en blanco, directorio de los participantes con nombres, dirección, teléfono e-mail e información del programa ProEmpresa.
4. El salón se ordenará como en forma de U



## DOCUMENTO DE PLANIFICACIÓN DEL EVENTO

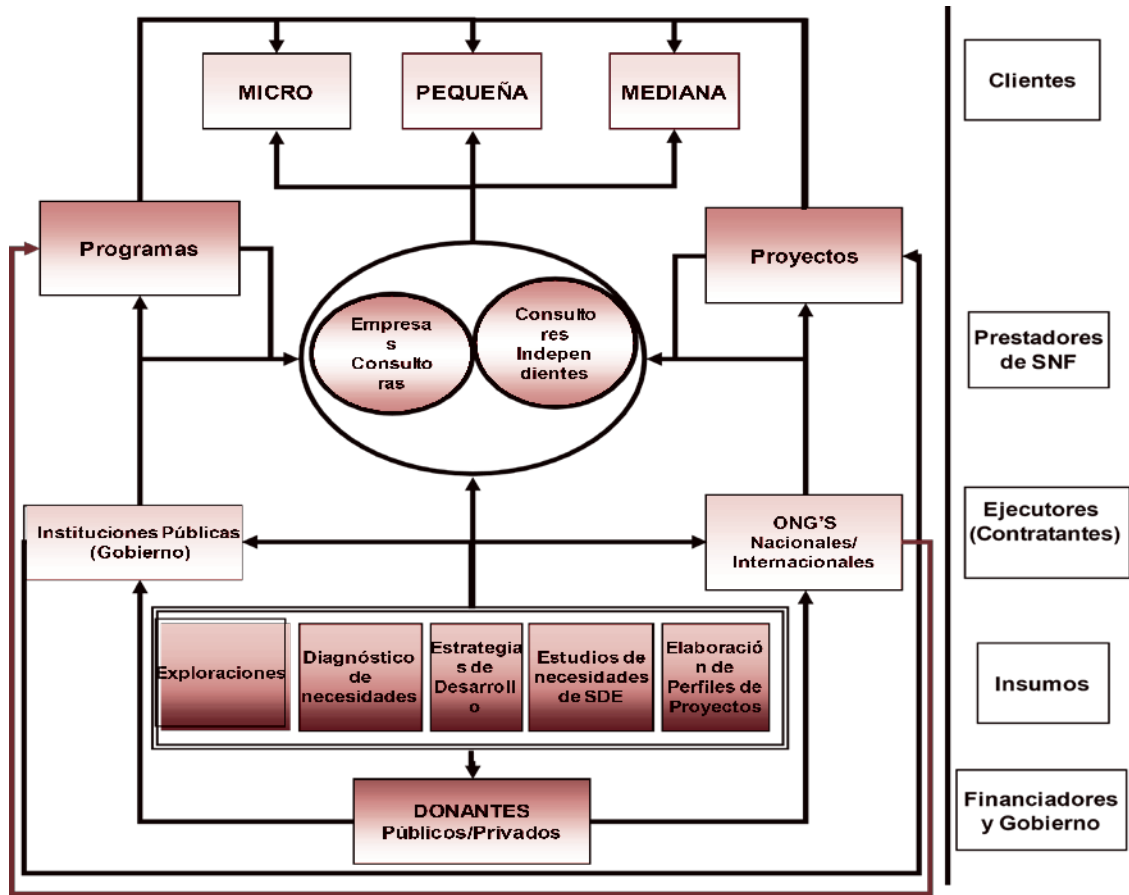
					
TALLERES DE AUTODIAGNÓSTICO ICAPS (PROGRAMA)					
Nivel	Descripción	Tiempo	Materiales	Objetivos / Observaciones	
Fase	<b>Presentación</b>	20'	Crear un clima de confianza y calidez, que facilite el involucramiento de los participantes en el evento		
CONTENIDO	Inscripción y entrega de documentación		Hoja de Inscripción Lapiceros Carpetas Plegables	Cada participante llenará una hoja de inscripción con sus datos Cada participante recibirá una carpeta con información del Programa A cada participante se le proveerá de hojas de papel y lapicero para tomar notas	
	Palabras de Bienvenida	5'		El facilitador brinda unas breves palabras de bienvenida y agradece la presencia de todos los presentes en nombre de la institución, programa y personalmente.	
	Dinámica de Presentación de los Asistentes y nivelación de expectativas	15'	Papelones	Cada participante se presente y expresa las expectativas que lleva al taller. Posteriormente el facilitador o facilitadora nivel las expectativas de los participantes con los objetivos del taller.	
Fase	<b>Introducción</b>	40'	Lograr que los participantes conozcan el programa y el objetivo que perseguimos con el evento		
CONTENIDO	Agenda	5'	Papelones o data show	Se leen uno por uno los ítem, sin entrar en detalles y al final se invita a los participantes a externar alguna duda que tengan al respecto. Ojo se promueve la permanencia en el evento y la importancia de la misma en el alcance del objetivo del taller.	
	Presentación de la organización	20'	Papelones o data show	Presentarlo de forma precisa abordando: Su nombre completo, financiadores, origen, años de existencia y su objetivo general que persigue, método de intervención y filosofía de pago	
	Objetivo del taller	5'	Papelones o data show	Dejar claro que perseguimos determinar la problemática, pero también las soluciones. Ojo soluciones aportadas por ellos.	
	Metodología del taller	5'	Papelones o data show	Es necesario testear si todo el auditorio tiene claro los conceptos de cadena de comercialización de los SDE y los factores que intervienen en la oferta de los mismos.	
	Preguntas hasta ese momento	5'		Brindar un espacio para que los participantes puedan hacer preguntas o aclaraciones acerca de lo abordado hasta ese momento	
Fase	<b>Desarrollo</b>	345'	Lograr que los participantes reflexionen sobre las restricciones y necesidades que tienen para ofertar SDE a la MIPYME, expresen sus puntos de vista y logren determinar soluciones a la misma		
CONTENIDO	Presentación de la propuesta cadena de producción para validarla	30'	Data Show o tarjetas en paneles zopp	Explicar que es una cadena elaborada por ProEmpresa, partiendo de estudios, experiencia y conocimiento del comportamiento del sector. Que necesitamos saber si es cercana a la realidad o no (cambios) Explicar cada fase describiendo su estructura y procesos Apoyar al auditorio realizando el recorrido en la filmina con un lápiz Motivar la participación del auditorio	
	<b>REFRIGERIO</b>		15'		
	Presentación de los factores que participan en la oferta de SDE e identificación de problemática	90'	Filmina Rota folio Marcadores	Es necesario que el facilitador determine con precisión que el objetivo de esta parte es la detección y concreción de restricciones y/o necesidades. Las funciones principales del facilitador son: fomentar la participación, moderar las intervenciones, ayudar a unificar criterios, recoger datos, controlar el tiempo. Dependiendo de quienes son los participantes, se deberá separar por sexo para identificar problemáticas diferenciadas.	
	<b>Almuerzo</b>		60'		
	<b>Dinámica de vitalizador</b>	10'		Se persigue el objetivo de vitalizar el ánimo de los participantes después del almuerzo	
	Depuración de la problemática	20'	Rotafolio	Realizarla con los participantes, por respeto a sus aportes. El facilitador leerá uno a uno los aportes recogidos en el rota folio y apoyará a los participantes a resumir / depurar los mismos considerando repeticiones y los que no son realmente problemas. Las funciones del facilitador son: moderar, motivar la participación y anotar	
	Identificación de aspectos positivos por factor de producción	30'	Rotafolio	Es necesario que el facilitador determine con precisión que el objetivo de esta parte es identificar aspectos positivos (fortalezas) Las funciones principales del facilitador son: fomentar la participación, moderar las intervenciones, ayudar a unificar criterios, recoger datos, controlar el tiempo.	
	Propuestas de soluciones	45'	Tarjetas Zopp Marcadores Cinta Adhesiva Rota folio	Se formarán grupos de trabajo, considerar separación por sexo si fuera necesario Cada grupo tendrá un máximo de 5 integrantes Cada grupo determinará una solución (como máximo dos) por cada problema definido en el factor asignado Cada solución será escrita en tarjetas zopp, escribiendo un máximo de tres líneas por tarjeta, utilizando tantas como sea necesario para escribir toda la solución.	
	<b>REFRIGERIO</b>		15'		
	CONTENIDO	Presentación de Soluciones y priorización de acciones	30'	Tarjetas de colores Marcadores Cinta adhesiva Rota folio	Un representante de cada grupo pasará al frente a leer la solución y pegarla en una tabla prediseñada por el facilitador. Cada grupo priorizará las soluciones en un orden de corto, mediano y largo plazo.
Fase	<b>Clausura</b>	35'			
CONTENIDO	Expresiones verbales del sentir de los participantes	10'		Exhortar a los participantes a expresar lo que piensan del evento Si creen que se logró o no el objetivo Si creen que el ejercicio les sirve de algo Moderar de cuatro a ocho (máximo) participaciones Ampliar declaraciones que fijen claramente en los participantes el objetivo y el quehacer del programa	
	Aplicación de la hoja de evaluación	20'	Hojas de Evaluación Lápices	Explicar la Hoja de Evaluación Distribuir la Aclarar dudas Recogerlas	
	Palabras de clausura	3'		Agradecer la participación de los asistentes y su contribución al logro de los objetivos del taller	
	Próxima reunión	2'		Anunciar con determinación la próxima fecha, lugar y hora de la próxima reunión	

## FORMATO PARA INSCRIPCIÓN DE EMPRESAS QUE PARTICIPAN EN TAD

		 Schweizerische Eidgenossenschaft Confédération suisse Confederazione Svizzera Confederaziun svizra		Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE			
<b>TALLER DE AUTODIAGNOSTICO</b> <b>HOJA DE INSCRIPCION</b>							
<b>1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA</b>							
Nombre de la Empresa: _____							
Dirección de la Empresa: _____							
Teléfono: _____ Fax: _____ e-mail: _____							
Nombre del participante: _____							
Cargo en la empresa: _____							
<b>2. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA</b>							
Detalle los cuatro productos principales que se fabrican en la empresa:							
1) _____				2) _____			
3) _____				4) _____			
Exporta sus productos: Si ( ) No ( )							
Años de antigüedad de la empresa: 0 y 1 ( ) 1 y 5 ( ) 5 y 10 ( ) Más de 10 ( )							
Números de empleados: Producción: _____ Hombres _____ Mujeres _____							
Administración: _____ Hombres _____ Mujeres _____							
Razón social de la Empresa: S.A. ( ) Individual ( ) Cooperativa ( )							
Otros ( ) _____							
La Empresa está registrada en : INSS ( ) Alcaldía ( ) Administración de Rentas ( )							
Otra institución ( ) _____							
Departamento / Municipio				Fecha			



## MODELO DE CADENA DE PRODUCCIÓN DE SERVICIOS NO FINANCIEROS



Propuesta de Cadena de la Oferta de Servicios No Financieros

## MODELO DE FACTORES DE PRODUCCIÓN







## ESTRUCTURA DE INFORME

### TALLER PARTICIPATIVO DE AUTO-DIAGNOSTICO SECTORIAL

#### ESTRUCTURA DE PRESENTACIÓN DE INFORME

##### **1. Antecedentes**

Determinar todas las acciones como contactos y entrevistas realizadas para organizar el evento. Asimismo determinar información relevante como número de invitados, número de asistentes, porcentaje de asistencia, etc.

##### **2. Cadena de producción**

Determinar si la cadena fue o no validada. Si se presentaron cambios, cuales fueron éstos y presentarlos incorporados en el gráfico de la cadena.

##### **3. Factores de producción**

Detallar cada factor de producción analizado y la problemática encontrada en cada uno de ellos

##### **4. Resumen de la problemática**

Presentar el resumen de la problemática elaborado en el evento con el puntaje de prioridad que le dieron los asistentes

##### **5. Presentación de soluciones**

Detallar en una tabla las soluciones que los asistentes le dieron a cada problema planteado en el resumen, ordenadas por orden de prioridad del problema y por factor de producción.

##### **6. Plan de Acciones**

Partiendo de las soluciones a la problemática resumida y priorizada por los participantes elaborar un Plan detallado en tiempo que canalice o traduzca dichas soluciones a:

- Capacitación
- A T, Asesorías, Estudios, Intercambios
- Seminarios, Conferencias
- Cambios de normas y/o procedimientos

##### **7. Conclusiones y/o Recomendaciones**

##### **8. Anexos**

- 8.1. Listado de empresarios invitados
- 8.2. Listado de instituciones contactadas
- 8.3. Listado de asistencia
- 8.4. Hojas de Inscripción de los participantes
- 8.5. Hojas de Evaluación de los participantes
- 8.6. Fotografías del evento

##### **Observaciones:**

El informe debe estar entregado a más tardar ocho días calendario post evento y será entregado impreso y digital.

## FORMATO 1: "CONTEXTO POLÍTICO – JURÍDICO"

País: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_ Estatal:  Privada:  Agencia:

Nombre de la institución: \_\_\_\_\_

**Datos políticos - jurídicos**

Describe las políticas de apoyo a la MIPYME existentes en el país

---

Enumere las leyes que están relacionadas directamente con el desarrollo de la MIPYME

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Ordenanza Municipal de apoyo a la MIPYME

---

Describe cómo apoya la estrategia reforzada de la pobreza al desarrollo de la MIPYME

---

## FORMATO 2: "CONTEXTO ECONÓMICO"

País: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_ Estatal:  Privada:  Agencia:

Nombre de la institución: \_\_\_\_\_

**Datos económicos**

Indicadores		2000	2003	2006
Producto Interno Bruto (PIB)				
Participación en el PIB de los sectores	Primario			
	Secundario			
	Terciario			
Salario mínimo	Urbano			
	Rural			
Inflación anual				
Tipo de cambio dólar	Oficial			
	Paralelo			
Tasa de crecimiento	Producción			
	Consumo			
Total de ocupados en el sector	Primario			
	Secundario			
	Terciario			
Tasa de crecimiento de ocupados				
Porcentaje de ocupación	Empleo			
	Desempleo			
	Subempleo			
Promedio salario real				
Salario mínimo	Industria			
	Comercio			
	Servicios			
Ingreso per cápita anual				

### FORMATO 3: "CONTEXTO POLÍTICO – SOCIAL"

País: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_ Estatal:  Privada:  Agencia:

Nombre de la institución: \_\_\_\_\_

**Datos socioculturales cualitativos**

Temas	Producción	Venta	Consumo
<b>Tecnología:</b> Describir el conjunto de conocimientos, instrumentos y procedimientos del sector.			
<b>Organización:</b> Describir la forma en qué el sector está organizado por medio de redes o cooperativas.			
<b>Infraestructura de apoyo:</b> Describir los servicios de infraestructura físicos y sociales; vial, fluvial, aérea, agua, luz, comunicación, seguridad, limpieza.			
<b>Costumbres y tradiciones:</b> Describir las costumbres y/o tradiciones características del sector.			
<b>Género</b>			

**Describa las políticas de apoyo a la MIPYME existentes en el país**

- Decreto 48206 del Presidente de la Republica en torno a la Creación de las Comisiones Nacionales y sectoriales de las micro pequeñas y medianas empresas. Objetivo: promover el desarrollo estratégico, sostenido y armonioso de las MIPYME para fortalecer su competitividad.
- En el año 2001 se publicó el documento Política de apoyo a la MIPYME que es orientada por el Ministerio de Fomento de Industria y Comercio (MIFIC) de Nicaragua; Sin embargo en la pagina web de CEPAL – México se encuentra el documento Políticas de Fomento ala competitividad de las MIPYME en Nicaragua elaborado por Mario Davide Parrilla en el cual se lee: Que no ha habido una política clara de apoyo a la MIPYME. El documento no tienen fecha de publicación.

**Enumere las leyes que están relacionadas directamente con el desarrollo de la MIPYME**

Existe un anteproyecto de Ley de apoyo a la MIPYME, en la página web de MIFIC se encuentra la siguiente observación sobre este anteproyecto:

- Solo es una manifestación de buenas voluntades
- No establece normas claras que se traduzcan en fomento a las MIPYME
  - No determina la autoridad competente para la administración de la Ley
  - No concentra las normas jurídicas dispersas en materia de MIPYME
  - No percibimos la viabilidad legislativa para su aprobación.

Fuente: <http://www.mific.gob.ni/fomento/documentos/mesacoordinacionleypyme25sep.pdf>

**Las leyes relacionadas con la MIPYME son:**

- Legislación Tributaria Común
- Ley y Reglamento de defensa del Consumidor
- Ley de creación del Comité Interinstitucional de la pequeña industria y artesanía
- Decreto de creación de INPYME
- Ley # 290, sus Reformas y Reglamentos
- Ley y Reglamento de Contrataciones del Estado
- Ley reguladora de prestamos entre particulares y su Reforma
- Ley General sobre personas jurídicas sin fines de lucro
- Ley de Fomento para la industria del cuero, calzado y similares
- Ley Monetaria
- Ley de incentivos a la industria turística de Nic.
- Ley de Justicia Tributaria y Comercial, Reformas y Reglamentos
- Código de Comercio
- Código del Trabajo
- Ley de Migración
- Ley de Extranjería

Fuente: <http://www.mific.gob.ni/fomento/documentos/mesacoordinacionleypyme25sep.pdf>

**Describa cómo la estrategia reforzada de crecimiento económico y reducción de pobreza apoya al desarrollo de la MIPYME**

La Estrategia sustenta en el capitulo V párrafo 102, relacionado a las políticas de crecimiento económico que: "En última instancia es el sector privado, no el sector publico, el que genera puestos de trabajo, mayores ingresos y riqueza en Nicaragua", refiere además la necesidad de invertir en el capital humano. Párrafo 112.

**En el capítulo: Principales Reformas. Refleja las siguientes:**

- Reforma de las empresas públicas y desarrollo del sector privado.
- Reforma al sistema tributario y administración tributaria
- Política Comercial y Política de Fijación de precios
- Política de sostenibilidad y medio ambiente.



## **OFICINA DE COOPERACION SUIZA EN AMERICA CENTRAL**

De la Clínica Las Palmas 1c al oeste,  
mano izquierda • Apartado Postal RP-34  
Managua, Nicaragua  
Teléfono: (505) 266-3010  
Fax: (505) 266-6697  
E-mail: managua@sdc.net

### **SWISSCONTACT - NICARAGUA**

Bolonia de Lugo rent a car  
20 varas al sur, Managua, Nicaragua  
Teléfono : (505) 268-2384  
Fax : (505) 264-0695  
E-mail : info@swisscontact.org.ni  
Website : www.swisscontact.org

### **SWISSCONTACT - HONDURAS**

Colonia Lomas del Guijarro,  
calle Calzada,  
Casa # 602 frente a la Alianza  
Francesa, Tegucigalpa, Honduras  
PBX: (504) 232-5855  
(504) 239-8846  
(504) 239-3306  
E-mail: info@swisscontact.org.hn