

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

REGIONAL

APRENDIZAJE MEDIANTE ALIANZAS EMPRESARIALES

(TC-03-03-02-3)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Miguel Coronado (LEG), Santiago Soler (FOMIN); Betsy Murray (COF/CCR); y Elizabeth Boggs-Davidsen (FOMIN) jefa del equipo de proyecto.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	ELEGIBILIDAD DEL PROYECTO	1
II.	ANTECEDENTES	1
	A. Justificación del programa.....	1
	B. Coordinación regional.....	3
	C. La respuesta institucional.....	4
III.	OBJETIVOS Y COMPONENTES	5
	A. Objetivos.....	5
	B. Componentes.....	5
IV.	COSTO Y FINANCIACIÓN DEL PROGRAMA.....	9
V.	CONVENIO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN	10
VI.	JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS DEL PROYECTO	13
	A. Justificación.....	13
	B. Riesgos.....	13
	C. Impactos ambientales y sociales y acciones propuestas.....	14
VII.	INDICADORES DE RESULTADOS Y EVALUACIÓN	14
	A. Seguimiento del programa.....	14
	B. Evaluación del programa	15
	C. Evaluación de las subvenciones	15
VIII.	EXCEPCIONES A POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	15
IX.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES	15

ANEXOS

Anexo I Marco lógico

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CESI	Comité de Impacto Ambiental y Social
CLACDS	Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible
FAT/PAC	Fondo de Asistencia Técnica para la Competitividad
FOEX	Fondo de Fomento de Exportaciones
INCAE	Instituto de Capacitación Empresarial
SyE	Seguimiento y evaluación
TIC	Tecnología de información y comunicación
UCC	Unidad de Coordinación Central

APRENDIZAJE MEDIANTE ALIANZAS EMPRESARIALES

(TC-03-03-02-3)

RESUMEN EJECUTIVO

Organismo ejecutor:	El INCAE, como institución cofinanciadora y organismo ejecutor.										
Beneficiarios:	Son beneficiarias directas del programa hasta 32 entidades particulares sin fines de lucro, incluidas fundaciones, asociaciones de empresarios y de exportadores, organizaciones profesionales, cooperativas, cámaras de comercio o instituciones técnicas y de capacitación de los países participantes —Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana— que recibirán financiamiento en carácter de subvención para llevar a cabo proyectos de alianzas empresariales. Se prevé que cada proyecto comprenda un promedio de 25 pequeñas y medianas empresas (PYME), con un total de 800 compañías.										
Financiamiento:	<table> <tr> <td>Modalidad:</td><td>No reembolsable (Facilidad III-a)</td></tr> <tr> <td>FOMIN:</td><td>US\$ 5 millones</td></tr> <tr> <td>INCAE</td><td>US\$ 5 millones</td></tr> <tr> <td>Aporte local:</td><td>US\$ 3,4 millones</td></tr> <tr> <td>Total:</td><td>US\$13,4 millones</td></tr> </table>	Modalidad:	No reembolsable (Facilidad III-a)	FOMIN:	US\$ 5 millones	INCAE	US\$ 5 millones	Aporte local:	US\$ 3,4 millones	Total:	US\$13,4 millones
Modalidad:	No reembolsable (Facilidad III-a)										
FOMIN:	US\$ 5 millones										
INCAE	US\$ 5 millones										
Aporte local:	US\$ 3,4 millones										
Total:	US\$13,4 millones										
Objetivos y componentes:	<p>Este programa tiene como meta el mejoramiento de la competitividad internacional de PYME centroamericanas mediante el refuerzo de alianzas empresariales. La finalidad del programa es la creación de una asociación estratégica con el INCAE, que respalde: i) una serie de proyectos de alianzas empresariales en sectores económicos concretos que posean un alto potencial de crecimiento definido y obtenga enseñanzas colectivas y difunda prácticas óptimas a partir de las subvenciones y la asociación. Con esa finalidad, el programa se ejecutará por medio de dos componentes, a saber: i) Promoción del programa y Fondo Estímulo de Subvenciones; y ii) Aprendizaje y difusión.</p> <p>El Componente I se divide en dos campos de actividad: i) Actividades promocionales (US\$589.700) que comprende los recursos necesarios para la promoción de las subvenciones de estímulo y el programa, así como el trámite y aprobación de los</p>										

proyectos; y ii) el Fondo Estímulo de Subvenciones, constituido con subvenciones por un total de US\$8 millones, a un promedio de US\$250.000 por proyecto, que se dividirán por partes iguales entre el FOMIN y el INCAE y desembolsadas sobre una base *pari passu*, con objeto de financiar 32 proyectos de alianza empresarial, prestando asistencia a 800 empresas.

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 del 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 fines de lucro, el gobierno y el sector privado. Se procederá a un análisis cuidadoso de las prácticas óptimas y las enseñanzas extraídas de la ejecución de esos proyectos experimentales y se les difundirá ampliamente, con fines demostrativos y para la posible repetición de la experiencia en otras partes de la región.

Calendario de ejecución:

Ejecución: 48 meses
Desembolso: 54 meses

Cláusulas contractuales especiales:

Antes del primer desembolso, además de dar cumplimiento a las condiciones contractuales normales del Banco, el organismo ejecutor habrá nombrado al Director del Programa. Antes del desembolso del Fondo Estímulo de Subvenciones, el organismo ejecutor habrá: i) aprobado las pautas operacionales del Fondo, de acuerdo con las condiciones convenidas con el Banco; ii) aprobado el modelo de convenio de subvención para la financiación de proyectos con cargo a los recursos del Fondo Estímulo de Subvenciones, conforme a las condiciones acordadas con el Banco; y iii) presentado la lista de proyectos admisibles para los primeros seis meses del programa, respecto de la que el Banco habrá emitido su declaración de no objeción. Los desembolsos ulteriores para el fondo de subvenciones se atenderán a la presentación de: i) la lista de proyectos elegibles para los próximos seis meses, ii) un informe sobre la cuantía de recursos comprometidos, desembolsados y gastados en proyectos financiados merced al Fondo Estímulo de Subvenciones, incluidos los recursos del FOMIN y los de contraparte, y iii) el flujo de efectivo proyectado para cubrir los compromisos de un período de seis meses.

**Excepciones a
políticas del Banco:**

Ninguna.

**Revisión ambiental
y social:**

El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) examinó y aprobó el proyecto propuesto en su reunión del 4 de abril de 2002 (TRG 12-03). Véase el párrafo 6.5.

I. ELEGIBILIDAD DEL PROYECTO

- 1.1 El programa propuesto cumple con los criterios de elegibilidad del FOMIN para una subvención por intermedio de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa (Ventanilla III-a). Este mecanismo brinda recursos a organizaciones no gubernamentales para que amplíen el volumen y la variedad de los servicios disponibles para las pequeñas y medianas empresas. Este programa es congruente con la misión del FOMIN que consiste en la promoción del desenvolvimiento del sector privado mediante la financiación de operaciones pequeñas y focalizadas que experimenten con nuevos métodos a fin de mejorar el entorno para el crecimiento y las inversiones del sector privado. El programa respaldará el uso de alianzas empresariales estratégicas que ayuden a pequeñas empresas en la consecución de metas que, de otra manera, quedarían fuera de su alcance individual. Los países incluidos en este programa son Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá. También se incluirá a la República Dominicana, país que se encuentra en vías de profundizar su integración con América Central, incluyendo acuerdos de libre comercio con la región. Todos los países elegidos han sido declarados elegibles para recibir financiación del FOMIN.

II. ANTECEDENTES

A. Justificación del programa

- 2.1 Las tendencias hacia el incremento de la apertura comercial y la liberalización económica, obligan a las empresas centroamericanas a aprender cómo se compete con buen resultado en un entorno cada vez más complejo y exigente. El 96% de esas firmas son pequeñas y medianas empresas¹ (PYME), que representan alrededor de 54% del empleo y 34% de la producción total de la región. Por ende, el mejoramiento de la competitividad de la estructura productiva de América Central conlleva, necesariamente, el respaldo a sus pequeñas y medianas empresas.
- 2.2 La estructura empresarial de los países de América Central se caracteriza por la polarización. Hay un pequeño número de grandes empresas nacionales o multinacionales que se han incorporado a los mercados internacionales, junto a las cuales existe una gran cantidad de pequeñas empresas y microempresas afectadas por graves problemas de productividad, a saber escasa capacidad de negociación, acceso limitado a los mercados locales e internacionales y falta de la mano de obra especializada y los recursos tecnológicos que son vitales para la competitividad. Los problemas de competitividad que tiene ante sí América Central deben tratarse dentro del marco de la integración internacional. Las compañías centroamericanas deben competir con productores de bienes y servicios en los mercados internacionales y en sus propios mercados. Por consiguiente, los procesos de

¹ Compañías con menos de cien empleados y activos de menos de US\$3 millones.

integración internacionales y nacionales son factores clave del mejoramiento de la competitividad de las compañías. Las firmas que operan en alianza con empresas afines e instituciones de respaldo son más innovadoras y, por ende, más exitosas en cuanto al aumento de la productividad que las empresas que trabajan aisladas.

- 2.3 Este programa prestará asistencia a grupos de PYME que hayan alcanzado cierto nivel de cooperación, para que mejoren su competitividad cooperando entre ellas y enfocándose en necesidades sectoriales específicas. A los efectos de este programa, se entiende por alianzas empresariales las asociaciones de, por lo menos, diez PYME en los sectores escogidos, donde los esfuerzos comerciales se mancomunেন para mejorar la productividad del grupo, reduciendo al mismo tiempo los riesgos y maximizando el potencial de la oportunidad empresarial.
- 2.4 La definición del respaldo al refuerzo de alianzas empresariales como tema del programa obedeció a varios factores, a saber: i) las alianzas constituyen una posible solución para las limitaciones que enfrentan los pequeños productores, por ejemplo el acceso limitado a las instituciones financieras y al crédito bancario formal, el escaso poder de negociación con los proveedores y las dificultades de acceso a los mercados; ii) las alianzas ofrecen la única salida competitiva real para muchas PYME que les permite la adición de recursos financieros y humanos, el aprovechamiento de las economías de escala en ciertos sectores y el compartimiento de riesgos; iii) las alianzas entre firmas son esenciales para el funcionamiento como parte de un conglomerado competitivo, como lo han demostrado las metodologías y procesos desarrollados por el INCAE² y otras instituciones. Finalmente, iv) con recursos limitados, el programa apunta a la definición de un ámbito de actividades que pueda aplicarse y medirse en toda la región. Los proyectos de alianzas empresariales tienen características similares de diseño de la asistencia técnica, que puede medirse y evaluarse con fines de aprendizaje y difusión.
- 2.5 Dentro del marco del programa se establecerá un fondo que cofinanciará hasta 32 proyectos de alianzas empresariales (en los países especificados) con la participación de 800 PYME, aproximadamente. Esos proyectos ofrecerán a las pequeñas empresas métodos novedosos de adaptación a las nuevas realidades del mercado sin crear distorsiones en éste o prolongadas dependencias de servicios subsidiados. Los proyectos tendrán origen en cuatro sectores clave de la economía centroamericana, señalados por el INCAE y definidos en la Agenda de América Central para el Siglo XXI³, sobre la base de su importancia en la economía al presente y de su potencial de desarrollo como conglomerados de rango mundial. Los cuatro sectores son las industrias agroalimentarias, el turismo, los textiles y la tecnología de información y comunicación.

² Fuente: INCAE-CLACDS, HIID, BCIE y AVINA. “Competitividad Empresarial en Centroamérica.” Costa Rica, 2001.

³ INCAE-CLACDS y HIID. “Centroamérica en el Siglo XXI: Una Agenda para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible”. Costa Rica, 1999.

- 2.6 Como parte del análisis para este programa, se elaboró una cartografía pormenorizada de cada sector a fin de: i) determinar las limitaciones concretas que sufren los productores; ii) definir las prioridades de desarrollo de cada sector, iii) comprender las metas de competitividad y los aspectos críticos de las alianzas empresariales en cada sector, y iv) establecer la demanda de asistencia técnica (véase más información sobre el ejercicio de cartografía en el Anexo IV, en los archivos técnicos).

B. Coordinación regional

- 2.7 En América Central hay numerosas iniciativas importantes cuyo objetivo es el fomento de la competitividad de las PYME y los programas nacionales de competitividad emprendidos en varios países de la región son buen ejemplo de esto. Hay, además, programas concretos que, de manera directa o indirecta, buscan estimular una mayor asociación entre las pequeñas empresas, entre ellos el Fondo de Fomento de Exportaciones (FOEX) y el Fondo de Asistencia Técnica para la Competitividad (FAT/PAC) en El Salvador, el Programa de Bonos de la Cámara de Industrias en Guatemala, el Programa de Apoyo al Sector Productivo y de Pequeñas Empresas en Honduras y el Fondo Estímulo para la Transformación Tecnológica en Costa Rica.
- 2.8 La definición de conglomerado en los proyectos de competitividad nacional, generalmente corresponde a una concentración sectorial de empresas dedicadas a actividades similares o relacionadas, cuya acción conjunta les permite la obtención de un alto grado de eficiencia colectiva. Este programa propone un criterio regional complementario de los esfuerzos nacionales que ayudará a determinar las necesidades comunes de firmas de un mismo sector en varios países, fomentando de esta manera la aplicación de soluciones transfronterizas. Se propone en este programa la financiación de **proyectos de desarrollo** con instituciones de segunda línea, por lo cual se diferencia de los proyectos tradicionales de promoción de la competitividad o las exportaciones que actúan en el nivel de la empresa con subsidios de demanda, financiados generalmente por medio de subvenciones de contraparte, para servicios de consultoría.
- 2.9 Además del criterio de proyecto distintivo que se propone en este programa, conforme al cual se adjudicará subvenciones a instituciones que trabajen con PYME en sectores concretos, el INCAE también administrará el diseño y ejecución de una serie de actividades de aprendizaje y difusión, basadas en los proyectos de alianzas empresariales, que distingue aún más a esta iniciativa de otros programas nacionales de competitividad. Además, se definirá indicadores para medir la reducción de costos, el valor agregado y la rentabilidad de las PYME participantes y referencias para determinar la eficiencia de las subvenciones, mediante el seguimiento de la ejecución y los desembolsos, para beneficio de los países participantes y para la colectividad de los donantes.
- 2.10 El hecho de que el programa esté orientado al sector privado a escala regional, permite la comparación rápida de las experiencias en distintos países, respondiendo

a las necesidades comerciales de las PYME en forma simultánea y, por ende, la extracción de enseñanzas generales acerca de las cuestiones suscitadas en todos los estudios y trabajos sobre competitividad que se haya llevado a cabo antes en esos países. Una vez validadas las lecciones, la difusión en los sectores público y privado es fundamental para la reiteración y extensión del modelo. Finalmente, se propone el fomento de la coordinación entre los donantes nacionales y regionales mediante la organización de comisiones nacionales (véase el párrafo 3.4) y el diseño de instrumentos de control y ejecución de las actividades de difusión previstas en el componente de aprendizaje.

C. La respuesta institucional

- 2.11 El INCAE es una institución académica sin fines de lucro, dedicada principalmente a la formación profesional en los campos de la administración y la economía. Tiene cuarenta años de existencia y cuenta con oficinas propias y funcionamiento continuo en todos los países de América Central, en la República Dominicana y en otros países fuera de la región. Por espacio de siete años ha operado en el ámbito del INCAE una unidad de investigación aplicada y facilitación de procesos de cambio denominada Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible (CLACDS), que ha trabajado intensamente en la concepción de un paradigma de desarrollo sostenible de América Central, que sea nuevo y viable. Durante los pasados tres años el CLACDS se ha dedicado al establecimiento de las bases de un mejoramiento del clima para los negocios, la evaluación de la competitividad de la industria regional y la elaboración de una Agenda de Competitividad. La agenda es un instrumento técnico que permite a los dirigentes de los sectores público y privado el establecimiento, por primera vez, de una visión de la ubicación de América Central en la economía mundial.
- 2.12 El INCAE, por intermedio del CLACDS, se encuentra en una posición privilegiada para asociarse con el FOMIN y administrar este programa regional, porque comprende los problemas de competitividad de América Central como pocas organizaciones pueden hacerlo, tiene excelentes relaciones y una vasta red de contactos entre las instituciones públicas y privadas más importantes de la región, y cuenta con una rica experiencia en la administración de subvenciones, tras haber ejecutado numerosos proyectos de competitividad y desarrollo. Además, es reconocida la capacidad del INCAE en cuanto a la elaboración de metodologías de evaluación y de indicadores de desempeño y resultados, que son productos importantes de este programa. Finalmente, el INCAE tiene un presupuesto operativo anual de US\$15 millones y está dispuesto a invertir con el FOMIN en esta asociación. El INCAE, además de un organismo ejecutor, es un socio financiero comprometido a aportar, en efectivo, los fondos de contraparte por un monto de US\$5 millones necesarios para respaldar este programa.
- 2.13 Desde el punto de vista del FOMIN, sería muy conveniente contar con una alianza estratégica con una institución académica que posea amplia experiencia en la gestión de donaciones, para que trabaje con las pequeñas y medianas empresas y con su capacidad para movilizar recursos en paralelo con los del FOMIN. El Fondo

ha tenido mucho éxito en los 10 últimos años en la identificación de socios del sector privado y en la financiación de proyectos que han servido para ensayar con fórmulas prácticas para que las pequeñas empresas se adapten a las cambiantes condiciones del mercado. No obstante, el FOMIN ha tenido menos éxito en la creación de mecanismos aptos para aprender de las numerosas experiencias adquiridas con pequeñas y medianas empresas y difundir las mejores prácticas extraídas de las operaciones experimentales realizadas.

- 2.14 Esta asociación con el INCAE, diseñada para ensayar proyectos nuevos y para aprender y difundir a partir de las experiencias es, en sí misma, una innovación. La asociación reducirá los costos de transacción de la subvención al confiar al INCAE las funciones de definición, preparación, supervisión, evaluación y aprendizaje correspondientes a 32 pequeños proyectos. También ampliará las posibilidades de aprendizaje a partir de esta experiencia, porque el INCAE controlará estrechamente los proyectos y los supervisará técnicamente de acuerdo con el programa y conforme a indicadores estrictos, generando resultados sumamente mensurables en un plazo concentrado. Esos resultados permitirán que el Banco y otros donantes establezcan con mayor precisión los elementos eficaces en materia de competitividad de las PYME y las razones de su eficacia.

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES

A. Objetivos

- 3.1 La meta de este programa regional es el mejoramiento de la competitividad internacional de las PYME centroamericanas mediante el fortalecimiento de alianzas empresariales. Se propone que el programa, merced a una asociación estratégica con el INCAE: i) respalde proyectos de alianzas empresariales en sectores económicos concretos de los países participantes que posean un alto potencial de crecimiento definido y ii) obtenga enseñanzas colectivas y difunda prácticas óptimas a partir de las subvenciones y la asociación. Con esa finalidad, se propone la ejecución del programa por medio de dos componentes, a saber: i) Promoción del programa y Fondo Estímulo de Subvenciones; y ii) Aprendizaje y difusión.

B. Componentes

Componente I: Promoción del programa y Fondo Estímulo de Subvenciones (FOMIN US\$4.291.900/INCAE US\$4.297.800; Subvención de contraparte del beneficiario local US\$3.400.000).

- 3.2 El componente se divide en estos dos campos de actividad: i) actividades promocionales (US\$589.700) que comprende los recursos necesarios para la promoción de las subvenciones de estímulo y el programa en general, así como el trámite y aprobación de los proyectos; y ii) el Fondo Estímulo de Subvenciones, el cual está constituido por donaciones del FOMIN y el INCAE (\$4 millones cada

- uno) por un total de US\$8 millones que se desembolsarán en condiciones de paridad, con objeto de financiar 32 proyectos de alianza empresarial.
- 3.3 Al comienzo del programa, se llevarán sendas reuniones de “lanzamiento” en los siete países participantes a fin de explicar y promover el programa y motivar una participación más amplia de las posibles instituciones beneficiarias. Se invitará a participar en las reuniones a directivos de primera línea de instituciones públicas y privadas importantes. Las eventos de promoción y lanzamiento durarán un día y medio y serán conducidas por docentes del INCAE, de Costa Rica.
- 3.4 El INCAE organizará comisiones nacionales en cada país, integradas por las principales organizaciones de PYME, directores de proyectos que cuenten con asistencia de los donantes, representantes de programas nacionales de competitividad y otras personalidades importantes, que se reunirán trimestralmente para examinar propuestas de subvenciones y programas previstos o ya en marcha de asistencia a PYME. Las reuniones se llevarán a cabo bajo la dirección del INCAE, con objeto de considerar programas de asistencia, en curso o proyectados, para programas de PYME, examinar presentaciones de proyectos y fomentar un sentido de coordinación institucional. Las actas de las reuniones trimestrales se centralizarán en la Unidad de Coordinación Central del programa, se colocarán en el sitio virtual del programa en la red y se difundirán en todos los miembros y países participantes.
- 3.5 Cada país participante en el programa tendrá un representante nacional, que será contratado por el programa con la finalidad de que suministre información y promueva el programa, coordine acciones con otras instituciones vinculadas, asesore a los posibles beneficiarios acerca del diseño de propuestas, haga el seguimiento de proyectos aprobados, respalde la compilación de información para el componente de aprendizaje y respalde los procesos de auditoría y evaluación externa.⁴ El representante nacional es un elemento clave para el buen resultado del programa, porque constituirá el nexo principal de coordinación interinstitucional, promoción del programa y definición, supervisión técnica y seguimiento de los proyectos de subvención.
- 3.6 Finalmente, el programa tendrá un sitio virtual exclusivo en la red, que además de brindar información a posibles beneficiarios, permitirá que se compile información clave acerca de las distintas propuestas y los proyectos en ejecución. El INCAE asegurará el mantenimiento del sitio y la amplia difusión de su contenido a fin de facilitar el seguimiento de los proyectos de subvenciones y el aprendizaje del programa en general.
- 3.7 El **Fondo Estímulo de Inversiones** respaldará hasta 32 proyectos, diez el primer año, doce el segundo y diez el tercero. El Fondo estará a disposición de ONG con personería jurídica de los países participantes que posean un sólido caudal de

⁴ El representante será un profesional joven con un “master” en administración de empresas y un mínimo de cinco años de residencia en el país. Su contrato se extenderá durante los primeros 30 meses (dos años y medio) de operaciones del programa.

posibilidades o experiencia en el diseño y suministro de respaldo a PYME o a proyectos de alianzas empresariales y que tengan solvencia financiera. Serán elegibles para recibir subvenciones fundaciones, asociaciones empresariales, asociaciones de exportadores, organizaciones profesionales, cooperativas, cámaras de comercio o instituciones técnicas o de formación que cuenten con un historial de trabajo con PYME y operen en los países participantes. En el manual de operaciones del Fondo Estímulo de Inversiones, disponible en el Anexo II, en los archivos técnicos del programa, se ofrece información más pormenorizada acerca de la elegibilidad institucional.

- 3.8 Sólo serán elegibles proyectos de alianzas empresariales y cada proyecto incluirá, por lo menos, diez empresas. Podrán formar parte de la alianza empresas grandes, pero los fondos del programa sólo se aplicarán al respaldo para las PYME que integren la alianza. Los proyectos deberán corresponder a alguno de los cuatro sectores estipulados, a saber industrias agroalimentarias, turismo, textiles o TIC. Las propuestas se analizarán por orden de llegada y la selección se ceñirá a estos criterios: demostración de la alianza; viabilidad financiera y operacional de la propuesta; beneficiarios directos e indirectos del proyecto e impacto de éste; y grado de experiencia del aspirante en la ejecución de proyectos y trabajo con PYME. También se evaluará las propuestas en función de la capacidad de la institución beneficiaria para extender, reproducir y sustentar el programa cuando haya concluido el financiamiento de la subvención (referencias en el Anexo II).
- 3.9 Como parte del análisis del programa se definieron las actividades elegibles para el establecimiento de alianzas empresariales en cada sector, que se detallan en el Anexo II. Empero, en términos generales y para todos los sectores, serán actividades elegibles:
- la asistencia técnica para desarrollar el mercado de nichos para productos con alto valor agregado,
 - gestión de productos elaborados y diferenciados a escala nacional y regional,
 - adquisición colectiva de suministros,
 - implantación de sistemas de certificación internacionalmente reconocidos,
 - adaptación de tecnologías de información y comunicación para maximizar las ventajas competitivas de grupos de firmas,
 - promoción de nuevas líneas de productos,
 - capacitación en negociaciones de contratos y formas de pago,
 - diseño de convenios colectivos de compras y producción, y

- alianzas estratégicas de PYME con empresas más grandes para el desarrollo de nuevos productos.
- 3.10 Las subvenciones durarán como mínimo de 12 meses y a lo sumo 36 meses y tendrán un monto mínimo de US\$200.000 y máximo de US\$400.000. El FOMIN y el INCAE financiarán, cada uno, 35% del costo total de cada proyecto experimental escogido. Se prevé que la financiación media del FOMIN ascienda a unos US\$125.000 por proyecto y que el INCAE también aporte un promedio de US\$125.000 por proyecto. Para que un proyecto sea elegible se le exigirá asimismo a la institución de PYME que presente la solicitud, una contribución de contraparte local equivalente a 30% del monto del proyecto.

Componente II. Aprendizaje y difusión (FOMIN US\$352.200/INCAE US\$211.320).

- 3.11 El Componente II tiene por objeto el mejoramiento de las nociones acerca de los proyectos de alianzas empresariales eficaces, la evaluación de las posibilidades de reproducción del modelo del programa y la promoción del uso de prácticas óptimas en las alianzas empresariales, mediante el estímulo al crecimiento de las asociaciones donde participan entidades sin fines de lucro, el gobierno y el sector privado. Se procederá a un análisis cuidadoso de las prácticas óptimas y las enseñanzas extraídas de la ejecución de esos proyectos experimentales y se les difundirá ampliamente, con fines demostrativos y para la posible repetición de la experiencia en otras partes de la región. El componente incluye una serie de actividades de seguimiento a fin de asegurar un caudal considerable de aprendizaje y difusión como resultado del programa. A continuación se ofrece una descripción de las actividades que se financiarán con recursos del programa.
- 3.12 Para facilitar un seguimiento coherente, los siete representantes nacionales asistirán a un curso de capacitación intensivo de un mes de duración, en Costa Rica, al comienzo del programa. Se prevé que con esta instrucción, combinada con el respaldo constante de la Unidad de Coordinación del programa establecida en el INCAE, los representantes nacionales estarán en condiciones de prestar respaldo, supervisión y seguimiento de las enseñanzas extraídas a lo largo del programa.
- 3.13 Se diseñará una serie de instrumentos de control para medir los resultados del proyecto de subvenciones. Durante los primeros seis meses se establecerá indicadores de productividad de las PYME a fin de medir la reducción de costos, el valor agregado y la rentabilidad de las alianzas empresariales. En el primer semestre también se elaborará referencias para medir la eficiencia de la asociación estratégica con el INCAE, por ejemplo el tiempo que se necesite para definir y tramitar los proyectos de subvención, la puntualidad de la ejecución y el desembolso de las subvenciones, administración, etc.
- 3.14 Se organizará una serie de cursillos para reforzar la ejecución de los proyectos y difundir las experiencias y las prácticas óptimas durante el segundo y el tercer año de ejecución. En cada cursillo participarán funcionarios del programa y, por lo menos, 15 directores de proyectos, incluidos los de todos los proyectos que se haya

- aprobado a la fecha del cursillo (estén o no en vías de ejecución). Estos cursillos tendrán por objeto fomentar un intercambio fecundo entre los directores de proyectos, los representantes nacionales y el personal del programa, delinear las principales lecciones aprendidas y generar mejoras en la ejecución de los proyectos. Las conclusiones de estos cursillos se convertirán en actas y estudios de casos y esos documentos se publicarán en el sitio del programa en la red y se distribuirán, en formato impreso, a instituciones pertinentes de los siete países.
- 3.15 Las actividades de difusión del programa incluirán seis cursillos nacionales, uno en cada país con excepción de Costa Rica porque allí se llevará a cabo el cursillo regional. Se prevé que en cada una de estas reuniones de medio día de duración participen cincuenta representantes de instituciones públicas y privadas. El objetivo de estos cursillos es el compartimiento de experiencias del programa y de las lecciones aprendidas durante todo el proceso y al final del cuarto año, se llevarán a cabo en Costa Rica cuatro cursillos regionales de difusión. Cada uno durará medio día, aproximadamente, y se prevé la participación de unos cien representantes de instituciones de todos los países participantes. El objetivo de los cursillos regionales será, como el de los nacionales, el compartimiento de experiencias del programa y de las lecciones aprendidas durante todo el proceso.
- 3.16 El INCAE contratará dos especialistas en control para que supervisen los estudios y lleven a cabo los análisis necesarios a fin de documentar las lecciones aprendidas de la asociación y de los proyectos de alianzas empresariales en el cuarto año del programa. Además, se contratará a asistentes de investigación en cada país para que trabajen en estudios de casos concretos y lecciones extraídas de los proyectos. Finalmente, para concluir el programa el INCAE documentará todas las experiencias y lecciones extraídas en una publicación.

IV. COSTO Y FINANCIACIÓN DEL PROGRAMA

- 4.1 Se estima que el costo total del programa asciende a US\$13,4 millones, de los cuales US\$5 millones se financiarán con recursos del FOMIN (Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa) con carácter no reembolsable y US\$5 millones serán provistos por el INCAE, en efectivo y de acuerdo con el cuadro de costos que se presenta a continuación y con el presupuesto detallado (véase el Anexo III en los archivos técnicos del programa). Se usará la suma de US\$11,4 (US\$4 millones, en cada caso, del FOMIN y del INCAE y una subvención adicional de US\$3,4 millones de las organizaciones de PYME beneficiarias) para la constitución del Fondo Estímulo de Subvenciones. Con US\$1 millón del FOMIN y una cuantía igual que ha asignado el INCAE se atenderá a las necesidades de asistencia técnica y administrativa para la promoción, definición, trámite, seguimiento, supervisión técnica, evaluación, aprendizaje y difusión de los proyectos de subvención.

Componentes/categorías presupuestarias	Contribución del FOMIN (US\$)	Contribución del INCAE (US\$)	Contribución de ONG locales (US\$)	Total (US\$)
Unidad ejecutora del proyecto, equipos y logística	156.200	431.970		588.170
Componente 1: Promoción y ejecución del Fondo Estímulo de Subvenciones	4.291.900	4.297.800	3.400.000	11.989.700
Componente 2: Aprendizaje	352.200	211.320		563.520
Evaluación intermedia	30.000			30.000
Evaluación final	70.000			70.000
Auditorías (4)	40.000			40.000
Imprevistos	59.700	58.910		118.610
TOTAL	5.000.000	5.000.000	3.400.000	13.400.000
Porcentajes	(50%)	(50%)		

V. CONVENIO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 5.1 El programa propuesto se ejecutará en un período de cuatro años y el organismo ejecutor será el INCAE, una organización multinacional de educación superior privada, sin fines de lucro, dedicada a la docencia y la investigación en materia de economía y negocios. El INCAE cofinanciará el programa y su CLACDS lo administrará. El CLACDS posee personal especializado, usa la capacidad instalada del INCAE y es una autoridad reconocida en América Central en materia de competitividad.
- 5.2 El INCAE tiene singulares ventajas técnicas e institucionales para asegurar la ejecución puntual y eficaz de las actividades del programa, a saber: su capacidad para equiparar, dólar por dólar, la contribución del FOMIN, su vasto historial en el campo de la competitividad, sus instalaciones, una red de especialistas y oficinas en América Central, su experiencia en la administración de proyectos de subvención, su adhesión a las normas internacionales más estrictas de responsabilidad financiera y transparencia y su capacidad de multiplicación de recursos de los sectores público y privado.
- 5.3 El INCAE creará en el CLACDS una Unidad de Coordinación Central (UCC) responsable de las actividades cotidianas de ejecución del programa. Esta unidad tendrá a su cargo i) el análisis, preparación, trámite, adjudicación, supervisión y evaluación de hasta 32 proyectos de subvención en los siete países participantes de América Central; ii) la movilización de los fondos de contraparte y el control de las contribuciones locales en efectivo y en especie, provenientes de las ONG asociadas; iii) la contratación de consultores locales especializados en cada país participante para que asistan en el diseño, preparación y supervisión de los proyectos; y iv) la organización de conferencias, cursillos y reuniones informativas, de acuerdo con el memorando de los donantes y el presupuesto detallado del programa. La UCC estará integrada por el Director del Programa, el Coordinador, un Administrador

Financiero y un Asistente Administrativo. Además de este núcleo de personal básico que trabajará en Costa Rica, se contratará a seis consultores especializados locales, a largo plazo, en cada uno de los demás países participantes, que estarán directamente subordinados al Director del Programa y a la UCC.

- 5.4 Con recursos del FOMIN se financiará el costo de los servicios del Administrador Financiero, el Asistente Administrativo y de los consultores locales a largo plazo en los países participantes. Con recursos del INCAE se sufragará los gastos de servicios del Director y el Coordinador del programa durante los cuatro años de duración de éste. (Los términos de referencia para el personal del programa se encuentran en los archivos técnicos). El CLACDS brindará espacio de oficinas para la UCC y servicios auxiliares generales para la administración del programa. También se usará las instalaciones del INCAE en cada país participante para eventos de promoción y difusión y para facilitar el trabajo de los especialistas contratados a largo plazo en cada país.
- 5.5 **Proceso de examen y aprobación del Fondo Estímulo de Subvenciones.** Para que el Banco autorice el uso de recursos para subvenciones, el INCAE le presentará las solicitudes de financiación que se proponga, la lista de posibles proyectos y sus perfiles correspondientes. El Banco deberá brindar un visto bueno institucional que le permita al INCAE pasar a la elaboración de una propuesta completa. El Banco dará a conocer su visto bueno o sus objeciones a la propuesta, dentro de las dos semanas siguientes a la recepción del perfil.
- 5.6 En la UCC se establecerá una **Comisión de Examen de Subvenciones** encargada de considerar las propuestas de subvención, integrada por: el Decano del INCAE, el Director del Programa, un especialista de la Representación del BID en Costa Rica, el Coordinador Principal del FOMIN, un representante de una organización regional de PYME y un especialista sectorial en competitividad. Las reuniones de consideración de subvenciones se llevarán a cabo en línea y se dará a los integrantes de la comisión un plazo de dos semanas para su respuesta. El personal del programa organizará las respuestas y se informará a la ONG proponente, dentro de las dos semanas siguientes a la conclusión de la reunión de la Comisión de Examen de Subvenciones, si la propuesta ha sido aprobada o si es necesario refinarla. Luego se notificará al Banco la aprobación y el trámite apropiado.
- 5.7 El primer desembolso de la contribución asignada al Fondo Estímulo de Subvenciones estará sujeto a la presentación, por la UCC, de la lista de posibles proyectos de subvención que podría financiarse durante los seis primeros meses de operaciones del Fondo, de acuerdo con las pautas operativas aprobadas. Ese desembolso inicial podrá ascender a un máximo de 50% del costo total de las subvenciones de los primeros seis meses, sin superar la cifra de US\$500.000, de los recursos asignados al Fondo. Los desembolsos ulteriores estarán supeditados a la presentación de la documentación apropiada por parte del INCAE de sus desembolsos *pari passu* con los fondos de contraparte, junto con un informe de los compromisos de desembolsos y necesidades de flujos de efectivo proyectadas. El INCAE tendrá la obligación de asegurar que todas las subvenciones acordadas se desembolsen de conformidad con los procedimientos del Banco.

- 5.8 **Supervisión del programa.** La supervisión básica del programa y su ejecución corresponderá a la Representación del Banco, que será responsable del trámite de las solicitudes de desembolso, la vigilancia del cumplimiento de las cláusulas contractuales, la supervisión y control de las actividades del proyecto y la recepción de los estados financieros auditados. El INCAE presentará informes semestrales sobre el estado de ejecución del programa a la Representación del BID y al FOMIN de acuerdo con las exigencias normales del Banco. El equipo de proyecto del Banco, con recursos de la contribución del FOMIN y en colaboración con el INCAE, llevará a cabo dos misiones de examen en la UCC y en los sitios de dos proyectos de ONG seleccionados, a fin de evaluar la marcha del programa y sugerir cualquier medida correctiva que considere necesaria para mejorar la ejecución.
- 5.9 **Supervisión financiera.** El INCAE administrará los fondos del FOMIN de acuerdo con las condiciones establecidas en este programa. El Instituto establecerá y mantendrá sistemas contables, financieros, de control interno y de archivo adecuados, que permitan la identificación de las fuentes y usos de los fondos del programa. Deberá organizarse un sistema de contabilidad que proporcione la documentación necesaria, permita la verificación de las transacciones y facilite la preparación puntual de los estados e informes financieros. El INCAE abrirá cuentas bancarias separadas y específicas para la administración de la contribución del FOMIN y presentará al Banco, dentro de los treinta (30) días siguientes al cierre de cada semestre, un informe semestral sobre el estado de las cuentas del proyecto, al 30 de junio y al 31 de diciembre. El INCAE presentará al Banco estados financieros anuales del programa y del Fondo Estímulo de Subvenciones, refrendados por un auditor independiente aceptable para el Banco. Los informes auditados se presentarán dentro de los 90 días siguientes al cierre de cada ejercicio fiscal.
- 5.10 Los registros del programa se mantendrán de manera que permitan: i) la identificación de las cuantías provenientes de distintas fuentes; ii) la preparación de informes sobre los gastos del proyecto de acuerdo con un plan de cuentas aprobado previamente por el Banco, donde se distinga entre las contribuciones del FOMIN y los recursos de otro origen; y iii) la inclusión de los detalles necesarios para que el INCAE dé curso a las solicitudes de desembolso y a sus respectivas justificaciones de acuerdo con los procedimientos del Banco y presente a éste los estados financieros anuales del proyecto auditados y los estados semestrales del fondo rotatorio.
- 5.11 **Coordinación con los grupos del FOMIN.** Las actividades de aprendizaje y difusión del programa se coordinarán con las redes de pequeñas empresas y el grupo de cadenas de suministros del FOMIN. Éste trabaja actualmente en la definición y respaldo para proyectos que, en toda la región, apunten al mejoramiento de la competitividad de las PYME por medio de redes y cadenas de suministros. Los indicadores para medir la productividad de las firmas y la eficiencia del programa se prepararán en colaboración con la Oficina del FOMIN, para asegurar que se aproveche y complemente el trabajo en curso relativo al grupo de cadenas para suministros. En el diseño de las actividades de difusión se incluirá a quienes hayan tenido una participación clave en proyectos importantes del

FOMIN, para asegurar el intercambio fecundo de experiencias del grupo en este programa. Finalmente, las evaluaciones del programa tomarán en cuenta las experiencias de evaluación del grupo, también con objeto de asegurar la complementariedad.

VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS DEL PROYECTO

A. Justificación

- 6.1 El programa propuesto es congruente con la estrategia de competitividad del Banco (GN-2243, enero de 2003) cuyo objetivo es contribuir al mejoramiento del entorno económico e institucional para el desenvolvimiento del sector privado y el incremento de la productividad. También se ciñe cabalmente a la estrategia del FOMIN en respaldo de las relaciones de negocios innovadoras. Mediante el apoyo a este programa, el FOMIN ayudará a la consolidación de la competitividad y el aumento de las exportaciones de grupos de PYME de los países participantes, desarrollando al mismo tiempo metodologías e indicadores para el control y la evaluación de la ejecución de proyectos innovadores de alianzas empresariales entre PYME.
- 6.2 Conforme a su diseño, el programa ensayará nuevos medios prácticos para que las pequeñas empresas se adapten a las nuevas condiciones del mercado sin distorsionarlo con una dependencia prolongada de servicios subsidiados. El programa tendrá el beneficio adicional del refuerzo de la capacidad de las ONG que trabajan con PYME, porque esas instituciones serán las beneficiarias directas de las subvenciones y las responsables de la administración de los proyectos. Serán beneficiarias indirectas más de 800 PYME que participarán en las alianzas empresariales resultantes del programa.

B. Riesgos

- 6.3 El riesgo principal del programa consiste en que el INCAE no pueda identificar una demanda de proyectos de alianzas empresariales entre las instituciones de las PYME. Este riesgo fue tomado en cuenta como resultado de visitas a lugares de trabajo realizadas por INCAE y de la colaboración de CLACDS con numerosas instituciones de PYME en los países participantes. La reacción inicial que ha recibido INCAE es positiva y sugiere que, con las actividades de promoción y seguimiento planificadas como parte de este Programa, la demanda de proyectos es suficiente para generar una respuesta que asegure la concesión de hasta 32 subvenciones durante el plazo propuesto.
- 6.4 Otro riesgo posible es la redundancia de recursos y esfuerzos, en virtud de los numerosos programas de asistencia en el campo de la competitividad de las PYME emprendidos en América Central y en la República Dominicana. Este programa se diseñó cuidadosamente con objeto de que complemente esfuerzos similares planificados o ya en marcha en la zona. En cada país se establecerán comisiones coordinadoras que se reunirán trimestralmente para compartir información sobre

programas y proyectos (véase el párrafo 3.4). Además, se respaldará la creación de metodologías y modelos de seguimiento del programa y de evaluación de los cambios en la competitividad de las empresas participantes. Las publicaciones, cursillos y seminarios concebidos para difundir las experiencias y lecciones del programa ayudarán a informar a la comunidad de las ONG y a las empresas acerca de los resultados, facilitando así el diseño de proyectos y mecanismos de divulgación más eficaces para la promoción de la competitividad y las exportaciones.

C. Impactos ambientales y sociales y acciones propuestas

- 6.5 El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) aprobó el proyecto en su reunión del 4 de abril de 2003. Se prevé que el programa repercuta positivamente en cuanto a la difusión de temas sociales y ambientales, porque los beneficiarios directos de las subvenciones, vale decir organizaciones sin fines de lucro, formarán parte de un esfuerzo de asistencia coordinado. Cada subvención adjudicada será controlada cuidadosamente y pasará a integrar un sistema centralizado de administración de datos que mantendrá la Unidad de Coordinación Central en Costa Rica. Se estipularán criterios de admisibilidad medioambiental específicos para cada uno de los cuatro sectores elegibles (industrias agroalimentarias, textiles, turismo y TIC). En las alianzas empresariales estratégicas de los distintos sectores se fomentará el turismo sustentable, la ordenación del medio ambiente y las técnicas de producción que no sean contaminantes. Además, en todos los proyectos para los cuales se solicite subvención, se evaluará la información sobre prácticas laborales y sobre seguridad y salud en el lugar de trabajo. El INCAE asegurará que la base de datos sobre las 800 PYME participantes, incluya sectores y campos de origen, a fin de determinar la información sobre géneros y su relación con grupos indígenas. En las actividades de aprendizaje y difusión del programa se destacará la importancia de estas cuestiones.

VII. INDICADORES DE RESULTADOS Y EVALUACIÓN

A. Seguimiento del programa

- 7.1 Con recursos de la contribución del FOMIN y en colaboración con el INCAE, el equipo del proyecto del BID conducirá dos misiones de examen en la UCC y en sitios de proyectos de ONG escogidas, a fin de determinar si el programa debe modificarse, suspenderse o cancelarse. Durante la ejecución, la UCC creará un sistema de seguimiento de la información sobre el programa y evaluará a las ONG asociadas con las subvenciones. El sistema de seguimiento y los informes sobre las ONG se pondrán a disposición del Banco y de quienes realicen las evaluaciones intermedia y final. El Banco y el INCAE usarán esos informes y los indicadores del sistema de seguimiento, para determinar el impacto general del programa y evaluar los resultados de éste en forma continua.

B. Evaluación del programa

- 7.2 El Banco contratará consultores individuales para que lleven a cabo dos evaluaciones del programa. Una evaluación intermedia se realizará doce meses después del primer desembolso y la evaluación final tendrá lugar dentro de los tres meses siguientes a la conclusión del programa. Las evaluaciones se ceñirán al memorando de donantes y a los indicadores estipulados en el marco lógico que se presenta en el Anexo I. La evaluación intermedia medirá la capacidad institucional del INCAE para administrar proyectos de subvención y difundir experiencias; evaluará los resultados de las subvenciones financiadas por medio del programa; evaluará la calidad, precio y nivel de incentivo de los servicios en los proyectos de subvención; y examinará el nivel de coordinación y participación entre las ONG y los donantes del sector privado.
- 7.3 En la evaluación final se analizará: i) la consecución cabal de los objetivos concretos del programa; ii) la compleción del nivel de indicadores definidos en el componente de aprendizaje; iii) la calidad de los servicios brindados; iv) el grado de aumento de la competitividad de las compañías y de su ingreso real a los mercados internacionales; y v) la sustentabilidad del programa una vez concluida la contribución del FOMIN.

C. Evaluación de las subvenciones

- 7.4 El INCAE llevará a cabo sendas evaluaciones internas, en el segundo y el cuarto años, a fin de examinar las operaciones clave de las subvenciones. Estas evaluaciones tendrán por objeto brindar al personal del programa la información necesaria para tomar decisiones informadas acerca de la calidad y la eficacia del programa. Además de estas evaluaciones internas, el INCAE contratará, con recursos del proyecto asignados a esa finalidad, los servicios de consultores para que practiquen una evaluación final e independiente, de las ONG beneficiarias. La evaluación se realizará el mes 44 del programa y se usará para determinar la gestión general del INCAE respecto del programa, enumerar las enseñanzas extraídas y facilitar la difusión de distintas experiencias de aumento de competitividad de las compañías y acceso de éstas a los mercados exportadores.

VIII. EXCEPCIONES A POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

- 8.1 Ninguna.

IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 9.1 Antes del primer desembolso, además de dar cumplimiento a las condiciones contractuales normales del Banco, el INCAE habrá nombrado al Director del Programa. Antes del desembolso del Fondo Estímulo de Subvenciones, el INCAE habrá presentado al Banco pruebas de : i) la aprobación de las pautas operacionales del Fondo, de acuerdo con las condiciones convenidas con el Banco; ii) la

aprobación del modelo de convenio de subvención para la financiación de proyectos con cargo a los recursos del Fondo Estímulo de Subvenciones, conforme a las condiciones acordadas con el Banco; y iii) la lista de proyectos admisibles para los primeros seis meses del programa, respecto de la que el Banco habrá emitido su declaración de no objeción. Los desembolsos ulteriores para el fondo de subvenciones se atenderán a la presentación de: i) la lista de proyectos elegibles para los próximos seis meses, ii) un informe sobre la cuantía de recursos comprometidos, desembolsados y gastados en proyectos financiados, incluyendo los recursos del FOMIN y los de contraparte, y iii) el flujo de efectivo proyectado para atender los compromisos durante un período de seis meses.

MARCO LÓGICO

SINOPSIS DESCRIPTIVA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
META			
Este programa regional tiene por objeto el mejoramiento de la competitividad internacional de PYME centroamericanas mediante el refuerzo de alianzas empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> 800 PYME participantes en alianzas empresariales respaldadas por el programa 480 (60%) PYME alcanzan sus objetivos comerciales 240 (33%) PYME siguen operando como parte de una alianza empresarial, después de la conclusión del programa 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de seguimiento de la información del programa en los niveles de éste y de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Las alianzas empresariales son medios eficaces para fomentar la competitividad internacional de las empresas pequeñas Hay demanda de asistencia técnica y se necesita administración, seguimiento y evaluación del programa
FINALIDAD			
Mediante una asociación estratégica, respaldo a proyectos de alianzas empresariales en cuatro sectores con potencial definido; aprendizaje colectivo y difusión de prácticas óptimas a partir de la asociación y los proyectos de subvención.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de indicadores de productividad para las PYME durante los primeros seis meses, a fin de medir la reducción de costos, el valor agregado y la rentabilidad de los proyectos con subvención Incremento mínimo de 10% de los ingresos anuales de las PYME participantes o, por lo menos, de 10% de su rentabilidad Referencias preparadas durante los primeros seis meses de la ejecución del programa para medir la eficiencia de las asociaciones estratégicas, a saber subvenciones aprobadas, ejecución y desembolsos puntuales, resultados y comunicación. 50% de mejoramiento en cuanto a la duración de la aprobación, desembolso, conclusión y evaluación de los proyectos, con referencia a la cartera de los donantes en ejecución en América Central. Número de nuevas prácticas administrativas establecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de información gerencial de la Unidad de Administración del Programa Evaluación interna realizada por cada beneficiario de una subvención. Sistema de seguimiento de la información del programa 	<ul style="list-style-type: none"> Se mantienen o mejoran los niveles de desempeño económico actuales Entre las PYME existe la capacidad suficiente para internalizar la asistencia técnica y sacar ganancias de ella El INCAE posee conocimientos técnicos y capacidad institucional para multiplicar los fondos y administrar el programa Se establecerá la coordinación interinstitucional necesaria para asegurar que el programa sea complementario de otros en curso o planificados en el campo de la competitividad

SINOPSIS DESCRIPTIVA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
COMPONENTES			
I. PROMOCIÓN Y FONDO Lanzamiento del proyecto en cada país Eventos de promoción Otorgamiento de subvenciones	<ul style="list-style-type: none"> • 50% de PYME de los sectores objetivo informadas acerca de las oportunidades de alianzas empresariales • 100 manifestaciones de interés • Hasta 45 propuestas preparadas con la asistencia del INCAE. • 32 subvenciones aprobadas: 10 el primer año, 12 el segundo y 10 el tercero. • Reducción de 15% del costo de los servicios de asistencia técnica para las alianzas empresariales, al término del proyecto • Mejoramiento de la calidad de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumento de encuesta distribuido en los eventos de promoción • Sistema de información para la administración del programa • Actas de las reuniones de la Comisión de Examen de Subvenciones • Informes de los proyectos • Evaluación externa y administración de los contratos de subvención • Encuesta cualitativa 	<ul style="list-style-type: none"> • El INCAE y su red son capaces de generar demanda suficiente para el programa • Existe un número suficiente de ONG y proveedores de servicios que cuentan con infraestructura y capacidad adecuadas (equipos, personal, sistemas de información, contabilidad) para ejecutar proyectos y completar sus resultados de manera eficaz en función del costo • En la selección de los proyectos de subvención se mantiene la calidad
II. APRENDIZAJE Y DIFUSIÓN <ul style="list-style-type: none"> – Mejoramiento de las nociones acerca de la eficacia de los proyectos de alianzas empresariales – Evaluación de las posibilidades de reproducción del modelo del programa – Promoción del uso de prácticas óptimas en alianzas empresariales, aumento del interés en los 	<ul style="list-style-type: none"> • 14 estudios de casos preparados sobre la base de la experiencia de proyectos • 32 proyectos aprobados durante los 30 meses siguientes a la firma del contrato • 6 seminarios nacionales y uno internacional • 2 publicaciones y 14 estudios de casos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información para administración del programa • Informes de los proyectos • Informes de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Las ONG constituyen socios eficaces

SINOPSIS DESCRIPTIVA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
servicios de asesoramiento para empresas y respaldo a dichos servicios, y fomento del crecimiento de las asociaciones de organizaciones sin fines de lucro, entidades gubernamentales y el sector privado			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			
Comp. 1: PROMOCIÓN Y FONDO Promoción Reuniones de lanzamiento en cada país Material de promoción Diseño de sitio en la Internet Comunicados de prensa Fondo	US\$589.700 US\$8.000.000		
Comp. 2: APRENDIZAJE Especialistas en SyE Aplicación de metodologías e indicadores de SyE Cursillo de capacitación para representantes en los países Diseño de instrumentos de M&E Diseño de sistemas de información gerencial (SIG) basados en la Internet	US\$126.300 US\$13.260		

SINOPSIS DESCRIPTIVA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Cursillo para mejoramiento de la ejecución Presentación de prácticas óptimas y lecciones aprendidas	US\$9.000		
Difusión de prácticas óptimas y lecciones aprendidas Seis seminarios nacionales Conferencia internacional Desarrollo, presentación y distribución Publicación de un libro Incorporación del contenido al sistema de la Internet	US\$62.760		