

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo**



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

**INVITACIÓN A PRESENTAR CURRICULUM VITAE**

**PROYECTO N° 97579 PROYECTO FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS PARA APOYAR EL  
DESARROLLO DE PYMES Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS INCLUSIVOS.**

**TÉRMINOS DE REFERENCIA**

**APOYO TECNICO PARA LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL PROYECTO  
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS PARA APOYAR EL DESARROLLO DE PYMES Y  
OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS INCLUSIVOS.**

**CONTRATO INDIVIDUAL**

**Caracas, Agosto 2018**

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO  
UNIDAD DE PROGRAMAS



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

DESCRIPCION DE LA CONSULTORIA

I. INFORMACIÓN DE LA CONSULTORÍA

Título:	<b>APOYO TECNICO PARA LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL PROYECTO FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS PARA APOYAR EL DESARROLLO DE PYMES Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS INCLUSIVOS.</b>
Departamento/Unidad:	Unidad de Programa
Supervisión:	Oficial de Programa
Duración:	6 meses
Tipo de contrato:	IC (Individual Contract)
Numero y titulo de proyecto:	<b>N° 97579 Proyecto fortalecimiento de capacidades productivas para apoyar el desarrollo de PYMES y oportunidades de negocios inclusivos.</b>

II. CONTEXTO Y ANTECEDENTES

**INTRODUCCIÓN**

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Venezuela en el marco del proyecto: *Fortalecimiento de capacidades productivas para apoyar el desarrollo de PYMES y oportunidades de negocios inclusivos*, comenzará a implementar el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP). Este programa cuenta actualmente con tres versiones principales que se complementan entre sí: a) El PDP para Pequeñas y Medianas Empresas (PDP-PYME), que se lleva a cabo con la definición previa de un grupo de aliados, formado por Grandes Empresas (más de 100 trabajadores) que actúan como ancla y centro pivote de las mejoras aguas arriba en su red de proveedores; b) El PDP Base de la Pirámide (PDP-BDP), centrado en el desarrollo de microempresas para acceder o mejorar su encadenamiento productivo y c) El PDP Rural

(PDPR) orientado a organizaciones campesinas que pretenden ampliar sus capacidades de integración, operación y administración con su base de asociados. Todas estas variantes metodológicas del PDP se despliegan como herramienta fundamental para generar encadenamientos productivos más sólidos y eficientes, aumentando la capacidad de generar riqueza, empleo y prosperidad en las comunidades vinculadas a la gestión de estas organizaciones.

En el PDP-PYME el encadenamiento productivo exige la participación de organizaciones empresariales más consolidadas, grandes y competitivas, que actúan como ancla o eje de los cambios a los que pretende acceder el beneficiario del programa, al mejorar su desempeño como proveedor de estas grandes empresas. Está orientado a mejorar la competitividad de los sectores, las regiones y el país, para servir de plataforma económica a encadenamientos productivos más dinámicos y socialmente sustentables.

El PDP-PYME se complementa con su homónimo para microempresas o Empresas Base de la Pirámide (PDP-BDP) en el cual se identifican, seleccionan y promueven emprendimientos familiares para su fortalecimiento como potenciales proveedores de PYME, como estrategia directa para mejorar las condiciones socioeconómicas del grupo familiar en estas microempresas y su entorno. Con la experiencia acumulada de miles de aplicaciones durante los últimos años en varios países, las herramientas del PDP-BDP son claramente diferenciables del PDP-PYME. Con las microempresas se trabaja más los “hábitos” propios del desempeño empresarial, como un subconjunto de tareas sujetas a entrenamiento y de necesaria repetición para garantizar el acceso a mejoras materiales e inmateriales imprescindibles para el desarrollo familiar y de la empresa.

## **ANTECEDENTES**

Las pequeñas y medianas empresas tienen una significativa importancia en el mundo, dada su contribución en la generación del Producto Interno Bruto y del empleo. En Latinoamérica esta contribución supera la media mundial y es el eje transversal de desenvolvimiento competitivo en todos los sectores de la economía, al tiempo que actúa como una gran fuente de empleos y encadenamientos productivos, incluyendo algunos con fuerte arraigo exportador. También se reconoce a las PYME por su capacidad para ofrecer un primer empleo, generando una fuente de experiencias y entrenamientos vitales para el resto de los sistemas productivos. En el libro “La hora de la igualdad: brechas por cerrar, caminos por abrir” (CEPAL, 2010), se destaca a las PYME como un tejido complejo y con importantes diferencias de productividad, lo que demanda políticas públicas ágiles y dinámicas para potenciar sus capacidades de inserción competitiva. Según diversos autores, las PYME amplían su contribución al desarrollo económico, con creación de empleo y bienestar, suelen contribuir a una distribución más equitativa del ingreso y son la base estructural de las actividades económicas generadoras de ingreso en áreas suburbanas, contribuyendo así a compensar los problemas de concentración poblacional urbana típicos de Latinoamérica. Se reconoce también el rol trascendental del encadenamiento entre microempresas y PYME al promover el autoempleo y convertirse así en elementos de resistencia al desempleo e instrumentos de movilidad social.

Las PYME latinoamericanas emplean una proporción mayor que otros tamaños de empresas a personas mayores de 55 años, permiten la incorporación laboral de un grupo vital para el sostenimiento de muchos

grupos familiares y que suelen tener escasas oportunidades en otros tamaños de empresas (Saavedra, 2008).

Según Mónica Franco-Ángel (2012), en los EE. UU., las PYME representan el 51% del empleo, 61% en Francia, 79% en España y 81% en Italia. Según la investigadora Luisa Saavedra, en Latinoamérica el 50% del PIB y el 64% del empleo provienen de las PYME. Con relación a algunos datos estadísticos del ámbito venezolano, de acuerdo con el último Censo Económico realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas, el IV Censo Económico 2007–2008, publicado en 2010, con base en un total de 427.173 unidades económicas activas, distribuidas por estratos de ocupación, las PYME aglutinan el 77,2% de las unidades económicas, distribuidas en las empresas pequeñas (entre 6 y 20 trabajadores), que constituyen el 75% del total de las unidades económicas y representan más del 44% del empleo; la mediana empresa inferior (entre 21 y 50 personas ocupadas), la cual representa el 2% del total de empresas y el 5% del empleo y la mediana empresa superior (entre 51 y 100 personas ocupadas) la cual representa el 0,6% de las empresas y el 3% del empleo. En Venezuela las unidades económicas que predominan según el tipo de actividad son las relacionadas con el comercio, con una participación del 51,6%, seguido por el sector de los servicios, representado por un 23,6% de los establecimientos. El porcentaje restante de negocios lo componen las actividades relacionadas con el sector médico-asistencial, industrial, recreativo, educativo, actividades religiosas, de construcción, actividades deportivas, administración pública, cultura, seguridad y defensa y otras, con un porcentaje de 24,8%. También en Venezuela, al igual que en muchos países en desarrollo, aun se requiere avanzar para proporcionar a las pequeñas y medianas empresas las condiciones que necesitan para facilitar su consolidación. Las PYME venezolanas tienden a concentrarse en actividades intensivas en mano de obra y su evolución tecnológica y organizacional todavía presenta enormes oportunidades de mejora. Para ello se requieren políticas públicas que generen un marco adecuado de desenvolvimiento de sus actividades, e igualmente requieren usualmente apoyos diversos para acceder a los conocimientos básicos que mejoren su desempeño operativo, comercial, logístico, financiero y de recursos humanos.

Este apoyo abre las puertas a un desempeño más competitivo, al tiempo que más equitativo y solidario, promoviendo condiciones para contribuir más eficazmente que otras organizaciones a una actividad productiva, mediante la integración de jóvenes, mujeres y personas en riesgo de exclusión social. Asimismo, al ofrecer el acceso a instrumentos financieros y con la asistencia técnica adecuada, pueden suponer un soporte trascendental en las dinámicas de transición hacia mejores estándares de vida para todos.

En la exposición de motivos de la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008), reformada en 2014, queda expuesta la relevancia de este sector, incluyendo las unidades de producción social, cuando expresa: “...son inexorablemente fuentes de desarrollo sustentable, que redundan en la ocupación laboral y en la construcción de una Venezuela potencia y productiva...” Aun cuando en la mayoría de los países se utiliza el concepto amplio de PYME, en Venezuela se considera legalmente como referencia para su categorización al sector industrial, refiriéndose a PYMI. En la ley citada se entiende por pequeña y mediana industria toda unidad organizada jurídicamente con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación. Siguiendo la categorización del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en este proyecto se adoptará la denominación de PYME al hacer referencia a esta parte del tejido empresarial que incluye a todas las

empresas entre 6 y 100 personas ocupadas y llamaremos microempresas a lo que el INE llama pequeñas inferiores, es decir, entre 1 y 5 trabajadores.

El Estado ha realizado esfuerzos para fomentar el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, a través de la definición de políticas y programas que promueven la asistencia financiera, técnica y de mejoramiento de los niveles de calidad y productividad en las mismas, no obstante, la experiencia empírica demuestra que aún se requiere fortalecer a las instituciones para unificar y articular los esfuerzos dirigidos hacia las PYME. Según Páez (2008), las debilidades y fortalezas de las PYME en Venezuela no difieren de las encontradas en otras regiones de Latinoamérica; destacando entre sus características más representativas: la insuficiencia y debilidad en la formación de los recursos humanos, falta de sistemas de gestión de capital humano y resistencia en la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación en los procesos fundamentales del negocio. Agregando, además, que son en su mayoría empresas familiares con gerencia tradicional, escasa planificación estratégica a mediano y largo plazo, debilidad organizativa para adaptarse a los requerimientos competitivos, bajos niveles de innovación y limitado acceso al crédito y a la asistencia técnica que les permitan mejorar su desempeño. En el Proyecto Fortalecimiento de Capacidades Productivas para Apoyar el Desarrollo de PYMES y Oportunidades de Negocios Inclusivos, utilizamos una metodología de amplio recorrido en otros países latinoamericanos como México, Salvador y Colombia para generar conexiones productivas más eficientes y facilitar así el acceso de la gente a las oportunidades de desenvolvimiento económico que les permita desplegar sus potencialidades y recibir compensaciones justas por su creatividad y esfuerzo.

La metodología centrada en el desarrollo de proveedores busca ofrecer líneas directas de mejora para pequeños negocios, a través de su vinculación más directa con los sistemas de provisión de las empresas que tienen mayor trayectoria y capacidades competitivas más consolidadas. Los proyectos de mejora no se limitan entonces a una sistematización de mejores prácticas o de metodologías extraídas de los modelos de aplicación común en los espacios organizacionales. Se centra en el aprovechamiento de las oportunidades de mejora que surgen al incluir a la propia empresa en un reto de satisfacción de sus clientes más importantes, con el acompañamiento continuo de consultores profesionales para activar los cambios que contribuyan a alcanzar los estándares con los que otras empresas optimizan su desempeño competitivo. El proyecto supone también contribuir a una conciliación con principios de equidad social, igualdad de género y promoción inclusiva que, lejos de estar en contradicción con el posicionamiento competitivo, están demostrando ser trascendentes para impulsar estos posicionamientos y para abrir vías más expeditas a la solución de graves conflictos sociales, avanzar en los objetivos de desarrollo sostenible y reducir las brechas de desigualdad.

El rol del PNUD en el proyecto ofrece garantías sobre la inserción de la metodología y la coordinación de los actores involucrados, de tal modo que se faciliten dinámicas con niveles crecientes de confianza mutua y se aseguren los encadenamientos productivos con vocación estratégica compartida. Los encadenamientos productivos entre grandes, medianas y pequeñas empresas abren oportunidades a la participación de microempresas, bajo el mismo enfoque, promoviendo así dinámicas más sustentables de lucha contra la pobreza y mejorando el perfil general de desempeño en las comunidades intervenidas en cuanto a sus capacidades para volcar energías complementarias en otras iniciativas sociales para hacer énfasis en la

inclusión de los más vulnerables y avanzar en el objetivo fundamental de la Humanidad de derrotar la pobreza.

También el proyecto ofrece alternativas de innovación sobre los procesos de coordinación social que podrían dar lugar a la revisión de políticas sociales o al gradual engranaje de las políticas sociales con políticas de desenvolvimiento productivo a partir de microempresas y PYME (lo que se ha dado en llamar MIPYME) desde los organismos estatales con mayores responsabilidades y compromisos en la lucha contra la pobreza y la exclusión. De este modo, este proyecto persigue promover un esquema colaborativo a través del cual los actores de diferente naturaleza: grandes empresas medianas y pequeñas empresas, microempresas, gremios empresariales, universidades y organismos públicos, aúnen esfuerzos y contribuyan al logro de objetivos nacionales y globales que, de otro modo, parecieran incluir contradicciones entre los roles y sus funciones, pero que se ha demostrado pueden ser articulados y sus efectos positivos multiplicados si se generan las sinergias adecuadas. En el proyecto se reconoce que la efectividad del sector privado en promover el desarrollo está vinculada a la solidez del Estado y la calidad de las instituciones políticas, sociales y económicas, pero se da un paso adelante para que las políticas públicas formen parte de un engranaje sistémico de interacciones económicas y sociales que faciliten la reactivación económica y la inserción competitiva de los productos hechos en Venezuela. El proyecto facilita estas interacciones con actividades centradas en la gente y sus capacidades. En la metodología de PDP PYME se aprovechan las mejores cualidades de los equipos de trabajo típicos de la empresa familiar para potenciar su desarrollo.

En la metodología de PDP para empresas Base de la Pirámide se aprovechan las cualidades intelectuales y emocionales de los emprendimientos familiares para potenciar sus hábitos más eficaces a la hora de generar actividades económicas sustentables y se entrenan estos hábitos para aumentar la capacidad de continuar el proceso de mejoras luego del cierre de cada programa de apoyo consultor. Esto suele tener un inmediato impacto social, entre otras razones, porque este tipo de emprendimientos suele tener como protagonistas a mujeres jefes de hogar y a personas en riesgo de exclusión social.

El objetivo fundamental de la estrategia del proyecto es promover la inclusión productiva de negocios base de la pirámide de tal forma que se integren a mercados más competitivos y para ellos el programa buscará fortalecer capacidades que les permitan acceder a dichos mercados y sostener su oferta, facilitando dinámicas de inclusión económica en las cadenas de valor. El Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) se constituye entonces en uno de los mecanismos para transitar hacia entornos más competitivos, que generen valor compartido, reconciliando el crecimiento con el desarrollo, y los resultados obtenidos tanto en México, como en El Salvador y Colombia así lo demuestran:

- ✓ Aumento de la oferta interna de bienes y servicios.
- ✓ Reducción de costos de operación en las cadenas de valor intervenidas.
- ✓ Transferencia de buenas prácticas administrativas, comerciales y operativas entre empresas líderes y sus proveedores o comercializadores.
- ✓ Mejoramiento de los índices de sostenibilidad de las empresas y sus proveedores.
- ✓ Generación de más y mejores empleos.

- ✓ Aumento de las capacidades de miles de familias/empresas para sostenerse económicamente y acceder gradualmente a los medios materiales para realizar sus aspiraciones.
- ✓ Reinserción productiva y de logro educativo en las familias del entorno involucradas en el encadenamiento productivo.
- ✓ Mejoras en la integración de mujeres a las actividades productivas y a la redistribución de tareas por género entre espacios domésticos y empresariales.
- ✓ Logro de estándares de calidad mundiales en las cadenas de valor que facilitan la inserción de las empresas en mercados internacionales.

### **EL PDP EN VENEZUELA**

La aplicación del Programa de Desarrollo de Proveedores a Venezuela surge como una iniciativa de la oficina del PNUD orientada a aumentar la participación de las organizaciones privadas venezolanas en las interacciones de cooperación para avanzar hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El proyecto PDP puede resultar de gran relevancia en Venezuela, porque podría generar una contribución especial a la articulación de los organismos de cooperación, los actores estatales y las organizaciones empresariales, facilitando el acceso a los ODS, considerando especialmente: ODS 1, Fin de la pobreza y ODS 2, Hambre cero. Trabajando con la premisa que cualquier esfuerzo de enfrentamiento de la pobreza, pasa también por mejores desempeños produciendo riqueza, haciéndolo de manera más productiva, competitiva e inclusiva. ODS 8, crecimiento económico con trabajo decente. ODS 9, industrialización inclusiva, sostenible y que fomente la innovación. El aporte del PDP considera una buena parte de los elementos que podrían conducir a nuevas formas de capitalización productiva en Venezuela, cerrando brechas entre áreas de desempeño industrial y necesidades de la gente. Todos los actores sociales coinciden en la necesidad de promover alternativas de crecimiento al modelo petrolero, con participaciones enriquecidas de los ciudadanos en todos los procesos creativos para mejorar la producción y con mejoramiento en todas las relaciones sociales que facilitan este enriquecimiento. El PDP hace énfasis en estos procesos y relaciones y vuelca su experiencia hacia sectores con potencialidades de integración más efectiva y sustentable con los recursos naturales susceptibles de transformación y la gente que participa de estos cambios. ODS 10, reducción de las desigualdades y ODS 12, producción y consumo responsables. En términos de desigualdades, las experiencias internacionales han demostrado que el avance económico productivo de los grupos poblacionales más vulnerables es vital para reducir las brechas de producción y, aún más importante, para aumentar el potencial productivo (cada vez más estrechamente correlacionado con la gente). Este avance debe hacerse al mismo tiempo que se rediseñan los sistemas de aprovechamiento de los recursos para promover sustentabilidad social y ambiental, fijando compromisos claros con el Planeta y con las generaciones futuras. El PDP no solo considera el fortalecimiento general del tejido productivo, sino la adaptación cultural gradual de todos los involucrados para innovar también para responsabilizarnos en nuestra forma de producir y consumir. La aplicación de la metodología en Venezuela apenas está en etapa de pruebas y para ello se están iniciando los contactos empresariales y con otros aliados para adaptar, de la mejor manera posible, las herramientas derivadas de experiencias nacionales que preceden en su aplicación a lo que se está aplicando en Venezuela.

## **ESTADO ACTUAL DEL PDP EN EL MARCO DEL PROYECTO**

El proyecto se viene desplegando desde 2017, se firmó un convenio de cooperación con un primer socio del sector privado, la Cámara Venezolana de la Industria de los Alimentos (CAVIDEA) y en la actualidad ya se completó la fase de transferencia tecnológica desde el PNUD Colombia. Se hizo una primera adaptación de los documentos, formatos y herramientas de la tecnología PDP desde su versión colombiana a las características y lenguaje de Venezuela (preliminarmente, dado que no se ha concretado aún la primera aplicación práctica). Se seleccionó, entrenó y certificó a un grupo inicial de seis (6) consultores en la metodología PDP y está en proceso de entrenamiento y certificación otros doce (12). Se han adelantado tareas de promoción con una treintena de grandes empresas afiliadas a CAVIDEA y aproximadamente una docena de ellas han manifestado interés en participar en el Programa y, de este último grupo, unas siete (7) empresas han avanzado un poco más en el proceso de participación como aliados en el Proyecto. Constituye una prioridad para los próximos meses concretar los primeros proyectos que sirvan de iniciativa piloto para el aprendizaje y lograr una adaptación más efectiva del PDP al contexto venezolano.

### **III. ALCANCE DEL TRABAJO**

La consultoría será realizada bajo la coordinación del PNUD en Venezuela. El consultor podrá proponer aportes en beneficio de la elaboración de los productos y sus mayores impactos. Haciendo uso de sus conocimientos y herramientas, el consultor desarrollará las siguientes actividades, sin que éstas excluyan otras actividades que el Consultor considere necesarias durante la realización de los trabajos, que le permitan avanzar en el objetivo general y los objetivos específicos planteados .

#### **a) OBJETIVO GENERAL**

Apoyar la implementación del proyecto 97579 y la adaptación de la metodología PDP del PNUD en Venezuela, incluyendo la asistencia técnica para la promoción y gestión operativa de los proyectos de aplicación del PDP, la adaptación metodológica a las condiciones y necesidades de su aplicación en Venezuela, diseño y promoción de las innovaciones que mejor contribuyan a continuar y ampliar la experiencia de aplicación durante los próximos meses y años y a la administración efectiva de todo el proceso.

#### **b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y ACTIVIDADES**

Objetivo N° 1: Desarrollar adaptaciones y mejoras en la metodología del Programa de Desarrollo de Proveedores PDP, según el contexto y a a partir de la experiencia de aplicación de la metodología en Veneuela.

Actividades:

- 1.1 Adaptación revisión durante sus primeras aplicaciones de las herramientas (formatos, manuales y hojas de trabajo) que guían la aplicación del PDP para consolidar una versión Beta 1 venezolana. Supone superar al menos una (1) consultoría de cada versión (PYME; Base DP; Rural). Ello implica, entre otros aspectos:
  - 1.1.1. Recopilación y documentación de los aprendizajes derivados de aplicar la metodología en cada una de sus versiones y establecer las recomendaciones en términos de las variaciones en los manuales y herramientas de la metodología, incluyendo, la potencial incorporación de herramientas y manuales no considerados hasta ahora (en los casos que supongan iniciativas que requieran más pruebas y acumulación de experticias no consolidadas, proponer conjunto de nuevas aplicaciones como proyecto).
  - 1.1.2. Adaptación de los elementos que despliegan un enfoque de género y derechos para toda la metodología y sus versiones.
  - 1.1.3. Adaptación de las herramientas financieras al tipo de soporte y manejos de los empresarios en Venezuela para enfrentar la hiperinflación.
- 1.2 Adaptación del PDP en Venezuela para abordar las necesidades vinculadas con las empresas y sectores donde proliferan “desencadenamientos”, es decir, desaparición de áreas completas de provisión. Ello podría suponer que cobre mayor importancia una metodología complementaria de “creación de empresas” antes de concebir una de desarrollo de proveedores.
- 1.3 Definición los alcances de potenciales mejoras en las herramientas y sus manuales para describir y desplegar las “técnicas blandas” de la metodología (coaching, comunicación asertiva, trabajo en equipo, intervención social en familias en situación de pobreza o desplazamiento, empoderamiento femenino, entre otras).
- 1.4 Diseño del manual del consultor Venezuela que resuma los avances anteriores y que incluya más del ¿por qué? y ¿para qué? del PDP que justifica su impulso por PNUD (el PDP como estrategia de desarrollo económico inclusivo).
- 1.5 Diseño y alimentación de una base general de indicadores vinculados a la aplicación del PDP en sus diferentes ámbitos y metodologías.

Objetivo N° 2: Proporcionar asistencia técnica para la ejecución supervisada de las asesorías del PDP, incluyendo el apoyo y verificación a las tareas de los consultores en funciones de campo, así como el apoyo a la interacción con aliados, proveedores y otros actores en cada subproyecto.

Actividades:

- 2.1. Apoyar la planificación y coordinación (incluyendo supervisar en campo en la medida de las necesidades) las experiencias piloto que surjan como aplicación inicial del PDP en Venezuela. Esto implica:

- 2.1.1. Apoyo la implementación de la metodología de acuerdo a los estándares del modelo PDP, que ejecutaran los profesionales contratados, asegurando el cumplimiento de los estándares establecidos.
- 2.1.2. Coordinación de acciones orientadas a velar por el uso correcto de la plataforma de monitoreo.
- 2.1.3. Realizar visitas a clientes y proveedores como tarea de supervisión de los contratos PDP que se generen en la primera aplicación Venezuela.
- 2.1.4. Reuniones con los consultores en aplicación para resolver problemas, corregir desviaciones y promover mejoras.
- 2.1.5. Revisar y/o mejorar los informes que cada consultor PDP debe elaborar a los clientes o aliados que impulsaron cada proyecto.

Objetivo N° 3. Promoción del PDP, ampliando la base de aliados potenciales y otros actores vinculados, gestionando nuevos contactos y proporcionando asistencia técnica a los aliados existentes.

Actividad:

- 3.1. Actualización de mapa de aliados con potencial de interés por el programa de desarrollo de proveedores.
- 3.2. Gestión de reuniones con potenciales aliados para concretar reuniones de promoción.
- 3.3. Elaboración de material promocional como presentaciones y brochure requeridos para promover el programa de desarrollo de proveedores.
- 3.4. Participación de reuniones de promoción del programa con aliados.
- 3.5. Diversificar y ampliar la base de aliados. Establecer una o dos líneas de despliegue con instituciones del Gobierno (podría ser una con un entre centralizado y otra con una gobernación o una Alcaldía) y una segunda línea con otro subsector privado diferente a industria de alimentos.
- 3.6. Apoyo a la indentificación y promoción de acercamientos con prestadores de servicios financieros y no financieros para potenciales beneficiarios del PDP.

Objetivo N°4: Proporcionar asistencia técnica para coordinación administrativa y operativa general del PDP, ofreciendo avances en las labores de entrenamiento de nuevos consultores; soporte a los procesos de contratación; mejoras al diseño de las plataformas de monitoreo y adiestramiento; acumulación del soporte documental del proyecto 97579; intercambio de experiencias con otros actores PDP dentro y fuera de PNUD.

- 4.1 Apoyar la implementación, adaptación y mejoras de la gestión de los insumos y procesos de seguimiento necesarios para aplicación del programa de desarrollo de proveedores:
  - 4.1.1 Adaptación de las gestiones de coordinación y relaciones funcionales entre PNUD , consultores y gremios u organizaciones demandantes del PDP, para definir componentes operativos de la aplicación, con respecto a asuntos como por ejemplo: “cobertura de seguros médicos” durante su labor.
  - 4.1.2 Proporcionar asistencia técnica para gestionar entre el PNUD, la empresa ancla, gremio o institución y el consultor, insumos necesarios para la aplicación del PDP, de acuerdo a limitaciones o potencialidades en temas logísticos según la especificidad de cada experiencia de aplicación del modelo, por ejemplo : gestión de equipos, materiales de trabajo y herramientas de captura y despliegue del PDP por limitaciones logísticas (por ejemplo, transporte, disponibilidad de manuales dispuestos en imprenta - usuales en las aplicaciones de otros países – alcancías, impresiones para pliegos, papel, teléfonos inteligentes) , medidas de seguridad, entre otros.

- 4.1.3 Apoyo a la realización de los procesos administrativos, de acuerdo a los estándares establecidos por PNUD Venezuela, requeridos para la implementación de las asesorías del programa de desarrollo de proveedores.
- 4.1.4 Revisión del soporte tecnológico de sistemas para mejorar e integrar las plataformas de seguimiento y adiestramiento que conforman el PDP. Se iniciara un proceso de integración y adaptación de las plataformas que conforman el PDP, para mejorar su funcionamiento y adaptación a las necesidades del PDP Venezuela y ello implica apoyar interacciones con el personal de soporte tecnológico para acordar los cambios y hacerles seguimiento.
- 4.2. Consolidación de la adaptación de los procesos de selección, entrenamiento y certificación de consultores en Venezuela, promoviendo una tercera cohorte, preferiblemente con nuevos alcances geográficos en el territorio nacional. Ello implica:
  - 4.2.1. Mejoramiento del contenido de cursos en la plataforma Moodle del PDP para avanzar hacia la acumulación y disposición de cursos autoadministrables para los consultores (y para personas interesadas en el PDP). Avanzar en fortalecer la formación previa de consultores, de forma autoadministrada, para optimizar la tarea de formación de la atención directa y presencial por parte del coordinador.
  - 4.2.2. Generación de una agenda permanente de actualización y enriquecimiento de los consultores del Registro Nacional PDP. Ordenar y clasificar adecuadamente las certificaciones (por versiones y por nivel alcanzado en ellas), incluyendo la práctica del BDP mediante un contrato y su evaluación, como auténtica “graduación” del consultor en términos de una determinada versión metodológica.
  - 4.2.3. Continuar fomentando el intercambio y documentación centralizada y abierta de experiencias PNUD PDP en Latinoamérica y global, para apoyar las transferencias entre países y facilitar el acceso al historial y sus herramientas de manera más automática y económica. Proponer encuentros regionales PDP.
  - 4.2.4. Coordinación y preparación de los términos de referencia de los consultores, contratistas y procesos de contratación y adquisiciones de bienes y servicios articuladamente con el área administrativa del proyecto y del área de adquisiciones/operaciones/finanzas de la oficina del PNUD Venezuela.
  - 4.2.5. Aseguramiento del proceso de selección de los profesionales del roster que serán cotratados para implementar la metodología del programa de desarrollo de proveedores en proceso asignados por PNUD Venezuela.
  - 4.2.6. Contribuir a diseñar la evaluación de cada contrato de consultor PDP y a considerar sus implicaciones en términos de eventuales contratos futuros.
  - 4.2.7. Ejecución de intercambios de experiencia entre consultores y entre todos los integrantes de la oficina PDP del PNUD en Venezuela y otras oficinas PDP del PNUD en el Mundo.
  - 4.2.8. Apoyao a la elaboración de videos y material promocional del PDP en Venezuela.
  - 4.2.9. Preparación de informes de gestión y documentos técnicos requeridos por el PNUD Venezuela, suministrando información veraz y de calidad.

#### IV. PRODUCTOS ESPERADOS

PRODUCTOS ESPERADOS	TIEMPO DE ENTREGA (desde la firma de contrato)
<p><b>Producto 1:</b> Plan de trabajo inicial, con una descripción estratégica básica y un cronograma de las principales tareas y sus alcances esperados.</p>	<p>Semana 2 luego de la firma del contrato</p>
<p><b>Producto 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de avance N° 1 correspondientes al cumplimiento de las actividades de asistencia técnica para la ejecución supervisada de las asesorías del PDP, contempladas en el objetivo N°2 (si hubiese proyectos en marcha).</li> <li>• Informe de avance N° 1 correspondiente al cumplimiento de las actividades de promoción del PDP con nuevos aliados y actores, descritas en el objetivo N°3 de los términos de referencia.</li> <li>• Informe N°1 correspondiente al avance de las actividades correspondientes a la asistencia técnica para coordinación administrativa y operativa general del PDP contempladas en el objetivo N°4 de los términos de referencia.</li> </ul>	<p>Semana 12 luego de la firma del contrato</p>
<p><b>Producto N°3:</b> Informe de avance N°1 sobre las actividades para lograr adaptaciones y mejoras en la metodología del Programa de Desarrollo de Proveedores PDP, correspondientes al objetivo N°1 de estos términos de referencia.</p>	<p>Semana 16 luego de la firma del contrato</p>
<p><b>Producto N° 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de avance N° 2 (final) correspondiente al cumplimiento de las actividades de promoción del PDP con nuevos aliados y actores, descritas en el objetivo N°3 de los términos de referencia.</li> <li>• Informe N°2 (final) correspondiente al avance de las actividades correspondientes a la asistencia técnica</li> </ul>	<p>Semana 24 luego de la firma del contrato</p>

<p>para coordinación administrativa y operativa general del PDP contempladas en el objetivo N°4 de los términos de referencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe N°2 (final) correspondientes al cumplimiento de las actividades de asistencia técnica para la ejecución supervisada de las asesorías del PDP, contempladas en el objetivo N°2 (si hubiese proyectos en marcha).</li> </ul>	
<p>Producto N°5: Informe de avance N°2 (final) sobre las actividades para lograr adaptaciones y mejoras en la metodología del Programa de Desarrollo de Proveedores PDP, correspondientes al objetivo N°1 de estos términos de referencia.</p>	<p>Semana 24 luego de la firma del contrato</p>
<p>Producto N° 6: Informe situacional global de la implementación del PDP para el momento en que finaliza el contrato</p>	<p>Semana 24 luego de la firma del contrato</p>

La aprobación de los productos será responsabilidad del PNUD.

#### **V. ARREGLOS DE GESTIÓN**

El trabajo se desarrollará bajo la coordinación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). A lo largo de la consultoría, el/la consultor/a proveerá todos los equipos, software, transporte, materiales, y en general todo lo requerido para la ejecución y finalización de la consultoría, siguiendo procedimientos establecidos para asegurar la calidad de los mismos y a satisfacción de las partes. Los gastos de viaje para realizar actividades de monitoreo en las regiones serán cubiertos por el PNUD.

El Consultor prestará todos los servicios que se especifican en los “Términos de Referencia” y será responsable de presentar los productos en la forma y dentro de los plazos indicados, valiéndose de sus propios medios y en organización; y en especial de sus conocimientos y experiencia.

#### **VI. DURACIÓN ESTIMADA DE LA CONSULTORÍA**

Se tiene previsto que el trabajo tendrá una duración de 6 meses, a partir de la firma del contrato. En este lapso de tiempo, el consultor/a deberá ejecutar todas las actividades establecidas en los términos, así como también, la entrega final de los productos.

## VII. PERFILES DE LOS/AS CONSULTORES/AS

Para la ejecución de esta consultoría el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) busca un candidato/a con el siguiente perfil:

- a) Título universitario y de postgrado en el área de ciencias económicas y administrativas, con estudios de estudios de postgrado.
- b) Experiencia profesional global/regional/internacional comprobada de mínimo 10 años en gerencia de proyectos de desarrollo empresarial y/o de proveedores, con énfasis en fortalecimiento de micro, pequeñas o medianas empresas,
- c) Experiencia global/regional/internacional en proyectos y/o coordinación y gestión de los procesos de la metodología del Programa de Desarrollo de Proveedores del PNUD.
- d) Contar con formación en la metodología de Desarrollo de proveedores del PNUD.
- e) Experiencia en proyectos y/o gestión de los procesos de la metodología del Programa de Desarrollo de Proveedores del PNUD.
- f) Contar con experiencia como consultor de desarrollo empresarial de al menos 5 años en asesorías directas a pequeñas y medianas empresas (al menos en 5 pequeñas y/o medianas). Se valorará experiencia en asesoría técnica especializada (se entiende como aquella asesoría que mejora los métodos de producción de bienes o la prestación de servicios) a empresas.
- g) Deseable experiencia en:
  - Implementación o dirección de proyectos de desarrollo de proveedores
  - Implementación o dirección de proyectos de desarrollo de cluster
  - Implementación o dirección de proyectos orientados a procesos de inclusión productiva de negocios base de la pirámide.
  - Conocimiento y entendimiento del enfoque de género y el enfoque de derechos humanos es una ventaja.

### **Competencias Funcionales:**

#### Gestión del Conocimiento y Aprendizaje

- Demuestra interés en continuar su aprendizaje profesional y en aplicar nuevas habilidades y mejores prácticas identificadas dentro y fuera del PNUD.
- Promueve la gestión del conocimiento y un ambiente de aprendizaje a través de liderazgo y ejemplo personal.

#### Liderazgo y Auto Gestión

- Habilidad y experiencia reconocida en trabajo con instituciones gubernamentales, comunidades, organizaciones sociales y entidades internacionales.

- ❑ Amplio conocimiento del entorno en donde realizará su trabajo. Habilidad y experiencia en el trabajo.
- ❑ Aptitudes para responder oportunamente a las exigencias de entornos complejos.
- ❑ Capacidad de liderazgo y manejo de equipos.
- ❑ Se centra en los resultados y responde positivamente a la retroalimentación.
- ❑ Demuestra una actitud positiva y constructiva.
- ❑ Capacidad de adaptación y de trabajo bajo condiciones de presión y riesgos.
- ❑ Demuestra apertura al cambio y habilidad para manejar situaciones complejas.
- ❑ Demuestra habilidades efectivas de comunicación oral y escrita.
- ❑ Fija metas y estándares claros, ejecutando sus responsabilidades acorde con esto.

#### Orientación a Resultado y Eficacia Operacional

- ❑ Demuestra capacidad para realizar una variedad de tareas especializadas relacionadas con la gestión de los resultados.
- ❑ Capacidad de programación, planificación y trabajo por resultados.
- ❑ Habilidad para recopilar información de monitoreo, elaborar informes y documentos técnicos
- ❑ Habilidad para formular y manejar presupuestos.

Utiliza las tecnologías de información efectivamente como herramienta y recurso, en particular Excel, Word y PowerPoint e internet

### **VIII. FORMA DE PAGO**

El monto del contrato será por entrega de producto. El contrato es fijo, independientemente de los cambios en los componentes de los costos.

Los pagos se realizarán contra entrega y recibo a satisfacción de los productos, los informes deberán contener el detalle de los productos entregados, los productos deben ser soportados con listados de asistencia de las reuniones convocadas, registros fotográficos, y demás información recopilada en el marco de la consultoría, actividades realizadas que involucren la obtención del producto y en los adjuntos los productos propiamente dichos, según sea informe de avance o presentación del producto.

Una vez recibidos los informes, el PNUD dispondrá de 5 días hábiles para remitir observaciones o aprobar el informe, posteriormente se procederá a realizar las gestiones para el procesamiento del pago correspondiente.

PRODUCTOS ESPERADOS	Pagos de la consultoría. Peso porcentual
<p><b>Producto 1:</b> Plan de trabajo inicial, con una descripción estratégica básica y un cronograma de las principales tareas y sus alcances esperados.</p>	15%
<p><b>Producto 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de avance N° 1 correspondientes al cumplimiento de las actividades de asistencia técnica para la ejecución supervisada de las asesorías del PDP, contempladas en el objetivo N° 2 (si hubiese proyectos en marcha).</li> <li>• Informe de avance N° 1 correspondiente al cumplimiento de las actividades de promoción del PDP con nuevos aliados y actores, descritas en el objetivo N°3 de los términos de referencia.</li> <li>• Informe N°1 correspondiente al avance de las actividades correspondientes a la asistencia técnica para coordinación administrativa y operativa general del PDP contempladas en el objetivo N°4 de los términos de referencia.</li> </ul>	25%
<p><b>Producto N°3:</b> Informe de avance N°1 sobre las actividades para lograr adaptaciones y mejoras en la metodología del Programa de Desarrollo de Proveedores PDP, correspondientes al objetivo N°1 de estos términos de referencia.</p>	25%
<p><b>Producto N° 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de avance N° 2 (final) correspondiente al cumplimiento de las actividades de promoción del PDP con nuevos aliados y actores, descritas en el objetivo N°3 de los términos de referencia.</li> <li>• Informe N°2 (final) correspondiente al avance de las actividades correspondientes a la asistencia técnica para coordinación administrativa y operativa general del PDP contempladas en el objetivo N°4 de los términos de referencia.</li> <li>• Informe N°2 (final) correspondientes al cumplimiento de las actividades de asistencia técnica para la ejecución supervisada de las asesorías del PDP, contempladas en el objetivo N° 2 (si hubiese proyectos en marcha).</li> </ul>	25%

Producto N°5: Informe de avance N°2 (final) sobre las actividades para lograr adaptaciones y mejoras en la metodología del Programa de Desarrollo de Proveedores PDP, correspondientes al objetivo N°1 de estos términos de referencia.	5%
Producto N° 6: Informe situacional global de la implementación del PDP para el momento en que finaliza el contrato	5%

#### IX. CRITERIOS DE EVALUACION TECNICA DE LOS/AS CANDIDATOS/AS

Se utilizará el método de puntuación combinada.

##### **Propuesta técnica (70%)**

Aspectos a evaluar:

Formación y experiencia del consultor

Aquellos consultores que obtengan una puntuación mínima de 80 puntos en la calificación técnica, pasarán a la etapa de evaluación económica.

##### **Propuesta financiera (30%)**

Se calculará como la relación entre precio de la propuesta y el precio más bajo de todas las propuestas que haya recibido el PNUD.

Se dividirá el precio más bajo ofertado entre el precio de la oferta analizada y se multiplicará por cien (100).

Se sumarán ambas calificaciones (Técnica/Propuesta Financiera, cuyo resultado será la puntuación final combinada).

La evaluación de los/as candidatos/as se realizará tomando en cuenta los criterios de selección y sus respectivas puntuaciones, presentados en el siguiente cuadro.

CRITERIOS DE EVALUACION TECNICA DE CANDIDATOS	PUNTUACION MAXIMA
Formación Académica: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Universitario en el área de ciencias económicas y administrativas, preferiblemente. 2 puntos</li> <li>• Postgrado en áreas afines vinculadas a la temática de la consultoría.</li> </ul> Especialización: 8 puntos	10

Maestría :10 puntos	
Formación en la metodología de desarrollo de proveedores del PNUD (comprobable).	10
Experiencia en global/regional/internacional en proyectos y/o coordinación y gestión de los procesos de la metodología del Programa de Desarrollo de Proveedores del PNUD. 15 puntos	15
Experiencia profesional global/regional/internacional comprobada de mínimo 10 años en proyectos de desarrollo empresarial (sector público o privado) o de proveedores, con énfasis en fortalecimiento de pequeñas y medianas y / o grandes empresas. Deseable experiencia en coordinación y gestión de procesos del programa de Desarrollo de Proveedores del PNUD. Referencias laborales comprobables. 10 a 12 años de experiencia: 5 Más de 12 años de experiencia: 15	15
Experiencia como consultor de al menos 5 años en asesorías directas al menos a 5 micro, pequeñas y medianas, empresas en temas de gestión empresarial. Referencias laborales comprobables. 5 años de experiencia en consultoría, habiendo asesorado directamente al menos a 5 empresas micro, pequeñas o medianas: 10 Mas de 5 años de experiencia en consultoría, habiendo asesorando directamente a mas de 5 empresas micro, pequeñas o medianas: 15	15
Experiencia en: Implementación o dirección de proyectos de desarrollo de proveedores, proyectos de desarrollo de cluster o dirección de proyectos orientados a procesos de inclusión productiva de negocios base de la pirámide. Dirección de un proyecto: 2 Dos a tres proyectos: 3 Mas de 3 proyectos:5	5
Entrevista	30
<b>TOTAL</b>	<b>(100%)</b>

#### **X. ADJUDICACION**

Se adjudicará el contrato a la propuesta que obtenga la mayor puntuación combinada entre la evaluación técnica y financiera. Con la siguiente distribución: un 70% a la oferta técnica, un 30% al precio.

## **XI. ENTREGA DE PROPUESTAS**

Las personas interesadas deberán someter carta de la confirmación de interés y disponibilidad utilizando los modelos indicados en ANUNCIO DE CONTRATACIÓN DE CONSULTOR INDIVIDUAL y presentar sus propuestas de conforme a lo indicado en el mencionado documento.

- El PNUD se reserva el derecho de aceptar o rechazar cualquier Propuesta y de anular el proceso licitatorio así como de rechazar todas las Propuestas en cualquier momento con anterioridad a la adjudicación del contrato sin incurrir por ello en ninguna responsabilidad con relación al Oferente que se viera así afectado.