

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

REGIONAL

(BOLIVIA, BRASIL, Y PARAGUAY)

**APOYO A LA INTEGRACIÓN COMPETITIVA
EN AMBIENTE DE FRONTERA**

(RG-M1170)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto liderado por Claudio Cortellese (MIF/OPS), e integrado por: Natalia Laguyás (MIF/OPS); Oscar Farfán (MIF/DEU); Ismael Gilio (MIF/CBR); Camille Ponce (MIF/CBO); Carlos Ortiz (MIF/CPR); y Anne Marie Lauschus (LEG/NSG).

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
I. MARCO DE REFERENCIA.....	3
A. Marco de referencia	3
B. Oportunidades y desafíos para el desarrollo empresarial transfronterizo.....	4
C. Justificación y adicionalidad.....	5
II. OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	6
A. Objetivos.....	6
B. Descripción del proyecto	7
Componente 1: Formación de redes y desarrollo de capacidades	7
Componente 2: Acceso a servicios de desarrollo empresarial	7
Componente 3: Fomento al desarrollo de proyectos empresariales sustentables e innovadores	8
Componente 4: Desarrollo de bienes públicos	8
Componente 5: Monitoreo, lecciones aprendidas y diseminación de resultados.....	9
III. COSTO Y FINANCIAMIENTO	10
IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	10
V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	12
VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO	13
VII. TEMAS AMBIENTALES Y SOCIALES	14

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE MIF/OPS

ANEXO III	Reglamento Operativo
ANEXO IV	Cronograma
ANEXO V	Tabla de Planificación de Hitos
ANEXO VI	Plan de Adquisiciones
ANEXO VII	Análisis de Riesgo

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CD	Consejo Directivo
CGL	Comité Gestor Local
DEL	Desarrollo Económico Local
MS	Mato Grosso do Sul
MyPE	Micro y Pequeña Empresa
PSR	Informes de Avance del Proyecto, por sus siglas en inglés
SEBRAE	<i>Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa</i>
UEL	Unidad Ejecutora Local
UGP	Unidad de Gestión del Proyecto

RESUMEN EJECUTIVO

APOYO A LA INTEGRACIÓN COMPETITIVA EN AMBIENTE DE FRONTERA (RG-M1170)

Organismo Ejecutor:	<i>Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa</i> de Mato Grosso do Sul (SEBRAE/MS)		
Beneficiarios:	680 micro y pequeñas empresas localizadas en la faja de frontera de Mato Grosso do Sul (Brasil), Bolivia y Paraguay integradas a las cadenas productivas de alimentos, forestal, turismo y minería/siderurgia, como proveedoras de empresas ancla, además de otros sectores inductores del desarrollo productivo.		
Financiamiento:	FOMIN	US\$	1.000.000 (35%)
	SEBRAE Nacional	US\$	1.000.000 (35%)
	SEBRAE/MS	US\$	500.000 (18%)
	Otros	US\$	334.000 (12%)
	Total	US\$	2.834.000
Objetivos del Proyecto:	<p>El territorio de frontera del estado de Mato Grosso do Sul con Paraguay y Bolivia es muy rico en recursos naturales y forma parte de un centro logístico importante. Sin embargo, a pesar del potencial crecimiento que la integración económica de esa región puede tener, hay amplios sectores de la población de escasos recursos, principalmente del lado paraguayo y boliviano.</p> <p>El <u>objetivo general</u> del proyecto es promover el desarrollo económico, sustentable e integrado de los dos territorios fronterizos seleccionados de Brasil con Bolivia y Paraguay, aprovechando su condición de región de frontera como oportunidad de expansión de las relaciones productivas. El <u>objetivo específico</u> es 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.</p>		
Cronograma de Ejecución:	Período de Ejecución:	42 meses	
Condiciones contractuales especiales:	Período de Desembolsos:	48 meses	
	<p>Serán condiciones previas al primer desembolso la presentación a satisfacción del Banco de: (i) el Plan de Ejecución General del Proyecto y el Plan Operativo Anual para el primer año del proyecto; (ii) evidencia de la puesta en vigencia del Reglamento Operativo del Proyecto; y (iii) evidencia de la selección del Gestor del Proyecto. El organismo ejecutor, SEBRAE/MS, será responsable de la presentación de un POA comprensivo de todas las actividades del proyecto independientemente de que estas sean ejecutadas por los organismos subejecutores.</p> <p>En el caso de las actividades a ser ejecutadas por los organismos subejecutores, éstos serán elegibles de financiamiento, siempre que se cumplan los siguientes criterios: (i) que el organismo subejecutor del país correspondiente haya suscrito un Convenio de Colaboración con el Ejecutor que respete los lineamientos establecidos en el convenio entre el ejecutor y el BID para los</p>		

**Revisión de
Medio Ambiente
e Impacto Social:
Coordinación con
otros donantes:
Excepción a la
política del
Banco:**

efectos de este proyecto; y (ii) la presentación del Plan de Ejecución del Proyecto y Plan Operativo Anual para el primer año de las actividades que tendrá a su cargo.

Esta operación fue aprobada por el ESR el 12 de agosto de 2009.

La operación fue clasificada con la letra C.

El proyecto será cofinanciado parcialmente por la GTZ.

Ninguna.

I. MARCO DE REFERENCIA

A. Marco de referencia

- 1.1 El estado de Mato Grosso do Sul (MS), creado en 1979, está localizado en la región centro-oeste de Brasil, y limita con grandes centros productores y consumidores de Brasil: Minas Gerais, São Paulo y Paraná. Además, MS se sitúa en las rutas de los mercados de Argentina, a través de la cuenca del Plata¹, y tiene acceso al Océano Atlántico y Pacífico a través de los países andinos con el Corredor Vial Interoceánico Sur².
- 1.2 El territorio de frontera con Paraguay y Bolivia es muy amplio y se caracteriza por ser una frontera muy diversa: seca y natural (el Río Paraguay con el Bioma Pantanal) con facilidad de interacción e intercambios – especialmente en servicios y comercio. En estos dos territorios se han desarrollado ciudades “gemelas”, centros urbanos situados frente a frente en cada lado de la frontera. En particular, en la frontera con Paraguay este proyecto se concentrará en el territorio aledaño a las ciudades de Ponta Porã, (Brasil) y Pedro Juan Caballero (Paraguay); y en la frontera con Bolivia en el territorio aledaño a las ciudades de Puerto Suárez (Bolivia) y Corumbá (Brasil)³.
- 1.3 Esta propuesta de proyecto está alineado con el *Programa de Desenvolvimento da Faixa de Fronteira* del *Ministério da Integração Nacional* de Brasil que busca desarrollar acciones prioritarias de desarrollo regional y proyectos transfronterizos, en articulación con los países vecinos de América del Sur para facilitar la integración regional⁴.
- 1.4 **Aspectos sociodemográficos.** En los últimos 60 años, la población del estado de MS aumentó casi 10 veces, muy por encima del aumento de 4 veces de la población de Brasil. Esto se debe a la fuerte inmigración recibida desde los estados y países colindantes, transformando el estado de MS en un polo de descongestionamiento de estados como São Paulo y Paraná⁵. Un segundo aspecto a destacar es la elevada cuota de

¹ La quinta cuenca hidrográfica más grande del mundo, abarca una parte importante de los territorios de Argentina, Brasil, Bolivia y Uruguay, y la totalidad del territorio de Paraguay (Link al mapa [Cuenca del Plata](#)).

² Esta ruta es un eje de integración y desarrollo que involucra a Brasil, Bolivia, Perú, Chile, Argentina y Paraguay.

³ El equipo ha limitado el área de actuación del proyecto a esos dos territorios, considerando la mayor uniformidad económica y su mayor potencial de desarrollo, teniendo en cuenta los diagnósticos sectoriales ya hechos en el lado brasileño (ej. manejo de plantaciones forestales -SEBRAE/STCP) y paraguayo (SENATUR – plan maestro de turismo). Otros centros “gemelos” entre Paraguay y Brasil, son: Salto de Guaira, Belha Vista, Ipe-Jhu, Capitán Bado, y Carmelo Peralta en Paraguay, y Mundo Novo, Bela Vista, Paranhos, Coronel Sapucaia, Porto Murtinho del lado brasileño (link al [mapa](#)).

⁴ La propuesta de proyecto ha sido compartida con las autoridades bolivianas y paraguayas y representantes del sector privado quienes han confirmado el interés de la región en este proyecto; en Bolivia: Ministerio de Relaciones Exteriores, PROBOLIVIA, PROMUEVE BOLIVIA, y Cámara de Industria y Comercio (CAINCO); en Paraguay: Centro Integral de Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (CIAMP), Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNNP), y la ONG Centro de Informaciones y Recursos para el Desarrollo (CIRD).

⁵ Según el IBGE, en 2007, el 29,2% de la población residente en el estado no era natural de MS (*Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios-PNAD 2007*), y de éstos el 60% provenían de esos dos estados; en los últimos 7 años, de São Paulo llegaron 242.000 migrantes y 145.000 desde Paraná.

población pobre en esta región de frontera⁶; situación todavía más grave en Bolivia y Paraguay por la condición de menor desarrollo relativo de sus regiones fronterizas y la menor oferta de servicios básicos, lo que hace más urgente la activación de mecanismos sostenibles de acceso a servicios básicos, empleo y desarrollo empresarial.

- 1.5 **Estructura productiva.** Esta zona de frontera, como la gran parte del estado de MS, es reconocida por la actividad pecuaria bovina de corte, un sector que genera relativamente poco empleo y aumenta la concentración de los ingresos. Por otro lado, la fuerte industrialización de los años '90 – basada en la proximidad a grandes centros de consumo y de producción, y la abundancia de recursos minerales y materias primas - ha transformado la estructura productiva del estado. Los complejos productivos con mayor relevancia en la región de frontera pueden ser agrupados en cuatro **cadenas productivas** que se están desarrollando de los dos lados de la frontera: Alimentos con peso específico en producción de carne bovina, porcina y aves; Forestal enfocada en pulpa para celulosa y construcción civil (en la frontera Brasil-Paraguay) y madera para la generación de energía (carbón); Minería con foco en la extracción/transformación de minerales y siderurgia (Bolivia y Brasil); y Turismo que de forma transversal cubre diferentes ramos del comercio y servicios (Bolivia, Brasil y Paraguay)⁷. El potencial en turismo ecológico está dado por Bonito y Pantanal, mientras que la comunicación Pantanal/Pacífico integra las rutas turísticas locales a las principales puertas de entrada a Machu Pichu en Perú. Además de la existencia de las cadenas productivas mencionadas, consideradas emergentes, otros sectores también inducen el desarrollo económico en los territorios.

B. Oportunidades y desafíos para el desarrollo empresarial transfronterizo

- 1.6 Para que las MyPE puedan también tener provecho de la relativa uniformidad económica de estos territorios de frontera y de las ventajas competitivas que éstos presentan, necesitan ganar escala, integrándose entre sí o en cadenas de valor. Estos procesos de asociación entre empresas pueden desarrollarse como parte de un proceso de estandarización tecnológica, organizacional y de calidad de los productos. Estas regiones de frontera presentan algunos factores positivos para construir ese proceso de mayor integración:
- a. Iniciativas ya avanzadas de integración, como son los proyectos conjuntos entre ciudades de los tres países, muchos con participación pública y privada⁸.

⁶ Gran parte de los municipios de esta zona de MS tienen una renta baja y un crecimiento del PIB municipal menor a la media del estado. *Política Nacional de Desenvolvimento Regional – PNDR, Ministério da Integração Nacional.*

⁷ En la faja de frontera se encuentran presentes grandes empresas como la minera Vale (que compró también las instalaciones de Rio Tinto), Vetorial Siderurgia (que adquirió las instalaciones de MMX metalicos) y Jindal Steel & Power; de alimentos como Gravetal (aceites y harinas) y Sadia (que recientemente fue comprada por Perdigao convirtiéndose en la empresa productora de alimentos más grande del mundo); de agroenergía como Louis Dreyfus y Bunge (etanol, azúcar y energía); y Votorantin e Itacamba en cemento; y reforestación con empresas de menor porte.

⁸ Iniciativas de seguridad y conservación ambiental lideradas por las municipalidades de Ponta Porã (BR) y de Pedro Juan Caballero (PY), junto a la ONG Paz y Desarrollo: (i) difusión de buenas prácticas en gestión de residuos sólidos; y (ii) preservación de sistemas de abastecimiento de agua y la conservación de dos corredores ecológicos y el plan de manejo de cinco áreas de preservación ambiental (Ponta Porã/MS, Antonio João/MS, Bela Vista/MS, Caracol/MS, y Porto Murtinho/MS) y de dos parques, Bella Vista/PY y Cerro Bravo/PY.

- b. Una presencia importante de grandes empresas ancla, en algunos sectores que aprovechan ventajas competitivas por la disponibilidad de recursos naturales;
 - c. Consciencia ambiental incipiente. Iniciativas de acciones preventivas que indican un cambio en el interés también entre las MyPE por la gestión ambiental⁹.
 - d. Experiencia de integración y planificación en la oferta de servicios en MS, en particular entre las entidades más relevantes - SEBRAE, *Federação das Indústrias de Mato Grosso do Sul*-FIEMS (que pone a disposición los servicios de IEL SENAI y SESI) y el gobierno estadual a través de la Secretaría de Producción. Esta colaboración inicial ha permitido evitar la sobre posición de iniciativas y aumentar el impacto de las iniciativas promovidas, como en el caso del proyecto conjunto SEBRAE-IEL para el desarrollo de proveedores de la cadena forestal, específicamente en la producción de papel y celulosa.
- 1.7 Sin embargo, coexisten **limitaciones al desarrollo de la región y de las MyPE**, siendo las más importantes:
- a. El retrazo tecnológico de las pequeñas empresas en toda la región de la frontera, pero particularmente del lado paraguayo y boliviano. Este aspecto se evidencia en la escasa calidad de la oferta de bienes y servicio producidos, y limita las oportunidades de inserción de las MyPE en la cadena de proveedores de las grandes empresas.
 - b. La presencia de sectores poblacionales pobres, con escaso nivel de alfabetización, especialmente del lado de Bolivia y Paraguay, así como la escasa densidad de empresas formales, hace más difícil integrar las economías de estos territorios y aumentar la producción y el empleo local.
 - c. La falta de servicios de apoyo al desarrollo de las MyPE en Paraguay y Bolivia que solo en parte es suplida por el SEBRAE/MS, a través de sus oficinas de Corumbá y Ponta Porã, sin por ahora realmente tener la oportunidad de adaptar la oferta a las necesidades más específicas de los beneficiarios de los países vecinos.
- 1.8 Gran parte de estos factores están vinculados a la labor de articulación y coordinación que es necesario realizar, tanto en el mismo MS – para ganar eficiencia e impacto – como entre las instituciones de los tres países, con el fin de integrar mejor la oferta de servicios así como aspectos relevantes del ambiente de negocios y del comercio internacional. Otros aspectos relacionados con la violencia o el desarrollo de actividades ilícitas en el ambiente de frontera constituyen un elemento de riesgo del proyecto; sin embargo, hay claras iniciativas de control del territorio por parte de las autoridades de los tres países.

C. Justificación y adicionalidad

- 1.9 Las pequeñas empresas mantienen niveles muy reducidos de productividad lo que se reflejan en salarios bajos, profundizando aún más las diferencias sociales, característica del proceso acelerado de industrialización de Mato Grosso do Sul. En la región de frontera

⁹ Un ejemplo es la iniciativa de la Asociación de las Industrias Metalúrgicas, Mecánicas y de Material Eléctrico de Corumbá que organizó un grupo de 15 empresas para asistir a las pequeñas empresas a adecuarse a la ley de licencias ambientales.

estos factores son amplificado por las precarias condiciones de vida de la población y por una menor presencia de los servicios, instituciones de apoyo e instrumento de fomento, especialmente en Paraguay y Bolivia.

- 1.10 Por otro lado, la región fronteriza de MS presenta oportunidades de desarrollo productivo a partir de la integración económica, que pueden facilitar el desarrollo de MyPE, el aumento del empleo y la inclusión económica de sectores de menores ingresos. Las grandes empresas aprovechan, realizando inversiones en los dos lados de las fronteras, ventajas competitivas de este territorio fronterizo, tanto por la presencia de recursos naturales y ambientales parecidos en los dos lados de la frontera, como de la infraestructura económica de MS y su localización que les permite ser un centro de redistribución de productos para la región centro-oeste y norte de Brasil y los países limítrofes. Estas condiciones justifican realizar los esfuerzos necesarios para promover un proceso más profundo de desarrollo de esta región, fortaleciendo el proceso de integración económica, facilitando el desarrollo de las MyPE y la integración de los sectores de menores recursos a la economía formal, a través del desarrollo de cadenas de proveedores y otras iniciativas de colaboración entre empresas.
- 1.11 En este contexto el FOMIN junto al SEBRAE Nacional y el de Mato Grosso do Sul proponen liderar un proceso de articulación y desarrollo de los instrumentos e iniciativas para apoyar el desarrollo de la competitividad de las MyPE en los tres países. Considerando que el contexto de región de frontera genera dificultades específicas y que incluso instituciones sólidas como SEBRAE tienen dificultades para actuar a nivel internacional al ser una entidad de carácter nacional, la participación del FOMIN será esencial para fortalecer o implantar iniciativas específicas, uniformes en las regiones seleccionadas, facilitando el diálogo entre las diversas entidades públicas y privadas que en los tres países apoyan las pequeñas empresas¹⁰.
- 1.12 Asimismo, el FOMIN puede aportar conocimientos importantes ligados a las experiencias de proyectos focalizados al desarrollo de ventajas competitivas dinámicas a nivel de territorios. El proyecto hace parte del cluster de “Competitividad Local” y dentro de éste es el primero que se focaliza en una región de frontera, tomando el desafío del trabajo en regiones que abarcan más de un país.

II. OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo general del proyecto es promover el desarrollo económico, sustentable e integrado de los dos territorios fronterizos seleccionados de Brasil con Bolivia y Paraguay, aprovechando su condición de región de frontera como oportunidad de expansión de las relaciones productivas¹¹. El objetivo específico es fomentar la

¹⁰ De este modo, la contribución del FOMIN financiará principalmente las actividades en Bolivia y Paraguay.

¹¹ Este proyecto se concentrará en los territorios aledaños a las ciudades de Ponta Porã (Brasil) y Pedro Juan Caballero (Paraguay); y al de las ciudades de Puerto Suárez (Bolivia) y Corumbá (Brasil) .

competitividad de las micro y pequeñas empresas (MyPE) en estos territorios, facilitando su integración en redes y cadenas productivas con grandes empresas ancla.

B. Descripción del proyecto

Componente 1: Formación de redes y desarrollo de capacidades

2.2 Este componente prevé elevar las capacidades locales y la articulación entre las instituciones y entre las empresas, reforzando así la implementación de los otros componentes más específicos del proyecto. Se incluyen además las actividades relacionadas con la formación y mantenimiento de los Comités Gestores Locales formados por los diversos *stakeholder* del proyecto (véase párrafo 4.6). Se considera apoyar las siguientes actividades:

- a. el diagnóstico de los dos territorios fronterizos seleccionados y el mapeo de las instituciones, inclusive una mejor definición del mercado de servicios empresariales y de la demanda y necesidades de las empresas;
- b. formación y asistencia técnica para los equipos técnicos de las instituciones públicas y privadas de los territorios en aspectos como: (i) desarrollo económico local, para nivelar lenguaje y conocimientos; (ii) diseño y gestión de proyectos de desarrollo productivo; y (iii) planificación estratégica y participativa.
- c. apoyo a la creación de redes de empresas, integrando grupos de empresas horizontalmente así como facilitando su inserción en cadenas de valor específicas. Para esto se formarán articuladores de redes que trabajarán en la sensibilización, la generación de confianza, y la gestión de las mismas redes de empresas.

Componente 2: Acceso a servicios de desarrollo empresarial

2.3 Este componente tiene como objetivo fortalecer y adecuar la oferta de servicios a las MyPE, particularmente a favor de las que hayan generado redes o que participen de las cadenas productivas priorizadas por el proyecto. De esta forma se considera llegar a ordenar la oferta de servicios empresariales en los dos lados de la frontera de forma equivalente, a través de un Núcleo de Atención Integrada (ambiente virtual) posiblemente mejorando su calidad y eficiencia así como el nivel de acceso a estos servicios que las empresas puedan tener. A este fin se prevén realizar las siguientes actividades:

- a. Desarrollo y transferencia de productos y metodologías de capacitación y asistencia técnica a partir de la experiencia de SEBRAE y adaptándolos a la realidad local, de acuerdo a las necesidades y características de las empresas de la faja de frontera.
- b. Implementación de servicios empresariales priorizándose las acciones de formación y asistencia técnica previstas en los planes de acción de las redes de empresas (desarrolladas en el componente 1) y aquellas a favor de las empresas de las cadenas de valor atendidas por el proyecto; se incluye además la implantación de servicios básicos empresariales (gestión de producción y financiera, recursos humanos, etc.).
- c. Inclusión económica y empleo de los sectores más vulnerables. Para esto se apoyará la realización de acciones de formación y sensibilización, tales como eventos, cursos

básicos para el empleo y cursos de formación técnica. Entre estas actividades se incluyeran iniciativas de formación específicamente dirigidas a la población indígena, a fin de que puedan también aprovechar las oportunidades relacionadas al proceso de integración y la apertura de mercados más amplios.

Componente 3: Fomento al desarrollo de proyectos empresariales sustentables e innovadores

- 2.4 Este componente tiene por objetivo promover la incorporación de innovaciones en las empresas de los sectores productivos priorizados y la consolidación de las cadenas de valor¹². Para esto se constituirá una facilidad concursable para financiar la realización de proyectos específicos de capacitación y asistencia técnica a empresas y/o para apoyarlas en la preparación de proyectos de innovación de mayor envergadura, para que accedan a los fondos públicos que haya disponibles.
- 2.5 Podrán ser beneficiarios de la facilidad, proyectos colectivos de empresas teniendo preferencia aquellas propuestas donde haya empresas de al menos dos países y estén vinculadas a los sectores y cadenas productivas priorizadas. La selección de los proyectos a ser apoyados se hará por medio de un Comité Técnico de los países involucrados - constituido por hasta 5 profesionales de instituciones del sector público o privado - y se hará sobre la base de los siguientes criterios: (i) la propuesta sea innovadora para el territorio de actuación; (ii) tengan relevancia más amplia que las empresas beneficiarias; (iii) las empresas beneficiarias participen con un mínimo del 30% del presupuesto del proyecto propuesto; y (iv) soliciten un apoyo máximo de US\$30.000. El Comité podrá apoyar proyectos por valores más elevados siempre que tengan impactos relevantes en algunos de estos ámbitos: en el desarrollo del territorio (entendido como regiones transfronterizas) y de sus ventajas competitivas y/o en la generación de empleo.

Componente 4: Desarrollo de bienes públicos

- 2.6 El objetivo de este componente es mejorar las condiciones para el desarrollo de las actividades productivas en los territorios seleccionados. A este fin se promoverán iniciativas específicas que contribuyen al desarrollo de ventajas competitivas, tales como un sistema de información económico útil para las decisiones de las empresas¹³ o, una mejora en el registro de empresas para la formalización, una simplificación de procesos aduaneros, iniciativas de valorización cultural, preservación de medio ambiente, entre otros.

¹² Para los efectos de este proyecto, se entiende por innovación cualquier alteración implementada en una empresa o una cadena de valor - sea de nivel organizacional, de producción, producto o servicio, o de proceso - con relación al costo y beneficio que impacten en las prácticas productivas de los territorios. Considerando el relativo atraso tecnológico de los territorios, la innovación promovida será en gran parte de transferencia de mejores prácticas de otras regiones, en general de países más desarrollados.

¹³ El desarrollo de un sistema de información económica de los territorios es una actividad ya seleccionada para ser financiada, aprovechando los resultados del diagnóstico previsto en el componente 1. Se espera que este sistema sea de utilidad para orientar la oferta de servicios empresariales, la política pública local, y el mismo sector productivo.

- 2.7 Las iniciativas a ser financiadas serán identificadas durante la ejecución y serán seleccionadas por los Comités Gestores Locales; las iniciativas que se consideren deberán tener el respaldo de tres entidades (instituciones y/o empresas), las cuales deberán aportar el 30% del presupuesto total necesario para el desarrollo de la iniciativa, siendo que el componente podrá aportar hasta US\$50.000 y no más del 70% del costo total de cada iniciativa. Las iniciativas deberán conformarse a los siguientes criterios: (i) que tengan valor estratégico para el desarrollo productivo del territorio; (ii) que sean aprovechadas colectivamente por un número mayor de beneficiarios; (iii) que presenten condiciones de sustentabilidad; y (iv) que presenten condiciones para obtener aportes de contrapartida de otras instituciones públicas o privadas.

Componente 5: Monitoreo, lecciones aprendidas y diseminación de resultados

- 2.8 Este componente tiene por objetivo registrar, evaluar, diseminar y desarrollar un método para la réplica/expansión de la experiencia. A través de este componente se apoyarán las siguientes actividades: (i) la construcción y mantenimiento de un sistema de monitoreo (incluye el levantamiento de la línea de base) basados en el SIMPLED¹⁴; (ii) la realización de seminarios y eventos de difusión de experiencias; (iii) la participación en eventos externos donde se pueda difundir la experiencia y conocer otras; y (iv) la sistematización de las experiencias realizadas para su mejor difusión y adaptación.
- 2.9 **Resultados esperados del Programa.** Entre los resultados más significativos se destaca el apoyo a 680 micro y pequeñas empresas localizadas en la faja de frontera de Mato Grosso do Sul (Brasil), Bolivia y Paraguay (al menos 40% de las empresas beneficiarias estarán localizadas en Bolivia y Paraguay¹⁵). Adicionalmente, con el proyecto se apoyará el desarrollo de iniciativas sostenibles de integración entre las tres fronteras, la generación de capacidad de asistencia técnica a las MyPE del lado boliviano y paraguayo, y el desarrollo transfronterizo de tres cadenas productivas.
- 2.10 **Sostenibilidad.** La sostenibilidad del programa será dada en dos ámbitos. El primero se refiere a la obtención de resultados económicos positivos, y se relaciona con la mejora de las capacidades de competir de las MyPE, a través la realización de agrupaciones o redes horizontales de empresas y de su inserción en cadenas de valor. El segundo ámbito se relaciona con el desarrollo de las regiones de frontera como ambiente favorable para la realización de negocios; en este segundo caso, la sostenibilidad será dada por el mantenimiento de las iniciativas más relevantes en apoyo a las MyPE por parte de las instituciones públicas y privadas de la zona, en este caso lideradas por el SEBRAE/MS.

¹⁴ SIMPLED es el sistema de monitoreo desarrollado para los proyectos del cluster de Promoción de la Competitividad Local.

¹⁵ Una vez establecida la línea de base, se ajustarán las metas para cada país.

III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 3.1 El costo total del Proyecto será de US\$2.834.000, de los cuales, aproximadamente un tercio será aportado por el FOMIN con carácter no reembolsable (US\$1.000.000). Los recursos de contrapartida (US\$1.834.000) serán responsabilidad del organismo ejecutor¹⁶.

Cuadro de costos del proyecto

Categorías Presupuestarias	FOMIN	Aporte Local	TOTAL	%
Componente 1: Formación de redes y desarrollo de capacidades	323.700	365.800	689.500	24,3%
Componente 2: Acceso a servicios de desarrollo empresarial	201.700	586.400	788.100	27,8%
Componente 3: Fomento al desarrollo de proyectos empresariales sustentables e innovadores	221.400	217.400	438.800	15,5%
Componente 4: Desarrollo de bienes públicos	121.500	148.000	269.500	9,5%
Componente 5: Monitoreo, lecciones aprendidas y diseminación de resultados	5.700	117.000	122.700	4,3%
Coordinación del Programa	-	399.400	399.400	14,1%
SUB-TOTAL	874.000	1.834.000	2.708.000	95,6%
<i>Participación porcentual</i>	<i>32%</i>	<i>68%</i>		
Evaluación intermedia y final	30.000	-	30.000	1,1%
Auditorías	15.000	-	15.000	0,5%
Actividades del Cluster “Promoción de la competitividad local”	25.000	-	25.000	0,9%
Imprevistos	51.000	-	51.000	1,8%
Cuenta de evaluación de impacto FOMIN	5.000	-	5.000	0,2%
TOTAL	1.000.000	1.834.000	2.834.000	100%
<i>Participación porcentual</i>	<i>35%</i>	<i>65%</i>		

IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

- 4.1 Los recursos del Proyecto serán gestionados y ejecutados por el *Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa* de Mato Grosso do Sul (SEBRAE/MS), que es una entidad privada sin fines de lucro que tiene como misión promover la competitividad y el desarrollo sustentable de los emprendimientos de micro y pequeño porte.
- 4.2 **Organización de la Ejecución.** El proyecto estará estructurado a partir de la coordinación central de un Consejo Directivo (CD) y una Unidad de Gestión del Proyecto (UGP), y en cada territorio por un Comité Gestor Local (CGL) y una Unidad Ejecutora Local (UEL).
- 4.3 El **Consejo Directivo** tendrá la función principal de definir la estrategia del proyecto y el control general de la ejecución. Este Consejo estará compuesto por máximo 9 miembros, incluyendo los representantes del SEBRAE/MS, SEBRAE/NA, de los gobiernos del estado de Mato Grosso do Sul, Bolivia y Paraguay y un representante de cada uno de los Comité Gestores Locales. El Consejo Directivo se reunirá cada 6 meses y será responsable además de: (i) aprobar el plan operativo anual, el presupuesto y el balance anual del proyecto; (ii) supervisar los avances y resultados, y proponer medidas

¹⁶ Del aporte local, US\$100.000 hacen parte de un acuerdo con la GTZ.

correctivas cuando sea necesario; (iii) validar los procesos de selección de las iniciativas previstas en los componentes 3 y 4; y (iv) facilitar la solución de problemas que interfieran en la ejecución, inclusive la solución de conflictos.

- 4.4 La **Unidad de Gestión del Proyecto (UGP)** estará conformada por un equipo profesional seleccionado por el SEBRAE/MS liderado por el Gestor del Proyecto, que prestará servicios al proyecto con dedicación de tiempo completo y reportará en forma directa a la Directoría Ejecutiva del SEBRAE/MS, de acuerdo con las deliberaciones del Consejo Directivo. La UGP tendrá entre sus responsabilidades: (i) acompañar el cumplimiento de los planes de acciones; (ii) coordinar la gestión global del proyecto; (iii) facilitar el intercambio de experiencias entre los territorios; (iv) supervisar el trabajo de las Unidades Ejecutoras Locales (UEL) y de los gestores operativos locales; (v) preparar los informes técnicos y financieros del proyecto; y (vi) gestionar los desembolsos.
- 4.5 Para la ejecución de las actividades en Bolivia y Paraguay, el SEBRAE/MS suscribirá acuerdos con entidades sub-ejecutoras en las cuales serán implantadas **Unidades Ejecutoras Locales (UEL)**¹⁷. Estas entidades deberán tener la confianza y reconocimiento de los *stakeholders* locales, capacidad técnica, y disponibilidad de infraestructura mínima y recursos de contrapartida o capacidad de captación de recursos. En el caso de Paraguay, la entidad identificada es la ONG Centro de Informaciones y Recursos para el Desarrollo (CIRD). En el caso de Bolivia su selección está siendo parte de un proceso de interacción con las entidades locales privadas y gubernamentales¹⁸. Las UEL apoyarán la UGP para la ejecución de actividades en sus áreas geográficas de actuación. Asimismo, las UEL asegurarán que el desarrollo de capacidades que se realice, así como la transferencia de productos y metodologías, queden implantadas en instituciones locales.
- 4.6 El proyecto, a través de la UGP y las UEL, apoyará la creación de **Comités Gestores Locales**, como resultado de un proceso de progresivo involucramiento de las entidades locales relevantes, públicas y privadas. En esto Comités podrán participar, por ejemplo, los municipios, las entidades representativas del sector privado y las empresas áncoras que participen del proyecto¹⁹. Estos Comités serán responsables de la articulación local del proyecto, de su promoción en el territorio y de fortalecer sus actuaciones, teniendo por tanto que coordinar con la UGP.
- 4.7 **Desembolsos.** En adición al cumplimiento de los requisitos establecidos en las Normas Generales del Convenio de Cooperación Técnica y en los procedimientos estándares del Banco para el desembolso de operaciones de cooperación técnica no reembolsable, los desembolsos estarán supeditados al cumplimiento de indicadores clave (hitos)

¹⁷ El convenio de SEBRAE/MS con los subejecutores deberá establecer, de acuerdo a su capacidad, si estos podrán recibir recursos de la contribución, y llevar a cabo adquisiciones y contrataciones bajo la supervisión y responsabilidad del SEBRAE/MS.

¹⁸ SEBRAE nacional y SEBRAE/MS se ha reunido en varias ocasiones con entidades gubernamentales y del sector privado boliviano a fin de avanzar en este proceso de identificación. Las entidades que se están evaluando en este momento son CAINCO y Fundación Trabajo y Empresa.

¹⁹ Actualmente, existe la disposición a participar por parte de: Votorantim Cimentos (Corumbá, BR) y Bunge (Ponta Porã, BR); Gravitel (Puerto Suarez, BO) y Shopping China (Pedro Juan Caballero, PR).

determinados y acordados entre el organismo ejecutor y el FOMIN durante el proceso de aprobación del Plan Operativo Anual y cuya verificación se hará de acuerdo a los medios acordados. Los recursos serán desembolsados mediante el procedimiento de anticipo de fondos al Organismo Ejecutor (fondo rotatorio por el 15% de la contribución del FOMIN). El cumplimiento de los hitos no exime al ejecutor de la responsabilidad de alcanzar las metas del proyecto de acuerdo al Marco Lógico. El primer avance de fondos al ejecutor estará sujeto a las condiciones establecidas en el resumen ejecutivo. El FOMIN podrá reconocer como parte de los recursos del aporte local los gastos efectuados hasta por el equivalente de cincuenta mil dólares (US\$50.000), que se hayan llevado a cabo antes de la aprobación, pero con posterioridad a la elegibilidad de la operación (19 de agosto de 2009), para financiar los procesos de constitución de las instancias de gestión del proyecto, su capacitación y otros gastos relacionados con la implementación inicial del proyecto, siempre que se hayan cumplido los procedimientos establecidos por el Banco.

- 4.8 **Adquisiciones y contrataciones.** El ejecutor llevará a cabo las adquisiciones de bienes y servicios y las contrataciones de servicios de consultoría contemplados en el Proyecto, de conformidad con lo dispuesto en las políticas del Banco (GN-2349-7 y GN-2350-7 o sus versiones revisadas) y los lineamientos del FOMIN, así como lo señalado en el Plan de Adquisiciones. Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del proyecto, el ejecutor deberá someter el Plan de Adquisiciones a consideración del FOMIN, el cual será revisado y actualizado semestralmente. Dado que la clasificación de riesgo de la Agencia Ejecutora resultó como de **bajo riesgo**, la revisión de las contrataciones y adquisiciones se realizará en forma *ex post* con una frecuencia **anual**. La aplicación y periodicidad de las revisiones (*ex post* anual, en este caso) podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los resultados de las revisiones practicadas y/o evaluaciones institucionales durante la ejecución del proyecto. En el caso de que en el convenio con el subejecutor se establezca que el mismo realice contrataciones y adquisiciones, SEBRAE/MS será responsable de la supervisión de las mismas.

V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 5.1 **Informes de avance del proyecto.** El ejecutor será responsable de presentar al FOMIN Informes de Avance del Proyecto (PSR, por sus siglas en inglés) dentro de los 30 (treinta) días siguientes al vencimiento de cada semestre o con mayor frecuencia, y en las fechas en que el FOMIN determine, informándole al ejecutor con por lo menos 60 días de anticipación. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el FOMIN, reportarán el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, el cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función de lo indicado en el Marco Lógico y en otros instrumentos de planificación operativa, y se reportarán los problemas encontrados durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de los 90 (noventa) días posteriores al término del plazo de ejecución, el ejecutor presentará al FOMIN un Informe Final (PSR Final) en el que se detallarán los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad y las lecciones aprendidas.

- 5.2 **Seguimiento financiero.** El organismo ejecutor establecerá y será responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, el control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de contabilidad y auditoría del FOMIN. Dado que la clasificación de riesgo del organismo ejecutor resultó de **bajo riesgo**, el FOMIN contratará auditores independientes para llevar a cabo la auditoría de los estados financieros preparados **al final de la ejecución** por el ejecutor, y la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma *ex post* y con una frecuencia **anual**. La aplicación y periodicidad de las revisiones podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los resultados de las revisiones y/o evaluaciones institucionales realizadas durante la ejecución del proyecto.
- 5.3 **Evaluación.** Se realizarán dos evaluaciones por consultores independientes, seleccionados y contratados por el FOMIN con cargo a la operación. La evaluación intermedia se realizará cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos o hayan transcurrido 24 meses de ejecución, lo que ocurra primero; y la evaluación final, 90 días antes del término del plazo de ejecución. Los términos de referencia para la realización de estas evaluaciones serán preparados por el ejecutor y aprobados por el FOMIN. La evaluación intermedia considerará entre otros aspectos: (i) la eficacia de las acciones realizadas y el grado de cumplimiento de las actividades y metas programadas, junto con la evolución de los indicadores del Marco Lógico; (ii) el nivel de avance y efectividad de las actividades a nivel de los dos territorios inclusive la formación y actuación de los Comités Gestores Locales; (iii) la formación de redes, entre empresas y entre éstas e instituciones; y (iv) la actuación de las Unidades Ejecutoras Locales, inclusive con relación a la implantación de capacidades en entidades locales. Con base en la evaluación intermedia y los informes semestrales, el FOMIN podrá analizar junto a la Unidad de Gestión del Proyecto si es necesario reformular, suspender o cancelar el proyecto. La evaluación final incluirá el análisis de los resultados alcanzados y examinará, además, los siguientes aspectos: (i) la sostenibilidad de las acciones emprendidas; (ii) el grado de cumplimiento del propósito y objetivos del proyecto; (iii) el público beneficiado con particular referencia a la efectividad de acciones de inclusión económica; (iv) el impacto de las acciones realizadas en incorporar las MYPES a redes y cadenas de valor; y (v) los productos que hayan generado mayor valor y que puedan ser replicados en otros localidades.
- 5.4 Por lo menos tres meses antes de terminar el período de ejecución del proyecto el organismo ejecutor organizará un **Taller de Cierre** con la participación del personal del BID/FOMIN, representantes del sector y cualquier otro personal a ser acordado con el FOMIN, para evaluar en forma conjunta los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para reforzar la sostenibilidad del proyecto e identificar las lecciones aprendidas.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Beneficios.** Al final de la ejecución, el programa habrá permitido implantar productos de asistencia técnica y formación para las MyPE de Bolivia, Brasil y Paraguay, en los dos territorios seleccionados. Asimismo, se habrán creado instancia locales de coordinación y

colaboración entre sector público y sector privado, con la participación de las empresas líderes de la zona, para promover oportunidades de desarrollo sostenible para las MyPE. Por último, además de los resultados descritos en el párrafo 2.9, se habrá sensibilizado a los *stakeholders* relacionados con los procesos de descentralización facilitando la sostenibilidad de tales procesos.

6.2 **Riesgos.** Los principales riesgos que enfrenta esta operación son:

- a. La ejecución del programa en regiones de frontera. La coordinación de este programa asume un papel muy importante siendo que se requiere no sólo capacidad para coordinar diversas entidades y actividades, sino asegurar la participación de los *stakeholders* más importantes de los procesos de desarrollo en Bolivia y Paraguay, a veces no presentes en los territorios y regiones beneficiarias. Para mitigar este riesgo, el proyecto prevé la asociación con entidades locales, evaluadas por sus capacidades de convocar las entidades más relevantes involucradas en los procesos y políticas de desarrollo de los territorios; asimismo, para vincularse a entidades nacionales en los tres países se tiene y seguirá teniendo el apoyo de SEBRAE Nacional, quien considera este proyecto una iniciativa piloto de integración económica transfronteriza.
- b. Sostenibilidad de las iniciativas implantadas. El programa se basa en que las entidades locales mantengan las iniciativas de apoyo a las MyPE, utilizando los instrumentos y metodologías desarrollados o transferidos como parte de la ejecución. Para mitigar este riesgo, el proyecto prevé en el componente 1 reforzar la formación de recursos humanos de las entidades locales y su participación progresivas en las decisiones y conducción del proyecto en el territorio correspondiente.
- c. Situaciones de elevada conflictividad o violencia. En general, las zonas de frontera son territorio muchas veces sujetos a cierta inestabilidad social. Si bien el proyecto no presenta actividades específicas para mitigar este riesgo, su focalización en desarrollar instituciones y oportunidades empresariales debería contribuir a reducir este riesgo; asimismo, durante la preparación se ha constatado el compromiso de las autoridades hacia un mayor control del territorio, colaboración entre los países a este fin, y un claro compromiso para el desarrollo económico y social.

VII. TEMAS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 El proyecto apoyará el desarrollo de iniciativas económicamente viables, socialmente justas y responsables con el medio ambiente a partir de la provisión de asistencia técnica para la mejora de la articulación de las entidades públicas y privadas de la región de frontera, el fortalecimiento y adecuación de la oferta de servicios a las cadenas productivas priorizadas por el proyecto, el desarrollo de iniciativas colectivas dirigidas a la integración regional de la frontera. Por esto, se espera que la operación no tenga un impacto social y ambiental negativo (Clasificación C).
- 7.2 Para la selección de las iniciativas financiadas en el marco de los componentes 3 y 4 se atenderá que estas cumplan con la lista de exclusión del FOMIN.

APOYO A LA INTEGRACIÓN COMPETITIVA EN AMBIENTE DE FRONTERA (RG-M1170)
MARCO LÓGICO

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES ¹	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Promover el desarrollo económico, sustentable e integrado de los dos territorios fronterizos seleccionados de Brasil con Bolivia y Paraguay, aprovechando su condición de región de frontera como oportunidad de expansión de las relaciones productivas ² .	<p>Tres años después de finalizado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 4 actividades financiadas por el Proyecto continúan ejecutándose con fondos de terceros. ✓ 50% de las instancias de articulación público privada continúan funcionando. ✓ 50% de los actores reconocen que se ha producido una mejora en los activos territoriales. ✓ Incremento de 10% del salario real medio ofrecido por las empresas destinatarias. ✓ Incremento del 3% en nuevos empleos generados por las empresas destinatarias. ✓ Incremento del 5% en la facturación anual, por empleado, generado por las empresas destinatarias. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estadísticas de fuentes nacionales, regionales y municipales. ✓ Evaluación de impacto del proyecto (sujeto a elegibilidad del FOMIN). ✓ Línea de base establecida al final de la ejecución del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El escenario macroeconómico y político se mantiene estable. ✓ La iniciativa mantiene el apoyo de las entidades relevantes del sector público y privado.
PROPÓSITO			
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.	<p>Al término de la ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 680 MyPE integradas a las cadenas productivas como proveedoras de empresas ancla. ✓ 30% de las empresas beneficiarias directas realizaron adaptaciones o innovaciones³. ✓ 150 empresas acreditan la mejora de sus procesos y productos. ✓ Las empresas destinatarias acceden a 4 nuevos clientes cada una. ✓ Son obtenidos US\$300 mil en recursos adicionales para cumplir con objetivos del Proyecto. ✓ 5 actividades de mejora de los activos territoriales surgidas de la articulación público-privada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe Avance del Proyecto (PSR). ✓ Evaluación de medio término y final. ✓ Informes económicos financieros de las entidades. ✓ Informe del sistema de monitoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las condiciones de mercado y políticas se mantienen estables para las empresas e instituciones de los territorios. ✓ No existen conflictos de poder interinstitucionales que amenazan el adecuado desempeño del proyecto.

¹ Una vez establecida la línea de base, se ajustarán las metas para cada país.

² Este proyecto se concentrará en los territorios aledaños a las ciudades de Ponta Porã (Brasil) y Pedro Juan Caballero (Paraguay); y al de las ciudades de Puerto Suárez (Bolivia) y Corumbá (Brasil).

³ Para los efectos de este proyecto, se entiende por innovación cualquier alteración implementada en una empresa o una cadena de valor - sea de nivel organizacional, de producción, producto o servicio, o de proceso – con relación al costo y beneficio que impacten en las prácticas productivas de los territorios. Considerando el relativo atraso tecnológico de los territorios, la innovación promovida será en gran parte de transferencia de mejores prácticas de otras regiones, en general de países más desarrollados.

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES ¹	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
COMPONENTES			
COMPONENTE 1: Formación de redes y desarrollo de capacidades Elevar las capacidades locales y la articulación entre las instituciones y entre las empresas, reforzando así la implementación de los otros componentes más específicos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de nuevas instituciones participantes (1 a los 12 meses; 3 a los 24 meses; 6 a los 36 meses; 8 al término de la ejecución)⁴. ✓ Número de nuevas instituciones participantes que aportan recursos al Proyecto (1 a los 12 meses; 2 a los 24 meses; 4 a los 36 meses; 5 al término de la ejecución). ✓ Número de actividades destinadas a crear o fortalecer capacidades locales (1 a los 12 meses; 3 a los 24 meses; 5 a los 36 meses; 6 al término de la ejecución). ✓ Número de instancias de articulación público privadas creadas o fortalecidas por el Proyecto (2 a los 12 meses; 3 a los 24 meses; 4 a los 36 meses; 5 al término de la ejecución). ✓ Número de empresas destinatarias que intervienen en actividades asociativas (10 a los 12 meses; 20 a los 24 meses; 30 a los 36 meses; 40 al término de la ejecución). ✓ Número de iniciativas de interés empresarial implementadas (5 a los 12 meses; 7 a los 24 meses; 10 a los 36 meses; 15 al término de la ejecución). ✓ Número de actividades destinadas a apoyar la incorporación de innovaciones, adaptaciones o similares en las empresas (3 a los 12 meses; 5 a los 24 meses; 10 a los 36 meses; 12 al término de la ejecución). ✓ Porcentaje de avance en el cumplimiento del plan estratégico territorial (15% a los 12 meses; 30% a los 24 meses; 65% a los 36 meses; 100% al término de la ejecución). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes de Avance del Proyecto. ✓ Informes del sistema de monitoreo. ✓ Informes técnicos del/los consultor/es. ✓ Evaluaciones intermedia y final. ✓ Informes de las mesas técnicas de turismo y fomento productivo. ✓ Actas de formación de los Comité Gestores Locales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las instituciones, empresas privadas y sociedad civil organizada que participan mantienen su compromiso con los objetivos establecidos.
COMPONENTE 2: Acceso a servicios de desarrollo empresarial Fortalecer y adecuar la oferta de servicios a las MyPE, particularmente a favor de las que hayan generado redes o que participen de las cadenas productivas priorizadas por el proyecto.	Al término de la ejecución: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 20 facilitadores de redes capacitados. ✓ 10 Productos e técnicas/prácticas transferidas a Bolivia y Paraguay. ✓ 5 Nuevos productos desarrollados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes de Avance del Proyecto. ✓ Informes del sistema de monitoreo. ✓ Informes técnicos del/los consultor/es. ✓ Evaluaciones intermedia y final ✓ Reportes estadísticos de la producción y comercialización de productos para cada cadena de valor promovida. ✓ Línea de base. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La demanda y los precios de los productos de las cadenas productivas no enfrentan deterioros dramáticos en la mayoría de mercados de destino. ✓ Existe una capacidad mínima en empresas participantes para implementar y financiar cambios productivos en función a la asistencia técnica recibida.

⁴ Indicadores acumulados.

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES ¹	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
COMPONENTE 3: Fomento al desarrollo de proyectos empresariales sustentables e innovadores Promover la incorporación de innovaciones en las empresas de los sectores productivos priorizados y la consolidación de las cadenas de valor.	<p>A los 24 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 10 proyectos de innovación financiados por el proyecto. ✓ 15% de las empresas beneficiarias introdujeron innovaciones. ✓ 60 empresas acreditan mejoras en sus procesos y productos. ✓ 15% de las empresas beneficiadas directamente realizaron adaptaciones. ✓ Las empresas destinatarias acceden a 2 nuevos clientes cada una. <p>A los 42 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 28 proyectos de innovación financiados por el proyecto. ✓ 25% de las empresas beneficiarias introdujeron innovaciones. ✓ 150 empresas que acreditan mejoras en sus procesos y productos. ✓ 25% de las empresas beneficiadas directamente realizaron adaptaciones. ✓ Las empresas destinatarias acceden a 4 nuevos clientes cada una. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes de Avance del Proyecto. ✓ Informes del sistema de monitoreo. ✓ Informes técnicos del/los consultor/es. ✓ Registros de acciones de difusión. ✓ Evaluaciones intermedia y final. ✓ Registro de proyectos presentados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existen empresarios e instituciones interesadas en invertir en la incorporación de innovaciones.
COMPONENTE 4: Desarrollo de bienes públicos Mejorar las condiciones para el desarrollo de las actividades productivas en los territorios seleccionados. A este fin se promoverán iniciativas específicas que contribuyen al desarrollo de ventajas competitivas.	<p>Durante la ejecución y a partir del mes 24:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La base de datos desarrollada es consultada 50 de veces al mes, permitiendo ajustes en la oferta de servicios y atención integrada, así como en la política local, redes de aprendizaje y en la estrategia del sector productivo. <p>A los 24 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 iniciativa de desarrollo de bienes públicos adicional al sistema de información financiada por el proyecto. <p>A los 42 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 5 iniciativas de desarrollo de bienes públicos financiadas por el proyecto. ✓ 5 actividades destinadas a consolidar activos territoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes de Avance del Proyecto. ✓ Informes del sistema de monitoreo. ✓ Informes técnicos del/los consultor/es. ✓ Registros de acciones de difusión. ✓ Evaluaciones intermedia y final. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existen empresarios e instituciones interesadas en apoyar inversiones público-privadas para fomentar el desarrollo económico.
COMPONENTE 5: Monitoreo, lecciones aprendidas y diseminación de resultados Registrar, evaluar, diseminar y desarrollar un método para la réplica/expansión de la experiencia	<p>A los 6 meses de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicadores requeridos para el monitoreo identificados. ✓ Línea de base lista. ✓ Sistema de monitoreo desarrollado. <p>Al término del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La experiencia ha sido diseminada mediante eventos, seminarios, reuniones y otros, a por lo menos 50 instituciones regionales y nacionales, tanto públicas como privadas. <p>A los 12, 24, 36 y 42 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Representantes del proyecto han participado anualmente en al 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes de Avance del Proyecto. ✓ Informes del sistema de monitoreo. ✓ Informes técnicos del/los consultor/es. ✓ Registros de acciones de difusión. ✓ Evaluaciones intermedia y final. ✓ Página Web. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las instituciones y beneficiarios están comprometidas en el éxito y difusión del proyecto. ✓ El proyecto logra resultados visibles y genera interés en otras instituciones regionales y nacionales. ✓ Las empresas y/o beneficiarios ofrecen

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES ¹	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>menos dos eventos para la difusión del proyecto y/o adquisición de conocimientos (eventos nacionales, evento del proyecto, eventos del clúster, u otros).</p> <p>✓ Anualmente participan 200 personas de los eventos de difusión.</p> <p>Durante la ejecución:</p> <p>✓ Se han realizado actualizaciones semestrales de los indicadores definidos para monitorear los avances globales y particulares del proyecto.</p> <p>A los 42 meses:</p> <p>✓ 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.</p>		informaciones confiables.

APOYO A LA INTEGRACIÓN COMPETITIVA EN AMBIENTE DE FRONTERA (RG-M1170)
PRESUPUESTO DETALLADO

	Categorías presupuestarias	FOMIN	Aporte Local	Total	%
Componente 1: Formación de redes y desarrollo de capacidades					
1.1	Diagnóstico para mapear instituciones, el sistema productivo y el mercado de servicios empresariales, demanda y necesidades de las empresas	37.000	82.000	119.000	4,2%
1.2	Fortalecimiento institucional y apoyo a la articulación	264.200	228.300	492.500	17,4%
1.3	Asistencia técnica para la formación de redes de empresas	22.500	55.500	78.000	2,8%
Subtotal Componente 1		323.700	365.800	689.500	24,3%
Componente 2: Acceso a servicios de desarrollo empresarial no financieros					
2.1	Desarrollo de servicios empresariales en los territorios	55.000	123.700	178.700	6,3%
2.2	Implementación de servicios empresariales	101.000	427.000	528.000	18,6%
2.3	Empleabilidad e inclusión económica	45.700	35.700	81.400	2,9%
Subtotal Componente 2		201.700	586.400	788.100	27,8%
Componente 3: Fomento al desarrollo de proyectos empresariales sustentables e innovadores					
3.1	Fondo concursable de innovación	221.400	217.400	438.800	15,5%
Subtotal Componente 3		221.400	217.400	438.800	15,5%
Componente 4: Desarrollo de bienes públicos					
4.1	Información sobre los sectores productivos	11.500	18.000	29.500	1,0%
4.2	Iniciativas a ser identificadas	110.000	130.000	240.000	8,5%
Subtotal Componente 4		121.500	148.000	269.500	9,5%
Componente 5: Monitoreo, lecciones aprendidas y diseminación de resultados					
5.1	Diagnóstico Inicial - DI (complemento del componente 1)	500	10.000	10.500	0,4%
5.2	Implementación de un sistema de monitoreo de las actividades y resultados, incluyendo la capacitación del equipo de proyecto		14.000	14.000	0,5%
5.3	Mantenimiento del sistema de monitoreo		52.000	52.000	1,8%
5.4	Seminarios y eventos locales de difusión e intercambio		4.000	4.000	0,1%
5.5	Participación en eventos externos sobre temas correlatos al Proyecto	2.000	18.000	20.000	0,7%
5.6	Sistematización y validación de la experiencia	3.200	19.000	22.200	0,8%
Subtotal Componente 5		5.700	117.000	122.700	4,3%
Coordinación del Programa					
	Gestor del proyecto		158.400	158.400	5,6%
	Viajes y viáticos del gestor del proyecto		12.500	12.500	0,4%
	Analista (apoyo técnico en la gestión)		144.000	144.000	5,1%
	Analista (apoyo contable y financiero)		72.000	72.000	2,5%
	Viajes y viáticos de los analistas		12.500	12.500	0,4%
Subtotal Coordinación			399.400	399.400	14,1%
SUB-TOTAL		874.000	1.834.000	2.708.000	95,6%
<i>Participación porcentual</i>		<i>32,3%</i>	<i>67,7%</i>		
	Evaluación intermedia y final	30.000		30.000	1,1%
	Auditorías	15.000		15.000	0,5%
	Actividades del Clúster "Promoción de la competitividad local"	25.000		25.000	0,9%
	Imprevistos	51.000		51.000	1,8%
	Cuenta de evaluación de impacto FOMIN	5.000		5.000	0,2%
TOTAL		1.000.000	1.834.000	2.834.000	100%
<i>Participación porcentual</i>		<i>35,3%</i>	<i>64,7%</i>		