

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**“APRENDIZAJE MEDIANTE ALIANZAS
EMPRESARIALES”**

PROYECTO REGIONAL BID / FOMIN (MIF-AT-529)
(ATN/ME-8291-RG)

Ejecutor:
Instituto Centroamericano de Administración
de Empresas (INCAE) (Costa Rica)

EVALUACIÓN INTERMEDIA

Informe Final

Javier Lasida / Mónica Oliber

OCTUBRE 2005

gama | grupo de asesoría multidisciplinaria

Guayabo 1790, Of. 803 | CP 11300 | Montevideo - Uruguay

www.gama.com.uy | gama@gama.com.uy

Tel. / Fax: (598 2) 409 0095

Abreviaciones usadas para los países corresponden a las siguientes: a) CR: Costa Rica; b) ES: El Salvador; c) GU: Guatemala; e) NI: Nicaragua; f) PN: Panamá; g) HO: Honduras y h) DR: República Dominicana.

SIGLAS

CLACDS – Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible
INCAE – Instituto de Capacitación Empresarial

INDICE

I. Resumen Ejecutivo	1
II. Introducción	8
A. Antecedentes.....	8
A.1 Descripción del Programa.....	9
B. Metodología de la Evaluación y Actividades Realizadas.....	10
III. Relevancia.....	11
A. El Programa General.....	11
A.1 Relevancia en el Diseño	11
A.2 Relevancia en la Ejecución	11
B. Los Proyectos.....	12
B.1 Relevancia en el Diseño / Ejecución.....	12
IV. Eficacia	16
A. El Programa.....	16
A.1 Eficacia en el Diseño.....	16
A.2 Eficacia en la Ejecución	17
B. Los Proyectos.....	21
B.1 Eficacia en el Diseño / Ejecución.....	21
V. Eficiencia	25
A. El Programa.....	25
A.1 Eficiencia en el Diseño.....	25
A.2 Eficiencia en la Ejecución	25
B. Los Proyectos.....	27
B.1 Eficiencia en el Diseño / Ejecución.....	27
VI. Principales Recomendaciones	30
 Anexo 1 - Personas Entrevistadas en Trabajo de Campo	 33
Anexo 2 - Estado de los Proyectos	37
Anexo 3 - Cuadro Resumen de Proyectos Aprobados	42

I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 El Informe constituye la evaluación de medio término del Programa Regional de “Aprendizaje mediante alianzas empresariales” llevado adelante por FOMIN-BID y el INCAE. Para su realización se estudió la información producida por el Programa, se entrevistó a todo el equipo responsable de su desarrollo y se visitaron los proyectos en Costa Rica, El Salvador y Guatemala. Los resultados del análisis de relevancia, eficacia y eficiencia y las recomendaciones se muestran a nivel del Programa general y de los proyectos específicos.
- 1.2 La **relevancia en el diseño del Programa** se pone de manifiesto en los pormenorizados estudios que fundamentaron el diseño del Programa; éstos, realizados previamente por el INCAE, muestran la importancia de mejorar la competitividad de las PYMES hoy en la región, específicamente en los sectores seleccionados (turismo; textiles; agronegocios y tecnologías de la información y telecomunicaciones) de mayor potencial económico y la necesidad de generar conocimientos y experiencias demostrativas de apoyo a la asociatividad.
- 1.3 Las actividades de promoción e invitación a presentación de propuestas al Fondo mostraron una adecuada respuesta, que evidenció la significatividad de la iniciativa, la capacidad de convocatoria del INCAE para llevarla adelante y el acierto en la identificación de las contrapartes.
- 1.4 La **relevancia de los proyectos** aprobados, en términos de definición de los objetivos y la elección de los beneficiarios, ha sido elevada. En el proceso de elaboración, búsqueda de cofinanciadores por proyecto y ejecución, se destaca el alto grado de articulación logrado con otros donantes, ONG u organismos estatales.
- 1.5 La situación de punto de partida de los proyectos no ha sido la misma entre los distintos países. El caso de El Salvador constituye un caso de excepción, en donde los proyectos corresponden a grupos asociativos previamente identificados y apoyados por un organismo de gobierno y otros organismos donantes. Por esta razón los proyectos allí aprobados cuentan, en general, con mayor grado de “madurez” respecto del resto de los países participantes del Programa.
- 1.6 Los proyectos en ejecución cuentan con la efectiva participación de los empresarios. Se plantearon algunas dudas en especial en un proyecto guatemalteco (Ruta trinacional de turismo), en que el consultor nacional del INCAE no tuvo contacto directo con los empresarios. Se identificaron otros problemas puntuales, como riesgo de excesivo peso de la ONG (en el proyecto de agricultores de Guatemala, por parte de la Fundación Agil respecto a la organización ALIAR) o de no aprovechamiento de todas las potencialidades asociativas (en el proyecto de cooperativas cafetaleras de Costa Rica).

- 1.7 En algunos proyectos se observó que no está clara la idea en los empresarios sobre el aporte que deberán realizar contra la prestación directa de los servicios que se deriven del proyecto. La clara idea del pago por parte de las empresas contra la prestación directa de servicios recibidos es, sin embargo, un elemento clave para la generación de mercados de servicios sostenibles para las pymes.
- 1.8 Respecto de la **eficacia del Programa**, cabe destacar que su diseño fue preciso en la definición de sus objetivos y resultados esperados, lo que resultó confirmado por la ejecución. Esta también mostró la capacidad de CLACDS/INCAE para implementarlo, dado su carácter multinacional, su mandato, estructura y presencia regional y su vocación por la promoción de la competitividad.
- 1.9 El Programa, aunque con retrasos significativos, viene cumpliendo con los objetivos preestablecidos. En relación con la promoción y difusión, se efectuaron los actos de lanzamiento en cada país con 50 participantes promedio cada uno y se recibieron unas 75 expresiones de interés por participar. Existen, hasta el mes 27, 13 proyectos aprobados que cuentan con la no objeción por parte del BID/FOMIN y que están comenzando a ejecutarse. Esto significa un total de US\$ 2.87 millones de fondos comprometidos del total de US\$ 8 millones asignados al “Fondo Concursable” (o sea un 36% aproximadamente del mismo). A la vez existe una cartera de proyectos en estudio, que muestran buenas condiciones para aprobarse antes de fin de año y cuyo monto potencialmente se estima que lograría comprometer los recursos de los que dispone el Fondo.
- 1.10 Por su parte, la cantidad de pymes beneficiarias por proyecto es en todos los casos superior al límite mínimo de 10 previsto en el diseño y el total de pymes participantes en el agregado de proyectos supera ampliamente lo previsto, siendo hasta el momento 4.000 unidades productivas aproximadamente (3.700 productores en los cuatro proyectos de agro-negocios; 200 empresas en los 8 proyectos de turismo y 11 empresas en el proyecto de tecnologías de la información). En la evaluación final debería analizarse si participaron y se lograron resultados en el conjunto de las empresas comprendidas en los proyectos aprobados. A la fecha de este informe están todavía en etapas iniciales de ejecución, que no permiten evaluarlo.
- 1.11 **El principal problema del Programa fue el supuesto del cofinanciamiento a cargo del INCAE.** Se partió de la base que la institución podría disponer u obtener US\$ 5 millones para cofinanciar el Programa, lo que al no concretarse tuvo importantes efectos en la implementación. En efecto, los principales supuestos de la política de cofinanciamiento diseñada no se confirmaron en la práctica. Si bien el monto es adecuado a la escala de gestión del Instituto, el Programa no corresponde a los propósitos específicos con los que él logra movilizar recursos. Esto condujo a una fuerte reformulación de la política y estructura de cofinanciamiento diseñada, la cual se abrió a la cooperación de otros

donantes. De un esquema de cofinanciamiento central y global, excesivamente optimista en cuanto a la posibilidad de obtener los fondos comprometidos por parte de INCAE, se pasó a otra estructura de cofinanciamientos diversos, en la mayoría de los casos con un donante distinto para cada proyecto. Esto supuso incorporar al diseño y a la ejecución de cada proyecto a nuevos actores, con sus propios objetivos y criterios.

- 1.12 El problema de cofinanciamiento generó un significativo retraso en la ejecución y, para resolverlo afectó el método utilizado para la formulación de los proyectos. Al no contar con un cofinanciamiento central y global, se incluyó la posibilidad del cofinanciamiento (del 35%) en los criterios para la búsqueda y selección de proyectos. Otro efecto del problema fue que no se logró ejecutar o se lo está haciendo muy limitadamente en algunos de los países y sectores previstos. Hasta el momento prevalecen marcadamente los proyectos en el sector turismo (8 proyectos) frente a los de agro-negocios (4 proyectos), de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (1 proyecto) y del sector textil (ningún proyecto). Respecto de la distribución por países, El Salvador, Costa Rica y Guatemala son los casos más cercanos al número promedio esperado de proyectos (4, 3 y 3, respectivamente). Nicaragua, Panamá y Honduras sólo cuentan con un proyecto aprobado cada uno; mientras que en el caso de República Dominicana aún no existen proyectos aprobados. Al problema de la distribución se agrega en varios casos la generación de expectativas defraudadas, al haberse avanzado en la formulación de iniciativas, que luego no prosperaron por causas que no tienen que ver con su calidad o con la consistencia con los objetivos del Programa. Esta situación resulta especialmente crítica en Panamá, donde se avanzó en la elaboración de más de tres proyectos, que no prosperaron debido a que no se cuenta con cofinanciadores.
- 1.13 Aquí reside el punto central de los dos caminos que –esquemáticamente– se abren a FOMIN para el análisis y reformulación de las políticas de subsidio y cofinanciamiento –parte y contraparte– en el futuro. O bien no se incluye o se reduce significativamente la exigencia de cofinanciamiento a los ejecutores. O, de requerírseles un cofinanciamiento similar al aporte realizado por FOMIN (como en este caso), debería evaluarse más precisamente su capacidad de aportarlo, previendo el tiempo y las actividades necesarios para obtenerlo.
- 1.14 Un aprendizaje de la ejecución hasta el momento fue que la exigencia de cofinanciamiento incentivó la articulación con otros actores de la política de PYME en cada país. Considerándola, una alternativa intermedia a las dos extremas arriba planteadas, para futuros programas de segundo piso, sería reducir significativamente el porcentaje, requiriendo que sea aportado sólo por donantes radicados en el país.
- 1.15 Pero la insuficiencia en la presentación de proyectos en los países referidos obedeció también a otras causas. En primer término al escaso desarrollo de mercados de servicios de apoyo a empresas y,

complementariamente, la existencia de proyectos de cooperación que subvencionan prácticamente el 100% de los costos. Además en Nicaragua la consultora local indicó que fue difícil transmitir y lograr que se cumplieran las exigencias de presentación, como la del plan de negocios. En el caso de Honduras, a ello se agregaron dificultades para reclutar el nuevo consultor local (en este momento el puesto está sin cubrir).

- 1.16 El Programa y consecuentemente el seguimiento realizado desde el FOMIN demostraron adecuada flexibilidad y capacidad para responder a situaciones no previstas en relación con la ausencia de co-donantes dispuestos a financiar el Programa en general. También se destaca la flexibilidad para abarcar no sólo a pymes sino también, a micro empresas en los casos en donde los grupos asociativos o clusters identificados estuvieran conformados por productores representados por cooperativas u otras formas de asociación. Esto posibilitará aprender sobre la potencialidad de la asociatividad también en ese segmento.
- 1.17 El Programa logró articularse adecuadamente con las políticas nacionales dirigidas a MyPEs, a pesar de la importante heterogeneidad que muestran en la región. Por esta vía se posibilitó incrementar los resultados alcanzados a la vez que resolver el problema del cofinanciamiento.
- 1.18 Al presente, si bien ya se ha elaborado el modelo de indicadores y monitoreo del Programa y los Proyectos (siguiendo los lineamientos generales del BID/FOMIN para proyectos de “Integración Productiva”), aún no se realizado su adecuación sectorial y por proyecto, ni la elaboración de pautas e instructivos para su aplicación. Importa alertar que, especialmente en los primeros proyectos aprobados, está en la fecha límite para hacerlo.
- 1.19 El requisito de un mínimo de US\$ 200 mil por cada proyecto a ser financiado limitó la variedad de proyectos recibidos, sin responder a un criterio sustantivo. Varios de los consultores indicaron que recibieron consultas de propuestas que no se presentaron o siquiera se formularon dado que tanto los recursos que requerían, como su capacidad de aportar la contrapartida eran significativamente menores a los mínimos. El criterio de no recibir muchos pequeños proyectos (que hubieran incrementado los costos de gestión) se podría haber contemplado estableciendo cupos máximos por tramos de proyectos, de forma tal de también experimentar con iniciativas de menores dimensiones (tal vez más adecuadas a alguno de los países de baja o nula ejecución).
- 1.20 En relación con la eficacia de los proyectos, cabe especialmente destacar que los diseños incluyen componentes que conforman lo que hemos dado en llamar el círculo virtuoso de la competitividad mediante la asociatividad o formación de clusters. En efecto, existen los tres componentes básicos para ello: un componente de fortalecimiento de la asociatividad y consolidación del cluster, un segundo componente de calidad, capacitación y asistencia técnica y un tercer componente de “mercadeo” o comercialización.

- 1.21 El Programa, superado el problema del cofinanciamiento, ha mostrado una razonable eficiencia en la ejecución. También, a partir de que se superó el riesgo de no lograr el cofinanciamiento, se conformó una UEC que muestra un desempeño competente y adecuado a las exigencias de las etapas pasadas y en curso. El sistema contable aplicado ha facilitado una gestión rigurosa y flexible, adaptada a la variedad de requisitos, criterios y rubros exigidos por los diversos cofinanciadores.
- 1.22 Las demoras han obedecido a la readecuación de toda la estrategia de implementación que fue necesaria a partir del problema de cofinanciamiento y, en segundo término, a los tiempos de aprendizaje requeridos por la UEC y los ejecutores de cada uno de los proyectos, de los procedimientos administrativos requeridos. También se han percibido demoras en las comunicaciones entre la UEC y los ejecutores de cada proyecto. El sitio web no ha cumplido con las características, ni con la función prevista. Se han combinado los tiempos propios de las curvas de aprendizaje al desarrollar un nuevo proyecto, incrementados por el alcance regional y por las dificultades existentes en algunos de los países y clusters para la formulación y gestión de proyectos con los requisitos de FOMIN-BID.
- 1.23 La estructura de funcionamiento ha sido la adecuada al objeto y a la condición de regional del Proyecto. Consiste en un equipo radicado en la sede central de INCAE, apoyado por consultores locales en cada país. Sus contrapartes en cada proyecto son ONG que asumen la ejecución de los proyectos, respondiendo al servicio del grupo de empresas. Estas ONG son de muy distinto tipo, de acuerdo a la historia, desarrollo y características de cada cluster (por ejemplo cooperativas de larga data, recientes asociaciones de empresas o instituciones técnicas de apoyo).
- 1.24 Las representaciones del Banco de los países comprendidos recibieron información sobre el proceso de ejecución, e incluso en El Salvador, uno de los casos con más ejecución en el Programa, se valoró que la misma es efectiva, continua y que se han logrado coordinaciones y sinergias con la selección y seguimiento de otros proyectos en el país. En otros, como Panamá y República Dominicana, donde no se están ejecutando proyectos, se percibió la coordinación como escasa.
- 1.25 Al igual que en la evaluación del Programa “entra 21”, de la Internacional Youth Foundation y FOMIN, se identificaron ventajas de la modalidad de gestión regional, en tanto facilita la especialización y la coherencia en intervenciones similares, en una misma área temática, así como facilita y agiliza las comparaciones, los intercambios horizontales y los aprendizajes entre los proyectos en los diversos países. También posibilita el apoyo a acciones de menor escala.
- 1.26 En relación con la eficiencia de los proyectos, cabe destacar que las distintas unidades ejecutoras locales de los proyectos son muy heterogéneas entre ellas. En algunos casos se trata de entidades con amplia trayectoria en la ejecución y manejo de proyectos de apoyo a

pymes y, en otros casos, de instituciones de reciente creación, sin ninguna experiencia en este tipo de acciones. Esto puede implicar distintos tipos y tiempos de aprendizaje para la adecuada implementación y gestión de los proyectos.

1.27 Un resumen de las principales recomendaciones de la presente consultoría indica los siguientes:

- 1) En los países con una ejecución nula o escasa de proyectos aprobados o en pipeline (Panamá; Honduras; Nicaragua y República Dominicana) considerar la posibilidad de distintos aumentos en el porcentaje de participación de FOMIN (para algunos el 50% y para otros el 70%), estudiándolo caso a caso (se adjunta lista de proyectos). Complementariamente podría promoverse la presentación de estos proyectos (que no han logrado cofinanciamiento) a otras líneas del FOMIN, tales como la delegación de autoridad a las Representaciones.
- 2) Se recomienda al FOMIN realizar una revisión con base en los resultados de los proyectos regionales ENTRA 21 e INCAE de la política y estructura de cofinanciamiento para nuevos proyectos regionales.
- 3) Aceptar proyectos de montos menores a US\$ 200.000, analizando caso a caso, cuando lo ameriten algunas características especiales de los mismos (el país o la zona beneficiaria, o de las empresas participantes). El incremento de costos de gestión no será relevante, dado que serán pocos proyectos dentro del total de los ejecutados.
- 4) Inmediatamente definir los criterios y herramientas de supervisión y comenzar a operacionalizarlas, para lo cual están estudiándose algunos refuerzos de la UEC, que se considera que deberían implementarse a la brevedad. Se recomienda basar la supervisión directa en los consultores locales actuales, siempre que cuenten con las competencias necesarias, complementándola con las correspondientes visitas de supervisión de otros consultores de la UEC.
- 5) Realizar de manera urgente el diseño y adaptación del sistema de monitoreo y seguimiento de los proyectos, así como también relevar la información de la “línea de base”, a través de una consultoría regional o de consultorías nacionales o por proyecto (analizando cual alternativa es la más conveniente). Esta tarea debería estar enfocada y constituir el comienzo del desarrollo del plan de actividades de aprendizaje.
- 6) En la próxima etapa de plena ejecución promover las comunicaciones horizontales entre los proyectos y los países, a la vez disminuir los tiempos de las comunicaciones entre la UEC, los consultores locales y los ejecutores de cada uno de los proyectos.

- 7) Analizar durante la ejecución la capacidad organizativa y estar atento de apoyar el fortalecimiento de las entidades ejecutoras, asegurando la activa participación de los empresarios beneficiarios.
- 8) Fortalecer la idea, desde el inicio de la ejecución de los proyectos, de que los beneficiarios realicen un pago directo contra la prestación de los servicios que reciban. Luego de asegurados, éstos pagos deberán quedar registrados.
- 9) En el momento de la ejecución del componente de “aprendizaje” será importante comparar la relevancia y la eficacia de las acciones realizadas mediante los proyectos en función del grado de madurez y experiencia de “asociatividad” de los distintos grupos de empresas, al momento inicial.

II. INTRODUCCIÓN

- 2.1 El Informe que se presenta a continuación constituye la evaluación de medio término del Programa Regional de “Aprendizaje mediante alianzas empresariales” llevado adelante por FOMIN-BID y el INCAE. Se agradece a los integrantes del equipo de la UEC, al INCAE y a la Representación del Banco en Costa Rica la amplia colaboración y la confianza brindada.

A. ANTECEDENTES

- 2.2 A partir de la convocatoria realizada por BID/FOMIN, GAMA presentó una oferta con los siguientes objetivos y resultados esperados:
- a) Determinar el grado de cumplimiento, a la fecha de la evaluación, de los objetivos definidos en el marco lógico y, evaluar la probabilidad de alcanzarlos al finalizar el proyecto.
 - b) Identificar las fortalezas y debilidades institucionales del INCAE como agencia ejecutora del proyecto, revisar en particular la capacidad institucional del INCAE para identificar, seleccionar y administrar proyectos financiados con donaciones (grant projects) y para difundir experiencias; evaluar el rendimiento de las donaciones del programa; evaluar la lógica, la calidad y el precio de las estructuras de incentivos en los grant projects; y revisión del nivel de conexión de redes, coordinación y participación entre ONGs y los donantes del sector privado; a la vez que evaluar el grado de alcance hacia grupos no considerados tradicionalmente por FOMIN o el BID.
 - c) Identificar opciones para mejorar la implementación del programa. Dichas modificaciones pueden incluir: modificación de la estructura o tamaño del Challenge Grant Fund, variación en las actividades elegibles, responsabilidades del equipo de planta y consultores de INCAE, alianzas estratégicas, cambios en el plan de actividades y la asignación de recursos, entre otras.
- 2.3 La evaluación proporciona recomendaciones para mejorar la ejecución del programa y así aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo planteados. En este contexto, la evaluación examina en particular los siguientes aspectos:
- a) Los cambios en el contexto y la revisión de los supuestos relevantes:
¿El diseño del proyecto es apropiado para tratar los problemas identificados? ¿Qué factores internos y externos influyeron sobre la capacidad de los grupos beneficiarios y sobre el INCAE para alcanzar los objetivos planteados? ¿Es necesario reformular el diseño del proyecto dados los cambios en el país, los sectores estudiados, el contexto operativo, la capacidad de cofinanciamiento y la estrategia de recaudación de los fondos?

- b) Alcance de los objetivos y del desempeño proyectado (efectividad): ¿Qué relación tiene el desempeño alcanzado por el INCAE con respecto a lo esperado? ¿El rendimiento actual del proyecto permite suponer con cierta probabilidad el cumplimiento de objetivos específicos planteados? ¿Se ha producido algún efecto inesperado?
- c) Resultados en términos de producto logrado en comparación con los objetivos planteados (eficiencia): ¿El programa ha alcanzado el número esperado de beneficiarios (beneficiarios individuales, empresas, industrias, etc.) dentro del marco de tiempo propuesto? ¿Las actividades del programa están en línea con el plan de actividades definido por el project team y con los planes anuales de acción? ¿Los desembolsos y los pagos del proyecto están en línea con el plan de presupuesto esperado? ¿La estructura de desembolsos hacia los subgrantees es compleja, al punto de afectar la implementación del programa?

A.1 Descripción del Programa

- 2.4 El Programa tiene como meta el mejoramiento de la competitividad internacional de PYMEs centroamericanas mediante el refuerzo de alianzas empresariales, en cuatros sectores económicos seleccionados: agro-negocios; turismo; textiles y tecnologías de la información y la comunicación. La finalidad del Programa es, mediante la creación de una asociación estratégica entre el FOMIN y el INCAE como unidad ejecutora central, respaldar una serie de proyectos de alianzas empresariales en 7 países de la región en sectores económicos de alto potencial de crecimiento y, obtener enseñanzas colectivas y difundir prácticas óptimas a partir de las subvenciones y la asociación. Con esta finalidad el programa, previsto para ser ejecutado en un plazo de 4 años, incluye dos grandes componentes de actividades: (a) Promoción y Fondo de cofinanciamiento de proyectos y (b) Aprendizaje y difusión.
- 2.5 El Componente I incluye (i) Actividades promocionales, tanto del Programa como del Fondo de cofinanciamiento de proyectos, así como la elaboración, selección y aprobación de proyectos; y (b) un Fondo de cofinanciamiento de proyectos constituido por US\$ 8 millones aportados por partes iguales por FOMIN e INCAE y desembolsados sobre una base de pari passu, con el objeto de de financiar 32 proyectos de alianza empresarial, prestando asistencia a 800 empresas. Los proyectos aportarían 3.4 millones, con lo cual el financiamiento se compone de un 35% de aporte FOMIN, otro 35% de INCAE y el 30% de las empresas y ONG.
- 2.6 El Componente II prevé el mejoramiento de las nociones acerca de los proyectos de alianzas empresariales eficaces, la evaluación de las posibilidades de reproducción del modelo de programa y la promoción del uso de prácticas óptimas en las alianzas empresariales, mediante el estímulo al crecimiento de las asociaciones donde participen entidades sin

finés de lucro, el gobierno y el sector privado. Este componente incluye un análisis de las prácticas óptimas y las enseñanzas extraídas de la ejecución de esos proyectos experimentales y su amplia difusión con fines demostrativos y para la posible repetición de la experiencia en otros países de la región.

- 2.7 Hasta el momento de la presente consultoría, existen 13 proyectos aprobados, de los cuales 12 cuentan con la “no objeción” del BID/FOMIN. De este total, 8 proyectos corresponden al sector turismo; 4 al de agro-negocios y 1 al de tecnologías de la información y las telecomunicaciones. A su vez, El Salvador, Costa Rica y Guatemala cuentan con 4, 3 y 3, proyectos aprobados, respectivamente; mientras que Nicaragua, Panamá y Honduras sólo cuentan con 1 proyecto aprobado cada uno y República Dominicana aún no tiene proyectos aprobados.

B. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN Y ACTIVIDADES REALIZADAS

- 2.8 GAMA propuso organizar la evaluación en dos niveles: (a) el Programa en conjunto, operando a escala regional y (b) los proyectos seleccionados y en ejecución. En ambos, se planteó analizar la relevancia, eficacia y eficiencia, en las etapas de diseño y de ejecución. Cabe aclarar que en el caso de los proyectos, el análisis se realiza sin distinguir específicamente entre el diseño y la ejecución, dado que todos ellos han sido aprobados muy recientemente y por ende, apenas están comenzando con las actividades propias de los primeros desembolsos; sin haber comenzado con las actividades de servicios propiamente dichas de la ejecución.
- 2.9 Para ello (a) se revisó el documento del proyecto (“Donor Memorandum”) y la documentación de la Unidad Ejecutora Central (UEC), incluyendo informes, carpetas de proceso de selección de proyectos, los propios proyectos propuestos y aceptados y el manual de procedimientos, entre otros; (b) se mantuvieron entrevistas y reuniones presenciales con todo el equipo del INCAE a cargo del Programa radicado en la sede de San José, los consultores nacionales de Costa Rica, El Salvador y Guatemala y entrevistas telefónicas con los consultores nacionales de Nicaragua, Panamá y República Dominicana (ver Anexo 1); (c) se visitaron todos los proyectos en ejecución en Costa Rica, El Salvador y Guatemala, se entrevistaron los responsables de las unidades ejecutoras locales; beneficiarios finales; representantes de los cofinanciadotes y especialistas sectoriales de FOMIN (presencialmente y vía e-mail).

III. RELEVANCIA

A. EL PROGRAMA GENERAL

A.1 Relevancia en el Diseño

- 3.1 La definición de los objetivos del Programa y la selección específica de los sectores económicos a ser considerados responden a un diagnóstico pormenorizado de la situación de las pymes en la región. Tal diagnóstico tuvo su base en los siguientes dos estudios del INCAE/CLACDS: “Una Agenda para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible” (1999) y “Competitividad Empresarial en Centroamérica” (2001).
- 3.2 De hecho, la ejecución confirma que los objetivos propuestos en el Programa son relevantes en relación con el diagnóstico efectuado por medio de tales estudios sobre la competitividad de las pymes en el contexto regional centroamericano e internacional, frente al Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos. Los beneficiarios finales, que son las pymes, representan un 96% de la cantidad total de empresas, un 54% del empleo y un 34% de la producción. Además, en los estudios citados, se muestra claramente la potencialidad de existencia de clusters de “clase mundial” en los cuatro sectores específicos seleccionados para el Programa: agro-negocios; turismo; textiles y tecnologías de la información y de las telecomunicaciones. Estos sectores, además de su elevado potencial de desarrollo poseen una significativa importancia actual dentro de la economía centroamericana.
- 3.3 Al momento del diseño, se consideró que el Programa sería un esfuerzo complementario a los realizados por otros programas de competitividad y asociatividad empresarial, ya existentes a nivel nacional en los distintos países. Esto genera una alta “adicionalidad” prevista en el diseño, debido al aprovechamiento de otros esfuerzos semejantes y a la generación de sinergias con ellos.
- 3.4 Por su parte, el objetivo referido al “aprendizaje y difusión” a partir de las enseñanzas del Programa, responde a la escasez de conocimiento específico, detectada a nivel regional, sobre recomendaciones y orientaciones de las posibles formas de apoyo a la asociatividad empresarial (o clusters) y la generación de mayor competitividad. Este objetivo sirve, entonces, a la generación de bases para la definición de políticas regionales y/o nacionales de apoyo a pymes en tal sentido.

A.2 Relevancia en la Ejecución

- 3.5 La convocatoria y los actos de lanzamiento realizados en los distintos países tuvieron una adecuada respuesta en cuanto a la presentación de ideas, solicitudes y perfiles de proyectos.

- 3.6 Sin embargo, la incertidumbre respecto al logro del cofinanciamiento generó en algunos casos desinterés y caída en el número de proyectos potenciales. Lo que inicialmente se previó como un tema resuelto a nivel general del Programa, se trasladó al proceso de identificación y elaboración de cada proyecto.
- 3.7 La comunicación con los potenciales ejecutores y co-donantes de proyectos funcionó adecuadamente. Tanto los consultores locales como, el coordinador general del proyecto y la responsable del “fundraising” de la UEC tomaron contacto directo en cada país, con representantes de programas nacionales de apoyo a pymes; representantes de organizaciones de pymes; representantes de la cooperación internacional y otros actores relevantes para obtener información clave y armonizar acciones. Se demostró así la relevancia de la iniciativa para distintos actores, junto con la capacidad de convocatoria del INCAE y el acierto para la identificación de las contrapartes.
- 3.8 De hecho, el aprovechamiento de sinergias realizado y la complementación y armonización de acciones con otros actores, si bien requirió al inicio de importantes esfuerzos de coordinación, confirman la alta “adicionalidad” del Programa durante su ejecución; característica ésta no muy común dentro de los proyectos BID/FOMIN.

B. LOS PROYECTOS

B.1 Relevancia en el Diseño / Ejecución

- 3.9 La relevancia al momento del diseño de los proyectos ya aprobados ha sido, en general, elevada y en casi todos ellos está bien fundamentada la elección de los objetivos y de los beneficiarios. Tales fundamentos se basan en la importancia actual y potencial para el sector económico y el país de las actividades a ser desarrolladas, en la experiencia previa del trabajo conjunto y de acciones de cooperación por parte de los grupos empresarios seleccionados, así como en su necesidad de ser apoyados.
- 3.10 Luego de la firma del convenio y de varios meses de gestiones frente a donantes potenciales quedó patente que no se obtendrían los fondos de cofinanciamiento en la modalidad prevista, o sea como recursos globales del Programas, gestionados y asignados básicamente desde su equipo central. (con un régimen similar a los recursos aportados por FOMIN). Frente a esta situación se debió efectuar un cambio rotundo en las estrategias de generación de los proyectos. Se procedió a la búsqueda, en primer lugar, de potenciales donantes y luego, a adecuar la idea de proyectos a sus prioridades. De hecho, en la mayoría de los casos los potenciales donantes ya contaban con proyectos (en diseño o aún en ejecución) a los cuales el Programa debió reforzar y/o reformular para adecuarlos al objetivo general del mismo. Este cambio de estrategia en la selección de proyectos, si bien ha favorecido el cumplimiento de los objetivos del Programa, puede estimarse que ha excluido a buenos

proyecto y ha afectado en alguna medida, de manera negativa, la variedad de los proyectos aprobados, en tanto les ha agregado una condición (disponer de otro cofinanciador) que no responde ni a la diversidad y tampoco a la mejor calidad de los proyectos viables. Puede suponerse que mejores proyectos no fueron considerados frente a otros de menor calidad pero que contaban con cofinanciador.

- 3.11 Un efecto positivo del cambio de estrategias en cuanto a la selección de proyectos anteriormente señalada, es la alta “adicionalidad” lograda. De hecho, los proyectos requirieron de un importante esfuerzo de articulación y complementación con proyectos o ideas de proyectos ya existentes (con otros donantes y otros ejecutores). La generación de sinergias y el aprovechamiento de estos esfuerzos complementarios, ha constituido una característica altamente destacable en los proyectos aprobados del presente Programa, que no siempre se alcanza dentro de los proyectos BID/FOMIN.
- 3.12 En una buena parte de los casos, frente a la redefinición y readecuación de proyectos ya existentes y en ejecución (y financiados por otros donantes) también se verifica la relevancia de la incorporación de las nuevas acciones complementarias a las ya existentes, al momento de la inclusión del BID/FOMIN como donante. Tal es el caso de los seis proyectos de pequeños hoteles (en ES, CR, NI, PN, HO y GU) financiados por la OEA, que estaban fundamentalmente enfocados hacia la capacitación. La redefinición de estos proyectos para su inclusión dentro del Programa BID/FOMIN determinó la incorporación de nuevos componentes, tales como “mercadeo” y “sensibilización hacia la asociatividad”, que derivaron en la definición de nuevas acciones de alta relevancia para los grupos de empresas beneficiarias.
- 3.13 El proyecto de pequeños hoteles, que opera en los seis países antes citados, beneficiando a unas 180 PyMEs en total, ha consistido en una formulación más avanzada hacia la asociatividad, en comparación con el proyecto de capacitación que venía implementando la OEA en la región, desde el año 2002. Como estas pymes ya han verificado ciertos beneficios de las actividades realizadas mediante tal proyecto e, inclusive, han desarrollado interesantes lazos de “confianza” entre ellas; se encuentran más motivadas para continuar con la demanda colectiva de servicios. Esto tiende a asegurar la relevancia de este proyecto FOMIN/INCAE durante su ejecución.
- 3.14 Los demás proyectos aprobados en El Salvador (proyecto de añiles; producción lechera de Morazán y TICs) se seleccionaron en trabajo conjunto con CONAMYPE en el contexto de los apoyos a grupos asociativos que ya viene realizando éste organismo. Por esta razón, en estos casos también, los beneficiarios ya han pasado por las primeras etapas en lo que se refiere a su “asociatividad” y búsqueda de eficiencia colectiva. Particularmente, ya poseen experiencia en venta conjunta y promoción y publicidad colectiva; en capacitación técnica y de gestión; en creación de imagen y marca corporativa; etc. Con ello, estos grupos de

empresas han tenido la oportunidad de verificar ciertos beneficios derivados de tales acciones conjuntas; por lo cual, la demanda de servicios colectivos está relativamente más asegurada y con ello también, la relevancia de estos proyectos en la ejecución.

- 3.15 El caso del proyecto de producción lechera de Morazán de ES muestra, por ejemplo, que existe una adecuada complementación del objetivo del proyecto con una importante decisión de inversión en una planta pasteurizadora, por parte de 150 productores de las seis asociaciones que conforman la “Sociedad Cooperativa Lácteos Morazán” (beneficiaria del proyecto). La definición del presente proyecto aumenta la relevancia de la acción de inversión y genera nuevas sinergias con ella (crucial para mantener las ventas en los mercados de exportación y financiada con fondos de la cooperación italiana) para una de las principales actividades de la zona de Morazán; especialmente cuando la principal restricción que enfrentan estos productores son sus problemas fitosanitarios, más que la identificación de potenciales mercados.
- 3.16 Adicionalmente, en el trabajo de campo realizado por la presente consultoría en El Salvador, se destacó la efectiva participación e inclusión de los empresarios en la definición de los planes de acción y de las actividades de los proyectos, mediante la realización de talleres “in situ” de los productores y empresarios con el consultor local y las unidades ejecutoras respectivas. Esta decidida participación de la demanda en la definición de los proyectos y sus actividades tiende también a asegurar su mayor relevancia tanto en el diseño como, en la ejecución de los mismos.
- 3.17 En países tales como Guatemala, Nicaragua, República Dominicana y Honduras, la experiencia de formación de grupos asociativos (al menos, dentro de los sectores previstos por el Programa) se encuentra menos desarrollada que en el caso de ES. Como consecuencia, en estos casos ha sido un poco más dificultoso identificar y seleccionar grupos como potenciales beneficiarios, tal como se constató en las entrevistas con los consultores locales. Por esta razón los proyectos allí aprobados comienzan sobre una base de menor “madurez” en cuanto a la experiencia de funcionamiento de los grupos asociativos.
- 3.18 En el caso del proyecto de productores agrícolas de Guatemala, sin embargo, sí se verifican antecedentes del trabajo grupal asociativo por parte de la alianza de las 12 cooperativas (830 productores en total) que conforman el grupo beneficiario del proyecto. De hecho, desde su creación en el 2003, y básicamente impulsadas por la fundación que le ha ofrecido los servicios (Fundación ÁGIL), la alianza de las cooperativas (“ALIAR”) decidió capacitar a sus miembros en nuevas prácticas agrícolas; participar conjuntamente en ferias comerciales y ofrecer una producción conjunta que le permitiera lograr mayores volúmenes y mayor diversificación productiva en las ventas al mercado externo. Con estos antecedentes, la relevancia durante la ejecución del actual proyecto, que incorpora actividades tales como diversificar productos, estandarizar y certificar producción para la exportación, tiende a estar asegurada.

- 3.19 El proyecto de la ruta tri-nacional de turismo en Guatemala es de alta relevancia debido al elevado potencial de la zona del Golfo de Honduras (en el diseño se señalan estudios que así lo demuestran) frente al crecimiento del turismo internacional. Este es el único caso en que debido a carencias en la intervención de la consultora nacional de la UEC (que no tuvo contacto con los empresarios durante la elaboración del proyecto), se plantean dudas respecto al grado de participación de las pymes beneficiarias.
- 3.20 En el proyecto de producción cafetalera en CR, es de destacar su relevancia para la zona de Los Santos, en donde este tipo de producción es la principal dinamizadora de la actividad económica local. Asimismo, las tres cooperativas a ser beneficiadas (“CoopeDota”; “Coope Tarrazú” y “Coope Llano Bonito”), con un total de 2.700 productores asociados, son el eje económico en sus tres respectivas comunidades rurales. La actividad conjunta de productores ha sucedido al nivel intra-cooperativo, pero son escasos los antecedentes de trabajo conjunto inter-cooperativas y, consecuentemente, son limitados los objetivos del proyecto en este sentido.
- 3.21 En el trabajo de campo realizado por la presente consultoría se ha detectado que no siempre está clara la idea en los empresarios sobre el aporte que deberán realizar contra la prestación directa de los servicios que se deriven del proyecto. En algunos casos (como en el proyecto de pequeños hoteles o el de producción cafetalera en CR) este pago se prevé realizar con la cuota mensual que los miembros aportan a las Asociaciones y a las Cooperativas. Importa señalar que la clara idea del pago por parte de las empresas contra la prestación directa de servicios recibidos es clave para la generación de mercados de servicios sostenibles para las pymes. De parte del equipo técnico a cargo del Programa se ha recomendado a los proyectos el atender a este criterio, pero se ha preferido no exigirlo, para no sumarles más restricciones a su diseño e implementación.

IV. EFICACIA

A. EL PROGRAMA

A.1 Eficacia en el Diseño

- 4.1 El Programa definió claramente sus objetivos: el mejoramiento de la competitividad de las pymes de la región mediante el fortalecimiento de las alianzas empresariales por un lado y por otro, la generación de aprendizaje y enseñanzas colectivas que permitan difundir las mejores prácticas y políticas sobre el tema en la región de Centroamérica. Esta definición de objetivos se encuentra en clara correspondencia con los dos grandes componentes de actividades definidos (“Promoción del Programa y Fondo Estímulo de Subvenciones” y “Aprendizaje y Difusión”).
- 4.2 Los resultados esperados son también claramente enunciados en el marco lógico. Para el primer componente, los principales son: 50% de las pymes de los sectores seleccionados informado acerca del proyecto; 100 manifestaciones de interés; 45 propuestas presentadas; 32 subvenciones aprobadas (10 el primer año; 12 el segundo y 10 el tercero); 800 pymes participantes y 15% de reducción del costo de los servicios de asistencia técnica y mejoramiento de la calidad de los servicios. Para el segundo componente, los resultados esperados son: 14 estudios de casos preparados; 6 seminarios nacionales y 1 internacional y 2 publicaciones.
- 4.3 El rol del CLACDS/INCAE como unidad ejecutora central tiende a facilitar el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados de un Programa de carácter regional y de segundo piso como lo es el presente. La razón es que la institución posee ciertas características básicas para ello tales como: es una entidad internacional, tiene alcance regional en Centroamérica y tiene oficinas con investigadores y grupos de egresados en los distintos países de la región y finalmente tiene una definida vocación por la promoción de la competitividad en la región, a través de la generación de conocimientos, como base para contribuir a la definición de políticas en esta área, por parte de actores estatales y privados.
- 4.4 El principal problema de diseño fue el supuesto del cofinanciamiento a cargo del INCAE. Se partió de la idea y firme convicción del equipo de INCAE que participó en el diseño de que la institución podría obtener US\$ 5 millones para cofinanciar el Programa sin mayores contratiempos, con ciertos donantes potenciales pre-identificados, lo que al no concretarse tuvo importantes efectos en la ejecución. Si bien el monto es adecuado en proporción al presupuesto general que administra el INCAE, el Programa no corresponde a los propósitos específicos con los que él lograr movilizar recursos, ya que no había fungido como entidad que financiaba proyectos con PyMEs. Por otra parte el cofinanciamiento no constituye un criterio o un componente esencial o crítico para los objetivos del Programa; las dificultades encontradas muestran que se hubiera cumplido mejor con sus propósitos si se hubieran utilizado los criterios habituales de exigencia de contrapartida. Considerando la experiencia similar del Programa “entra 21”,

se subraya que el cofinanciamiento no debería considerarse como una condición para la selección de contrapartes de programas de segundo piso. Por el contrario la experiencia muestra que son decisivas otras, que posee el INCAE, como la capacidad técnica, la claridad estratégica, la legitimidad y las redes con que cuenta en los países comprendidos en la iniciativa.

- 4.5 El supuesto también incluía la definición que los recursos de cofinanciamiento se incorporarían en grandes partidas (y no atomizados por proyecto, como finalmente está ocurriendo). En el momento del diseño incluso no se llegó a plasmar por escrito el riesgo, que algunos participantes ya percibían.
- 4.6 El cumplimiento de los objetivos generales más allá del plazo de duración del Programa (en cierta medida su sostenibilidad) se encuentra favorecido al momento del diseño, debido a que las unidades ejecutoras de los proyectos son consideradas como beneficiarias directas. Con ello, éstas deberían verse reforzadas en su capacidad para ejecutar proyectos de apoyo a pymes al término del Programa. Por su parte, el CLACDS/INCAE al término del Programa deberá haber generado capacidad para ejecutar este tipo de proyectos y, al mismo tiempo, deberá capitalizar el conocimiento y la difusión de los aprendizajes del Programa en relación con las políticas de apoyo a clusters y competitividad de las pymes en la región.
- 4.7 En relación con el objetivo de “aprendizaje” es de destacar que el Programa es altamente “evaluable” en su diseño. Es decir; en el mismo se prevé la elaboración de indicadores para el establecimiento de la línea de base del Programa y su seguimiento; así como también, evaluaciones internas y de las ONGs participantes y, las evaluaciones parcial y final con sus objetivos claramente establecidos.

A.2 Eficacia en la Ejecución

- 4.8 El Programa, aunque con retrasos significativos, viene cumpliendo con los objetivos preestablecidos. En relación con la promoción y difusión, se efectuaron los actos de lanzamiento en cada país con 50 participantes promedio cada uno y se recibieron unas 75 expresiones de interés por participar. Existen hasta mes 27 de la ejecución 13 proyectos aprobados, que cuentan con la no objeción por parte del BID/FOMIN y que están comenzando a ejecutarse. Esto significa un total de US\$ 2.87 millones de fondos comprometidos del total de US\$ 8 millones asignados al “Fondo Concursable” (o sea un 36% del mismo). A la vez existe una cartera de proyectos en estudio, que muestran posibilidades aprobarse antes de fin de año 2005 (aunque aún no se han presentado todos al Banco) y cuyo monto eventualmente comprometería los recursos de los que dispone el Fondo.

- 4.9 Por su parte, la cantidad de pymes beneficiarias por proyecto es en todos los casos superior al límite mínimo de 10 previsto en el diseño y el total de pymes que participarían en el agregado de proyectos supera ampliamente lo previsto; siendo hasta el momento 4.000 unidades productivas aproximadamente (3.700 productores en los cuatro proyectos de agro-negocios (dudo que todos participan); 200 empresas en los 8 proyectos de turismo y 11 empresas en el proyecto de tecnologías de la información).
- 4.10 El reconocimiento con el que cuenta INCAE en la región, facilitó significativamente su capacidad de convocatoria de proyectos, constituyendo un referente confiable y calificado para empresas y unidades ejecutoras. Y, también contribuyó a la articulación con otros cofinanciadores y con actores estatales y privados vinculados a los objetivos del Programa.
- 4.11 Las actividades de promoción de proyectos se ejecutaron adecuadamente y lograron sus objetivos tanto en la difusión de la convocatoria, como en la identificación y el estímulo a la elaboración de proyectos.
- 4.12 La elaboración y selección de proyectos supuso un proceso de aproximaciones sucesivas hasta lograr que correspondieran a los objetivos y criterios del Programa, desde puntos de partida muy diversos. Ello significó un esfuerzo relevante de diálogo y formulación entre empresarios, ONG y UEC, así como para la Representación en Costa Rica en la asesoría de la preparación. La característica regional del Programa posibilitó la generación y aprobación de por lo menos un proyecto regional, lo que resultaría difícil a través de mecanismos nacionales¹.
- 4.13 Si bien en el diseño no se estipula específicamente que la distribución del total de proyectos sea equilibrada por países y sectores; se supone que ello es necesario para una generación de aprendizaje regional sin sesgos. Siendo así, en promedio simple, deberían aprobarse 4 ó 5 proyectos por país y 8 por cada uno de los cuatro sectores seleccionados. Hasta el momento prevalecen marcadamente los proyectos en el sector turismo (8 proyectos) frente a los de agro-negocios (4 proyectos), de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (1 proyecto) y del sector textil (ningún proyecto). Respecto de la distribución por países, El Salvador, Costa Rica y Guatemala son los casos más cercanos al número promedio esperado de proyectos (4, 3 y 3, respectivamente). Nicaragua, Panamá y Honduras sólo cuentan con un proyecto aprobado cada uno; mientras que en el caso de República Dominicana aún no existen proyectos aprobados. En cuanto a la distribución existente hasta el momento por sectores económicos, cabe destacar que si bien hay una explicación en relación con la participación y el dinamismo propio de estos sectores en la economía general de la región², el principal determinante ha sido la ya mencionada

¹ Otra iniciativa regional (INCAP) está en proceso de análisis y elaboración.

² En la región, el mayor dinamismo económico se refleja en los sectores turismo y agro-industria; mientras que el desarrollo de las empresas de tecnologías de la información y las

restricción de los potenciales donantes y los sectores privilegiados por éstos. En cuanto a la distribución por países, además del problema señalado de la escasa demanda de servicios al desarrollo empresarial existente en HO, NI y DR, el Programa ha debido “competir” con otros proyectos de otros donantes en estos países con porcentajes de financiamiento superiores al 35%.

- 4.14 Uno de los efectos de la dificultad de cofinanciamiento es que en ciertos países y sectores no se logró ejecutar, o se lo está haciendo escasamente por no contar con esos recursos. Justamente hasta el momento se percibe que el principal determinante de la distribución de la cantidad de proyectos por sectores y países es la existencia de co-donantes dispuestos a financiar proyectos más que la decisión independiente del Programa para seleccionarlos. Así, por ejemplo, la presencia de la OEA como organismo co-donante de un proyecto regional para financiar actividades de pequeños hoteles, ha determinado la mayor participación de proyectos del sector turismo en el Programa frente a la de los proyectos de los otros sectores.
- 4.15 Otra evidencia del problema que resulta especialmente crítica es la situación en Panamá donde se avanzó en la elaboración de varios proyectos (dos de turismo y tres de agro-negocios), que no prosperaron debido a que no se logró la participación de un donante que participara con el co-financiamiento del 35%. Al problema de la distribución entre los países se agrega en varios casos la generación de expectativas defraudadas, al haberse avanzado en la formulación de iniciativas, que luego no prosperaron por causas que no tienen que ver con su calidad o con la consistencia con los objetivos del Programa.
- 4.16 El Programa y consecuentemente el seguimiento realizado desde el FOMIN demostraron una flexibilidad y capacidad para adecuarse a situaciones no previstas en relación con la ausencia de co-donantes dispuestos a financiar el Programa en general. De hecho, se abrió la posibilidad a la búsqueda de donantes que financiaran exclusivamente a proyectos específicos en los distintos países (y no al Programa en general, como estaba previsto al comienzo de la ejecución) e inclusive, en algunos casos, a armonizar proyectos ya existentes con co-financiamiento con las nuevas actividades propuestas en el marco del Programa. El BID/FOMIN no interpuso obstáculos frente a estas necesidades de adaptación del Programa a la situación de contexto.
- 4.17 Por otra parte, también se destaca la flexibilidad para abarcar no sólo a pymes sino también, a micro empresas en los casos en donde los grupos asociativos o clusters identificados estuvieran conformados por productores representados por cooperativas u otras formas de asociación. Esto constituye un aporte relevante a las potencialidades de aprendizaje de la experiencia.

comunicaciones es más incipiente y el de las textiles tradicionales se encuentra en una etapa de crisis.

- 4.18 El Programa logró articularse adecuadamente con las políticas nacionales dirigidas a MyPEs, a pesar de la importante heterogeneidad que muestran en la región. Por esta vía se posibilitó incrementar los resultados alcanzados, en tanto en algunos países, entre los que se destaca El Salvador, existían programas estatales de apoyo a “clusters”. Esto facilitó la identificación de grupos de empresas más maduras y con más experiencia en relación con el trabajo asociativo, a la vez que permitió la definición de actividades que reforzarían notablemente tal tipo de apoyo. Potencia también los aprendizajes que se generen, que cuentan con actores estatales interesados en incorporarlos al mejoramiento de las políticas a su cargo. Y consecuentemente contribuye a generar condiciones para la sostenibilidad del Programa. Ello también potencia los aprendizajes que se generen dado que cuentan con actores estatales interesados en incorporarlos al mejoramiento de las políticas a su cargo. Y consecuentemente, contribuye a generar condiciones para la sostenibilidad del Programa.
- 4.19 Debe reconocerse como beneficio no esperado del Programa el haber construido una estrecha articulación con esos esfuerzos llevados adelante por los estados. A la vez se constata como un efecto beneficioso del problema de cofinanciamiento el que impulsó a maximizar la búsqueda y la concreción de alianzas en cada país³.
- 4.20 Finalmente corresponde señalar que este logro se obtuvo mediante una flexibilización en el diseño, ya que no se implementaron las comisiones nacionales previstas en el proyecto. Estaba previsto que éstas integraran a las principales organizaciones de PYME, a los directores de proyectos, a representantes de programas nacionales de competitividad y a personalidades importantes, reuniéndose trimestralmente.
- 4.21 En el proceso de implementación se evaluó que representaban un esfuerzo importante, poco viable en tanto otros actores tenían esas atribuciones. Se ensayó otro camino, consistente en negociaciones bilaterales y en la participación en las instancias colectivas ya constituidas (por ejemplo el Comité de Donantes de CONAMYPE de El Salvador), que mostró ser adecuado para lograr los resultados buscados.
- 4.22 Al presente, si bien ya se ha elaborado el modelo de indicadores y monitoreo del Programa y los Proyectos (siguiendo los lineamientos generales del BID/FOMIN para proyectos de “Integración Productiva”), aún no se realizó su adecuación sectorial y por proyecto. Resta aún la

³ Es relevante la comparación con otros proyectos en los que se observaron dificultades para la coordinación y aprovechamiento de sinergias entre programas. Ver al respecto el estudio encargado por FOMIN. “Evaluation of the Group of Projects: Business Development Services”. Ismeri Europa S.R.L.; Rome; October, 2003.

elaboración del instructivo y acordar ciertos criterios para la aplicación concreta del modelo (como por ejemplo, quiénes deberían ser los encargados de realizar el levantamiento de la línea de base y del seguimiento en los países).

- 4.23 Importa alertar que el Programa, especialmente con aquellos primeros proyectos (algunos llevan varios de meses de ejecución sostenida por los fondos de cofinanciamiento), está en la fecha límite para relevar datos de línea de base.
- 4.24 El requisito de un mínimo de US\$ 200 mil del Fondo por cada proyecto a ser financiado excluyó proyectos y limitó la variedad de los recibidos, sin responder a un criterio sustantivo. Su aplicación se fundamentó en el riesgo que una cartera muy atomizada de proyectos pequeños supusiera costos de gestión por encima de los disponibles en el Programa. Pero podría haberse atenuado en un principio estableciendo un cupo para proyectos pequeños y luego, ante la insuficiencia de ejecución en algunos países, haberse flexibilizado para esos casos. Si bien se tuvo flexibilidad para aceptar algunos proyectos algo por debajo, se evalúa que dada la índole del Programa podrían haberse presentado proyectos por montos muy distantes del límite (menores a los US\$100.000), a los que la sola información de la condición puede suponerse que inhibió de postularse o de formularse. Este rango de proyectos hubiera enriquecido el valor demostrativo del Programa (con intervenciones menos exigentes financieramente para los empresarios) y eventualmente podría haber contribuido a una mejor participación de los proyectos por sectores y países. Tanto en el equipo radicado en la sede central del INCAE, como varios de los consultores de los países, percibieron que el límite mínimo, que se difundió junto con la convocatoria a los proyectos, operó como inhibidor de la presentación o de la formulación de proyectos más pequeños. Recibieron consultas respecto a algunas iniciativas, que por estar alejadas de los montos establecidos no llegaron a presentarse y por lo tanto no se cuenta con registro de las mismas.

B. LOS PROYECTOS

B.1 Eficacia en el Diseño / Ejecución

- 4.25 La claridad y la precisión en la definición de los objetivos es una característica de la mayoría de este primer grupo de proyectos aprobados. En general, el objetivo principal y los específicos son claramente enunciados y los componentes, definidos de manera correspondiente con ellos. En algunos casos, sin embargo, los objetivos son algo imprecisos, no están adecuadamente definidos o bien, no se encuentran en evidente correspondencia con las actividades previstas.
- 4.26 En la mayoría de los diseños de los proyectos aprobados se cumple con lo que podríamos denominar el círculo virtuoso de la competitividad mediante la asociatividad o formación de clusters. En primer lugar, existe un

componente de fortalecimiento de la asociatividad, que responde a la necesidad de profundizar y fortalecer acciones conjuntas y, de promover la inclusión de nuevas empresas y otras instituciones sectoriales como integrantes del grupo. En segundo lugar, se define un componente que incluye actividades para favorecer el desarrollo conjunto de nuevos productos o procesos productivos mediante el acceso a nuevas tecnologías y nuevos sistemas de calidad y, la capacitación en nuevas formas de organización y gestión empresarial. En tercer lugar, está presente un componente de “mercado”, que incluye actividades relacionadas con la comercialización conjunta de los productos, la participación en ferias comerciales; la prospección de negocios internacionales; etc.

- 4.27 En el caso del proyecto de los pequeños hoteles existe una clara definición del objetivo de “mejoramiento de la competitividad a través del desarrollo de las capacidades de gestión, calidad y mercadeo” de las pymes. A su vez, están claramente enunciados los objetivos específicos y los resultados esperados para cada componente, mediante la definición de indicadores de eficacia. Se muestra también un claro concepto de “cluster” al incluir e involucrar, desde el propio inicio de la ejecución, a otras instituciones (como por ejemplo, las autoridades nacionales de Turismo; Cámaras y ONGs del sector turismo). Esto constituye, al mismo tiempo, un elemento en favor de la sostenibilidad del proyecto. Adicionalmente, a raíz de la existencia de este proyecto y con el fin de constituirse en las unidades ejecutoras locales, se motivó la creación de asociaciones de pequeños hoteles en países en los que los empresarios venían trabajando conjuntamente de manera informal. De esta manera también, se favorece la sostenibilidad del proyecto hacia el futuro.
- 4.28 En el caso del proyecto de producción cafetalera de CR, las actividades previstas apuntan al logro del anteriormente citado círculo virtuoso de la competitividad en base a la asociatividad pero, con algunas deficiencias antes señaladas en el nivel intercooperativo. Éste está muy poco detallado y tan sólo prevé realizar un único taller conjunto. En virtud de que el grupo beneficiario se trata de las tres cooperativas que, como fuera ya señalado, a pesar de los intentos no ha cuenta con buenos resultados del trabajo conjunto este componente parece no responder suficientemente a la mayor necesidad de enfatizar y sensibilizar hacia el trabajo asociativo.
- 4.29 El proyecto de añiles en ES, contempla en su diseño los tres componentes básicos del círculo virtuoso: “Mercadeo”; “Tecnología” y “Asociatividad y operación del grupo” para el logro de mayor competitividad de los productores. Existe, en este proyecto, un riesgo de monopsonio; representado por el hecho de que el grupo beneficiario (AZULES) exporta a un único comprador en Alemania, con el que posee contrato de exclusividad a largo plazo. Si bien dentro de las actividades de comercialización, se enuncia explícitamente la diversificación de mercados habrá que verificar que ese acuerdo no bloquee este objetivo. Adicionalmente, dentro del grupo beneficiario existe un par de compañías comercializadoras (no productoras) que podrían implicar un riesgo similar

al anterior en el mercado interno, debido a la poca libertad para diversificar mercados que podría implicar para los productores del añil.

- 4.30 El proyecto de producción lechera de Morazán de ES, por un lado, ha definido claramente el objetivo de contribuir a “una mejor integración en la cadena productiva” de los beneficiarios y ha definido en concordancia, los correspondientes componentes de actividades. Por otro lado, en el diseño del proyecto se anticipa el riesgo de que la Cooperativa beneficiaria no sea capaz de gestionar la planta pasteurizadora de inversión conjunta; frente a lo cual se prevé una clara acción para mitigarlo: la ADEL Morazán (unidad ejecutora del proyecto) se compromete también a brindar apoyo en la gestión de tal planta. Hay, quizás, un riesgo no contemplado consistente en la disponibilidad de los fondos de la cooperación italiana para la inversión de infraestructura. A pesar de que se sostiene que estos fondos estarían ya comprometidos; podría llegar a ocurrir un imprevisto al respecto, que debiera estar contemplado.
- 4.31 En el caso del proyecto TICs de ES el objetivo es muy concreto y preciso: “Incrementar la competitividad de los desarrolladores y promover las exportaciones mediante la certificación de calidad CMMI a nivel 2 y 3”. La definición de los tres componentes se corresponden claramente con el objetivo planteado y también, verifican el cumplimiento de lo que denominamos el círculo virtuoso de la competitividad (“mercadeo”; “calidad” y “asociatividad”). En el diseño del proyecto se mencionan potenciales proveedores de los servicios de capacitación y de certificación de la calidad, lo que favorece de antemano la eficacia en la ejecución del programa. En el trabajo de campo, sin embargo, se verificó que algunas empresas decidieron retirarse del proyecto (en la actualidad el grupo beneficiario se conforma de 11 pymes) dado que consideraron muy costoso o, no tan necesaria para ellas la certificación de calidad a los niveles 2 y 3. De hecho, el mayor peso presupuestario está puesto en el componente de “calidad” (casi el 60% del presupuesto total) y el pago contra la prestación de estos servicios sin duda será el más costoso para las empresas. Si bien no se cuestiona la relevancia del proyecto en este sentido, se debería anticipar el riesgo de que otras empresas, frente a la imposibilidad de afrontar estos pagos, se retiren también del proyecto; lo que afectaría negativamente a la eficacia del mismo. Por otro lado, y en relación con la sostenibilidad, se señala que la institucionalización del proyecto en una unidad ejecutora que, en principio, sólo asume un rol limitado a lo administrativo (FUSADES) puede constituir un elemento negativo. La razón es que hay un riesgo de que los esfuerzos y la experiencia de ejecución no se capitalicen en entidades cercanas o representantes de las propias empresas beneficiarias.
- 4.32 El proyecto de la ruta tri-nacional de turismo en Guatemala define como objetivo “Incrementar el turismo del Golfo de Honduras a través de la integración de sus principales destinos naturales.....”; lo que refleja una visión más amplia e integrada en lo territorial, político-gubernamental y empresario, que se deriva de un plan estratégico definido para la región por parte de FUNDAECO (la unidad ejecutora) y otras instituciones y

organismos de cooperación. Con esta visión el proyecto se corre el riesgo que el proyecto signifique, más que un proyecto para empresas, un proyecto de “mejora del entorno” para las mismas. Correspondientemente con ello, uno de los riesgos señalados en el diseño del proyecto es que las pymes de la región “no quieran participar una vez iniciada la ejecución del proyecto”. De manera que el logro de los resultados previstos en relación con la competitividad de las empresas y su sostenibilidad dependerá del verdadero involucramiento de las pymes en las actividades relativas a la capacitación, a la calidad y al desarrollo de relaciones comerciales, incluidas en el proyecto.

- 4.33 El proyecto de productores agrícolas de GU (“ALIAR”) tiene el propósito de estandarizar la producción y los procesos entre sus miembros para ofrecer conjuntamente mayores volúmenes y mayor diversificación de productos, especialmente en los mercados de exportación. En el diseño del proyecto se verifica la existencia de los tres componentes del círculo virtuoso de competitividad; pero no se anticipan riesgos en la ejecución del mismo. Basa su eficacia en la identificación del proveedor de los servicios con el cual ya poseen experiencia (Fundación ÁGIL); en las alianzas de los productores con otras entidades (tales como cadenas de supermercados) y, en la propia experiencia de trabajo conjunto (como por ejemplo, la inversión y gestión de la planta agro-industrial y la creación de la empresa comercializadora que forman también parte de ALIAR).
- 4.34 Por último, si bien en la mayoría de los proyectos aprobados se enuncian ciertos resultados esperados, no se han incorporado en el diseño de los mismos los indicadores específicos ni la información de la “línea de base” que permitan hacia el futuro evaluar y medir los resultados alcanzados durante la ejecución y al final de la misma.

V. EFICIENCIA

A. EL PROGRAMA

A.1 Eficiencia en el Diseño

- 5.1 El marco lógico y el presupuesto del Programa fueron realizados correctamente: se planificaron detalladamente las actividades para cada componente así como también, se dispusieron sus correspondientes asignaciones presupuestarias.
- 5.2 La selección del CLACDS/INCAE como unidad ejecutora implicó un potencial riesgo en relación con la eficiencia del Programa. En efecto, la misma constituye un tipo de institución que ha mostrado en anteriores proyectos BID/FOMIN, no favorecer la eficiencia: se trata de una institución educativa sin experiencia en la gestión de proyectos de apoyo a pymes. Ello, generalmente, implica un mayor tiempo y un mayor costo de aprendizaje de los distintos aspectos relacionados con la ejecución y el desarrollo de interrelaciones con los actores del ámbito empresario y productivo.
- 5.3 El CLACDS/INCAE posee una elevada experiencia en el diseño y manejo de presupuestos para proyectos de investigación. Adicionalmente, su amplia experiencia en la planificación de la gestión administrativa y financiera derivada del propio funcionamiento del INCAE como institución educativa, han constituido un factor en favor de una gestión eficiente del Programa.

A.2 Eficiencia en la Ejecución

- 5.4 El Programa, superado el problema del cofinanciamiento, ha mostrado una razonable eficiencia en la ejecución.
- 5.5 También, a partir de que se superó el riesgo de no lograr el cofinanciamiento, se conformó una UEC integrando recursos humanos permanentes del INCAE y consultores contratados para el Programa, tanto a nivel central como en los otros países, que muestra un desempeño competente y adecuado a las exigencias de las etapas pasadas y en curso. Para las etapas inmediatas de ejecución se están previendo readecuaciones, que se evalúan como necesarias, entre las que se destacan un consultor que coordine la evaluación y el aprendizaje de los proyectos y un refuerzo de la capacidad de supervisión.
- 5.6 La estructura de funcionamiento ha sido la adecuada al objeto y a la condición de regional del Programa. Consiste en un equipo central radicado en la sede central de INCAE, apoyado por consultores locales en cada país. Sus contrapartes en cada proyecto son ONG que asumen la ejecución de los proyectos, respondiendo y al servicio del grupo de empresas. Estas ONG son de muy distinto tipo, de acuerdo a la historia,

- desarrollo y características de cada cluster (por ejemplo cooperativas de larga data, recientes asociaciones de empresas o instituciones técnicas de apoyo).
- 5.7 Se han combinado los tiempos propios de las curvas de aprendizaje al desarrollar un nuevo Programa, incrementados por el alcance regional y por las dificultades existentes en algunos de los países y clusters para la formulación y gestión de proyectos con los requisitos de FOMIN-BID.
 - 5.8 El sistema contable aplicado por el INCAE constituye un factor a favor de la eficiencia del Programa, que ha posibilitado una gestión rigurosa y flexible, adaptada a la variedad de requisitos, criterios y rubros exigidos por los diversos cofinanciadores. El mismo permite una adecuada gestión financiera puesto que posibilita identificar clara y ágilmente la contabilidad del Programa por cada rubro y componente y a su vez, la de cada uno de los proyectos, de acuerdo a los diversos requisitos de cada cofinanciador.
 - 5.9 El Programa presenta demoras significativas en su ejecución. La principal causa de retraso fue la ya mencionada imposibilidad para encontrar otros donantes dispuestos a co-financiar el Programa a través de recursos centrales y globales. Ello implicó en realidad primero el rediseño de la estrategia y luego el recorrido de un camino de implementación más largo que el inicialmente previsto. Importa señalar que se valora como adecuado el criterio de prudencia que se aplicó, consistente en no avanzar en la ejecución hasta no obtener fuentes de recursos alternativas,
 - 5.10 La segunda causa de demora en la ejecución está relacionada con el tiempo de aprendizaje requerido por parte de la UEC en relación con los distintos aspectos de gestión y de la aplicación de los complejos procedimientos administrativos exigidos. La dificultad se incrementó porque se optó por diseñar todo el manual de procedimientos al comienzo. Ello por una parte insumió mucho tiempo y por otra parte resultó poco eficiente para aquellos instrumentos cuya aplicación se requería meses después (varios instrumentos han debido modificarse inmediatamente antes de ser aplicados, atendiendo a la información y a los aprendizajes del proceso de implementación). Se requiere lograr un equilibrio entre la ausencia o insuficiencia de instrumentos y por otra parte su elaboración completa al comienzo de la ejecución. La alternativa a ambas situaciones es contar al principio con un esquema general de los procedimientos y de los instrumentos requeridos, definiendo un cronograma que prevea la preparación detallada de cada uno de ellos con una anticipación razonable a su utilización (por ejemplo un mes antes).
 - 5.11 Complementariamente se han planteado demoras, problemas de información y percepciones de lentitud en la comunicación entre la UEC con los consultores locales y con las agencias ejecutoras locales de los proyectos.
 - 5.12 Las representaciones del Banco de los países comprendidos recibieron información sobre el proceso de ejecución, e incluso en El Salvador, uno de los casos con más ejecución en el Programa, se valoró que la misma es

efectiva, continua y que se han logrado coordinaciones y sinergias con la selección y seguimiento de otros proyectos en el país. En otros, como Panamá y República Dominicana, donde no se están ejecutando proyectos, se percibió la coordinación como escasa.

- 5.13 El sitio web hasta el momento no ha cumplido con todas las condiciones para facilitar la comunicación entre los actores del Programa.

B. LOS PROYECTOS

B.1 Eficiencia en el Diseño / Ejecución

- 5.14 Un aspecto positivo relacionado con la eficiencia, es que en casi todos los proyectos aprobados existe un cronograma detallado de las actividades a ser efectuadas y sus correspondientes asignaciones presupuestarias. En los casos de los proyectos de pequeños hoteles, el de TICs y el de la ruta tri-nacional de turismo existen, inclusive, listas de participantes y beneficiarios. Por el contrario, en el grupo inicial de proyectos, varios no cuentan con un marco lógico, y utilizan los indicadores generales definidos para el Programa.
- 5.15 Existen serios problemas de demoras al comienzo de las ejecuciones de los proyectos. A pesar de que la UEC brindó seminarios de asesoramiento en la elaboración de términos de referencia a las ejecutoras locales en cada país; esto ha significado una causa importante de las demoras ocurridas. Se podría decir que, hasta el momento, sólo existen términos de referencia adecuados en el caso del proyecto de TICs en ES (para selección del coordinador del proyecto y para consultoría para capacitación y certificación de calidad) y en el de la ruta tri-nacional de turismo de GU (para algunas de las asesorías contempladas en el diseño).
- 5.16 Paralelamente, la aplicación de los procedimientos administrativos exigidos a las unidades ejecutoras locales resulta complicada y dificultosa (al menos hasta el presente momento de comienzo en la ejecución de los proyectos); a lo que se agrega una comunicación lenta y, en ocasiones, no tan precisa entre ellas y la UEC. A pesar de que las unidades ejecutoras han recibido seminarios de capacitación sobre estos temas por parte de la UEC y cuentan con el apoyo de los consultores locales, ello parece no haber sido suficiente. Estas dificultades de gestión han provocado demoras, en varios de los proyectos; por lo cual en algunos casos se verifica que se está ejecutando la contraparte con el desfase de la parte correspondiente al BID/FOMIN. Esto, además de indicar un problema de eficiencia, puede también afectar negativamente la adicionalidad y el aprovechamiento de sinergias entre tareas y esfuerzos con otros organismos donantes durante la ejecución.
- 5.17 De antemano, se puede afirmar que los 24 meses de duración para cada proyecto (sólo 18 meses en el caso de la ruta tri-nacional de turismo en GU) es poco tiempo para la consecución de los objetivos propuestos en

proyectos de asociatividad o clusters. En el caso de los proyectos de ES, en donde los grupos de beneficiarios poseen mayor experiencia en el trabajo conjunto y por ende, son grupos más maduros en este sentido, se podría decir que en plazo de dos años podrían lograrse eficientemente los objetivos propuestos. Éste, sin embargo, no es el caso del resto de los países participantes del Programa.

- 5.18 Las unidades ejecutoras de los distintos proyectos son instituciones muy heterogéneas entre ellas y por ende, pueden influir de manera muy diferente sobre la eficiencia en la ejecución. En algunos casos se trata de entidades con amplia y larga experiencia en la ejecución y manejo de proyectos de apoyo a pymes y, en otros casos, de instituciones de reciente creación, sin ninguna experiencia en este tipo de acciones.
- 5.19 El caso de las asociaciones de hoteleros (unidades ejecutoras del proyecto de pequeños hoteles) se trata de entidades de reciente creación, que requieren cierto tiempo para el aprendizaje de los distintos procedimientos administrativos y de gestión general. Similarmente, el caso de ALIAR, unidad ejecutora del proyecto de productores agrícolas de GU y creada en el año 2003, requerirá de cierto tiempo para el aprendizaje en temas de gestión administrativa y manejo de proyectos. En la visita de campo se constató una cierta dependencia de esta entidad respecto de la Fundación que impulsó su creación (la Fundación Ágil); la cual, a su vez, es su principal proveedor de servicios de apoyo y capacitación.
- 5.20 Por los problemas de eficiencia que podría generar una entidad nueva como ejecutora local del proyecto, en el caso de TICs de ES se decidió que fuera FUSADES la encargada de ejecutar el proyecto y no, la entidad que representa a las desarrolladoras de “software” (pronta a adquirir personería jurídica). La gran experiencia en la ejecución de programas de apoyo a pymes por parte de FUSADES (ha sido, por ejemplo, ventanilla de la CONAMYPE de ES durante varios años), tiende a asegurar una gestión eficiente del proyecto TICs. Sin embargo, como señalamos anteriormente, esta situación puede traer aparejado el riesgo de menor sostenibilidad si la institución no es tan cercana (en su visión o misión) al grupo de empresas beneficiarias.
- 5.21 Las unidades ejecutoras del proyecto de producción cafetalera en CR y del proyecto de producción lechera de ES (CCC-CA y ADEL Morazán, respectivamente) poseen suficiente experiencia en la ejecución de proyectos de apoyo a pymes; inclusive de proyectos BID/FOMIN. Además, ya han trabajado con los mismos grupos de beneficiarios que los de los actuales proyectos; por lo que se espera que no existan problemas relacionados con la gestión de los mismos.
- 5.22 El caso de AZULES (unidad ejecutora del proyecto de añiles en ES), que está conformada por el grupo líder de productores de añil, si bien fue creada hace sólo 4 años, ya posee experiencia en la gestión de proyectos de tecnología y calidad, realizados con la cooperación alemana (GTZ). Mientras que en el caso de FUNDAECO (ejecutora del proyecto de la ruta

tri-nacional de turismo), se trata de una institución con gran experiencia en manejo de proyectos de protección de áreas naturales y defensa del medio ambiente pero, no en proyectos de apoyo directo a empresas.

VI. PRINCIPALES RECOMENDACIONES

- 6.1 En los países con pocos proyectos aprobados o en pipeline (Panamá; Honduras; Nicaragua y República Dominicana) considerar la posibilidad de aumentar el porcentaje de participación de FOMIN (se adjunta lista de proyectos). Complementariamente podría promoverse la presentación de estos proyectos a otras líneas del FOMIN, tales como la delegación de autoridad a las Representaciones o el Programa de Empresariado Social del Banco.
- 6.2 Se recomienda al FOMIN para nuevos proyectos regionales, realizar una revisión de la política y estructura de cofinanciamiento con base en los resultados de los Programas regionales de segundo piso, tales como ENTRA 21 e INCAE. .
- 6.3 Aceptar proyectos de montos menores a US\$ 200.000, analizando caso a caso, cuando lo ameriten algunas características especiales de los mismos (el país o la zona beneficiaria, o de las empresas participantes). Pero fundamentalmente su aporte a la diversidad de la cartera y su calidad. El incremento de costos de gestión no será relevante, dado que serán pocos proyectos dentro del total de los ejecutados.
- 6.4 Afinar los criterios y herramientas de supervisión y comenzar a operacionalizarlas, para lo cual están estudiándose algunos refuerzos de la UEC, que se considera que deberían implementarse a la brevedad. Como criterios generales se recomienda:
 - a) basar la supervisión en los consultores locales, a través de visitas periódicas a los proyectos;
 - b) establecer frecuencias, pautas y formatos estandarizados para las supervisiones;
 - c) complementar la función de los consultores locales con visitas de verificación de consultores “externos” al país.
- 6.5 Complementariamente y sobre la base de estos criterios, mejorar la estandarización de los informes semestrales, para que brinden la información sobre los indicadores y el avance sustantivo, y financiero sobre cada proyecto, tanto de recursos FOMIN como del cofinanciamiento y contrapartida
- 6.6 Se recomienda realizar de manera urgente el diseño y adaptación del sistema de monitoreo y seguimiento de los proyectos, así como también generar la información de la “línea de base”. Este es un elemento esencial para permitir el aprendizaje y la capitalización del conocimiento que se genere del Programa.
- 6.7 Sobre esta base comenzar a desarrollar el plan de actividades de aprendizaje que requiere primero de un integrante del equipo concentrado en esa función y luego de recursos de cofinanciamiento y de articulaciones con contrapartes nacionales. Su concreción requerirá de una cierta

preparación y de tiempos cuyo manejo no corresponde exclusivamente al INCAE y la UEC. Todo ello debería hacerse con una decidida orientación hacia la sostenibilidad de los resultados del Programa, tanto respecto a los proyectos, como a los aprendizajes generados.

- 6.8 A los efectos tanto de la retroalimentación de las ejecuciones de los proyectos, como luego de la elaboración de los aprendizajes, parece prioritario que en las próximas etapas se promuevan activa y sistemáticamente las comunicaciones horizontales entre los países y los proyectos. La mejora del sitio web también puede ser un instrumento idóneo a estos efectos; su mayor utilización requiere ampliar la información y servicios que presta y un esfuerzo sistemático de mantenimiento. Con el propósito de facilitar la comunicación horizontal sería interesante ensayar la aplicación de espacios interactivos, por ejemplo para discutir los avances en la identificación de aprendizajes. A la vez deberían definirse características de la página (si es estática o interactiva) y encargar su mantenimiento.
- 6.9 Habría que encargarle a alguien el mantenimiento de la página y la información, si es interactiva o estática.
- 6.10 Para el momento de la ejecución del componente de “aprendizaje” será importante comparar la relevancia y la eficacia alcanzadas mediante las acciones de los distintos proyectos, en función del grado de madurez y experiencia de los distintos grupos al momento inicial. Esto permitirá probar la hipótesis de que es más conveniente realizar acciones de apoyo cuando ya existen ciertas evidencias o experiencias en relación con el desarrollo de acciones conjuntas y demanda colectiva de servicios por parte de las empresas., o por el contrario, si grupos relativamente nuevos también tienen la capacidad de llevar adelante proyectos asociativos eficaces.
- 6.11 Se debe hacer más fluida la de comunicación de la UEC con los consultores locales y las unidades ejecutoras locales (a ello puede también contribuir el mejoramiento del sitio web), para facilitar y agilizar la información y los trámites propios de la gestión administrativa.
- 6.12 Es importante que en los proyectos en que se ha verificado escasa o nula participación de los empresarios en la definición de los mismos (principalmente en el de producción cafetalera en CR y el de la ruta tri-nacional de turismo en GU) se efectúen tareas “ad-hoc” (realización de talleres, etc.), con la coordinación de los consultores locales y coordinadores de proyectos, para superar estas limitaciones y lograr la efectiva inclusión e involucramiento de los beneficiarios durante la ejecución.
- 6.13 Asimismo, debe asegurarse durante la ejecución una gestión pro-activa, identificando oportunamente los riesgos y adaptando los instrumentos para mitigarlos y poder avanzar con las actividades previstas. Asimismo debe asegurarse durante la ejecución de los proyectos un permanente “feed-back” con los beneficiarios para corroborar la adaptación de las actividades

a las necesidades. Se supone que con pocos proyectos a cargo, los consultores pueden apoyar a la gestión de esta manera.

- 6.14 Se debe fortalecer la idea, desde el inicio de la ejecución de los proyectos, de que los beneficiarios realicen un pago directo contra la prestación de los servicios que reciban. Luego de asegurados, estos pagos deberán quedar registrados.
- 6.15 En el caso del proyecto de producción de añil en ES, para evitar el riesgo señalado de elevada concentración de las ventas en el mercado interno y externo, se deberá asegurar y revisar las actividades tendientes a la diversificación y ampliación de mercados, tanto interno como de exportación.
- 6.16 Dada la estrecha relación y cierta dependencia de la agrupación de los beneficiarios del proyecto de producción agrícola de GU (ALIAR) hacia la Fundación que tradicionalmente le ha prestado los servicios, será necesario que el consultor nacional coordine apropiadamente con el ejecutor para asegurar que los beneficiarios finales tengan claro que deben tener acceso a proveedores de servicios diversificados.
- 6.17 Resulta sumamente importante enfatizar el componente de “asociatividad” en el proyecto de producción cafetalera de CR, dada la ausencia de experiencias exitosas en este sentido entre las tres cooperativas beneficiarias. Este componente deberá intentar superar los desánimos derivados de tales experiencias para lograr generar una razonable demanda conjunta de los servicios.
- 6.18 En el caso del proyecto de TICs en ES, el consultor nacional deberá contemplar el riesgo latente de que algunas empresas, frente a la imposibilidad de afrontar los pagos por certificación de calidad, se retiren del proyecto. Para ello deberán definirse planes de contingencia para mantener el grupo sólido y las acciones relevantes y oportunas. Por ejemplo, en caso de ser necesario durante la ejecución, se deberán traspasar fondos de las actividades netamente de certificación a las actividades de capacitación y/o de comercialización. En este proyecto, también, deberá realizarse alguna tarea que permita la transferencia de la institucionalización de la experiencia de la gestión del proyecto en FUSADES hacia la propia entidad empresaria que representa a las desarrolladoras de software. De este modo se contribuirá a facilitar la sostenibilidad del proyecto.

ANEXO 1 - PERSONAS ENTREVISTADAS EN TRABAJO DE CAMPO

(22 de Agosto a 9 de Septiembre, 2005)

A) COSTA RICA:

1) Especialista FOMIN, sede BID:

Betsy Murray

2) Unidad Ejecutora Programa CLACDS/INCAE:

Carlos Salas (Consultor Principal; Gerente del Programa)

Mariselle Guerrero (Consultora Nacional Costa Rica)

Arturo Condo (Director General; Decano CLACDS)

Luis Figueroa (Coordinador Oficial)

Marlene López (Responsable Administración Financiera)

Ana María Majano (Responsable "Fund-raising")

Hazle Muñoz (Asistente Administrativa)

Entrevistas telefónicas y vía correo electrónico en los demás países

Margarita Caldera (Consultora Nacional Nicaragua)

Griselle Sánchez (Consultora Nacional Panamá)

Gisela Delgado (Consultora Nacional República Dominicana)

Juan Jacinto (Director Proyecto "Desarrollo y Fortalecimiento de la Competitividad de Pequeñas Empresas Hoteleras", Panamá)

Armando Chamorro (Especialista sectorial BID FOMIN en República Dominicana)

Rosario Arosemena de Silvera (Especialista sectorial en Panamá)

3) Proyecto "Fortalecimiento de la capacidad de gestión empresarial de las pequeñas y medianas empresas de productores de Café de los Santos"

Unidad Ejecutora (Confederación de Cooperativas del Caribe y Centroamérica; CCC-CA):

Luis Guillermo Coto (Director proyecto)

Raúl González (Director Técnico)

Leda Morales (Responsable Financiera)

Empresarios Productores:

Cooperativa Coopedota

Roberto Mata (Gerente)

Cooperativa CoopellanoBonito

Félix Cabezas (Gerente)

Jorge Ortiz

Francisco Rodríguez

4) Proyecto “Desarrollo y fortalecimiento de la competitividad de pequeñas empresas hoteleras”

Organismo co-donante (OEA)

Gonzalo Aguirre

Instituto Costarricense de Turismo (ICT)

Víctor Ramírez

Empresarios de la Asociación de Hoteleros

Víctor Valverde

Horacio Quesada

Ana Beatriz Ramírez

B) EL SALVADOR:

1) Especialista FOMIN, sede BID:

Guillermo Villacorta

2) Unidad Ejecutora Programa CLACDS/INCAE:

Marco Castro (Consultor Nacional El Salvador)

3) Proyecto “Desarrollo y fortalecimiento de la competitividad de pequeñas empresas hoteleras”

Editha Anaya (Directora proyecto)

Empresarios de la Asociación de Hoteleros

Bellyni Sigüenza (Presidente)

José Turcios (Tesorero)

4) Proyecto “Desarrollo de productos y mercados de Azules”

Co-donante (GTZ):

Frank Pohl

5) Proyecto “Apoyo al desarrollo de la agro-industria lechera en el Departamento de Morazán”

Unidad Ejecutora (ADEL-Morazán):

Mario Escolero (Gerente)

Francesca Pierucci (Directora proyecto)

Empresarios Productores

Leandro Flores

José Romero

Oscar Lazo

6) Proyecto “Cluster de tecnologías de la información de El Salvador”

Empresarios del cluster

Julio Fong (presidente)

Unidad Ejecutora (FUSADES):

Jaime Rendón

Gustavo Quiñones

7) Organismo co-donante: CONAMYPE (Proyectos 4, 5 y 6)

Haydée Trigueros

Isabel Villatoro

C) GUATEMALA:

1) Unidad Ejecutora Programa CLACDS/INCAE:

Paola Broll (Consultora Nacional Guatemala)

2) Proyecto “Desarrollo y fortalecimiento de la competitividad de pequeñas empresas hoteleras”

Empresarios Asociación de Hoteleros

Mayra Lan (Presidente)

Luis Ray (Vice- Presidente)

3) Proyecto “Apoyo en la gestión y consolidación de la ruta tri-nacional de ecoturismo Golfo de Honduras”

Unidad Ejecutora (FUNDAECO):

Marco Vinicio Cerezo (Director)

Estuardo Maya (Coordinador Técnico)

Giovanni Zamora (Director Proyecto)

Byron Villael

4) Proyecto “Desarrollo empresarial rural para la federación de asociaciones de pequeños productores : Alianza Agro-Industrial y Artesanal Rural (ALIAR)”

Empresarios Productores

Oscar Mejilla

Eduardo Costanero

Marvin Cu

Fundación ÁGIL (proveedora de servicios de consultoría)

Jorge Méndez (Presidente)

Fernando Marroquín

E) LOS OTROS PAISES

Entrevistas telefónicas y vía correo electrónico en los demás países

Margarita Caldera (Consultora Nacional Nicaragua)

Griselle Sánchez (Consultora Nacional Panamá)

Gisela Delgado (Consultora Nacional República Dominicana)

Juan Jacinto (Director Proyecto “Desarrollo y Fortalecimiento de la Competitividad de Pequeñas Empresas Hoteleras”, Panamá)

Armando Chamorro (Especialista sectorial BID FOMIN en República Dominicana)

Rosario Arosemena de Silvera (Especialista sectorial BID FOMIN en Panamá)

A los demás Especialistas también se les envió cuestionario por correo electrónico

ANEXO 2 - ESTADO DE LOS PROYECTOS

Convenio ATN/ME/-8291-RG

Fondo Concursable para la competitividad de las PYMES

Estado de los proyectos con co-financiamiento

No.	Código	País	Proyecto	Administrador	Monto (US dólares)				Plazo	Situación Actual
					FOMIN- INCAE	Donante	Empresas	TOTAL	Meses	
	PROYECTOS APROBADOS									
1	102-50-73-05-01-02-05-01	Costa Rica	Fortalecimiento de la gestión empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas de Productores de Café de Los Santos	CCC-CA	117.000,0	116.000,0 ACDI	97.850,0	330.850,0	24	Primer Desembolso realizado de US\$ 29000
2	102-50-73-02-01-02-05-02	Nicaragua	Desarrollo y fortalecimiento de la competitividad de pequeñas empresa hoteleras en Nicaragua	Asociaciones Peq ´ Hoteles Nicaragua	95.226,0	98.164,0 OEA	83.062,0	276.452,0	24	Tramites para primer desembolso
3	102-50-73-08-01-02-05-02	Panamá	Desarrollo y fortalecimiento de la competitividad de pequeñas empresa hoteleras en Panamá	Asociaciones Peq ´ Hoteles Panamá	95.226,0	98.164,0 OEA	83.062,0	276.452,0	24	Primer desembolso realizado US\$ 24172, enviado y aprobado contrato para el consultor de asistencia técnica
4	102-50-73-04-02-02-05-02	El Salvador	Desarrollo y fortalecimiento de la competitividad de pequeñas empresa hoteleras en centroamerica	Asociaciones Peq ´ Hoteles El Salvador	95.226,0	98.164,0 OEA	83.062,0	276.452,0	24	Primer Desembolso realizado \$18306
5	102-50-73-04-01-02-05-01	El Salvador	Apoyo al Desarrollo de la Agroindustria Lechera en el Departamento de Morazán	ADEL Morazán.	97.755,0	60.000,0 CONAMYPE	121.545,0	279.300,0	24	Primer Desembolso realizado \$17955. TOR para el consultor en revisión
6	102-50-73-03-01-02-05-01	Guatemala	Desarrollo empresarial rural para la Federación de Asociaciones de pequeños productores: Alianza agroindustrial y artesanal rural	ALIAR	191.000,0	118.600,0 MSU	227.289,2	536.889,2	22	Primer desembolso realizado \$ 40000. TOR para el consultor en revisión
7	102-50-73-03-02-02-05-02	Guatemala-Honduras	Apoyo en la gestion y consolidación de la ruta tri-nacional de ecoturismo-golfo de honduras	FUNDAECO	96.000,0	103.900,0 PROARCA PRODOMA	74.000,0	273.900,0	18	Primer Desembolso realizado \$ 24000. TOR para el consultor en revisión

8	102-50-73-05-02-02-05-02	Regional (3) CR	Desarrollo y fortalecimiento de la competitividad de pequeñas empresas hoteleras en Costa Rica	Asociaciones Peq ' Hoteles Costa Rica	95.226,0	98.164,0 OEA	83.062,0	276.452,0	24	Firma convenio 22 junio 05. Trámites para primer desembolso
9	102-50-73-06-01-02-05-02	Regional (3) Hond.	Pequeños hoteles	Asociaciones Peq ' Hoteles Honduras	95.226,0	98.164,0 OEA	83.062,0	276.452,0	24	Firma en reunion del 28 junio. Trámites para primer desembolso
10	102-50-73-03-03-02-05-02	Regional (3) Guat	Pequeños hoteles	Asociaciones Peq ' Hoteles Guat.	95.226,0	98.164,0 OEA	83.062,0	276.452,0	24	Firma en reunion del 28 junio. Trámites para primer desembolso
11	102-50-73-04-03-02-05-03	El Salvador	Cluster de tecnologías de la información de El Salvador	FUSADES	130.400,0	80.000,0 60.000,0 EXPRO/ CONAMYPE	129.600,0	400.000,0	24	Firma convenio 28 junio 05
12	102-50-73-04-04-02-05-01	El Salvador	Desarrollo de productos y mercados de la Asociación de añileros de El Salvador (AZULES)	Azules	86.300,00	58.350,0 59.280,0 CONAMYPE FORTALECE	43.450,0	247.380,0	24	Firma convenio 11 agosto 05
13	102-50-73-05-03-02-05-02	Costa Rica	Competitividad de oferta Turismo Rural Comunitario	ACTUAR	135.000,0	204.100,0 PPD/ PPD-PNUD/ ACTUAR	41.500,0	380.600,0	24	Enviado a comité revisión 02/06/05 Listo para envío a No Objeción
SUB TOTAL					1.424.811,00	1.449.214,00	1.233.606,20	4.107.631,20		
					35%	35%	30%			

Convenio ATN/ME/-8291-RG
Fondo Concursable para la competitividad de las PYMES
Estado de otros proyectos

No.	País	Proyecto	Administrador	Monto (US dólares) Total	Aporte FOMIN	Plazo Meses	Situación Actual
PRIORIDAD I (CON FINANCIAMIENTO Y PARA APROBACION)							
1	Nicaragua	DESARROLLO EMPRESARIAL DE 22 PYMES AGROPECUARIAS, EN 8 MUNICIPIOS DE NUEVA SEGOVIA Y JINOTEGA, NICARAGUA: Inserción competitiva sostenible en mercados especializados de productos tradicionales y no tradicionales	ACTED	367.000,0	128.450,00	24	formato tres hecho, IICA aceptó cofinanciarlo
2	Nicaragua	Fortalecer y consolidar la capacidad exportadora del 15 grupos agropecuarios (Vegetales / hortalizas /Frutas/ Raíces y tubérculos/Ganadería mayor) de Nicaragua	MSU	500.000,0	175.000,00	24	Formato tres por finalizar esta semana, MSU está revisándolo y preparando carta de donante
3	Nicaragua	Fortalecimiento al Desarrollo Empresarial de la Central de Cooperativas Cafetaleras del Norte CECOCAFEN.	CECOCAFEN	473.478,0	165.717,30	24	Formato tres por finalizar esta semana, Lutheran World Relief será el donante socio
4	Costa Rica	Fortalecimiento de la asociatividad de PYMES agropecuarias de la Región Huetar Norte, para mejorar su competitividad.	ZEE	470.000,0	170.000,00	24	Formato tres en elaboración, cuenta con ACDI como donante socio, estamos definiendo cuales componetes estaríamos apoyando (ACDI 300+, INCAE 170)
5	Costa Rica	Mejoramiento productivo y comercial de las PYMES turísticas del pacífico Sur	CENECOOP	322.000,0	112.700,00	24	Formato tres en elaboración, JUDESUR sería donante Socio, fundación Costa Rica - Canadá portaría 20k
6	Costa Rica	Fomento de la producción agrícola y su ncomercialización para los productores de CEMPRODECA en Hojancha, Guanacaste	Fundación Mujer	305.000,0	107.000,00		Formato tres en elaboración, Fundación Mujer y Fundecooperación serán los socios donantes
7	Republica Dominicana	Implementación y uso de las Tecnologías Información especializadas en el Sector Textil para el mejoramiento de la competitividad de las empresas	ADITEX	300.000,0	105.000,00		en proceso de elaboración propuesta tres.

8	El Salvador	Desarrollo de la Industria de Plantas Ornamentales, Flores y Follajes en El Salvador.	Cluster de Plantas, Flores y Follajes.	285.000,0	99.750,00		ICCO manifestó interés de cofinanciarlo, formato dos en proceso
9	El Salvador	Comercialización conjunta y desarrollo de la cadena productiva del sector apícola en El Salvador.	Coexport.	300000	105.000,00		,ICCO manifestó interés de cofinanciarlo, formato dos en proceso
SUB TOTAL PRIORIDAD I					1.168.617,30		
PRIORIDAD II (CON FINANCIAMIENTO - PARA REFORMULAR)							
13	Guatemala-Honduras-Panamá y Rep. Dominicana	Implementación de sistemas de inocuidad y calidad de en PYMES procesadoras de Alimentos de Centro América y Rep. Dominicana	INCAP	2.031.714,0	713.200,00	24	En revisión formato tres, cuenta con donante socio (Cooperación Taiwnan)
14	Guatemala	Fortalecimiento de la PYME turística a traves de capacitación, calidad y apoyo comercial	FUNDESA	265.000,0	92.750,00	24	Formato tres en elaboración definitiva según ultima revisión, donante socio el INGUAT
17	Panamá, Rep. Dominicana, Honduras	Mejora de la competitividad de emprsas cooperativas agroexportadoras y e-learning	Cenecoop	900.000,0	315.000,00	24	Cofinanciamiento de insitutos cooperativos de los países
SUB TOTAL PRIORIDAD II					1.120.950,00		
TOTAL I + II					2.289.567,30		
PROYECTOS APROBADOS					1.424.811,00		
TOTAL COMPROMETIDO					3.714.378,30		
PRIORIDAD III (SIN FINANCIAMIENTO)							
18	Panamá	Diversificación, Innovación y Desarrollo de sub productos, en el marco de una Gestión Ambiental rentable para los productores asociados a la Cooperativa Juan XXIII"	Consejo Nacional de Empresas Privadas	500.000,0	250.000,00	24	Financiamiento 50/50 ó 70/30
19	Costa Rica	Ecoturismo rural de pequeñas empresas del Corredor Biológico de Talamanca Caribe.	CBTC	105.000,0	73.500,00	24	Se Plantea el financiamiento 70/30
SUB TOTAL SIN FINANCIAMIENTO					323.500,00		
GRAN TOTAL					4.037.878,30		
PRIORIDAD NO DEFINIDA							

Honduras	Por un Mejor Café - Desarrollando un Consorcio Comercializador y fortaleciendo Empresarialmente a las Cooperativas Cafetaleras de Honduras	LIDERES	429.575,0	150.351,25	24	pendiente carta ICCO como donante socio, formato tres elaborado
Costa Rica	Tecnificación de la producción de chile picante de pequeños proveedores de la zona sur de Costa Rica	Acorde	355.000,0	124.250,00	24	
Costa Rica	Integración de servicios de pequeñas empresas turísticas en Costa Rica	AMIGAM	200.000,0	70.000,00	24	
Costa Rica	Fortalecimiento de la capacidad de gestión empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas de Productores de Moras Orgánicas	APROCAM	285.000,0	99.750,00	24	
Costa Rica	Asistencia Técnica a las Empresas Asociadas al Grupo Costa Rican Food Group (CRFG)	CRFG	500.000,0	175.000,00	24	
Panamá	ORGANIZACIÓN Y CAPACITACIÓN EMPRESARIAL DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS EN LA PROVINCIA DE COCLÉ	CIAP	543.000,0	190.050,00	24	
Panamá	MEJORA DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE 42 PRODUCTORES DE LAS GUABAS - PANAMA	Por definir	377.000,0	131.950,00	24	
Panamá	NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA AGROINDUSTRIA DE LA PIÑA, MEJORAMIENTO AMBIENTAL Y PROTECCIÓN DE SUELOS	ASOC. PRODUCTORES EXPORTADORES COMERCIALIZADORES DE PIÑA	380.000,0	133.000,00	24	
Honduras	EXTRACCION, TRANSFORMACION Y COMERCIAL DE LA RESINA DEL ARBOL DE PINO EN HONDURAS Y NICARAGUA	EMCAH Y FEHCAFOR	700.000,0	245.000,00	24	
República Dom.	Fortalecimiento de capacidades y mejoramiento de la calidad de productores de vino	INFOTEP	350.000,0	122.500,00	24	

ANEXO 3 - CUADRO RESUMEN DE PROYECTOS APROBADOS

Octubre 2005

PROGRAMA “APRENDIZAJE MEDIANTE ALIANZAS EMPRESARIALES” (BID/FOMIN; INCAE)

Variables/ Proyectos	Proyectos Aprobados	Pequeños Hoteles	Café de los Santos	Añiles	Lechero	TICs	Golfo Honduras	Agrícola (vegetales)
Países	ES: 4; GU: 3; CR: 2; NI: 1; HO: 1; PN: 1 y RD: 0 <u>Total: 12⁴</u>	6 países: CR, PN, HO, GU, ES y NI	CR	ES	ES	ES	GU- HO	GU
Grupos Beneficiarios	Turismo: 7 Agro-Neg.: 4 TICs: 1 Textil: 0	180 pequeños y medianos empresarios hoteleros (30 por cada país)	3 cooperativas zona de “Los Santos” (2.700 productores)	16 productores de “Azules”	Cooperativa Lácteos Morazán (150 productores)	11 PyMes de desarrollo de software	10 Pymes (hoteles, restaurantes y ag. turismo) y coop. turismo	Alianza de Cooperativas “ALIAR” (830 productores)
Otros Donantes Participantes	Buena “adicionalidad” con diversos donantes estatales e internas cionales	OEA	ACDI	CONAMYPE GTZ	CONAMYPE	EXPRO CONAMYPE	PROARCA PRODOMA	MSU
Monto Total (US\$)	3,727,031	1,658,712 (276,452x 6)	330,850	247,380	279,300	400,000	273,900	536,889

⁴ No se incluye en este resumen un proyecto aprobado en CR (referido al turismo rural de un monto de US\$380.600) porque, hasta el momento de la presente consultoría, aún no cuenta con la “no-objeción” del BID/FOMIN. Incluyendo este proyecto, el monto total agregado sería de US\$ 4.107.631.

Variables/ Proyectos	Proyectos Aprobados	Pequeños Hoteles	Café de los Santos	Añiles	Lechero	TICs	Golfo Honduras	Agrícola (vegetales)
Unidad Ejecutora (UE)	Asociaciones empresarias y Agencias de desarrollo	Asociaciones de Pequeños Hoteles en los 6 países	CCC-CA (Confederac. Cooperativas Caribe y Am. Central)	AZULES (Asociación Productores de Añil)	ADEL-Morazán (Agencia de Desarrollo Local)	FUSADES (Fundación Salvadoreña para el Desarrollo)	FUNDAECO (Fundación Ecologista)	ALIAR (Alianza de Cooperativas Agrícolas)
Participación de Beneficiarios en el Diseño	Media/Alta	Alta	Baja	Media	Alta	Alta	Baja	Media
Madurez Asociativa del Grupo	Alta con excepciones	Alta	Baja (inter-cooperativas) Alta (intra-cooperativas)	Alta	Alta	Alta	Baja	Alta
Potencial Exportador o turístico	Medio / Alto	Alto	Alto (USA, Europa)	Alto (Europa)	Alto (USA)	Medio (A.Central y USA)	Alto	Alto (USA)
Objetivos instrumentos^e	Mejora de la competitividad (círculo virtuoso: asociat/calidad/m mercado)	Círculo virtuoso de competitividad	Cierta debilidad en el componente asociatividad inter-cooperativas	Círculo virtuoso de competitividad	Círculo virtuoso de competitividad	Círculo virtuoso de competitividad (demasiado peso en la certificación)	Componentes del proyecto orientados a la "mejora del entorno" para las pymes	Círculo virtuoso de competitividad
Principales Riesgos	En el involucramiento de los empresarios. En capacidad de las UE. En comercialización	Deficiente gestión administrativa (unidades ejecutoras de reciente creación, sin experiencia)	No logro del trabajo conjunto (inter-cooperativas)	Posibilidad de monopsonio en mercado europeo (único cliente alemán con contrato de exclusividad)	Disponibilidad de los fondos cooperación italiana para inversión en infraestructura (planta pasteurizado)	Caída de la cantidad de Pymes participantes por elevados costos de la certificación de calidad	Falta de efectivo "involucramiento" de las pymes del sector	Posible concentración de los servicios demandados en un único proveedor (Fund. Agil)

Variables/ Proyectos	Proyectos Aprobados	Pequeños Hoteles	Café de los Santos	Añiles	Lechero	TICs	Golfo Honduras	Agrícola (vegetales)
Planificación Actividades	Detallada, con debida asignación de presupuesto	Detallada, con debida asignación de presupuesto	Detallada, con debida asignación de presupuesto	Detallada, con debida asignación de presupuesto	Detallada, con debida asignación de presupuesto	Detallada, con debida asignación de presupuesto	Detallada, con debida asignación de presupuesto	Detallada, con debida asignación de presupuesto
Experiencia de UE en Gestión de Proyectos	Heterogénea	Baja	Alta	Media	Alta	Alta	Alta (sólo en proyectos de ecología)	Baja
Implementación Procedimientos Administrativos exigidos	Con demoras y algunos problemas	Con demoras y problemas	Con demoras	Con demoras	Con demoras	Con demoras	Con demoras y problemas	Con demoras y problemas
Sostenibilidad Esperada	Media	Alta (ministerios Turismo involucrados)	Media	Media (Ministerio Economía involucrado)	Media (posible con propia rentabilidad)	Media (Ministerio Economía involucrado)	Media	Media (posible con propia rentabilidad)