



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2014 - DICIEMBRE 2014

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Apoyo a la integración competitiva en ambiente de frontera

Número de proyecto: RG-M1170 - Nro. Operación: ATN/ME-12148-RG

**Resultado:** Fomentar la competitividad de las micro y pequeñas empresas (MyPE) en estos territorio, facilitando su integración en redes y cadenas productivas con grandes empresas ancla.

**País Administrador**  
BRASIL

**País Beneficiario**  
BOLIVIA, BRASIL, PARAGUAY

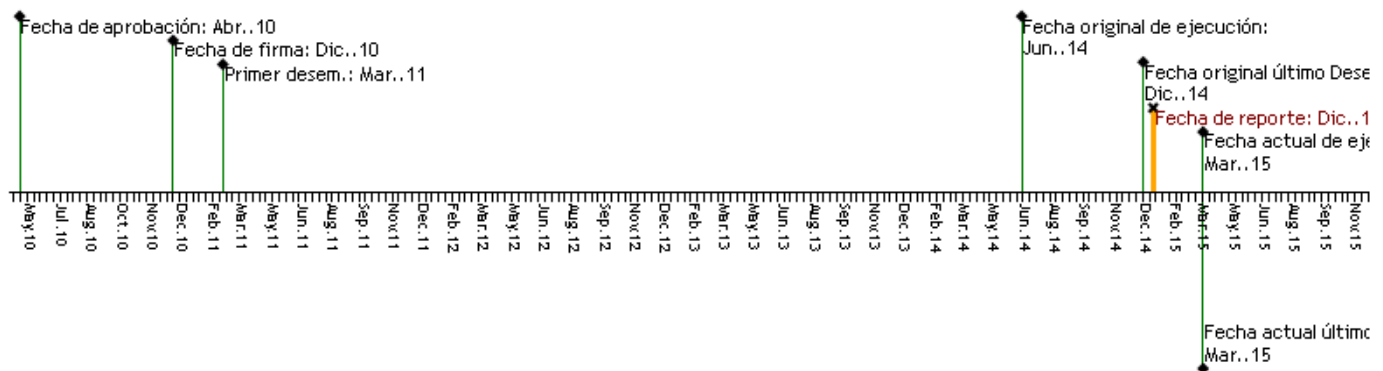
**Grupo**  
SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa

**Subgrupo**  
PLED - Competitividad local

**Agencia ejecutora:** Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Mato Grosso do Sul

**Líder equipo de diseño:** Cortellese, Claudio  
**Líder equipo de supervisión:** Gilio, Ismael Gilio

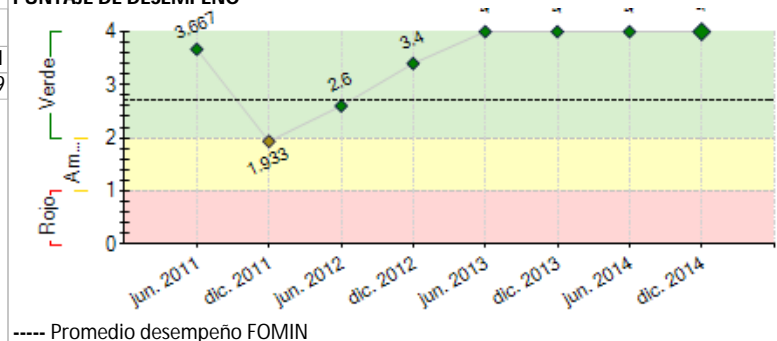
### CRONOLOGÍA DE EVENTOS



### RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
<b>FOMIN</b>	\$1,000,000.00	\$30,000.00	\$864,855.21
<b>Contrapartida</b>	\$1,834,000.00	\$0.00	\$2,015,044.59

### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



## SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

### Desempeño del proyecto una vez terminado

Ao final do projeto destaca-se:

A evolução do SEBRAE/MS e seu desenvolvimento como instituição gestora de um convênio com a amplitude trinacional do MS Sem Fronteiras.

A evolução e fortalecimento das instituições parceiras, principalmente CIRD/Paraguai e FTE/Bolívia (parceiros co-executores), que ampliaram sua capacidade de atendimento por meio das novas metodologias incorporadas e pelas articulações deixadas.

A integração incentivadas/gerada pelas redes de instituições envolvidas no desenvolvimento do projeto.

Os resultados posteriores ao final do projeto que serão gerados através das metodologias repassadas aos co-executores, fazendo com que o impacto do projeto continue a acontecer após o seu encerramento.

A grande quantidade de conhecimento qualificado sobre os municípios atendidos pelo projeto e que não existiam antes do mesmo.

A quebra de paradigmas e preconceitos que impediam a integração entre empresários, instituições, gestores públicos, universidades e jovens locais.

Também foi muito relevante o apoio de instituições privadas (Como Federação do Comércio de MS, Federação das Indústrias de MS, as Câmaras de Comércio e Indústria, Associações Comerciais, Convention e etc.) para contornar os recorrentes problemas de instabilidade política encontrados nestes territórios.

Merece destaque também o papel neutro do SEBRAE/MS em articular e alinhar os interesses e ações de seus parceiros, os levando a se comunicar com maior

confiança, de forma a se apoiarem, atuarem em parceria e por consequência otimizarem a utilização de recursos.

O Projeto também foi eficaz em promover ações com foco no perfil de cada Território:

- Perfil Tecnológico na fronteira com o Paraguai, levando especialistas do setor para realização de palestras e promovendo ações em temas associados à T.I. (Exemplo: exposições de robótica realizadas no Aprender Para Crescer) que iniciaram vários jovens em temas tecnológicos.
- Perfil Artístico/Cultural da Fronteira com a Bolívia, promovendo feiras de artesanato e gastronomia local integrando os quatro municípios do território, em busca de um perfil comum.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Projeto com desempenho altamente satisfatório. Resultados alcançados e/ou superados. Atores com participação ativa nos territórios de fronteira: Ponta Porã e Pedro Juan Caballero, Brasil/Paraguai e Corumbá e Puerto Suarez, Brasil/Bolívia. O CIRD/Paraguai e a FTE/Bolívia cumpriram integralmente com os planos de trabalho. O Projeto logrou também o envolvimento de atuação em 17 outros municípios no entorno dos dois referidos territórios. Cursos, seminários, eventos de integração, feiras de negócios, assistência técnica e transferências de metodologias de produtos e serviços realizados nos três países: Bolívia, Brasil e Paraguai. Produção de conhecimento realizada, sistematizada e disseminada, em dois idiomas, nos três países: Bolívia, Brasil, Paraguai. Participação na Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável (Rio+20) em 2012. A publicação recebeu o título de Caderno de Sustentabilidade: Cidades Sustentáveis em Ambientes de Fronteira, nos Biomas do Cerrado e do Pantanal.

#### Evaluación final

O Projeto Mato Grosso do Sul Sem Fronteiras evoluiu ao longo de sua existência. Extrapolou barreiras e superou limitações. Com o compromisso de buscar melhor qualidade de vida para a população das localidades beneficiadas, conseguiu sensibilizar e mobilizar todo o tecido de instituições locais, apresentando-lhes a possibilidade de alcançar resultados ainda maiores e mais transformadores. Todos puderam sentir, com o projeto, o sabor da evolução e do crescimento. Não se tratava apenas de buscar o melhor cenário para o desenvolvimento das relações produtivas. Em muitos casos, o projeto promoveu a inclusão social e a sensação de acolhimento – como no caso do empresário paraguaio que não acreditava que receberia, sem contrapartida, um bom atendimento para o desenvolvimento de seu negócio, já que isso nunca havia acontecido e não era o costume em seu país. Hoje, após o desenvolvimento deste trabalho, percebe-se que as instituições assumiram um papel muito importante dentro de um processo de desenvolvimento - o protagonismo para o alcance de objetivos comuns! Certamente esta é a externalidade mais positiva do Projeto Mato Grosso do Sul Sem Fronteiras.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

#### Evaluación final

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=39561068>

### SECCIÓN 3: INDICADORES

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
<b>Resultado:</b>  Fomentar la competitividad de las micro y pequeñas empresas (MyPE) en estos territorios, facilitando su integración en redes y cadenas productivas con grandes empresas ancla.	<b>R.1</b> 680 MyPE integradas a las cadenas productivas como proveedoras de empresas ancla.	0	680	746	110 %
	<b>R.2</b> 30% de las empresas beneficiarias directas realizaron adaptaciones o innovaciones.	0	30	39	130 %
	<b>R.3</b> 150 empresas acreditan la mejora de sus procesos y productos.	0	150	151	101 %
	<b>R.4</b> Son obtenidos US\$300 mil en recursos adicionales para cumplir con objetivos del Proyecto.	0	300	858	286 %
	<b>R.5</b> 5 actividades de mejora de los activos territoriales surgidas de la articulación público-privada.	0	5	9	180 %
<b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio					
<b>Componente 1:</b> Formación de redes y desarrollo de capacidades  <b>Peso:</b> 35%  <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	<b>C1.11</b> Número de nuevas instituciones participantes	0	8	10	125 %
	<b>C1.12</b> Número de nuevas instituciones participantes que aportan recursos al Proyecto	0	5	7	140 %
	<b>C1.13</b> Número de actividades destinadas a crear o fortalecer capacidades locales	0	6	6	100 %
	<b>C1.14</b> Número de instancias de articulación público privadas creadas o fortalecidas por el Proyecto.	0	5	9	180 %
	<b>C1.15</b> Número de empresas destinatarias que intervienen en actividades asociativas.	0	40	86	215 %
	<b>C1.16</b> Número de iniciativas de interés empresarial implementadas	0	5	16	320 %
	<b>C1.17</b> Número de actividades destinadas a apoyar la incorporación de innovaciones, adaptaciones o similares en las empresas.	0	12	104	867 %
<b>Componente 2:</b> Acceso a servicios de desarrollo empresarial  <b>Peso:</b> 25%  <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	<b>C2.11</b> 20 facilitadores de redes capacitados.	0	20	27	135 %
	<b>C2.12</b> 10 Productos e técnicas/prácticas transferidas a Bolivia y Paraguay.	0	10	12	120 %
	<b>C2.13</b> 5 Nuevos productos (de desarrollo empresarial) desarrollados.	0	5	10	200 %
<b>Componente 3:</b> Fomento al desarrollo de proyectos empresariales sustentables e innovadores  <b>Peso:</b> 20%  <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	<b>C3.11</b> 10 proyectos de innovación financiados por el proyecto.	0	10	13	80 %
	<b>C3.12</b> 60 empresas acreditan mejoras en sus procesos y productos.	0	60	61	102 %
	<b>C3.13</b> 28 proyectos de innovación financiados por el proyecto.	0	28	161	575 %
	<b>C3.14</b> 150 empresas que acreditan mejoras en sus procesos y productos.	0	150	151	101 %
<b>Componente 4:</b> Desarrollo de bienes públicos  <b>Peso:</b> 15%  <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	<b>C4.11</b> La base de datos desarrollada	0	1	5	400 %
	<b>C4.12</b> 1 iniciativa de desarrollo de bienes públicos financiada por el proyecto.	0	1	1	100 %
	<b>C4.13</b> 5 iniciativas de desarrollo de bienes públicos financiadas por el proyecto.	0	5	10	200 %
	<b>C4.14</b> 5 actividades destinadas a consolidar activos territoriales.	0	5	12	240 %

**Componente 5:** Monitoreo, lecciones aprendidas y disseminación de resultados

Peso: 5%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C5.11	Indicadores requeridos para el monitoreo identificados. Línea de base lista. Sistema de monitoreo desarrollado.	0	1	3	200 %
C5.12	La experiencia ha sido diseminada mediante eventos, seminarios, reuniones y otros, a por lo menos 50 instituciones regionales y nacionales, tanto públicas como privadas.	0	1	1	100 %
C5.13	La experiencia ha sido diseminada mediante eventos, seminarios, reuniones y otros, a por lo menos 50 instituciones regionales y nacionales, tanto públicas como privadas.	0	1	1	100 %
C5.14	Representantes del proyecto han participado anualmente en al menos dos eventos para la difusión del proyecto y/o adquisición de conocimientos (eventos nacionales, evento del proyecto, eventos del clúster, u otros). Anualmente participan 200 personas de los eventos de difusión.	0	8	11	138 %
C5.15	Se ha editado, publicado y difundido un documento de sistematización del proyecto, ante funcionarios de los gobiernos locales y regionales, el sector privado, y la sociedad civil.	0	1	3	300 %

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Conditions Prior	1	Jun. 2011	7	Logrado
H2	Instituciones identificadas, convenios o contratos firmados, plan de trabajo establecido y presupuesto y cronograma definidos con las dos instituciones co-ejecutoras locales en los territorios de Paraguay y de Bolivia, incluyendo la No-Objeción de los dos Gobiernos Nacionales.	2	Dic. 2011	2	Logrado
H3	Sistematización de las acciones realizadas en los territorios de frontera del proyecto, a través de la producción y publicación de un "Estudio de las Características y Interacciones Territoriales en Bolivia, Brasil y Paraguay".	1	Dic. 2011	1	Logrado
H4	15 Iniciativas/Actividades de Apoyo ao Desenvolvimento Empresarial e a Consolidação de Ativos Empresariais.	15	Dic. 2011	15	Logrado tarde
H5	02 Novas Instituições Participantes	2	Jun. 2012	2	Logrado
H6	02 Articulações Público-Privadas	2	Jun. 2012	2	Logrado tarde
H7	Mais 15 (Total 30) Iniciativas/Actividades de Apoyo ao Desenvolvimento Empresarial e a Consolidação de Ativos Empresariais.	30	Dic. 2012	30	Logrado
H8	Mais 03 (Total 05) Novas Instituições Participantes	5	Dic. 2012	5	Logrado
H9	Mais 01 (Total 03) Articulações Público-Privadas	3	Dic. 2012	3	Logrado
H10	10 Sub-Projetos Empresariais	10	Jun. 2013	15	Logrado
H11	Mais 15 (Total 45) Iniciativas/Actividades de Apoyo ao Desenvolvimento Empresarial e a Consolidação de Ativos Empresariais.	45	Dic. 2013	45	Logrado
H12	Mais 01 (Total 04) Articulações Público-Privadas	4	Dic. 2013	4	Logrado
H13	Mais 5 (Total 15) Sub-Projetos Empresariais	15	Jun. 2014	15	Logrado
H14	Publicação: documento de sistematização das experiências e dos resultados alcançados, editado, publicado e distribuído.	1	Dic. 2014	1	Logrado

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO***[No se reportaron factores para este periodo]***SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN**

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 3 RIESGOS VIGENTES: 0 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 3

**SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD****Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** MP - Muy Probable

O SEBRAE do Estado do Mato Grosso do Sul incorporou como política de atuação os dois territórios de fronteira, entre Brasil/Paraguai e Brasil/Bolívia. Instalou Pontos/Unidades de Atendimento nos dois territórios, com atendimento aos dois países. Desenvolveu produtos e serviços de atenção nos territórios, nos dois idiomas. Promoveu a integração dos demais 17 municípios fronteiriços. Possui uma rede de sócios estratégicos de atuação. Fortaleceu as capacidades locais de entidades paraguaias e bolivianas. Tem atuado sempre em conjunto com as entidades públicas, envolveu as universidades locais, uma das quais lançou cursos de pós-graduação em desenvolvimento territorial. Resumidamente, possui todas as bases necessárias para uma atuação permanente.

**FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO***[No se reportaron factores para este periodo]***Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:**

As ações listadas abaixo foram realizadas no segundo semestre de 2014 e têm por intenção continuar o impacto do projeto após seu encerramento, através do público-alvo das ações:

- Repasse da Metodologia Sebrae de redução de desperdício - 5 menos que São Mais aos co-executores do projeto que permitirá a continuidade do impacto do projeto nos territórios atendidos;
- Implantação do Programa PAIS (Produção Agroecológica Integrada e Sustentável) nos 6 municípios atendidos, incluindo universidades e institutos, onde estudantes de ensino médio e superior serão capacitados na metodologia;
- Produção da Cartilha de Responsabilidade Social Empresarial na Bolívia;
- Cartilha de Cidades Sustentáveis no Paraguai;
- Produção do Estudo de Resíduos Sólidos D e Puerto Quijarro e Puerto Suarez;
- Ação Bairro Limpo Em 30 dias;
- Caderno de Compras Públicas no Paraguai

[Plan de Sostenibilidad](#)<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=>**SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO**

Lecciones Aprendidas	Relativa a	Autor
----------------------	------------	-------

1. 1. Iniciativas com o setor privado e a construção de Alianças Público Privadas, contribuirão no apoio às relações com a iniciativa pública em suas diversas esferas evitando possíveis impactos negativos decorrentes da alternância e/ou instabilidades de governo. Além de contribuir na construção de capital relacional com entidades locais e internacionais, contribuindo para um diálogo transfronteiriço estruturado.	Risk	Gomes Antello e Silva, Paulo Henrique Gomes Antello e
2. 2. Estruturação de diálogos produtivos transfronteiriços. O papel da instituição executora de projeto Fumin na coordenação das parcerias transfronteiriças decorrentes de sua ação e no apoio à prospecção e mobilização de recursos internacionais. Resultaram nas seguintes atividades: i) Apoio ao desenvolvimento econômico local dos municípios priorizados; ii) Foco na dinamização do ambiente de negócios; iii) Integração do tecido empresarial; iv) Fortalecimento institucional dos atores locais; v) fortalecimento do papel estratégico do Comitê Gestor Local na gestão e direcionamento das iniciativas de cooperação transfronteiriça; v) Formação de alianças público – privada.	Sustainability	Gomes Antello e Silva, Paulo Henrique Gomes Antello e
3. Lições Aprendidas 1. O SEBRAE/MS considera como lição aprendida o desenvolvimento de uma prática de “Atendimento ao Cliente de fronteira”. Ação esta que passa pelos seguintes tópicos:	Implementation	Gomes Antello e Silva, Paulo Henrique Gomes Antello e
e. Fortalecimento institucional dos co-executores. Por exemplo: apoio na estruturação de Unidade Executora Local (Estrutura física); capacitação de equipe de atendimento; repasse de práticas e metodologias;		
4. Lições Aprendidas 1. O SEBRAE/MS considera como lição aprendida o desenvolvimento de uma prática de “Atendimento ao Cliente de fronteira”. Ação esta que passa pelos seguintes tópicos:	Implementation	Gomes Antello e Silva, Paulo Henrique Gomes Antello e
c. Produção e comunicação de informações estratégicas da fronteira. Por exemplo: Preparação de material informativo; Cartilhas, pesquisas de mercado; estudos técnicos, artigos acadêmicos; mapas de oportunidades, mapa turístico; programação de treinamentos, site de divulgação do projeto, aplicativo de telefone para divulgação dos eventos;		
d. Interação com redes de aprendizagem e conhecimento. Por exemplo: Encontro de Universidades, apoio ao laboratório de Estudos Fronteiriços, Seminário de Estudos Fronteiriços, Desenvolvimento Local e integração da América Latina, apoio ao Mestrado de estudos Fronteiriços, parcerias com Instituições de ensino e pesquisa; apoio na publicação de livros e pesquisas;		
5. 1. O SEBRAE/MS considera como lição aprendida o desenvolvimento de uma prática de “Atendimento ao Cliente de fronteira”. Ação esta que passa pelos seguintes tópicos:	Implementation	Gomes Antello e Silva, Paulo Henrique Gomes Antello e
a. Capacitação das equipes de atendimento SEBRAE e co-executores do projeto. Por exemplo: Capacitação INDES em gestão Integrada do Desenvolvimento Econômico Territorial; Webinar’s (Red Novedades DEL); Comunidad GEPAL (como os Cursos PMD-PRO I);		
b. Avaliação da capacidade de cooperação internacional dos potenciais parceiros. Por exemplo: Checagem de competências das instituições selecionadas; avaliação de portfólio de projetos, avaliação de currículo da equipe técnica e de consultores, estrutura física e histórico/antecedentes de parcerias; Avaliação de riscos envolvidos na seleção dos co-executores.		

**Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o “compartirse” con otras entidades o proyectos similares.**

Todas as publicações, nos dois idiomas, estão disponibilizadas nos portais oficiais do SEBRAE/MS, como executor, do CIRD/Paraguai e FTE/Bolívia, como co-executores.

**Productos principales del proyecto**

[Oct. 2010] ESTUDO DE FRONTEIRAS: CARACTERÍSTICAS E INTERAÇÕES TERRITORIAIS (Technical publications)

**Autor:** SEBRAE/MS

[Ene. 2012] MATO GROSSO DO SUL SIN FRONTERAS Características e interacciones territoriales Bolivia Brasil Paraguay (Technical publications)

**Autor:** MATO GROSSO DO SUL SIN FRONTERAS Características e interacciones territoriales Bolivia Brasil Paraguay

[Ene. 2012] MAPA DE OPORTUNIDADES - LADÁRIO/MS (Case Study)

**Autor:** SEBRAE/MS

[Ene. 2012] MAPA DE OPORTUNIDADES - CORUMBÁ/MS (Technical publications)

**Autor:** SEBRAE/MS

[Ene. 2012] MAPA DE OPORTUNIDADES - PONTA PORÃ/MS (Technical publications)

**Autor:** SEBRAE/MS

[Ene. 2012] CARTILHA - GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS: UMA OPORTUNIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL E PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Technical publications)

**Autor:** SEBRAE/MS

[Ene. 2013] POLÍTICAS E INSTRUMENTOS DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL EM AMBIENTE DE FRONTEIRA – REFLEXÕES E APRENDIZADOS (Technical publications)

**Autor:** MARISTELA DE OLIVEIRA FRANÇA E RODRIGO MAIA MARCELO PIRANI

[Ene. 2013] MAPA DE OPORTUNIDADES - PEDRO JUAN CABALLERO - PARAGUAY (Technical publications)

**Autor:** SEBRAE Y FUNDACIÓN CIRD

[Ene. 2013] MAPA DE OPORTUNIDADES - PEDRO JUAN CABALLERO - PARAGUAY (Technical publications)

**Autor:** SEBRAE Y FUNDACIÓN CIRD

[Ene. 2013] MAPA DE OPORTUNIDADES - PUERTO SUAREZ - BOLIVIA (Technical publications)

**Autor:** SEBRAE Y FTE

[Ene. 2013] MAPA DE OPORTUNIDADES - PUERTO QUIJARRO - BOLIVIA (Technical publications)

**Autor:** SEBRAE/MS Y FTE

[Ene. 2014] Practical Guide to Sustainability in Small Business: Tools for territorial development and fostering of innovative and sustainable business (Technical publications)

**Autor:** SEBRAE/MS

[Ene. 2014] Guia Prático para Sustentabilidade nos Pequenos Negócios: Ferramentas para o desenvolvimento territorial e fomento à criação de negócios inovadores e sustentáveis (Lessons learned/best practices)

**Autor:** SEBRAE/MS

[Ene. 2014] RELATO DE MATURAÇÃO DO PONTA PORÁ SEM FRONTEIRAS CONVENTION & VISITORS BUREAU 2014 (Case studies)

**Autor:** SEBRAE/MS

[Feb. 2014] MAPA DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS : Grandes oportunidades para micro, pequeños y medianos negocios en Pedro Juan Caballero (Case Study)

**Autor:** FUNDACIÓN CIRDYSEBRAE/MS

## SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

28/AGO./2009	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2133320]
28/AGO./2009	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2133328]
31/AGO./2009	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2136039]
03/NOV./2009	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2239269]
14/ENE./2010	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=35048158]
03/FEB./2010	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=35065261]
11/AGO./2010	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=35307099]
01/OCT./2010	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=35378287]
10/ABR./2015	<a href="#">Informe de Evaluación Intermedia</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39561031]
10/ABR./2015	<a href="#">Informe de Evaluación Final</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39561068]

[Ficha del proyecto](#)

<http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=RG-M1170&lg=SP>