

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

ARGENTINA

**PROGRAMA DE DESARROLLO DE CADENAS PRODUCTIVAS
EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA**

(TC-0204019-AR)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de Programa integrado por: José Marcus Menezes (RE1/FI1), Jefe de Equipo; Pablo Angelelli (SDS/MSM), Jefe Alternó; Bibiana Vásquez (FOMIN); Carlos Sampaio-Costa (LEG/OPR); Karen Pienknagura (RE1/FI1); Héctor Castello (COF/CAR); Juan Antonio Buzio (COF/CAR) y Haydemar Cova (RE1/FI1).

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROGRAMA	1
II.	ANTECEDENTES.....	1
	A. Contexto Macroeconómico.....	1
	B. Sectores productivos en la Provincia de Córdoba	1
	C. Caracterización de los Clusters.....	2
	D. Estrategia del FOMIN y del Banco.....	3
III.	OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA.....	4
	A. Objetivos del Programa	4
	B. Componentes y actividades	4
	1. Componente I: Fortalecimiento de relaciones de cooperación entre empresas y con instituciones (FOMIN: US\$275.250 y Contraparte: US\$178.550).....	4
	2. Componente II: Facilitación del acceso a tecnologías productivas y organizacionales (FOMIN: US\$386.180 y Contraparte: US\$280.420)...	5
	3. Componente III: Facilitación del acceso a mercados locales e internacionales (FOMIN: US\$144.210 y Contraparte: US\$188.990)	5
	4. Componente IV: Evaluación y disseminación del modelo y sus resultados (FOMIN: US\$50.000 y Contraparte US\$10.000).....	5
IV.	COSTOS Y FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA.....	6
	A. Costo y Financiamiento	6
	B. Sostenibilidad del Programa	7
	C. Adquisición de bienes y servicios.....	7
	D. Contabilidad y auditoría.....	8
	E. Período de ejecución y desembolsos	8
	F. Grado de preparación del Programa	8
V.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	9
	A. El Ejecutor	9
	B. Organización de la Ejecución	9
	C. Beneficiarios del Programa.....	11
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	11
VII.	JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS.....	13
	A. Justificación	13
	B. Riesgos.....	13
VIII.	ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES	14
IX.	CONDICIONES PREVIAS AL PRIMER DESEMBOLSO.....	14

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACC	Agencia Córdoba Ciencia
ADEC	Agencia de Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CD	Comité de Directivo
CaCEC	Cámara de Comercio Exterior de Córdoba
CCG	Comité de Control de Gestión
CESI	Comité de Impacto Ambiental y Social
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
MiPyME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
PIB	Producto Interno Bruto
RO	Reglamento Operativo
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
UEP	Unidad Ejecutora del Programa

**PROGRAMA DE DESARROLLO DE CADENAS PRODUCTIVAS
EN AL PROVINCIA DE CÓRDOBA**

(TC-0204019-AR)

RESUMEN EJECUTIVO

Solicitante y Agencia Ejecutora:	Agencia de Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC), con la participación de la Agencia Córdoba Ciencia (ACC) y la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC).	
Beneficiarios:	Los beneficiarios del Programa son las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) de bienes y servicios de los sectores productivos seleccionados y las universidades, proveedores de servicios y centros e instituciones públicas y privadas locales de investigación.	
Monto y fuente:	FOMIN (Facilidad III)	US\$1.082.640
	Aporte Local	<u>US\$ 719.560</u>
	Total:	US\$1.802.200
Plazos:	Período de Ejecución:	36 meses
	Período de Desembolso:	42 meses
Objetivos:	El objetivo general de este Programa es contribuir a mejorar la competitividad de las MiPyMES de la provincia de Córdoba en Argentina.	
	El Programa apoyará a agrupamientos empresariales de los sectores de tecnologías de información y comunicación, muebles y otros productos de madera y productos regionales (agropecuarios y orgánicos).	
Descripción:	El Programa incluye cuatro componentes: (i) fortalecimiento de relaciones de cooperación entre empresas y con instituciones; (ii) facilitación del acceso a tecnologías productivas y organizacionales; (iii) facilitación del acceso a mercados; y (iv) diseminación del Programa. Los resultados del primer componente, que consisten básicamente en consolidar las relaciones de cooperación entre las empresas e instituciones de cada “cluster” y planificar objetivos y actividades comunes, constituirán la base para el desarrollo del resto de las acciones previstas en el Programa.	
Impacto Social y Ambiental:	El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) consideró esta operación en su reunión del día 19 de junio de 2002. Las recomendaciones del CESI fueron incorporadas en el presente documento. Para mitigar posibles riesgos ambientales del	

programa se utilizarán principalmente cuatro medidas: (i) la utilización de madera obtenida de fuentes legalmente autorizadas conforme requerimientos de la normativa forestal por parte del sector de muebles y productos de madera; (ii) entrenamiento para el manejo ambiental de productos regionales (agropecuarios y orgánicos); y (iii) entrenamiento en temas de seguridad y salubridad ocupacional.

Condiciones contractuales especiales:

Serán condiciones previas al primer desembolso la presentación a satisfacción del Banco de: (i) el contrato de fideicomiso firmado con el Organismo Ejecutor; (ii) los convenios para la ejecución del Programa firmados entre ADEC y CaCEC, ACC, Secretaría de Industria Comercio y Minería del Ministerio de Producción y Finanzas de la provincia de Córdoba y la Subsecretaría de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Córdoba; y (iii) la evidencia de la selección del Coordinador General del Programa.

Excepciones a las políticas del Banco

Ninguna.

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROGRAMA

- 1.1 El Comité de Donantes declaró elegible a la República Argentina para todas las modalidades de financiamiento previstas en el marco del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 30 de noviembre de 1993. El Programa es consistente con los criterios de elegibilidad del FOMIN bajo la Facilidad IIIA, y bajo el cluster de Cadenas Productivas y Desarrollo de Redes, ya que promueve la integración productiva entre pequeñas y medianas empresas, como mecanismo para mejorar la competitividad y sostenibilidad de estas unidades económicas, permitiendo aumentar su participación en la economía nacional e internacional.

II. ANTECEDENTES

A. Contexto Macroeconómico

- 2.1 La economía argentina comenzó una etapa recesiva hacia el tercer trimestre de 1998, acumulando una caída del Producto Interno Bruto (PIB) per capita del 12% hasta el 2001. En los últimos tres años, la inversión total sufrió una reducción cercana al 32%, a la cual se sumó la caída de la demanda interna. Durante el año 2001 la actividad industrial registró una baja del 6,2% con respecto al año 2000, y se acentuó en el último cuatrimestre del año, con una baja del 18,4% tan sólo en el mes de diciembre respecto a diciembre del año 2000. La variación acumulada de la producción manufacturera del primer trimestre de 2002, en comparación con el mismo período del año anterior, fue negativa en 18,1%.
- 2.2 A raíz de la crisis se observa un efecto negativo inmediato para el sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME) reflejado en una disminución en las ventas y en los puestos de trabajo. Ante la reducción del mercado interno y aprovechando sus menores costos de producción relativos, la PyME ha empezado a buscar mercados externos, lo cual les implica adoptar: (i) mejoras tecnológicas y de producción para ser competitivas en el contexto externo; y (ii) alternativas de cooperación conjunta para cumplir con las demandas de mayor volumen y valor agregado.

B. Sectores productivos en la Provincia de Córdoba

- 2.3 La Provincia de Córdoba, constituida por 26 departamentos y 400 municipios y una población de 3 millones de habitantes, es el tercer núcleo económico en Argentina después de Buenos Aires y Santa Fe, siendo un punto central respecto al flujo de mercancías y personas. Con un 5,9% del total de la superficie del país, Córdoba contribuyó con 7,5% del PIB en el año 1999.
- 2.4 Los sectores económicos predominantes en Córdoba son el de servicios (67% del PIB) y la industria manufacturera (17% del PIB). Las pequeñas empresas, que representan más del 96% de los establecimientos y el 64% del empleo, tienen un papel central en los sectores económicos.

- 2.5 En marzo de 2002 se finalizó un estudio financiado con fondos de la Cooperación Italiana a solicitud de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC), entidad público-privada, con mayoría privada, que viene trabajando desde 1997 en el diseño de políticas y estrategias para el sector PyME y la promoción de la iniciativa privada en las distintas áreas de los servicios empresariales.

C. Caracterización de los Clusters

- 2.6 El estudio mencionado permitió constatar el potencial de la provincia de Córdoba para llevar adelante una iniciativa de fomento de la cooperación empresarial particularmente para tres subsectores productivos con gran posibilidad de integración y de mejora de la competitividad: (i) Tecnologías de Información y Comunicación (TIC); (ii) muebles y otros productos de madera; y (iii) productos regionales (agropecuarios y orgánicos). Se analizaron más de 8 subsectores, teniendo como base de evaluación, entre otros: la ubicación geográfica, los mercados de destino, las acciones conjuntas y sus beneficios, la vinculación con instituciones, las ventajas del entorno local, el potencial de desarrollo del agrupamiento, las perspectivas de crecimiento y el impacto en la economía local.

CUADRO 2.1 Principales características, problemas y objetivos comunes por cluster			
Sector	Características del agrupamiento	Problemas	Áreas de trabajo comunes
TIC	160 empresas, en su mayoría pequeñas y medianas. Exportan a Europa, USA y América Latina. Han formado ya un cluster. Cuentan con un nivel medio de desarrollo tecnológico.	Reducido tamaño del mercado interno, falta de experiencia en exportación, escasez de capital, problemas de gestión y marketing, formación de recursos humanos.	Acceso a mercados internacionales, formación de recursos humanos, fortalecimiento de la cooperación.
Muebles y otros productos de madera	230 pequeñas y medianas empresas. Fuerte orientación al mercado local. Se encuentran asociadas apenas 16 y cuentan con el apoyo de universidades.	Dificultad para sostener mecanismos de cooperación empresarial. Ineficiencia productiva. Problemas de diseño y calidad en productos.	Fortalecer capacidad de venta y diseño conjunto. Crear mecanismos estables de cooperación. Introducir software.
Productos regionales	74 productores orgánicos y más de 3000 familias criadoras de cabritos. Los productores orgánicos se han empezado a organizar frente a mercados externos identificados o potenciales. Solo algunos productores de cabrito se encuentran organizados.	Desconocimiento de técnicas de producción orgánicas. Debilidades en la comercialización por falta de volumen de producción y desconocimiento de los mercados. Desaprovechamiento de subproductos. Infraestructura inadecuada.	Mejora de infraestructura común. Estrategia de comercialización. Mejora de la calidad de productos, desarrollo de nuevos productos y aprovechamiento de subproductos.

- 2.7 En la provincia de Córdoba, se detecta una fuerte desarticulación, no solo entre las MiPyMES mismas, sino entre éstas y las instituciones de apoyo. Los principales factores que impiden las conductas cooperativas son, principalmente, los altos niveles de integración productiva al interior de cada empresa y en consecuencia la baja especialización productiva, la falta de experiencia en cooperación empresarial, los altos costos de transacción que ésta supone y el escaso desarrollo de servicios empresariales de apoyo de uso compartido. Por otra parte, al igual que en otras provincias de Argentina y otros países de la región, los institutos tecnológicos y los proveedores de servicios enfrentan limitaciones para trabajar con las MiPyMES, tanto en forma individual como con agrupaciones de empresas.

D. Estrategia del FOMIN y del Banco

- 2.8 El Programa es consistente con los propósitos generales del FOMIN –en particular, con el “*cluster*” de Cadenas Productivas y Desarrollo de Redes , como mecanismo para: (a) facilitar a las MiPyMES el acceso a nuevos mercados; (b) lograr economías de escala al sumar esfuerzos de grupos empresariales; (c) promover la transferencia de tecnologías y el acceso a información y conocimiento para alcanzar mejores estándares de desempeño; (d) llevar a las empresas a aumentar sus niveles de calidad, productividad y competitividad buscando disminuir sus costos; y (e) consolidar el desarrollo regional.
- 2.9 El FOMIN ha apoyado un número importante de operaciones en la Argentina que tienen como objetivo fomentar el desarrollo empresarial. Esta operación aplica las lecciones aprendidas de estos Programas y además los lineamientos en el desarrollo de las cadenas productivas. Entre los factores de éxito en este tipo de iniciativas se incluye: (i) partir de una base empresarial e institucional existente; (ii) definir con la mayor precisión posible los grupos de empresas que serán apoyados por el Programa; (iii) identificar sus necesidades y los mecanismos para atenderlas; (iv) involucrar y comprometer desde el comienzo a las instituciones que forman parte del Programa; y (v) adecuar la duración del Programa al período de maduración de las relaciones de cooperación entre empresas e instituciones.
- 2.10 Como aspecto innovador se destaca que el Programa trabaja con tres sectores productivos en distintos niveles de asociatividad, lo cuál permitirá obtener mayores conclusiones ante la potencial replicabilidad y efecto demostrativo a otras zonas en la Provincia de Córdoba o en la República Argentina. La sostenibilidad es viable, ya que se han escogido los sectores con mayor potencial y con mercados externos o internos identificados, y dado que la integración productiva se plantea como solución de largo plazo para mejorar la competitividad de la PyME, a través del fortalecimiento de las instituciones de apoyo y la facilitación del acceso a servicios empresariales.

III. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

A. Objetivos del Programa

- 3.1 El objetivo general de este Programa es contribuir a mejorar la competitividad de las MiPyMES de la provincia de Córdoba, apoyando la formación y/o consolidación de agrupamientos empresariales de los sectores de tecnologías de información y comunicación, muebles y otros productos de madera y productos regionales (agropecuarios y orgánicos).

B. Componentes y actividades

- 3.2 El Programa incluye cuatro componentes: (i) fortalecimiento de relaciones de cooperación entre empresas y con instituciones; (ii) facilitación del acceso a tecnologías productivas y organizacionales; (iii) facilitación del acceso a mercados y (iv) disseminación del Programa.

1. Componente I: Fortalecimiento de relaciones de cooperación entre empresas y con instituciones (FOMIN: US\$275.250 y Contraparte: US\$178.550)

- 3.3 Se busca facilitar el aprendizaje de las empresas sobre cómo cooperar con competidores, proveedores e instituciones, para luego desarrollar procesos colectivos de mejora en la producción, la comercialización y la gestión en general, planificando las actividades de sensibilización para cada uno de los agrupamientos de empresas.
- 3.4 Este componente incluirá actividades de capacitación y asistencia técnica dirigidas a: (i) capacitar recursos humanos en temas de cooperación empresarial incluyendo los coordinadores por cluster; (ii) identificar obstáculos a la competitividad a nivel del sector y a nivel de las empresas (iii) transmitir a las empresas los beneficios asociados con el desarrollo de actividades colectivas; (iv) definir y coordinar recursos humanos y mecanismos de intercambio de información técnica y comercial entre empresas e instituciones; (v) identificar Programas y servicios que necesiten cooperación con universidades y con otras instituciones especializadas; (vi) establecer mecanismos para la búsqueda conjunta de recursos financieros para nuevas actividades comunes; y (vii) compartir experiencias y aprovechar sinergias entre diferentes agrupamientos empresariales locales. Para el desarrollo de estas actividades, se contratará un consultor internacional experto en integración productiva que estará disponible para apoyar a la Unidad Ejecutora periódicamente.
- 3.5 Como resultado de este componente se identificará y capacitará a los coordinadores responsables de facilitar la cooperación en cada agrupamiento; se incrementará el interés y conocimiento acerca de cooperación empresarial entre los diferentes actores de los sectores seleccionados; se definirán y reforzarán las agrupaciones de empresas en cada sector, y; se preparará un plan estratégico a tres años y un plan operativo anual para cada agrupamiento empresarial apoyado por el Programa.

2. Componente II: Facilitación del acceso a tecnologías productivas y organizacionales (FOMIN: US\$386.180 y Contraparte: US\$280.420)

- 3.6 A través de este componente se busca asisitir a los grupos de empresas a transformar sus procesos productivos y gerenciales hacia la organización de la producción en forma integrada y el aseguramiento de la calidad de los productos.
- 3.7 Este componente incluirá actividades de capacitación y asistencia técnica financiadas parcialmente a las empresas para: (i) la realización de diagnósticos tendientes a identificar problemas comunes en la tecnología y la organización de la producción; (ii) la identificación y contratación de consultores y expertos locales capaces de responder a las necesidades tecnológicas y de conocimiento identificadas en los diagnósticos; (iii) la puesta en marcha de Programas comunes para mejorar la explotación del equipamiento existente; (iv) la introducción de nuevas tecnologías y prácticas de gestión; y (v) la difusión de conocimientos y prácticas de las empresas y de los trabajadores con relación al tema del medio ambiente y a las condiciones de trabajo en términos de higiene y seguridad.
- 3.8 Como resultado de este componente se espera que las empresas hayan iniciado la implantación de programas comunes de mejoramiento de la producción y gestión, a partir del apoyo de la Unidad Ejecutora y los coordinadores por “*cluster*” que buscarán al apoyo de consultoría y capacitación.

3. Componente III: Facilitación del acceso a mercados locales e internacionales (FOMIN: US\$144.210 y Contraparte: US\$188.990)

- 3.9 A través de este componente se mejorarán las capacidades de los grupos de empresas participantes para comercializar sus productos y servicios en mercados locales e internacionales.
- 3.10 Este componente incluirá actividades de asistencia técnica financiadas parcialmente a las empresas orientadas a: (i) identificar nuevos mercados y nuevos nichos para ampliar las oportunidades de venta a nivel nacional e internacional; (ii) adecuar la calidad y el diseño de los productos y servicios a las necesidades de los clientes; (iii) capacitar a los responsables de ventas y comercialización de las empresas; (iv) promover productos y servicios en nuevos mercados y (v) difundir conocimientos y prácticas de las empresas y de los trabajadores en relación al cumplimiento de estándares de calidad y mejora continua.
- 3.11 Como resultado de este componente los grupos de empresas tendrán acceso a información y eventos que les permitan adecuar sus productos a la demanda de nuevos mercados locales e internacionales, de esta forma incrementando su capacidad de gestión de ventas.

4. Componente IV: Evaluación y diseminación del modelo y sus resultados (FOMIN: US\$50.000 y Contraparte US\$10.000)

- 3.12 A través de este componente se pondrá en marcha un sistema de información para la gestión, seguimiento y evaluación continua del Programa y se difundirá el

modelo de desarrollo empresarial aplicado y sus resultados a otras instituciones que operan en la provincia de Córdoba y en otras provincias de Argentina. El FOMIN aportará recursos para las actividades de difusión y transferencia metodológica para las instituciones interesadas en adaptar la metodología desarrollada por este programa. Las instituciones interesadas deben aportar un porcentaje no inferior al 50% del costo de la actividad con un monto máximo de US\$7,500 por solicitud.

IV. COSTOS Y FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA

A. Costo y Financiamiento

- 4.1 El costo del Programa se ha estimado en el equivalente de US\$1.802.200, de los cuales US\$1.082.640 serán aportados por el FOMIN y US\$719.560 provendrán del aporte local¹ (un 50% como mínimo en efectivo), tal y como se observa a continuación:

CUADRO 4.1 Presupuesto General				
Rubro	FOMIN	Contraparte	Total	%
<i>A. Componente</i>				
I. Fortalecimiento de relaciones de cooperación	275.250	178.550	453.800	26.5
II. Facilitación del acceso a tecnologías productivas y organizacionales	386.180	280.420	666.600	38.9
III. Facilitación del acceso a mercados locales e internacionales	144.210	188.990	333.200	19.5
IV. Evaluación y disseminación de resultados	50.000	10.000	60.000	3.5
<i>B. Auditoría y Costos Administrativos</i>	177.000	21.600	198.600	11.6
<i>C. Imprevistos</i>	50.000	40.000	90.000	5.0
TOTAL	1.082.640	719.560	1.802.200	100
%	60	40	100	

- 4.2 Los recursos del FOMIN serán utilizados en su mayor parte para cubrir costos de consultoría especializada en los componentes 1 y 2 y en las actividades de difusión del programa. Los aportes de contrapartida serán utilizados en los distintos componentes del Programa, entre otros para cubrir los costos de infraestructura de apoyo (arriendos, servicios, transporte, etc) y provendrán del ejecutor (ADEC) y de las otras instituciones que formarán parte del Comité Directivo del Programa: la ACC y la CaCEC. Las instituciones se han comprometido a cubrir la contribución del socio en el caso de que una de ellas se vea imposibilitada a cumplir con sus obligaciones presupuestarias.
- 4.3 El Programa financiará, en promedio 50% de los servicios de capacitación y asistencia técnica para las empresas de cada uno de los agrupamientos seleccionados. Al inicio del Programa se financiará el 70% y al final del tercer año del Programa se financiará el 30%. Estos porcentajes serán revisados como parte

¹ Los aportes locales están reflejados en los convenios de las instituciones (ACC, CACEC, Secretaría de Industria, Comercio y Minería de la Provincia de Córdoba y la Subsecretaría de Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba) firmados con la ADEC. Estos convenios serán revisados por el Banco y forman parte de las condiciones previas al primer desembolso.

de las evaluaciones programadas y en caso de ser necesario se harán los ajustes apropiados. Sólo se financiarán los servicios que sean parte de los planes de acción de cada agrupamiento y de los programas operativos anuales del Programa aprobados por el Comité Directivo.

- 4.4 Dentro del rubro de difusión y evaluación se han previsto US\$30,000 para la identificación y disseminación de lecciones y mejores prácticas, el levantamiento de información relevante para el “*cluster*” FOMIN, y la participación de los ejecutores en talleres de colaboración entre Programas.

B. Sostenibilidad del Programa

- 4.5 La sostenibilidad del Programa se basa en los siguientes tres factores:
- a. Aprendizaje institucional: al final del Programa las instituciones tendrán mayor capacidad para identificar la demanda de las empresas y atenderla oportunamente así como para relacionarse con otras instituciones;
 - b. Desarrollo del mercado de servicios: como resultado del programa la demanda de servicios de desarrollo empresarial se incrementará, existirá una mayor disposición a pagar por parte de las empresas y los oferentes de servicios serán más sensibles a las necesidades de las empresas y enfrentarán mayor demanda de servicios conjuntos;
 - c. Las instituciones que aportan recursos al Programa han declarado en sus convenios firmados con la ADEC, su disposición de continuar fomentando las actividades similares a las del Programa cuando terminen los recursos del FOMIN.

C. Adquisición de bienes y servicios

- 4.6 Las adquisiciones de bienes y servicios relacionados se llevarán a cabo conforme los procedimientos del Banco estipulados en la Carta Convenio. Los contratos de consultoría se llevarán a cabo de conformidad con los procedimientos indicados en el documento GN-1679-3. Con relación a la contratación basada en la calidad y el precio, el peso relativo del precio como criterio de evaluación no podrá ser mayor al 30%, y consecuentemente el elemento técnico o calidad de la oferta no podrá ser menor al 70%. Los servicios de consultoría por montos inferiores al equivalente de US\$30.000, serán contratados en forma similar a la establecida para la contratación de consultores individuales, según lo dispuesto en el Anexo B de la Carta Convenio.
- 4.7 El Programa cumplirá estrictamente con las normas de derecho de propiedad intelectual de la Nación Argentina, principalmente en lo que se refiere al uso del “software”.

D. Contabilidad y auditoría

- 4.8 A la entidad ejecutora le corresponderá: **(a)** el establecimiento y mantenimiento de un adecuado sistema de control interno financiero-contable, organizado de manera que provea la documentación necesaria para verificar las transacciones y facilitar la preparación oportuna de los estados financieros e informes del Programa. Los registros del Programa deberán ser llevados de manera que: (i) permitan identificar las sumas recibidas de las distintas fuentes; (ii) consignen, de conformidad con el catálogo de cuentas que el Banco haya aprobado, los gastos en el Programa tanto con los recursos de la contribución como con los demás fondos que deban aportarse para su total ejecución; (iii) incluyan el detalle necesario para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados, así como la utilización de dichos bienes y servicios; y (iv) demuestren el costo de las actividades en cada componente; **(b)** la apertura de cuentas bancarias separadas para la administración de la contribución del FOMIN y de los fondos locales de contrapartida; **(c)** el procesamiento de los pedidos de desembolsos y las respectivas justificaciones de gastos, de acuerdo con los procedimientos normales del Banco; y **(d)** la preparación y presentación al Banco de los estados financieros anuales del Programa, auditados por un consultor o una firma de auditoría independiente aceptable para el Banco, y de acuerdo a términos de referencia previamente acordados por el Banco. Los costos de auditoría serán financiados con recursos del FOMIN.

E. Período de ejecución y desembolsos

- 4.9 El Programa previsto será ejecutado en un período de 36 meses y el desembolso de los recursos de la contribución se hará en un período de 42 meses. Conforme a las necesidades estimadas de ejecución del Programa se constituirá un fondo rotatorio equivalente hasta el 10% de la contribución del FOMIN, que será manejado en una cuenta independiente y que permitirá disponer en forma oportuna de los fondos para realizar las distintas actividades previstas. A la solicitud de ADEC se reconocerán como contrapartida local los costos incurridos en la promoción de la cooperación entre las empresas del sector de productos regionales, durante el período de la preparación del Programa hasta US\$ 50,000 y hasta 6 meses antes de la fecha de aprobación por el Comité de Donantes.

F. Grado de preparación del Programa

- 4.10 El Programa se encuentra en un estado avanzado de preparación por las siguientes razones: (i) se cuenta con los análisis detallados realizados para cada cluster durante la etapa de prefactibilidad; (ii) las acciones específicas del Programa (acordadas con numerosos actores locales) se encuentran desarrolladas con un buen nivel de detalle (véase el Marco Lógico); (iii) durante la fase de preparación del Programa, la entidad ejecutora colaboró en la identificación de actividades y componentes, así como en el desarrollo de métodos y procedimientos de trabajo conjunto, lo que se espera favorecerá la pronta y efectiva ejecución del mismo; y (iv) existe un buen nivel de coordinación entre las distintas entidades participantes.

V. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. El Ejecutor

- 5.1 El Programa será ejecutado por ADEC, ésta es una institución privada sin fines de lucro, expresión de una propuesta de relacionamiento entre el sector público y el privado (14 Cámaras Empresarias, el Consejo Profesional de Ciencias Económicas y la Municipalidad de Córdoba). La ADEC, que tiene un plantel de alrededor de 15 empleados, centra principalmente su actividad en el desarrollo socioeconómico de la Ciudad y su zona de influencia con acciones orientadas a apoyar y fortalecer las MiPyMES.
- 5.2 Las principales áreas de actividad de la ADEC son: **(i) capacitación**, promovida mediante el Sistema de Bonos de Capacitación Empresarial financiado por el FOMIN y recursos propios; **(ii) información**, a través de bases de datos con información de interés para las MiPyMEs de Córdoba, incluyendo la oferta de capacitación, financiamiento y asistencia técnica tanto del sector privado como de programas del gobierno; **(iii) desarrollo regional**, mediante una red integrada por más de 15 instituciones locales cuyo objetivo es articular las iniciativas de desarrollo local que son motorizadas por el sector privado y el sector público de manera conjunta o coordinada; y **(iv) prospección de inversiones y promoción de exportaciones**, mediante el desarrollo de una estrategia conjunta entre el Gobierno Provincial, la Municipalidad de Córdoba y el sector privado.
- 5.3 Para la ejecución del presente Programa la ADEC ha firmado convenios de cooperación con dos instituciones de la provincia cuyos objetivos se describen: (i) La *Agencia Córdoba Ciencia* tiene por objetivo general la formulación coordinación, implementación y evaluación de la política científico-tecnológica de la Provincia de Córdoba; y (ii) La CaCEC tiene como objetivo colaborar y participar en el desarrollo de las iniciativas de exportación, promoviendo las acciones de Comercio Exterior emprendidas por las pequeñas y medianas empresas de todos los sectores y regiones de la provincia, a fin de facilitar su crecimiento y consolidación en los mercados internacionales.

B. Organización de la Ejecución

- 5.4 La dirección y el control del Programa estarán a cargo de un **Comité Directivo** integrado por un representante de la ACC, uno de la CaCEC, y uno de la ADEC, quien actuará como presidente. La administración de las actividades y los fondos del Programa será responsabilidad de la ADEC, dentro de la cuál funcionará la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) y un **Comité de Control de Gestión (CCG)**. La UEP estará conformada por un Director Ejecutivo, un asistente y un contador a tiempo parcial. Para facilitar la ejecución del Programa se analizó que la mejor alternativa sería la creación de un fondo fiduciario en el cual se depositarían principalmente los recursos financieros aportados por el FOMIN. El FOMIN firmaría el compromiso de aporte (carta acuerdo) con la CaCEC y la ACC (fideicomitentes) que constituirían el fondo fiduciario, y con la ADEC, que sería

administrador de dicho fondo (fideicomitido), organismo ejecutor del Programa, bajo la supervisión del Comité Directivo.

- 5.5 Las responsabilidades del Comité Directivo serán: (i) decidir las metas generales del plan estratégico anual y establecer las directivas para la elaboración de los detalles del mismo; (ii) analizar y aprobar el plan operativo anual; (iii) decidir las acciones que hagan a la instalación del Programa entre los sectores económicos involucrados; (iv) coordinar las acciones de promoción institucional del Programa; (v) analizar los avances del Programa a través de la revisión y comentarios a los informes técnicos y administrativos que produzca la Unidad Ejecutora, (vi) proponer mejoras al diseño e implementación del Programa; (vii) analizar los casos de prestadores de servicios o beneficiarios sancionados por el programa que presenten un recurso de reconsideración resolviendo sobre los descargos y apelaciones presentados; (viii) asesorar al Director Ejecutivo en todos los aspectos que hacen al funcionamiento del Programa y (ix) aprobar los informes que se presentarán periódicamente al FOMIN.
- 5.6 El CCG cuyas funciones y atribuciones se describen en el Reglamento de Operaciones, es el órgano designado por la ADEC a fin de fiscalizar el funcionamiento de los aspectos administrativos, financieros y de gestión diaria del Programa que hacen a su responsabilidad frente al Banco.
- 5.7 El UEP será responsable de: (i) la preparación y ejecución de los POA; (ii) la coordinación de las actividades del Programa, (iii) la contratación y supervisión de bienes y servicios, (iv) los trámites de solicitud de desembolsos de la contribución; (v) la presentación de estados de cuenta y presentación de informes al Banco; y (vi) el seguimiento de los indicadores de desempeño establecidos en el marco lógico. El representante de la UEP será el Director Ejecutivo cuyas funciones específicas se detallan en el Reglamento Operativo.
- 5.8 Para cada uno de los agrupamiento de empresas seleccionados, el Programa financiará un consultor "coordinador". Estos coordinadores reportarán al Director Ejecutivo y sus funciones serán: (i) asistir a las empresas a identificar sus necesidades y a definir e implementar mecanismos de cooperación; (ii) conformar el grupo de trabajo de cada agrupamiento; (iii) elaborar el plan de acción de cada agrupamiento de empresas; (iv) facilitar la contratación de servicios de asistencia técnica y capacitación; (v) facilitar la cooperación con instituciones y (vi) administrar todas las actividades conjuntas que cada agrupamiento realice en el marco del Programa.
- 5.9 En cada agrupamiento de empresas se constituirá un Comité Técnico de seguimiento y apoyo, que estará integrado por representantes del sector y que tendrá las siguientes funciones: (i) cooperar con la selección del consultor "coordinador"; (ii) cooperar con el "coordinador" del grupo asociativo en la planificación y ejecución de las acciones que hagan al cumplimiento de las metas previstas en el plan estratégico anual; (iii) cooperar con el consultor "coordinador" en la generación del espíritu y la actividad asociativa y en la resolución de eventuales conflictos entre los miembros del grupo y (iv) brindar asesoramiento al Comité Directivo y al CCG cuando estos lo soliciten.

C. Beneficiarios del Programa

- 5.10 Los beneficiarios del Programa son las MiPyMES de bienes y servicios de los agrupamientos productivos seleccionados (informática y electrónica; muebles y aberturas; y productos agropecuarios e industriales orgánicos y criadores de cabrito). Beneficiarias directas de las acciones son, aproximadamente, 400 empresas de las cuales el 80% son pequeñas o micro y el resto, medianas². Son igualmente beneficiarias las universidades, proveedores de servicios y centros e instituciones públicas y privadas locales de investigación y apoyo los cuales aumentarán su capacidad de interacción con el sistema productivo local.
- 5.11 Específicamente, (i) las empresas del subsector de TIC serán las 30 que ya manifestaron su interés en participar el programa más las que decidan agregarse de las 132 que restan en el subsector (la meta es 60); (ii) en el subsector del mueble, las empresas ya comprometidas en esta fase preliminar son 16, de un total de 240 empresas que existen en Córdoba (se prevé que participarán un conjunto de 30 empresas en total); (iii) dentro de los productos regionales el grupo inicialmente comprometido esta conformado por 181 productores caprinos y 110 productores hortícolas (para los productores caprinos la meta es de 260 y 180 para los productores hortícolas).

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 **Informes de seguimiento.** La ADEC preparará y presentará ante la Oficina del Banco en Argentina (OP) informes del progreso del proyecto en los treinta (30) días posteriores al término de cada semestre, y un informe final a los 30 días del desembolso final. Para el primer informe anual de situación, la UEP elaborará igualmente el plan de trabajo para el segundo año. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con la OP y abordará las actividades y el desempeño financiero, y resultados. La OP utilizará estos informes para supervisar los progresos en la implementación del proyecto y preparar un Informe de Finalización del Proyecto en los tres meses posteriores al último desembolso.
- 6.2 **Evaluación.** El Marco Lógico que se presenta como Anexo I a este documento proporciona los indicadores detallados para la ejecución, seguimiento y evaluación del Programa. La UEP será responsable por el diseño e implementación de un sistema de información para la gestión, seguimiento y evaluación del Programa.
- 6.3 El Programa contempla dos evaluaciones a ser realizadas por un consultor especializado en integración productiva, seleccionado y contratado directamente por el Banco. La primera, se realizará al haberse desembolsado más del 50% del total o al cumplirse los primeros 18 meses desde el primer desembolso. Esta evaluación considerará, al menos, los siguientes aspectos: (i) la evolución de los

² Las entidades locales atenderán las demandas de servicios de las empresas que cumplan, entre otros, los siguientes requisitos: (i) sean micro, pequeñas o medianas empresas (hasta 100 empleados y menos de 3 millones de dólares de ingresos anuales); y (ii) tengan relevante importancia económica para la región y el país.

indicadores del marco lógico (ver Anexo I y cuadro siguiente); (ii) el grado de avance en la ejecución de cada agrupamiento beneficiado apoyado por el Programa; (iii) la capacidad institucional del ejecutor y las demás instituciones involucradas en el Programa; (iv) el cumplimiento del *pari passu* de la contraparte en conformidad con el reglamento operativo; y (v) la necesidad y posibilidad de nuevos Programas. Este informe debe indicar las acciones correctivas necesarias que garanticen la correcta ejecución del Programa.

6.4 La segunda evaluación se llevará a cabo tres meses antes del último desembolso, y analizará: (i) el grado de cumplimiento de los propósitos y objetivos específicos del Programa, fundamentalmente el grado de mejora en la competitividad local (ii) la satisfacción de los usuarios a través de una encuesta a las empresas participantes; y (iii) el grado de sostenibilidad de las acciones impulsadas por Programa una vez finalizada la contribución del FOMIN. Esta segunda evaluación incluirá el análisis comparado de los resultados alcanzados por los agrupamientos beneficiados frente a los de agrupamientos de empresas no apoyados por el Programa que fueron analizados en el estudio financiado por la cooperación italiana (por ejemplo, el sector calzado, de bienes de capital, etc.).

6.5 Se financiará también un sistema de monitoreo continuo para el seguimiento de los indicadores. La metodología de evaluación, incorporará la metodología estándar que está siendo desarrollada por la oficina del FOMIN para el cluster bajo el cual se financia este programa.

CUADRO 6.1 Principales indicadores para el seguimiento y evaluación del Programa					
Indicador	Sectores	Año			
		año base	2003	2004	2005
Número de empresas que cooperan en el subsector	TIC	30	50	70	60
	M	16	24	28	30
	PR	291	370	410	440
Ingresos totales de empresas que cooperan (promedio en millones de \$)	TIC	3.0	3.1	3.5	3.6
	M	1.4	1.5	1.6	1.7
	PR	2.5	2.6	2.9	3.0
Ingresos por empleado de empresas que cooperan (miles de \$)	TIC	100.0	103.0	108.0	110.0
	M	45.0	46.4	48.6	49.5
	PR	1.5	1.5	1.6	1.7
Facturación de exportaciones total del sector (millones de \$)	TIC	2.5	2.6	2.8	3.0
	M	0.8	0.8	0.9	1.0
	PR	1.7	1.8	1.85	1.9

Nota 1: Sectores: TIC: Tecnologías de información y comunicación; M: Muebles y otros productos de madera; PR: Producción Regional.

VII. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

A. Justificación

- 7.1 Particularmente en el actual contexto económico y social, un programa de esta naturaleza es de la máxima prioridad para la Argentina. La promoción, en áreas con alta presencia de pequeñas y micro empresas, de iniciativas de cooperación entre las mismas, basadas en la identificación de problemas y en la búsqueda de soluciones comunes ha demostrado ser, en contextos internacionales diferentes, un instrumento de alto poder para mejorar la competitividad y el desarrollo del sistema empresarial.
- 7.2 El enfoque de este Programa basado en una estrategia de acciones conjuntas puede llevar, en contextos productivos no especializados, a una progresiva especialización de las empresas y a una mayor diversificación y calificación de los productos. La consiguiente calificación de la demanda permitirá generar capacidades en las empresas para trabajar conjuntamente en agrupaciones y encadenamientos productivos y para identificar y diagnosticar necesidades comunes en los aspectos productivos, tecnológicos y comerciales. Por lo tanto, que éstas sean capaces de aprovechar eficazmente el mercado de los servicios tecnológicos y organizativos especializados disponibles en la Provincia de Córdoba, desarrollando y fortaleciendo, así, el mercado local de tales servicios. Como consecuencia del Programa también se espera un aumento de la disposición y capacidad de las empresas a soportar los costos financieros de los servicios y actividades colectivas, aspecto que determinará la sostenibilidad del Programa.

B. Riesgos

- 7.3 Esta operación tiene dos riesgos básicos. El primero deriva de la gran incertidumbre en todos los aspectos de la vida económica y social del país producto de la coyuntura actual. Esta situación podría afectar la demanda de las empresas por los servicios del Programa. El gran mitigante surge por la orientación a la demanda que tiene el diseño del Programa y en particular por el alto nivel de involucramiento que han tenido las empresas y asociaciones empresariales. Adicionalmente, para incentivar y captar la demanda potencial, se proponen actividades de sensibilización y difusión a las empresas sobre los beneficios que ofrece el Programa.
- 7.4 Debido a la situación económica por la que atraviesa el país, un segundo riesgo se refiere a la disponibilidad de recursos financieros, en efectivo, de contrapartida de las instituciones participantes en el Programa. Se ha verificado la existencia de recursos de contrapartida, tanto en efectivo como en especie, a través de la revisión de los informes financieros y contables de las instituciones aportantes al Programa, principalmente para su primer año de ejecución. Asimismo, las instituciones han presentado los documentos que respaldan la existencia de recursos a ser utilizados, y se verificó que en caso de que alguna institución por algún motivo se viera imposibilitada de aportar total o parcialmente sus recursos, las demás cuentan con suficientes recursos para mantener el presupuesto del Programa. Las instituciones

se han comprometido formalmente a proveer los recursos necesarios al Programa en los convenios suscritos y firmados entre las mismas y la ADEC .

VIII. ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES

- 8.1 El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) consideró esta operación en su reunión del día 19 de junio, 2002. Las recomendaciones del CESI fueron incorporadas en el presente documento. Para mitigar posibles riesgos ambientales del programa se utilizarán principalmente tres medidas: (i) la utilización de madera obtenida de fuentes legalmente autorizadas conforme requerimientos de la normativa forestal por parte del sector de muebles y productos de madera; (ii) entrenamiento para el manejo ambiental de productos agropecuarios y orgánicos; y (iii) entrenamiento en temas de seguridad y salubridad ocupacional.

IX. CONDICIONES PREVIAS AL PRIMER DESEMBOLSO

- 9.1 Serán condiciones previas al primer desembolso la presentación a satisfacción del Banco de: (i) el contrato de fideicomiso firmado con el Organismo Ejecutor; (ii) los convenios para la ejecución del Programa firmados entre ADEC y CaCEC, ACC, Secretaría de Industria, Comercio y Minería del Ministerio de Producción y Finanzas de la provincia de Córdoba y la Subsecretaría de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Córdoba; y (iii) la evidencia de la selección del Coordinador General del Programa.

ARGENTINA

Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas en la Provincia de Córdoba

TC-0204019

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Mejorar la competitividad de las pequeñas empresas de la provincia de Córdoba.		<ul style="list-style-type: none"> – Informes semestrales, intermedio y final del programa. – Sistema de información del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> – Escenario macroeconómico de la provincia no sufre deterioros mayores.
PROPÓSITO			
Desarrollar actividades colectivas de sensibilización, capacitación y asistencia técnica en empresas de los sectores de tecnologías de información y comunicación (TIC), muebles y otros productos de madera (M) y productos regionales (PR).	<ul style="list-style-type: none"> – Al final del Programa el número de empresas que participan activamente en grupos de cooperación y acción colectiva, aumentan de 30 a 60 en el sector TIC, de 16 a 30 en el sector M y de 291 a 440 en el sector PR. – Al final del Programa los ingresos de algunas empresas beneficiadas en cada agrupamiento aumentan por lo menos en un 10% con respecto al año base. – Al final el promedio de facturación por empleado de las empresas beneficiadas en cada agrupamiento aumenta por lo menos un 10% con respecto al año base. – Al final el promedio de exportaciones sobre facturación de las empresas beneficiadas en los agrupamientos aumenta en por los menos 10%. – En el último año del Programa, 2 nuevos agrupamientos empresariales en sectores distintos a los incluidos en el Programa inician actividades colectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Informes semestrales, intermedio y final del programa. – Sistema de información del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> – Vocación de las empresas para colaborar e involucrarse con el programa. – Instituciones que participan en el programa actúan de modo coordinado.

SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
1. Fortalecimiento de relaciones de cooperación entre empresas e instituciones.	<p><i>1.1 Capacitación en temas de cooperación empresarial.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Por lo menos 15 personas claves de las instituciones y sectores seleccionados para el proyecto son entrenadas en metodologías para facilitar la cooperación empresarial. <p><i>1.2 Fortalecimiento de mecanismos de cooperación.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Realización de al menos 19 talleres de fortalecimiento de los mecanismos de cooperación entre empresas e instituciones. <p><i>1.3 Definición de obstáculos a la competitividad y a la cooperación.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Cada uno de los agrupamientos apoyados por el Programa cuenta con un diagnóstico de problemas a nivel de entorno y de empresas. <p><i>1.4 Formalización de empresas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Al menos 200 productores del sector PR reciben asesoramiento para la formación de sus negocios. <p><i>1.5 Búsqueda conjunta de recursos financieros para nuevas actividades comunes.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Cada uno de los agrupamientos apoyados por el Programa cuenta con asesoría especializada sobre fuentes y procedimientos para acceder a financiamiento para desarrollar acciones colectivas. – 	<ul style="list-style-type: none"> – Resultados y registros de los eventos. – Informes semestrales, intermedio y final del Programa – Convenios de cooperación alcanzados.. 	<ul style="list-style-type: none"> – Intereses y participación de las empresas y otras instituciones. – Disponibilidad de personal calificado para capacitación y asistencia técnica. – Coordinación institucional efectiva.

SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
2. Facilitación del acceso a tecnologías productivas y organizacionales.	<p><i>2.1 Realización de diagnósticos tendientes a identificar problemas productivos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – 50 empresas del sector TIC reciben asistencia técnica para el desarrollo de planes de negocios. – Por lo menos 30 empresas del sector M y 200 del sector PR participan en un proceso de diagnóstico y planificación. <p><i>2.2 Proyectos conjuntos de capacitación y asistencia técnica para mejorar y certificar calidad.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – 50 empleados del sector TIC reciben capacitación en calidad. – 25 empresas de TIC y 25 empresas del sector M reciben asistencia técnica para certificar calidad. – 10 empresas del sector PR certifican calidad orgánica. <p><i>2.3 Proyectos conjuntos de capacitación técnica y gestión productiva.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – 100 empleados del sector TIC reciben capacitación en gestión tecnológica. – 600 empleados del sector M y 400 del sector PR reciben capacitación técnica en producción. 	<ul style="list-style-type: none"> – Planes de trabajo individuales y colectivos. – Listado elaborado y evaluación de compatibilidad con necesidades. – Convenios firmados. – Informes semestrales, intermedio y final. – Registros de los eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Predisposición y capacidad de pago de las empresas. – Mínima calidad de los servicios de asistencia técnica. – Predisposición de las empresas de participar en los eventos.

SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>2.4 <i>Proyectos conjuntos de investigación, desarrollo y mejora de procesos y productos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Las empresas del sector M reciben asistencia técnica para el desarrollo de nuevos productos. – Se desarrollan 3 estudios de factibilidad de industrialización de productos regionales. – Las empresas del sector PR reciben asistencia técnica para mejorar el packaging y la presentación de los productos. <p>2.5 <i>Proyectos pilotos de producción conjunta.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Se desarrollan tres experiencias piloto de producción conjunta en el sector PR. 		–
3 Facilitación del acceso a mercados locales e internacionales	<p>3.1 <i>Identificación de nuevos mercados para ampliar las oportunidades de venta a nivel nacional e internacional.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Por lo menos, 12 estudios de mercado (internos e internacionales) realizados, – Participación de los beneficiarios en, al menos, 30 ferias comerciales, rondas de negocios y prospección de negocios internacionales. <p>3.2 <i>Capacitación en gestión comercial de las empresas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Al menos 400 empresas/productores reciben capacitación y asistencia en gestión comercial. 		–

SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
4 Programa y sus resultados evaluado y destinado.	<p><i>4.1 Diseño e implementación de un sistema para recopilar información para la gestión y evaluación del Programa.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Se genera la información necesaria para la gestión, seguimiento y evaluación del proyecto. <p><i>4.2 Organización de una red de agencias locales de desarrollo económico, a través del cual se difundirán los resultados que se vayan logrando en cada uno de los encadenamientos productivos apoyados.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Se realizan 6 talleres de trabajo con una participación promedio de 10 agencias para discutir y difundir los resultados del Programa. <p><i>4.3 Implementación de un sistema para incentivar el desarrollo de iniciativas de cooperación empresarial que surjan en la Provincia de Córdoba.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Se identifican al menos 5 iniciativas nuevas de agrupamientos empresariales con alto potencial para desarrollar acciones colectivas estándar de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> – Listado elaborado y evaluación de compatibilidad con necesidades. – Convenios firmados. – Informes semestrales, intermedio y final. 	<ul style="list-style-type: none"> – Disponibilidad de la información y evaluaciones del proyecto. – Predisposición de las empresas e instituciones de crear las redes. – Capacidad local para el desarrollo de iniciativas exitosas.