Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2010 - JUNIO 2010

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Producción más Limpia en Cadenas de Valor

Nro. Proyecto: PR-M1001 - Nro. Operación: ATN/ME-9230-PR

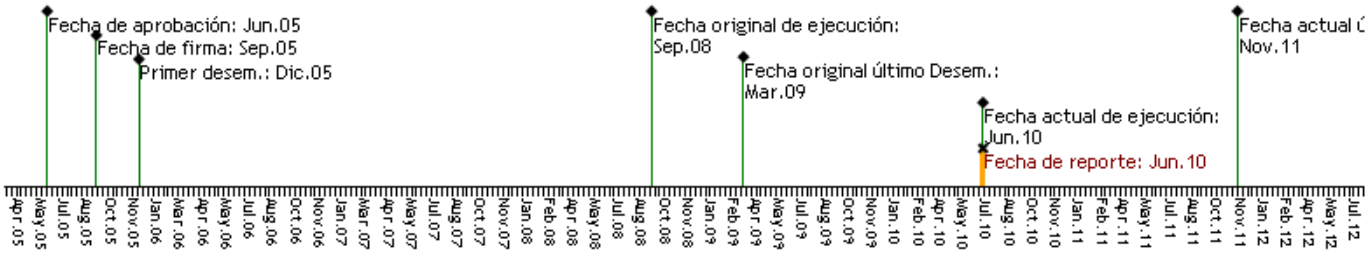
Propósito:
Facilitar el desarrollo y difusión de las técnicas y estrategia de Producción más limpia (PmL) para ser aplicadas en cadenas de valor.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
PARAGUAY	PARAGUAY	ENV - Medio ambiente	CPRO - Producción más limpia

Agencia Ejecutora: Centro de Producción Limpia Paraguay

Líder equipo de diseño: Wettstein, Mariana
Líder equipo de supervisión: Wettstein, Mariana

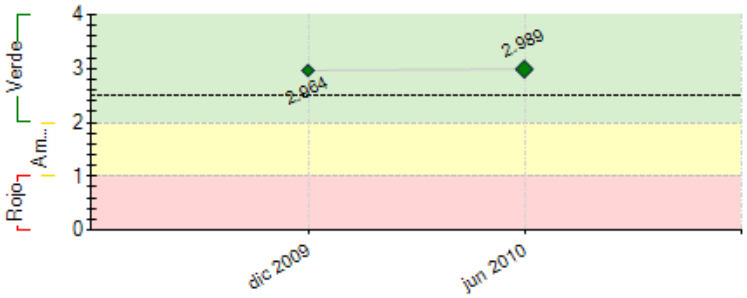
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$460,000.00	$138,265.75	$321,734.25
Contrapartida	$0.00	$195,000.00	$180,626.45

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Se realizó el Evento de Cierre del Proyecto, en el que se distribuyeron las fichas de casos exitosos y se entregaron certificados de culminación y reconocimiento a los empresarios y a los consultores

41 empresas en 8 grupos de PyMEs: 2 curtiembres; carne-cueros; textil; madera-muebles; construcción; alimentos; servicios; con 5 empresas en promedio c/u (7; 8; 5; 3; 3; 5; 5; 5, respectivamente), implementaron 119 opciones de PmL de un total de 290 identificadas, lo que equivale a 41% o 3 medidas en promedio/empresa. Las cadenas productivas con las condiciones previstas en el diseño del proyecto no llegaron a conformarse. Se seleccionaron 10 casos exitosos en total en 9 empresas, para las fichas correspondientes.

Entre 2006-2008 se realizaron 6 cursos internacionales y 6 cursos nacionales (según CPR/C/2007/413, el de PmL fue reconocido como equivalente a 4 cursos de 40 hs).

Se adaptaron a) manuales técnicos de PmL: Herramientas y su aplicación; en Mataderos/Frigoríficos; para la Industria Curtidora: Uso adecuado y conservación de energía; Manejo seguro de productos químicos y Gestión de PCB en equipos eléctricos desarrollado con el proyecto PNI; b) Guías: Curtiembres; Rubro Pinturas e Industria Gráfica.

Entre los riesgos de mayor relevancia están, sobre todo, los que hacen referencia a la influencia que la fortaleza y estabilidad institucional de la UEP tiene en la obtención de los resultados esperados y, por otro lado que las PyMEs no están dispuestas a aportar los costos de implantación de PmL en sus empresas. En ambos casos no se cumplió con las medidas de mitigación previstas.

Para la sostenibilidad se cuenta principalmente con el FOS; se mantiene vigente un convenio de cooperación interinstitucional que incluye al CPL, la SEAM, el MIC y la UIP. Por medio de éste, el CPL ha sido catastrado como empresa consultora para la prestación del servicio de EIA en la SEAM. Se trabajó sinérgicamente con otros proyectos, cuyas actividades podrían tener continuidad. Además el CPL forma parte del colegiado Mesa Nacional de Producción y Consumo sustentable.

Atendiendo recomendaciones de la Evaluación realizada (12/2009) por el Dr. Carlos Duque, la Coordinación Técnica conformada para el fortalecimiento de la UEP realizó visitas a empresas para monitoreo de la calidad de la asistencia técnica y obtener retroalimentación de los beneficiarios; estableció e hizo cumplir un cronograma estricto de presentación, corrección y aprobación de los Informes de Consultoría.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Buena parte de los resultados se alcanzaron, pero el indicador: *Número mínimo de PyMEs de las Cadenas de Valor de al menos tres diferentes sectores que han implementado el 50% de las medidas de PmL identificadas en sus procesos de producción*, se ajustó a la baja con respecto a la meta original establecida en el Marco Lógico, pasando de 80 a 50, y lográndose finalmente llegar a 48 empresas. Tampoco se logró desarrollar y mantener la página Web. Si bien las dificultades para lograr este indicador fueron en parte de origen externo, motivado por la falta de cultura sobre producción más limpia en el país y la inexistencia de incentivos públicos, influyeron también factores vinculados a la forma en que se ejecutó el Proyecto que a continuación se analizan.

La inestabilidad de la UEP, debido al cambio de Coordinador y a los múltiples cambios de los asistentes administrativos, afectó la ejecución del Proyecto. Con respecto a su difusión, no se logró el posicionamiento deseado, sigue habiendo poco interés en la PmL por parte de los empresarios. Como reporta la Evaluación externa realizada al Proyecto, solamente dos empresas de 48 (4%), se vincularon al Proyecto por información encontrada en algún medio de difusión diseñado para tal fin.

Por otra parte, la metodología de abordaje a través de la cadena de valor, se utilizó sólo en las dos primeras cadenas (curtiembres y cueros), por requerimiento de la autoridad ambiental, y no se siguió aplicando ya que la dinámica de ingreso de las empresas al Proyecto fue más a título individual. Esta dificultad para implementar la metodología prevista en el diseño del Proyecto se debió a la falta de integración de las PyME de un mismo sector, por lo que no existe una verdadera cadena de valor. Incluso cuando se vincularon empresas de un mismo subsector, no se desarrollaron sinergias entre ellas.

La calidad de la asistencia técnica dada a las empresas se vio afectada por la falta de expertise en Producción más Limpia, y de manera particular, en ingeniería de procesos con amplia experiencia en planta.

Finalmente, la debilidad en las instituciones públicas ambientales como consecuencia de una alta rotación de sus funcionarios, dificultó la generación de políticas públicas, a pesar del desarrollo de las actividades previstas en este sentido por parte del Proyecto. No obstante esto, desde el punto de vista del diseño, se cuestiona hasta que punto, la responsabilidad en la generación de una política ambiental es del estado y no debe ser asumida por el sector privado, si bien sus aportes son muy importantes.

Evaluación final

Evaluación Satisfactria

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

satisfactoria

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36664169

SECCIÓN 3: INDICADORES

	Indicadores		Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Propósito: Facilitar el desarrollo y difusión de las técnicas y estrategia de Producción más limpia (PmL) para ser aplicadas en cadenas de valor. **Clasificación:** Insatisfactorio	**P.I1**	Porcentaje mínimo de las opciones identificadas de Producción Más Limpia que son aplicadas en al menos 50 empresas de no menos de tres sectores industriales, obteniéndose un incremento en la utilización de servicios de P+L en cadenas productivas.	0	50	41	82 %

Componente 1: Promoción y Difusión del Proyecto **Peso:** 30% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C1.I1**	Número mínimo de gerentes y líderes empresariales que conocen los beneficios de Producción Más Limpia.	33	300	332	100 %
	C1.I2	Página Web del Proyecto diseñada y actualizada en funcionamiento.	0	1	0	0 %
	C1.I3	Número mínimo de materiales de promoción distribuidos a al menos 300 empresas	0	6500	6230	96 %
Componente 2: Fortalecimiento de la capacidad local e institucional **Peso:** 35% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	UEP capacitada en los aspectos técnicos de Producción Más Limpia y gestión del Proyecto.			Si	100 %
	C2.I2	Número mínimo de profesionales o técnicos entrenados en distintos niveles de especialización en Producción Más Limpia y sus temas asociados.	0	200	216	108 %
	C2.I3	Número mínimo de consultores capacitados e inscriptos en el registro de la UIP.	0	30	0	160 %
	C2.I4	Propuesta desarrollada y validada con actores claves para incorporar conceptos de PmL a la regulación de la adecuación ambiental y a la Política Ambiental Nacional.			No	0 %
Componente 3: Implementación de Producción Más Limpia en la Cadena de Valor (CAV) **Peso:** 35% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Número mínimo de grupos de PyMEs seleccionados, con una estrategia de PmL y líneas de base desarrolladas, recibiendo asistencia técnica para la implementación de medidas de PmL.	0	6	8	133 %
	C3.I2	Número mínimo de PyMEs de las Cadenas de Valor de al menos tres diferentes sectores que han implementado el 50% de las medidas de PmL identificadas en sus procesos de producción.	0	50	41	82 %
	C3.I3	Cadenas de PyMEs seleccionadas, con una estrategia de PmL y líneas de base desarrolladas, recibiendo asistencia técnica para la implementación de medidas de PmL	0	8	8	100 %

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
[X] Desempeño inadecuado de consultores

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 6 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: PP - Poco Probable
No logró instalarse el tema de producción más limpia en las empresas, y por tanto no parece haber una demanada que permita sostener los servicios.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	Al no existir incentivos públicos ni un mercado desarrollado no es fácil contar con los recursos necesarios para poder prestar los servicios.
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	Como se comentó, la inexistencia de incentivos públicos adecuados conspiran en contra del desarrollo de un mercado.
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	Si bien como parte de las actividades de cierre del Proyecto se actualizó el Reglamento y los manuales para la prestación de los servicios, no parece que la Institución cuente con el Equipo necesario para prestar los servicios con la calidad requerida.

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Como estrategia de sostenibilidad, se renovó el Convenio de Cooperación celebrado entre el MIC, la SEAM, la UIP y el CPL, con la finalidad de sumar los esfuerzos de las partes para impulsar el cumplimiento de los objetivos de la Política ambiental Nacional, relacionados con la Producción y el Consumo Sustentable y la Evaluación Ambiental.
Por otra parte, se elaboró un documento Guía de operación para la prestación del Servicio de Asistencia Técnica en Producción y Consumo Sustentable por parte del CPL, para que este último cuente con una hoja de ruta con todos los instrumentos (formatos) de captura de información previos a la consultoría, que se requieren, como ser la definición de la modalidad de la prestación del servicio, el mecanismo de adhesión (solicitud de servicio al CPL) de empresas y el de selección de los consultores de asistencia técnica en PmL, que puedan ser utilizados una vez retirada la intervención.
Del mismo modo, se logró incrementar el número de fichas demostrativas de casos exitosos, ya que se imprimieron 1500 en lugar de las 500, de forma tal a utilizarlas para el marketing pos proyecto, en la captación de potenciales clientes.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36839662

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativa a	Autor
1. Hay temas, como por ejemplo las políticas ambientales (política de PmL) y la regulación, cuya responsabilidad es del gobierno, son sus actividades naturales. Plantear políticas de esa naturaleza desde lo privado no es conveniente ya que es difícil que la autoridad adopte esas políticas y más si no se ha dado un proceso de concertación, además, se correría el riesgo que éstas se diseñen para favorecer al sector privado.	Design	Wettstein, Mariana *[FOMIN]*

2. Es recomendable que en los proyectos se incluyan cláusulas explícitas acerca de las actividades incompatibles con el cargo del coordinador del proyecto y del equipo técnico. Esto evita futuros conflictos en las funciones del equipo y le confiere mayor transparencia a los procesos.	Design	Wettstein, Mariana *[FOMIN]*
3. Un proyecto necesita, indefectiblemente, una imagen propia, separada de la del ejecutor, para que se fije con mayor facilidad en los potenciales interesados y facilite las tareas de difusion. Esta imagen debe acompañar todo material y actividades del proyecto durante toda la ejecución	Implementation	Kochmann, Sonnia Dorila
4. La UEP del proyecto debería estar soportada en la estructura organizacional del ejecutor. Caso contrario, cuando sólo existe la UEP, pero sus integrantes deben cumplir también con deberes y obligaciones del ejecutor, esto debilita en gran medida la capacidad de respuesta del Proyecto y consecuentemente la calidad de la ejecución	Implementation	Kochmann, Sonnia Dorila
5. Se debería encontrar el mecanismo para mantener la participación del CPL, a través de un representante informado, como miembro de la Mesa Nacional de Producción y Consumo Sustentable, que otorga el "Premio Nacional a la Producción y Consumo Sustentable", como estímulo a las empresas con innovaciones tecnológicas en sus procesos a través de la PmL y con resultados más exitosos en la aplicación de programas y acciones de PmL	Sustainability	Kochmann, Sonnia Dorila
6. Es fundamental asegurar la continuidad del CPL como una institución con independencia técnica, representatividad en mesas de diálogo y negociación con cooperantes y representantes de otros proyectos, y, a la vez, capaz de generar una cartera de actividades que le aseguren sostenibilidad, comenzando por definir su ciclo de vida y su horizonte temporal	Sustainability	Kochmann, Sonnia Dorila
7. Se debe ampliar la masa crítica de especialistas en PmL y consultores transversales, para facilitar el acceso a los servicios de asistencia técnica por parte de los interesados. Sería de vital importancia diseñar cursos específicos de aplicación de la metodología en el sector de servicios y también aquellos que fortalezcan el perfil del consultor (liderazgo, negociación colaborativa, oratoria, entre otros)	Design	Kochmann, Sonnia Dorila
8. El CPL debería ser el articulador a nivel nacional de las iniciativas en el campo de la PmL, liderando los procesos de acuerdos voluntarios en las empresas y alianzas estratégicas entre los sectores público y privado, basándose en la ventaja de contar con la UIP (y la base de datos de potenciales clientes que representan sus socios) como institución de respaldo, además del trabajo sinérgico que debería realizar en forma permanente con la SEAM, según los modelos ya probados.	Risk	Kochmann, Sonnia Dorila
9. El compromiso de los tomadores de decisión de la empresa es de vital importancia para conseguir implementar las medidas de PmL	Implementation	Kochmann, Sonnia Dorila
10. La capacitación a los consultores, como factores de multiplicación (formación de formadores), debería incluir transferencia de conocimiento sobre propuestas de inversión en P+L, que conviertan a las PyMEs en sujeto de crédito, sobre todo en el caso de las que no cuentan con garantías reales o de fácil demostración	Design	Kochmann, Sonnia Dorila
11. Es imperiosa la necesidad de crear y promover incentivos económicos y financieros, tales como exenciones fiscales o de tributos municipales a las empresas que voluntariamente adoptan PmL. Podría tomarse como base para plantear alguna propuesta concreta, la experiencia obtenida con la Ley 60/90 "Régimen de Incentivos Fiscales a la Inversión de Capital de Origen Nacional y Extranjero" o alguna otra iniciativa que ya tenga visos de andamiaje en el país, aún cuando esté pensada originalmente para otro tipo de iniciativas	Implementation	Kochmann, Sonnia Dorila
12. Las pasantías de estudiantes con conocimientos básicos de PmL, pueden ofrecer a éstos la experiencia que les permita reforzar lo aprendido en aula y sirva también como apoyo para el trabajo del consultor o equipo de consultores en la empresa	Implementation	Kochmann, Sonnia Dorila
13. La mayoría de las cooperaciones internacionales o los subsidios para emprendimientos de PmL, no incluyen fondos para el seguimiento a mediano y largo plazo. Por esta causa, al finalizar los proyectos, tanto el donante como el ejecutor, desconocen si la inversión pecuniaria y técnica ha servido efectivamente para la mejora continua y ha redituado en rentabilidad para la empresa beneficiaria, y, sobre todo, si se continua aplicando la metodología	Design	Kochmann, Sonnia Dorila
14. Las asociaciones gremiales son fuentes confiables de información para las empresas y pueden servir para el contacto directo con ellas, a fin de generar conciencia sobre la estrategia que representa la PmL para mejorar la competitividad, a la vez que se fomenta la necesidad e interés por adquirir servicios de esta naturaleza	Sustainability	Kochmann, Sonnia Dorila
15. La difusión de la PmL debe abarcar a distintos niveles dentro de la empresa, el gobierno y el público en general. Esto permitiría, entre otras cosas, que los ciudadanos tengan la capacidad de optar por las empresas que adoptan PmL en sus procesos, y, éstas a su vez se beneficien con el aumento en la demanda de sus productos o servicios. Este representa el inicio del vínculo entre la PmL y el consumo sustentable	Sustainability	Kochmann, Sonnia Dorila
16. En la medida que una empresa es de menor tamaño, por lo general, requiere un respaldo financiero externo para la implementación de las oportunidades de PmL, debido a que, además, es casi seguro que deberá abonar también la consultoría de asistencia técnica. Las instituciones financieras no conocen los beneficios económicos que la PmL puede generar en las empresas y por lo tanto no arriesgan capital para apoyar estos emprendimientos.	Implementation	Kochmann, Sonnia Dorila

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

Se desarrolló un reglamento para este tipo de proyectos, el cual incluye como anexo los modelos de contrato con las empresas y los consultores y el detalle de los distintos servicios que pueden prestarse. Además, se elaboraron 10 fichas con casos exitosos de empresas. Todos estos documentos están disponibles en el IDBdoc del Proyecto

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

03/MAY/2012	Informe de Evaluación Intermedia	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36839713]
03/FEB/2012	Informe de Evaluación Final	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36664169]
03/MAY/2012	Plan de Sostenibilidad	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36839662]
Ficha del proyecto		http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=PR-M1001&lg=SP