

INICIATIVA PYME PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE

(TC-97-09-10-8-RG)

RESUMEN EJECUTIVO

SOLICITANTE: Iniciativa del Banco

FACILIDAD FOMIN: Pequeña Empresa (III)

ORGANISMO EJECUTOR: Asociación Programa Bolívar (Caracas, Venezuela)

BENEFICIARIOS: Países miembros prestatarios del Banco

FINANCIAMIENTO: Modalidad: Donación

FOMIN:	US\$4.800.000
Aporte en especie:	US\$2.300.000
Ingreso propio en efectivo:	US\$1.050.000
Total:	US\$8.150.000

PLAZOS: Período de ejecución: 24 meses
Período de desembolso: 30 meses

REVISION AMBIENTAL/SOCIAL: El organismo ejecutor deberá buscar oportunidades para concientizar y asesorar a las PyMEs, asociaciones gremiales e instituciones públicas o privadas sobre sistemas de gestión ambiental, tratamiento de residuos industriales, estándares internacionales y armonización de normativas de protección medioambiental (ver párrafo 5.1).

OBJETIVOS: Contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas de la región, particularmente de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

DESCRIPCION: El proyecto consta de tres programas:

1. Programa nacional (US\$3.275.000) que incluye: (i) la atención y evacuación de consultas de empresas de carácter general y la intermediación de servicios de asistencia técnica especializada a través de firmas privadas de consultoría; (ii) la operación del "Mecanismo Enlace" de búsqueda de socios internacionales, (iii) la potenciación de nuevas actividades por las Oficinas Nacionales más eficientes y la restructuración de la red de oficinas; y (iv) la organización de eventos de carácter nacional o subnacional en que se promueva el diálogo público privado y la

propuesta de programas específicos de promoción de la PyME.

2. Programa subregional (US\$600.000) que incluye la celebración de dos encuentros empresariales en dos de las siguientes subregiones: (i) México, América Central y República Dominicana; (ii) el Grupo Andino; (iii) el Caribe, y (iv) Cono Sur.
3. Programa de coordinación de actividades regionales y representación internacional (US\$750.000) que incluye, entre otras, tareas de control de calidad de los servicios prestados a nivel nacional y subregional, y la implantación de un mecanismo de administración, planificación y control de gestión.

BENEFICIOS:

Se anticipan beneficios en cuatro planos distintos:

- a. Acceso de 200 PyMEs a una red profesional de oficinas especializadas por intermediación del PB, inicio de búsqueda de 400 socios a nivel nacional e internacional, resultando en 100 nuevas alianzas internacionales y en una mayor competitividad de las empresas.
- b. Mejora de la participación de las PyMEs en los mercados subregionales y la generación de un diálogo para la resolución de los problemas que afectan al comercio intraregional en sectores específicos.
- c. Consolidación de la red de ONEs del Programa Bolívar y la coordinación de la misma con Centros de Referencia y otras entidades internacionales.

RIESGOS:

Se han identificado los siguientes riesgos:

- a. La debilidad del esquema de financiamiento que será mitigada por una sólida base en cuanto al aporte de contraparte en especie, según muestra la experiencia del pasado. Asimismo, la estimación de ingresos en efectivo puede considerarse moderadamente conservadora, en vista del número relativamente bajo de actuaciones generadoras de ingreso por cada ONE. Finalmente, el incentivo creado por el mecanismo de *pari passu* complementará un especial esfuerzo por parte del PB para lograr mayores ingresos que en el pasado.
- b. La sostenibilidad y continuidad del proyecto. El nivel de sostenibilidad de cada una de las

actividades y ONES que generan ingresos se podrá comprobar mediante el mecanismo de control contable y de gestión que se implantará al inicio de la ejecución del proyecto. Ello permitirá discriminar las actividades que son rentables de las que no lo son. Para las actividades de difusión, discusión de políticas y vinculación institucional que son subvencionadas, la Secretaría General deberá presentar un plan de trabajo referente a la generación de recursos para cubrir el posible déficit de explotación en que pueda incurrir el PB una vez finalice la contribución financiera del FOMIN.

- c. La evaluación de los resultados, especialmente el análisis de relación de costo/beneficio de algunos de los componentes. Este riesgo será mitigado por la acción profesional de la Unidad de Administración, por la implantación de un mecanismo de control de gestión y la aplicación de metodologías de evaluación especialmente diseñadas para este proyecto.

**ESTRATEGIA DEL
BANCO EN LA
REGION:**

El proyecto se enmarca tanto en la estrategia general del Banco de apoyo a la PyME en la región (GN-1885 corr.), como en las estrategias individuales de desarrollo empresarial que se prepararon para varios países de la región. De esta forma, complementará las operaciones del Banco y del FOMIN (cooperaciones técnicas y préstamos) orientadas al desarrollo de la PyME.

**CONDICIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES:**

Condiciones previas especiales:

Programas 1,2 y 3: Puesta en vigencia del reglamento operativo del proyecto, presentación del primer plan de negocios anual y del cuadro de origen y aplicación de fondos para el período correspondiente, y evidencia de la contratación de una firma independiente que actuará como Unidad de Administración del proyecto (ver párrafos 3.11, 3.14 - 3.15).

Programa 3: Presentación del plan de trabajo para la consecución de recursos adicionales a los del Banco (ver párrafo 3.14) y presentación de evidencia de la puesta en marcha del mecanismo de control presupuestario y de gestión del proyecto (ver párrafo 3.11).

Condiciones contractuales:

Desembolsos: Los desembolsos de los recursos de la contribución se realizarán de la siguiente forma:

- . Programa 1: mediante (i) un anticipo inicial de fondos del 25%, y (ii) anticipos subsecuentes en forma proporcional a los resultados del programa durante el semestre correspondiente, de conformidad con el *pari passu* establecido en el proyecto (ver párrafo 3.24).
- . Programa 2: mediante las modalidades del Banco y contra la presentación del calendario de pagos previsto en el plan de negocios, la justificación de los gastos, y el cumplimiento del *pari passu* (ver párrafos 3.25 - 3.26).
- . Programa 3: mediante (i) un anticipo de hasta la suma de US\$30.000 una vez cumplidas las condiciones previas generales, y (ii) anticipos subsecuentes de hasta el 25% de los recursos de este programa contra el cumplimiento de las condiciones previas especiales (ver párrafo 3.27).

Oficinas subregionales: Se presentará al Banco, dentro de los 2 meses de la firma del convenio, el nombre de las ONEs que actuarán como oficinas subregionales (ver párrafo 3.12).

Informes: Se presentarán los informes que se indican en el párrafo 3.28.

Evaluación final: Se realizará una evaluación final del proyecto (ver párrafo 6.2).

I. ANTECEDENTES

A. Experiencias del Programa Bolívar I y II

- 1.1 La importancia de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en las economías de la región está acreditada por el hecho de que representan entre el 95 y el 99% del total de empresas, por mantener entre el 60 y el 85% del empleo, y contribuyen al producto bruto en un porcentaje que oscila entre el 30 y el 50%. La competitividad de las PyMEs y su adaptación al nuevo entorno de liberalización comercial es por lo tanto de gran importancia para las economías de la región, tanto por ser un agente mayoritario del sector privado como por la incidencia de su actividad en factores tan cruciales como el empleo.
- 1.2 El Programa Bolívar (PB), entidad ejecutora de este proyecto, ha acumulado una considerable experiencia desde 1992 con la ejecución de la operación ATN/SF-3939-RG por US\$4,2 millones, y en la segunda fase de su desarrollo, apoyada por las operaciones del Banco y del FOMIN ATN/SF-4755-RG y ATN/ME-4756-RG por US\$4,7 y 4 millones, respectivamente.
- 1.3 El objetivo de la primera fase del PB era "promover la cooperación entre países de América Latina y el Caribe en el campo de la promoción del desarrollo tecnológico de las empresas productivas de la región, con miras a incrementar su eficiencia y competitividad". EVO, en su Informe de Evaluación (RE-211), diseñó un marco lógico del Programa, y, en síntesis, concluyó con los resultados siguientes de los componentes considerados: a) establecimiento de una red de enlace empresarial, lo que se logró con la creación de 17 Comisiones Nacionales del PB, 14 Oficinas Nacionales de Enlace (ONEs) y más de 40 Antenas; b) establecimiento de mecanismos de difusión, lo que se logró mediante boletines trimestrales y presentaciones en foros y conferencias; c) gestión de proyectos de cooperación empresarial, lo que se logró parcialmente con 691 propuestas de negocio (307 con respuestas positivas) y 93 cartas de intención; d) movilización de recursos financieros, que se logró parcial pero insuficientemente; y e) puesta en marcha de un plan de autofinanciamiento, que no llegó a lograrse ya que el plan elaborado en 1994 no fue exitoso y debió de ser reformulado (ver Anexo I).
- 1.4 La segunda fase financiada por el Grupo del Banco ha logrado alcanzar, y a veces sobrepasar, las metas establecidas para cada uno de los tres subprogramas que lo integraban, según se desprende del "Informe de Actividades del Programa Bolívar" de Junio de 1997. Así, de los tres subprogramas, el de desarrollo institucional y operacional del PB se ha medido en función de las Comisiones Nacionales instaladas, nuevas Oficinas de Enlace, acuerdos firmados con otras entidades, implantación de sistemas de información y difusión de actividades del Programa, participación en eventos, propuestas de negocio gestionadas por la red de Oficinas, y

movilización de recursos de cofinanciamiento del Programa. El segundo subprograma, de provisión de servicios y cooperación con organizaciones del sector privado, se ha medido en función de las redes de instituciones que han sido creadas por el Programa, los Centros de Referencia del sector privado incorporados al Programa, y los servicios específicos prestados a organizaciones privadas. El tercer subprograma, destinado a la incorporación de Centroamérica a la red de Oficinas del PB, quedó plenamente logrado en todos los países de la subregión (ver Anexo I). La evaluación de la segunda fase ha sido contratada por el PB en fecha reciente y el informe del consultor ha sido recibido por el Banco. También se ha practicado una auditoría de los estados financieros del PB a la conclusión de la segunda fase.

- 1.5 En el tiempo transcurrido desde la puesta en marcha del Programa, más allá de los resultados específicos de las operaciones financiadas por el Banco, el PB ha tenido una amplia gama de logros de tipo intangible que se plasman en la consolidación de una institución con una fuerte proyección regional, con importantes vínculos internacionales y con presencia propia en la esfera institucional de la región. Una vez pasada la etapa de construcción de la organización PB y de difusión de sus actividades a nivel internacional ha llegado el momento de focalizar actividades más concretas y más vinculadas con el quehacer empresarial en los niveles subregional y nacional. Ello se debe reflejar en la fijación de metas en función de resultados operativos específicos, tangibles y medibles, y en la generación de recursos que contribuyan sensiblemente al financiamiento de su actividad.

B. Parámetros de la nueva operación

- 1.6 La experiencia del PB permite extraer una serie de lecciones de la actuación anterior de forma que una nueva operación posibilite construir sobre las fortalezas y el capital acumulado mientras que, al mismo tiempo, contribuya a enmendar las debilidades mostradas en el pasado. Entre las fortalezas y capacidades que ha mostrado el Programa Bolívar en las anteriores operaciones cabe destacar las siguientes:

- a) Capacidad de convocatoria y de organización de eventos empresariales. De hecho, los "Foros Bolívar de la empresa latinoamericana", concebidos como lugares de encuentro de representantes del sector público, empresarial, financiero, tecnológico, académico y otros, en los que se debaten políticas y programas de dentro y fuera de la región, contribuyen a la sensibilización general sobre la importancia del sector empresarial PyME, y han generado un número de iniciativas y acuerdos institucionales en favor de ese sector empresarial. Esta actividad resulta complementaria con la del Banco que

apoyó los Foros con un monto total de US\$550,000 ^{1/}. El alcance de estas convocatorias y el financiamiento logrado para las mismas hará innecesario el posterior financiamiento por el FOMIN.

- b) La disponibilidad de una red de oficinas y puntos de contacto, integrada por 18 Oficinas Nacionales de Enlace y más de 100 Antenas, presentes en la mayor parte de países de la región, asociadas a su vez a 15 Centros de Referencia situados en otras regiones del mundo, permite acometer actividades a nivel regional imposibles de realizar sin una estructura de esas características. Esta infraestructura organizativa representa un poderoso activo intangible, financiado en gran parte con aportes de contrapartida y trabajo voluntario, al que se le puede incorporar un mayor valor añadido a través de nuevas actividades.
- c) Capacidad para incidir en las más altas instancias políticas y del sector privado, de promover vínculos institucionales y de abrir nuevos campos de cooperación, todo ello referido al plano internacional. Ejemplo de ello son el gran número de acuerdos institucionales formalizados por el PB; la participación que ha tenido en encuentros de Jefes de Estado y en otros eventos del más alto nivel; y la capacidad para articular redes, como la de parlamentarios, que toman después una dinámica propia.

1.7 Entre las debilidades mostradas por el PB, que serán objeto de especial atención de esta nueva operación, se encuentran las siguientes:

- a) Dificultades para generar recursos por la venta de sus servicios. Esta debilidad se debe, en parte, a la difícil facturación y cobro de tarifas en el caso de la prestación de servicios de búsqueda de socios a nivel internacional, en la que debe de competir con operadores públicos o fuertemente subvencionados; y, por otra parte, a la imposibilidad de facturar determinadas actividades de promoción y sensibilización. De la misma manera la capacidad mostrada para generar consensos institucionales no ha ido acompañada de una capacidad de obtener recursos en efectivo de las instituciones movilizadas.
- b) La falta de un método eficiente de seguimiento y control presupuestario ha imposibilitado un análisis de costo-beneficio de cada una de las actividades desempeñadas y de cada centro de coste del Programa, lo que a su vez impide una priorización objetiva de cada actividad hacia el futuro. Esta dificultad se debe, en parte, a la amplia gama de actividades que desempeña el PB, a través de un alto número de oficinas, lo que no

^{1/} De este monto, US\$435.000 provenían de Cooperaciones Técnicas Regionales (ATN/SF-5039-RG, ATN/SF-5420-RG y ATN/SF-5734-RG, respectivamente).

facilita la imputación de costos a actividades específicas, y, en parte, a que no se han aplicado los recursos y métodos contables que hubieran sido necesarios.

1.8 Otras de las lecciones aprendidas de la experiencia pasada pueden sintetizarse en las siguientes:

- a) Necesidad de focalizar mejor la acción del PB y reducir el número de actividades, concentrándose en las que tenga mayores ventajas competitivas. El PB ha transitado por una gama amplia de actividades: desde las que inicialmente parecían prioritarias (las de carácter tecnológico) hacia las que han sido más demandadas por las empresas (asistencia de carácter general) y por las instituciones (organización de espacios de debate y discusión). Resulta por lo tanto recomendable que el PB adapte su estrategia y sus productos a los ámbitos de mayor demanda, lo que se espera lograr en este proyecto con una mayor focalización de los planes de negocio de las ONES.
- b) Es muy importante el proceso de aprendizaje del PB como organización y la consolidación de una cultura organizativa capaz de acumular experiencias más allá de las personas. La consolidación y sostenibilidad de una red de oficinas supone un reto organizativo de primera dimensión y la adaptación de los objetivos del PB a nuevas demandas puede implicar cambios en la estructura organizativa y de gestión. Estos cambios implicarán, por una parte, apoyo externo en la administración del proyecto; y, por otra parte, la racionalización de la red de oficinas y la concentración de recursos en las que sean más competitivas.
- c) La actividad que el PB ha desarrollado a nivel internacional debe permitir profundizar su incidencia y aumentar su arraigo en las realidades nacionales y su vinculación al tejido institucional de los países.
- d) El ámbito de los mercados subregionales ha sido relativamente menos focalizado por el PB hasta la fecha. Sin embargo es en ese ámbito subregional en el que las PYME tienen un potencial más claro para la internacionalización.

1.9 El Grupo del Banco también ha acumulado considerable conocimiento de los problemas que afronta la PyME y dispone ya de una estimable experiencia operativa adquirida a través de múltiples operaciones del FOMIN, así como cooperaciones técnicas y préstamos del Banco para el desarrollo de los servicios financieros y no financieros de la PyME. Además, el Banco ha preparado Estrategias de Desarrollo Empresarial en varios países, lo que ha contribuido a la identificación de nuevas operaciones en favor de las PYMEs.

1.10 Algunos países de la región han hecho avances en el diseño e implementación de políticas de apoyo a la PyME, pero son todavía escasas las experiencias de elaboración y ejecución de programas que sean resultado de la concertación público-privada, estén

articulados desde el lado de la demanda, y sean operados por una institucionalidad privada. Para la elaboración de estrategias de desarrollo empresarial y para el diseño de políticas y programas de PyMEs es fundamental la existencia de instancias de diálogo que favorezcan la concertación público-privada. Para ello se precisan agentes movilizadores que catalicen la creación de espacios de debate y encuentro que son de utilidad para el Banco y para los países. El PB se encuentra en una posición adecuada para, operando eficientemente, complementar la acción del Banco y ser uno de esos agentes. Se presenta, por lo tanto, una oportunidad de aprovechar el capital acumulado por la red de oficinas del PB y de utilizar su potencial en el debate de políticas de PyMEs.

- 1.11 Cabe por lo tanto concluir que el PB merece un apoyo del FOMIN para terminar de consolidar la red de oficinas, para racionalizar su estructura y funcionamiento, y para aumentar su vinculación a las instituciones nacionales y subregionales. En este proceso el PB deberá aprovechar los nichos de mercado que haya sabido encontrar para lograr el autofinanciamiento y la sostenibilidad. De esta forma el PB deberá de generar vínculos y recursos financieros que le permitan autofinanciarse ya que ésta será la última operación de apoyo del Banco o del FOMIN, a las actividades de la red del Programa Bolívar 2/.

II. OBJETIVOS

- 2.1 El objetivo general del proyecto es contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas de la región, particularmente de las PyMEs.
- 2.2 Los objetivos específicos incluyen:
 - a) Promover la concienciación y discusión de los sectores público y privado sobre las políticas de desarrollo empresarial y de la PyME a través de la creación de espacios de diálogo que faciliten el diseño de políticas y programas operativos para el desarrollo empresarial.
 - b) Contribuir a la mejora del acceso de las empresas a los servicios de búsqueda de socios internacionales y servicios especializados de asistencia técnica; y contribuir a la mayor participación de las PyMEs en los mercados subregionales.

2/ Ello no tiene porqué impedir que las ONES puedan tener otro tipo de relación con el Banco, como por ejemplo participar en la preparación o ejecución de otras operaciones del Banco o del FOMIN.

III. DESCRIPCION

A. Programas

- 3.1 El proyecto incluirá dos programas que cubrirían ambos objetivos específicos en los planos nacional, subregional y regional, y un tercer programa de coordinación de las actividades regionales.

Programa 1: Difusión de servicios y programas de apoyo a las PyMEs en el plano nacional (Contribución FOMIN: US\$3.275.000)

- 3.2 Este programa tendrá como propósito facilitar la prestación de servicios a las empresas, en particular la búsqueda de socios internacionales, y promover el debate de políticas y programas de PyMEs en el plano nacional. Para ello el PB deberá profundizar la vinculación de sus Oficinas Nacionales de Enlace (ONEs) con las instituciones del sector privado de cada país y hacer una reestructuración de las oficinas en función de las fortalezas de cada una de ellas y de su capacidad para generar actividades innovadoras generadoras de ingresos.

- 3.3 Las actividades de este programa incluirán las que desempeñan las ONEs y las Antenas del PB, cuya importancia reside en su experiencia en el manejo del mecanismo "Enlace" de búsqueda de socios a nivel internacional; en su capacidad para movilizar recursos de contraparte y voluntariado para el PB; y en su capacidad de movilización de empresas para su participación en los encuentros subregionales e internacionales. Las actividades que efectúe cada ONE dependerán de las circunstancias de cada país, existencia de mecanismos competitivos, demanda de servicios, ventajas comparativas, etc. Cada ONE deberá preparar su plan anual de negocio donde se detallarán los objetivos a alcanzar en cada una de las actividades, e integrarlo en el plan de negocios anual del conjunto del proyecto [ver par. 3.14 y 3.28(a)]. Una vez aprobado por el Banco, cada ONE presentará el plan de negocio a la correspondiente Representación, a fin de coordinar sus actividades con las de otras operaciones del Grupo del Banco. Las actividades financiadas por el FOMIN incluidas en este subprograma serán las siguientes:

- a) Asesoramiento e intermediación de servicios para las PyMEs. Esta actividad incluye la atención y evacuación de consultas de empresas de carácter general, y la intermediación de servicios de asistencia técnica especializada a través de firmas privadas de consultoría. Las ONEs en general no prestarán servicios directamente sino que intermediarán servicios de firmas de consultoría a cambio de una comisión. La intermediación será gratuita para las empresas usuarias, como también lo será la información sobre las actividades del PB y un asesoramiento básico de tipo muy general. La comisión de intermediación se percibirá de las empresas de consultoría que presten servicios a las empresas remitidas por el PB. Los servicios intermediados

podrán ser servicios tales como información, asistencia tecnológica, asistencia comercial, gestión estratégica, gestión de la calidad, gestión ambiental, internacionalización y otros. Inicialmente se estima que la red de oficinas del PB intermediará cada año de ejecución del proyecto 125 contratos de servicios empresariales, cobrando un promedio de US\$1.000 por contrato intermediado.

- b) Operación del mecanismo enlace de búsqueda de socios internacionales. Esta actividad incluye el manejo del mecanismo enlace a través de la red de oficinas enlace del PB, en la que ya existe una considerable experiencia acumulada, y la organización de misiones empresariales. El mecanismo enlace automatizará gradualmente su funcionamiento y la conectividad de todas las oficinas de la red. Inicialmente se prevé que cada año de ejecución del proyecto se generarán ingresos de 200 propuestas de búsqueda de socios a un promedio de US\$250 por propuesta, lo que resultará en 50 alianzas empresariales a un promedio de \$1.000 por alianza, y se organizarán al menos dos misiones empresariales que también generarán recursos al PB de US\$25.000 por año.
- c) Potenciación de nuevas actividades de la red de ONEs. Este componente está diseñado a facilitar un apoyo especial a las ONEs que presenten propuestas basadas en las experiencias y capacidades de cada una, con el fin de que se transformen en centros de excelencia en áreas tales como diseminación de tecnología, modernización del proceso de producción, capacitación dual y certificación de habilidades, subcontratación e informática. Está previsto que el desarrollo de estos centros de excelencia tenga un efecto demostración en la red. Los fondos de este componente se asignarán por el Banco, según las propuestas de las ONEs. Se espera que hasta cinco ONEs se beneficiarán de este subcomponente. La asignación de recursos se hará de acuerdo con los siguientes criterios de selección: la capacidades demostradas por cada ONE; especialización y excelencia de las propuestas; apalancamiento de otros recursos; vinculación a redes subregionales privadas; rentabilidad; e innovación. El aporte del FOMIN para las actividades de este componente se efectuará una sola vez, ya que deberán ser auto-sostenibles. Una parte de los fondos consignados en este componente se podrán destinar a cumplimentar los ajustes necesarios para la restructuración de las ONEs de forma que prevalezcan las más competitivas.
- d) Sensibilización, difusión y discusión de políticas de PyME. Esta actividad incluye la organización de eventos de carácter nacional o subnacional en que se promueva el diálogo público privado y la propuesta de programas específicos de promoción de la PyME, así como la preparación y difusión de los eventos subregionales del PB.

Programa 2: Apoyo a la participación de las PyMEs en los mercados subregionales (Contribución FOMIN: US\$600.000)

- 3.4 El propósito de este programa será aumentar las operaciones comerciales y las alianzas empresariales, y mejorar el marco institucional y de políticas de las PyMEs en el ámbito de los mercados subregionales. Este programa incluye la celebración de dos encuentros empresariales en dos de las cuatro subregiones que, a los efectos de este proyecto, son las siguientes: (i) México Centroamérica y República Dominicana; (ii) Grupo Andino, incluyendo a Venezuela, Colombia, Ecuador y Perú; (iii) Caribe, con Trinidad Tobago; y (iv) Cono Sur, incluyendo Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay.
- 3.5 El PB ha desarrollado experiencia en los servicios de búsqueda de socios y en preparar contactos empresariales a nivel internacional. Este programa deberá aprovechar esa experiencia para plasmarla en la organización de dos encuentros empresariales subregionales. Esta actividad implica: (i) la definición de objetivos específicos para cada encuentro y su enfoque sectorial, de acuerdo con las oportunidades de cooperación interempresarial de las subregiones seleccionadas; (ii) el alquiler o reserva de espacio de exposición en recintos feriales en uno de los países de la subregión, y la posterior comercialización de los espacios disponibles entre empresas participantes; (iii) la organización de la participación de las empresas expositoras que están dispuestas a establecer algún tipo de cooperación con otras empresas de la subregión; (iv) la definición de los perfiles de empresas que mejor se ajusten a las demandas de las empresas expositoras, la identificación de empresas que se ajusten a dichos perfiles y la organización de la asistencia de éstas al encuentro empresarial, incluyendo la preparación de entrevistas personalizadas; (v) la organización de jornadas técnicas paralelas sobre aspectos relevantes en la subregión y sectores seleccionados; y (vi) la evaluación de los resultados obtenidos.
- 3.6 Los encuentros deberán contar necesariamente con la colaboración y cofinanciamiento de instituciones financieras, organizaciones empresarias y sectores públicos subregionales, pero podrán también dar cabida a empresas e instituciones extraregionales siempre que contribuyan con su correspondiente aportación financiera. El presente proyecto cubrirá parte de los costos de organización de los encuentros empresariales, pero no los costos directos en que incurran las empresas participantes.
- 3.7 Los encuentros empresariales favorecerán también la vinculación institucional de entidades públicas y privadas para la concertación de políticas y programas que, o bien respondan a problemas específicos tratados en jornadas técnicas paralelas, o bien sean de interés de las asociaciones empresariales para su inclusión en procesos de negociación comercial y armonización normativa.

- 3.8 Los indicadores que medirán los resultados de estas actividades estarán en función de: (i) el número de firmas participantes en los encuentros que hayan pagado sus costos directos; (ii) el volumen de negocio generado en los encuentros; (iii) el número de empresas que inicien operaciones comerciales o de cooperación como consecuencia de su participación en los encuentros; (iv) los acuerdos de cooperación generados; y (v) los convenios de colaboración institucional firmados siempre que tengan un contenido económico cierto y determinado. Tras la realización del primer encuentro subregional se preparará un informe de resultados [par. 3.29(c)], que se presentará a la aprobación del Banco antes de proceder a los desembolsos por actividades correspondientes a la organización del segundo encuentro.

Programa 3: Coordinación de actividades regionales y representación internacional (Contribución FOMIN: US\$750.000)

- 3.9 El objetivo de este programa es mantener la homogeneidad básica de los otros programas, la coordinación y racionalización de las Oficinas Nacionales y la representación internacional del PB. La Secretaría del PB realizará el seguimiento y control de calidad de los servicios que presta a nivel nacional y subregional, y la puesta en común de las experiencias nacionales. La representación internacional incluirá el mantenimiento de los contactos con los Centros de Referencia internacionales, la negociación de acuerdos de cooperación del conjunto de la red con entidades de la comunidad internacional y la difusión de las actividades del PB.
- 3.10 La Secretaría General también coordinará las iniciativas de redes regionales de entidades de la sociedad civil vinculadas al desarrollo de las PyMEs, como ha hecho en el pasado 3/. Sin embargo, estas redes deberán buscar financiamiento con cargo a las contribuciones de los miembros que las compongan o a través de proyectos específicos.
- 3.11 Reforzamiento gerencial. La sostenibilidad de las actividades consistentes en la prestación de servicios a las empresas será un objetivo explícito del proyecto. Por lo tanto, el proyecto incluye una asignación presupuestaria específica para la contratación de una firma internacional de consultoría que actuará como Unidad de Administración del proyecto (UA). Esta Unidad facilitará la implantación de un sistema de información contable y de control de gestión que determine los costos por actividad, la asignación de recursos y el nivel de autofinanciamiento alcanzado para cada actividad. Las funciones de la UA serán: (i) diseñar un sistema de información contable; (ii) asistir a la Secretaría General en la armonización de los planes de negocio; (iii) hacer seguimiento de ejecución presupuestaria; (iv) certificar que la contribución del

3/ El PB, como uno de los resultados de los Foros Empresariales, ha generado y financiado parcialmente una Liga de Bancos, una Red Jurídica, una Red Parlamentaria, una Red de Universidades, una Red de Mujeres Empresarias y una Red de Empresarios Indígenas.

FOMIN se aplica de acuerdo con los planes de negocio aprobados por la Secretaría General y el Banco para cada programa y en cada ONE; (v) certificar el cumplimiento del parí pasu establecido en los párrafos 3.24 - 3.27; (vi) efectuar los pagos en consecuencia; y (vii) hacer recomendaciones para la reducción de costos operativos y el saneamiento del PB. La puesta en marcha del mecanismo de control presupuestario y de gestión deberá mantenerse durante toda la vida del proyecto. La contratación de una firma que desempeñe las funciones de Unidad de Administración y la conceptualización, diseño e implantación de un mecanismo de planificación y control de gestión serán condición previa general al programa. El Banco contratará con cargo al Programa el pliego de condiciones para la selección y contratación de la UA.

B. Ejecución

- 3.12 La agencia ejecutora del proyecto será la Asociación Programa Bolívar a través de su Secretaría General y las ONES de cada país, incluidas las que actuarán como Oficinas Subregionales del PB para la ejecución del programa subregional. La Secretaría General deberá decidir e informar al Banco de las subregiones seleccionadas para la implementación del programa señalado en los párrafos 3.4 - 3.8 y de las ONES que actuarán como oficinas subregionales a los dos meses de la firma del Convenio con el Banco. La agencia ejecutora contratará por licitación pública a una entidad privada de reconocido prestigio internacional para que actúe como Unidad de Administración.
- 3.13 Las ONES serán responsables de la ejecución del programa 1 y dos oficinas subregionales designadas implementarán el programa 2. La Secretaría General ejecutará directamente el programa 3 y será responsable de la dirección del conjunto del proyecto y de la supervisión y coordinación de los programas 1 y 2. En el Anexo II se incluye una ficha con el perfil institucional del PB tal como se encontraba a Junio de 1997.
- 3.14 La Secretaría General deberá preparar un plan de negocio anual que incluirá el detalle de los objetivos a alcanzar en cada uno de los programas y subprogramas y planteará el nivel de sostenibilidad de cada programa. También incluirá un plan de trabajo sobre cómo el PB va a buscar financiamiento de entidades públicas y privadas que pueda cubrir el posible déficit de explotación en que pueda incurrir el PB una vez finalice la contribución financiera del FOMIN.
- 3.15 El plan del programa 1 deberá desglosar los objetivos de cada ONE, incluyendo los objetivos de ingresos en efectivo a obtener por la prestación de servicios y las contribuciones de contraparte en especie. El plan del programa 2 deberá incluir las actividades específicas a desempeñar para la realización de los encuentros empresariales, una cuantificación de los resultados esperados en los términos de los indicadores señalados en el párrafo 3.8, un

presupuesto detallado de ingresos y gastos, y un calendario previsto de pagos. El plan del programa 3 detallará las actividades de la Secretaría General, su presupuesto de gastos y la repercusión que estos tienen en el costo del resto de actividades del PB.

- 3.16 El plan de negocios deberá ser aprobado por el Banco como condición previa para el primer desembolso.

C. Costo y financiamiento

- 3.17 Se estima que el costo total del proyecto ascienda a US\$8.150.000, según el siguiente presupuesto tentativo:

US\$ 000

Componentes	FOMIN	Contraparte		TOTAL
		Aporte en especie	Ingreso propio en efectivo	
<u>Programa 1</u>	<u>3.275</u>	<u>1.700</u>	<u>750</u>	<u>5.725</u>
- Intermediación de servicios	1.000	500	250	1.750
- Búsqueda de socios internacionales	1.100	500	250	1.850
- Nuevas actividades ONEs	875	500	250	1.625
- Sensibilización	300	200		500
<u>Programa 2</u>	<u>600</u>	<u>500</u>	<u>300</u>	<u>1.400</u>
- Encuentros subregionales				
<u>Programa 3</u>	<u>750</u>			<u>750</u>
- Secretaría Ejecutiva y representación	450			450
- Unidad de Administración	200			200
- Planif. y control de gestión	100			100
Auditorías (2) y evaluación	<u>75</u>			<u>75</u>
Imprevistos	<u>100</u>	<u>100</u>		<u>200</u>
Total	4.800	2.300	1.050	8.150

- 3.18 La contribución del FOMIN, de carácter no-reembolsable, ascendería a US\$4.800.000 y estaría complementada con los ingresos generados por la prestación de servicios a empresas, operadores privados e instituciones, estimándose el total de ingresos propios en US\$1.050.000. A su vez, el aporte de contrapartida local ascenderá a US\$2.300.000.

- 3.19 La contribución del FOMIN, cumplidas las condiciones del *pari passu*, financiaría:

Programa 1: honorarios profesionales de las ONEs participantes en el programa, así como parte de los gastos de viaje, publicaciones, apoyo administrativo y logístico del

programa, y las nuevas actividades seleccionadas para su desempeño por las ONE.

Programa 2: parte de los gastos de coordinación y organización en las dos ONEs que hayan sido seleccionadas para organizar los encuentros empresariales, y de los demás gastos relacionadas con estos eventos.

Programa 3: el 100% de los gastos de la Secretaría General, incluyendo: (i) los honorarios del Secretario General y personal de coordinación, (ii) los gastos de viaje del personal de la oficina en Caracas, (iii) la promoción de actividades, (iv) apoyo logístico, (v) los honorarios de la UA, y (vi) los gastos relacionados con la implantación del mecanismo de control de gestión.

- 3.20 Los recursos del FOMIN correspondientes a los programas 2 y 3 podrán ser transferidos al programa 1, pero no viceversa. La contribución del FOMIN no podrá aplicarse a gastos contraídos con anterioridad a la aprobación del proyecto por el Comité de Donantes.

D. Desembolsos

- 3.21 Los desembolsos del FOMIN para los programas 1 y 2 se realizarán *pari passu* con los aportes de contraparte local en especie y con la generación de ingresos propios en efectivo. Un mayor aporte en especie no podrá compensar un menor ingreso en efectivo de lo estimado en el presupuesto.
- 3.22 Los recursos del FOMIN que no hayan sido comprometidos al terminarse el período de ejecución (2 años) serán cancelados. El plazo para realizar la totalidad de desembolsos será de 30 meses.
- 3.23 Los desembolsos se realizarán en su totalidad directamente a través de la Unidad de Administración, siendo el mecanismo para cada uno de los programas el siguiente:

1. Programa nacional

- 3.24 Tras la aprobación por el Banco del primer plan anual de negocio, las ONEs participantes en el programa recibirán un anticipo de fondos equivalente al 25% de la contribución del FOMIN para este programa con el fin de ponerlo en marcha. Este desembolso del 25% permite simplificar la administración del proyecto, la cual es compleja por los diversos centros de gasto. Para los desembolsos subsiguientes, las ONEs presentarán semestralmente los estados de ejecución a través de la UA, acompañados por comprobantes que sustentan la información facilitada, incluido el nivel de cumplimiento de los objetivos fijados en el plan anual de negocio. El Banco, a través de la UA y tras las comprobaciones que estime

oportunas, desembolsará sucesivos anticipos semestrales para cada ONE en función de los gastos justificados, del *pari passu* establecido, y en particular de los ingresos en efectivo obtenidos según el plan anual de negocios.

2. Programa de encuentros empresariales subregionales

- 3.25 Los desembolsos para el programa 2 se realizarán de acuerdo al calendario de pagos previsto en el plan de negocios contra la justificación por el PB de los gastos y el cumplimiento del *pari passu* (párrafo 3.15). Antes del primer desembolso de la contribución para cada uno de los eventos previstos en este programa, el PB deberá aportar un programa preliminar de actividades y el compromiso de las entidades que vayan a copatrocinarlo de que harán el aporte de contraparte que les corresponda. El desembolso del último 25% de contribución para el financiamiento de cada evento estará sujeto a la presentación por el PB de justificantes de gastos y del cumplimiento del *pari passu* para cada evento.
- 3.26 El Banco efectuará los desembolsos a través de la Unidad de Administración para su asignación a las ONEs a cargo de los encuentros subregionales.

3. Programa de coordinación y representación

- 3.27 La Secretaría General recibirá hasta US\$30.000 una vez cumplidas las condiciones previas generales, con el objeto de facilitar la contratación de la Unidad de Administración y la puesta en marcha del mecanismo de control presupuestario y de gestión. Las condiciones especiales para el segundo desembolso serán las siguientes: (i) la aprobación por el Banco del plan anual de negocios y del plan de trabajo para la búsqueda de financiamiento sustitutorio del FOMIN reseñados en el párrafo 3.16; (ii) la puesta en marcha del mecanismo de control presupuestario y de gestión; y (iii) la contratación de la Unidad de Administración. Una vez cumplidas estas condiciones, la Secretaría General recibirá anticipo semestral de fondos equivalente al 25% de la contribución del FOMIN.

E. Informes

- 3.28 El organismo ejecutor deberá presentar al Banco los siguientes informes:
- a) Plan de Negocio Anual: La Secretaría General presentará al inicio de cada año de ejecución del proyecto una propuesta de plan de negocio con los contenidos señalados en los párrafos 3.14 - 3.15. Previamente, cada ONE habrá presentado a las Oficinas de Representación del Banco en cada país sus planes de negocio particulares para garantizar su coordinación con otras

actividades del Banco y facilitar el seguimiento de las actividades del PB.

- b) Informes semestrales de progreso: La Unidad de Administración del PB presentará al Banco informes semestrales de ejecución de cada uno de los programas y subprogramas mostrando el nivel de ajuste o desviación del Plan de Negocios desglosado por actividades y por ONES, particularmente en lo que se refiere a los ingresos y gastos de cada subprograma.
- c) Informes de los encuentros empresariales: A los tres meses de la celebración de cada evento, la Secretaría General presentará al Banco el informe correspondiente que incluirá una descripción y evaluación detallada de los respectivos resultados (párrafos 3.4 - 3.8).
- d) Informes anuales de auditoría financiera y de gestión: A ser presentados dentro de los noventa (90) días después de (1) finalizar el primer año de ejecución del proyecto contado desde la fecha del primer desembolso, y (2) dentro de los noventa (90) días siguientes al último desembolso. Los informes serán preparados por una firma de contadores públicos independientes aceptable por el Banco. Su propósito será determinar la utilización de los recursos del programa y la relación costo-beneficio de sus distintas programas y actividades.

F. Seguimiento y monitoreo

- 3.29 La supervisión, seguimiento y control del conjunto de la operación por parte del Banco corresponderá a la Oficina de Representación en Caracas con el apoyo del Equipo de Proyecto y, cuando sea requerido, de las Oficinas de Representación de los países en que se ejecuta el proyecto. Para ello, y con el fin de asegurar una coordinación permanente entre todas las partes involucradas, se efectuarán reuniones semestrales entre los funcionarios del Banco, la Asociación Programa Bolívar y la Unidad de Administración donde se pasará revista al progreso alcanzado en la ejecución de la presente etapa y se planificarán las actividades para el siguiente semestre.

IV. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios

- 4.1 Se espera que el proyecto produzca beneficios, como resultado de actividades concretas, en planos diferentes. Primero, el proyecto va a permitir que las PyMEs en la región tengan acceso a una red profesional de oficinas especializadas en la búsqueda de socios a nivel nacional e internacional, lo que redundará en 100 nuevas alianzas internacionales y en una mayor competitividad de las empresas. Al mismo tiempo, las PyMEs de los países en que se

ejecutará el proyecto tendrán acceso a la información generada por el PB, a un asesoramiento básico gratuito, a una orientación profesional para la contratación de 200 servicios especializados en el mercado, y a la participación en eventos empresariales nacionales e internacionales.

- 4.2 Segundo, se espera que esta operación logre una mejora de la participación de las PyME en los mercados subregionales y que, en ese mismo plano, las organizaciones del sector privado generen cauces de diálogo para la resolución de problemas concretos que afectan al comercio intraregional en sectores específicos.
- 4.3 Por último, se espera que la actividad de coordinación de la Secretaría General del PB y de la Unidad de Administración ayude a consolidar la red de ONES y su coordinación con Centros de Referencia y otras entidades internacionales. Igualmente se espera que una mayor consolidación de las redes ya creadas de entidades de la sociedad civil.

B. Riesgos

- 4.4 Los riesgos de la operación hacen referencia a: (i) la debilidad del esquema de financiamiento, (ii) la sostenibilidad y continuidad del programa, y (iii) los medios de evaluación de los resultados de sus componentes y al análisis de su relación de costo/beneficio.
- 4.5 El esquema de financiamiento tiene una sólida base en cuanto al aporte de contraparte en especie a la vista de la continuidad de cuantiosos aportes locales en especie logrados en el pasado, incluyendo el trabajo de un numeroso voluntariado. La estimación de ingresos en efectivo puede considerarse moderadamente conservadora, si se tiene en cuenta que el número de actuaciones generadoras de ingreso por cada ONE es relativamente baja. Además, la experiencia acumulada por el PB en los últimos años y el incentivo creado por el mecanismo de *pari passu* de este proyecto complementarán el especial esfuerzo del PB para lograr mayores ingresos que en el pasado.
- 4.6 El nivel de sostenibilidad de las actividades que generan ingresos se podrá comprobar mediante el mecanismo de control contable y de gestión que se implantará al inicio de la ejecución del proyecto. Ello permitirá discriminar las actividades que son rentables de las que no lo son, tanto a nivel de ONES como a nivel subregional o regional. La gerencia del PB y la Unidad de Administración podrán así decidir concentrarse en el futuro en las actividades y ONES que mejor puedan autofinanciarse. Para las actividades de difusión, discusión de políticas y vinculación institucional, que de antemano se acepta que sean subvencionadas, el PB deberá buscar el medio por el que los gobiernos de la región, el sector privado y otros actores de la comunidad internacional contribuyan efectivamente a su mantenimiento a partir del momento en que el Banco y el FOMIN finalicen su contribución directa a su financiamiento.

- 4.7 Por último, la capacidad para evaluar los resultados de cada actividad del proyecto se verá reforzada por la acción profesional de la Unidad de Administración, por un nuevo mecanismo de control de gestión y por la aplicación de metodologías de evaluación diseñadas para este proyecto. Además, el Banco establecerá un mecanismo de supervisión y control de la operación a través de la Oficina de Representación en Venezuela, lo que facilitará el funcionamiento de los mecanismos concretos de medición de resultados, tanto en el plano contable como en la consecución de objetivos medibles a través del marco lógico.

V. IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL

- 5.1 Respecto a la calidad ambiental e impacto social se asume que el proyecto tendrá un impacto social positivo al favorecer el desarrollo y competitividad de las PyMEs, que emplean a una muy importante porción de la mano de obra de la región. Por lo que respecta al análisis de impacto ambiental las PyMEs tienen un potencial impacto negativo en el caso de industrias que emitan residuos contaminantes. En las actividades de los programas 1, 2 y 3 el PB deberá buscar oportunidades para orientar a las empresas, las asociaciones gremiales y las instituciones públicas o privadas en la implementación de medidas mitigadoras, y para concientizar y asesorar a las PyMEs sobre sistemas de gestión ambiental, tratamiento de residuos industriales, estándares internacionales y armonización de normativas de protección medioambiental.

VI. EVALUACION

- 6.1 En el marco del presente proyecto se prepararán las auditorías financieras y de gestión mencionadas en el párrafo 3.28(d), realizadas por entidades independientes contratadas con cargo al presupuesto del proyecto.
- 6.2 A la finalización de la ejecución del proyecto se realizará una evaluación diseñada por la Oficina de Evaluación del Banco, de acuerdo con la orientación de indicadores del marco lógico (ver Anexo V), que contará con una encuesta a los beneficiarios usuarios de cada uno de los programas. Para el diseño de la matriz de evaluación, los evaluadores precisarán los indicadores de acuerdo con el plan de negocio aprobado por el Banco. Esta evaluación será llevada a cabo por una entidad independiente contratada por el Banco con cargo al presupuesto del proyecto, contando con la concurrencia del PB.

FICHA RESUMEN PROGRAMA BOLIVAR I Y II

Programa Bolívar I (ATN/SF-3939-RG)

Fecha de aprobación del proyecto	Marzo 1992												
Entidades firmantes del Convenio	Banco y Gobierno de Venezuela												
Países beneficiarios	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Uruguay y Venezuela												
Costo total y esquema de financiamiento previsto en documento de proyecto (en US\$)	<table> <tr> <td>Banco (FOE):</td><td>4.200.000 (2.600.000 en moneda local)</td></tr> <tr> <td>Gob. Venezuela:</td><td>2.000.000</td></tr> <tr> <td>Otros Gobiernos:</td><td>2.000.000</td></tr> <tr> <td>TOTAL:</td><td>7.300.000</td></tr> </table>	Banco (FOE):	4.200.000 (2.600.000 en moneda local)	Gob. Venezuela:	2.000.000	Otros Gobiernos:	2.000.000	TOTAL:	7.300.000				
Banco (FOE):	4.200.000 (2.600.000 en moneda local)												
Gob. Venezuela:	2.000.000												
Otros Gobiernos:	2.000.000												
TOTAL:	7.300.000												
Distribución del costo según previsto en el documento de proyecto (en US\$)	<table> <tr> <td>Coordinación (Secretaría Ejecutiva):</td><td>1.734.000</td></tr> <tr> <td>Oficinas Nacionales:</td><td>4.427.000</td></tr> <tr> <td>Difusión y promoción:</td><td>550.000</td></tr> <tr> <td>Evaluación:</td><td>20.000</td></tr> <tr> <td>Imprevistos:</td><td>569.000</td></tr> <tr> <td>TOTAL:</td><td>7.300.000</td></tr> </table>	Coordinación (Secretaría Ejecutiva):	1.734.000	Oficinas Nacionales:	4.427.000	Difusión y promoción:	550.000	Evaluación:	20.000	Imprevistos:	569.000	TOTAL:	7.300.000
Coordinación (Secretaría Ejecutiva):	1.734.000												
Oficinas Nacionales:	4.427.000												
Difusión y promoción:	550.000												
Evaluación:	20.000												
Imprevistos:	569.000												
TOTAL:	7.300.000												
Objetivo y actividades del proyecto según el documento de proyecto	<p>Promover un mecanismo de vinculación de empresas entre sí y con los sistemas de Ciencia y Tecnología de la región y de otras regiones del mundo para aumentar la competitividad de las empresas y coadyuvar a la inserción de las economías latinoamericanas en los mercados globales</p> <p>Las actividades a ser financiadas con la contribución del Banco serían las de consultoría para el diseño, implantación y puesta en marcha del programa; actividades de promoción del programa; y acciones de capacitación.</p>												
Misión del Programa según definición del Secretario General en el Informe de EVO	Promover la integración tecnológica, productiva, financiera y comercial entre los países latinoamericanos, y de estos con otras regiones del mundo, con el fin de incrementar la competitividad de los bienes y servicios generados en América Latina y el Caribe.												
Plazo de ejecución	25 meses desde la firma del Convenio												
Desembolsos y origen de fondos 1992-94 (según informe de EVO, en US\$)	<table> <tr> <td>Banco:</td><td>3.800.000</td></tr> <tr> <td>Gob. Venezuela:</td><td>875.000</td></tr> <tr> <td>CAF:</td><td>150.000</td></tr> <tr> <td>UNESCO:</td><td>58.000</td></tr> <tr> <td>Ingresos propios:</td><td>62.000</td></tr> </table>	Banco:	3.800.000	Gob. Venezuela:	875.000	CAF:	150.000	UNESCO:	58.000	Ingresos propios:	62.000		
Banco:	3.800.000												
Gob. Venezuela:	875.000												
CAF:	150.000												
UNESCO:	58.000												
Ingresos propios:	62.000												
Informe de EVO, Marzo 1996:													
- Componentes analizados tras una reinterpretación de la operación	Establecimiento de una red de Oficinas Nacionales de Enlace; creación de mecanismos de difusión del Programa; gestión de proyectos de <i>joint ventures</i> empresariales; movilización de recursos financieros adicionales; preparación de un Plan de Autofinanciamiento.												
- Conclusiones y recomendaciones	Reconoce limitaciones en el logro de objetivos, identifica problemas clave en la gestión del Programa, produce un marco lógico y matriz de evaluación y hace recomendaciones específicas para los ejecutores del Programa y para el Banco.												
Comentarios de la Administración al Informe de EVO, Agosto 1996	Valora el posible aprovechamiento de la experiencia y activos del Programa, aunque pone en duda su capacidad para autofinanciarse, y propone: (i) el rediseño del Programa, (ii) la formulación de un plan estratégico que incluya su financiamiento, (iii) adecuar la estructura, gerencia y procedimientos al nuevo plan estratégico; y (iv) el reforzamiento gerencial y la implantación de un sistema de planificación, presupuestación y control de recursos financieros y humanos.												
Comité de Evaluación del Directorio, Octubre 1996	Hace diversas consideraciones sobre la evaluación, destaca la necesidad de contar con un plan de acción para el PB II y solicita informes semestrales de progreso de la segunda fase del Programa.												

Programa Bolívar II (ATN/SF-4755-RG y ATN/ME-4756-RG)

Fecha de aprobación del proyecto	Diciembre 1994																												
Organismo Ejecutor	Asociación Programa Bolívar																												
Países beneficiarios	AR, BE, BR, BO, CH, CO, CR, EC, GU, HO, ME, NI, PA, PR, PE, RD, ES, TT, UR, VE																												
Objetivos según el proyecto	Los objetivos específicos son asegurar la continuidad, ampliar, fortalecer y consolidar los servicios que presta el Mecanismo Enlace de la región.																												
Costo total y esquema de financiamiento previsto en el documento de proyecto (en US\$)	<table> <tr> <td>Banco (FOE):</td><td>4.700.000 (2.000.000 en moneda local)</td></tr> <tr> <td>FOMIN:</td><td>4.000.000</td></tr> <tr> <td>Gob. Venezuela:</td><td>1.680.000</td></tr> <tr> <td>Centroamérica:</td><td>2.295.000</td></tr> <tr> <td>Aporte contrapartes:</td><td>6.597.000</td></tr> <tr> <td>CAF:</td><td>1.354.000</td></tr> <tr> <td>Entidades:</td><td>115.000</td></tr> <tr> <td>Francia:</td><td>106.000</td></tr> <tr> <td>Ingresos propios:</td><td>1.567.000</td></tr> <tr> <td>TOTAL:</td><td>22.414.000</td></tr> </table>	Banco (FOE):	4.700.000 (2.000.000 en moneda local)	FOMIN:	4.000.000	Gob. Venezuela:	1.680.000	Centroamérica:	2.295.000	Aporte contrapartes:	6.597.000	CAF:	1.354.000	Entidades:	115.000	Francia:	106.000	Ingresos propios:	1.567.000	TOTAL:	22.414.000								
Banco (FOE):	4.700.000 (2.000.000 en moneda local)																												
FOMIN:	4.000.000																												
Gob. Venezuela:	1.680.000																												
Centroamérica:	2.295.000																												
Aporte contrapartes:	6.597.000																												
CAF:	1.354.000																												
Entidades:	115.000																												
Francia:	106.000																												
Ingresos propios:	1.567.000																												
TOTAL:	22.414.000																												
Distribución del costo por subprogramas, según documento de proyecto (en US\$)	<table> <tr> <td>Desarrollo Institucional y Operacional del PB:</td><td>15.867.000</td></tr> <tr> <td>- Nivel regional:</td><td>2.801.000</td></tr> <tr> <td>- Oficinas Nacionales:</td><td>7.932.000</td></tr> <tr> <td>- Promoción y Difusión:</td><td>1.006.000</td></tr> <tr> <td>- Incorporación países:</td><td>4.128.000</td></tr> <tr> <td>Provisión de servicios y sociedad civil:</td><td>1.348.000</td></tr> <tr> <td>- Capacit. empresarial:</td><td>426.000</td></tr> <tr> <td>- Redes (legal y financiera):</td><td>240.000</td></tr> <tr> <td>- Centros de referencia:</td><td>150.000</td></tr> <tr> <td>- Sociedad civil:</td><td>140.000</td></tr> <tr> <td>- Especialistas finanzas:</td><td>392.000</td></tr> <tr> <td>Centroamérica:</td><td>4.130.000</td></tr> <tr> <td>TOTAL:</td><td>22.415.000</td></tr> </table>	Desarrollo Institucional y Operacional del PB:	15.867.000	- Nivel regional:	2.801.000	- Oficinas Nacionales:	7.932.000	- Promoción y Difusión:	1.006.000	- Incorporación países:	4.128.000	Provisión de servicios y sociedad civil:	1.348.000	- Capacit. empresarial:	426.000	- Redes (legal y financiera):	240.000	- Centros de referencia:	150.000	- Sociedad civil:	140.000	- Especialistas finanzas:	392.000	Centroamérica:	4.130.000	TOTAL:	22.415.000		
Desarrollo Institucional y Operacional del PB:	15.867.000																												
- Nivel regional:	2.801.000																												
- Oficinas Nacionales:	7.932.000																												
- Promoción y Difusión:	1.006.000																												
- Incorporación países:	4.128.000																												
Provisión de servicios y sociedad civil:	1.348.000																												
- Capacit. empresarial:	426.000																												
- Redes (legal y financiera):	240.000																												
- Centros de referencia:	150.000																												
- Sociedad civil:	140.000																												
- Especialistas finanzas:	392.000																												
Centroamérica:	4.130.000																												
TOTAL:	22.415.000																												
Método de seguimiento del Programa y responsabilidad en el Banco según el documento de proyecto	Comité de Programación y Evaluación integrado por el jefe de equipo de proyecto, un funcionario de CTR, un funcionario del FOMIN, el Representante del Banco en Venezuela, el Secretario Ejecutivo del PB y el Secretario Ejecutivo Adjunto.																												
Período de ejecución	3 años																												
Desembolsos, aportes contraparte e ingresos a 30.6.1997, según informe PB (en US\$)	<table> <tr> <td>BID/FOMIN:</td><td>8.465.000</td></tr> <tr> <td>Gobierno Venezuela:</td><td>389.000</td></tr> <tr> <td>Swedecorp:</td><td>215.000</td></tr> <tr> <td>BID Foros:</td><td>313.000</td></tr> <tr> <td>Aporte contrapartes en especie:</td><td>8.718.000</td></tr> <tr> <td>- Oficinas Nacionales:</td><td>3.318.000</td></tr> <tr> <td>- Antenas:</td><td>3.700.000</td></tr> <tr> <td>- Centros Referencia:</td><td>1.700.000</td></tr> <tr> <td>Otros ingresos:</td><td>758.000</td></tr> <tr> <td>- Foros I/II y Bologna:</td><td>511.000</td></tr> <tr> <td>- Instit. capacitación:</td><td>125.000</td></tr> <tr> <td>- Donaciones:</td><td>122.000</td></tr> <tr> <td>Matching y venta servicios:</td><td>142.000</td></tr> <tr> <td>TOTAL:</td><td>19.000.000</td></tr> </table>	BID/FOMIN:	8.465.000	Gobierno Venezuela:	389.000	Swedecorp:	215.000	BID Foros:	313.000	Aporte contrapartes en especie:	8.718.000	- Oficinas Nacionales:	3.318.000	- Antenas:	3.700.000	- Centros Referencia:	1.700.000	Otros ingresos:	758.000	- Foros I/II y Bologna:	511.000	- Instit. capacitación:	125.000	- Donaciones:	122.000	Matching y venta servicios:	142.000	TOTAL:	19.000.000
BID/FOMIN:	8.465.000																												
Gobierno Venezuela:	389.000																												
Swedecorp:	215.000																												
BID Foros:	313.000																												
Aporte contrapartes en especie:	8.718.000																												
- Oficinas Nacionales:	3.318.000																												
- Antenas:	3.700.000																												
- Centros Referencia:	1.700.000																												
Otros ingresos:	758.000																												
- Foros I/II y Bologna:	511.000																												
- Instit. capacitación:	125.000																												
- Donaciones:	122.000																												
Matching y venta servicios:	142.000																												
TOTAL:	19.000.000																												
Evaluaciones	No se han realizado hasta la fecha. EVO ha dado unos lineamientos generales para el inicio de la evaluación a la finalización de la ejecución del Programa																												
Informes de auditoría y de progreso	Auditoría: informes anuales, según Plan de Operaciones. Progreso: informes semestrales, según Plan de Operaciones.CVE, en colaboración con el PB, preparó un informe especial para la reunión del 22/1/97. EL PB ha producido nuevo informe a 30/6/97, con marco lógico, ampliado el 26/8/97.																												

PERFIL ORGANIZATIVO DE LA ASOCIACIÓN PROGRAMA BOLÍVAR

Personalidad jurídica	La Asociación Programa Bolívar (APB) es una entidad no lucrativa creada según la legislación de Venezuela como Organismo Internacional No Gubernamental.
Miembros de la Asociación	La base soberana de la APB son las Comisiones Nacionales. A 30/6/97 existían Comisiones Nacionales en 18 países, integradas por representantes de los sectores: productivo, financiero, científico-tecnológico y gubernamental de cada país.
Órganos de gobierno	La Asamblea General La Junta Directiva Internacional, integrada por un Presidente, 9 Directores Principales, 9 suplentes, y Directores Alternos de los países que no tengan Directores Principales. El Secretario General, es el responsable de la gestión de la APB.
Personal	81 personas están pagadas por el proyecto BID/FOMIN, a 30/6/97, distribuidas en la Secretaría General, las Oficinas Nacionales y las Redes Externas.
Secretaría General del Programa	Con sede en Caracas, está compuesta por 15 personas agrupadas en la Oficina del Secretario General y varias Gerencias Imagen, Administración, Relaciones Institucionales, Mercadeo y otras, pagadas con cargo al proyecto BID/FOMIN.
Oficinas Nacionales de Enlace (ONEs)	61 profesionales son empleados de las Oficinas del PB en 20 países, incluyendo NAFTA y Unión Europea, a 30/6/97, con cargo al proyecto BID/FOMIN. El espacio físico de las ONE son por lo general aportes de contraparte de las organizaciones que las alojan. La típica ONE está alojada en oficinas de una asociación empresarial, banco o entidades gubernamentales.
Redes Externas y Sociedad Civil	5 personas están empleadas por el PB para la gestión de la Redes creadas para la vinculación a nivel regional de entidades nacionales tales como: Liga de Bancos, Red de Parlamentarios, Red Jurídica y otras.
Antenas del PB	113 personas son empleadas, a 30/6/97, por 101 oficinas en 20 países, con cargo a aportes de contraparte. Los gastos del personal, equipos, publicaciones y otros representan una parte sustancial de los aportes de contraparte del conjunto del programa. La típica Antena está alojada en cámaras, gremios, universidades, municipios y agencias provinciales del interior de los países en que existe una ONE. La vinculación de estas entidades con el PB se basa generalmente en un Convenio interinstitucional
Centros de Referencia	18 entidades de 10 países han acordado con el PB el ser un centro de contacto permanente para la vinculación de empresas de sus respectivos países con la red de Oficinas del PB en América Latina y el Caribe.
Otras entidades colaboradoras	El PB ha firmado múltiples acuerdos con instituciones cooperantes (55) y organismos internacionales (14).

INDICADORES DE REALIZACION

TEM NARRATIVO DEL PROYECTO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
acionales de las PyMEs os países de aplicación.	Aumento de las utilidades de las PyMEs beneficiarias.		
e competitividad e las PyMEs mejoradas en plicación.	Aumento de las exportaciones de las PyMEs beneficiarias.		
<u>SPECIFICO 1</u> cios empresariales mejorado.	(A) un mínimo de 800 empresarios que han utilizado los servicios ofrecidos por el PB, y (b) de estos clientes, más que el 50 % satisfechos.		
<u>SPECIFICO 2</u> icas de PyMEs mejorado en onal, subregional y regional.	Número y carácter de nuevos acuerdos y programas en apoyo a la PyME, generados por las actividades contempladas en el proyecto.		

INDICADORES OBJETIVO 1

TEM NARRATIVO L OBJETIVO 1	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
e competitividad e las PyMEs mejoradas en plicación.	Aumento de las exportaciones de las PyMEs beneficiarias.	Informe de la evaluación final.	Continuidad en el proceso de apertura económica y globalización de mercados.
PyMEs a los servicios mejorado.	(A) un mínimo de 800 empresarios que han utilizado los servicios ofrecidos por el PB, y (b) de estos clientes, más que el 50 % satisfechos.	Encuestas a beneficiarios que formará parte de la evaluación final.	Estabilidad de las variables macroeconómicas y los tipos de cambio de las monedas en los países de aplicación.

ES

autofinanciado de acceso a
ón de servicios de asistencia
arial establecido [Programa

autofinanciado de Enlace y
ernacional de empresas
rograma 1, par. 3.3 (b)].

las PyMEs a los mercados
de aplicación establecido

ento de las ONE que
uestas de actividades
ara la mejora de la
de las PyMEs.

supuestario y de gestión,
control de calidad de los
ecido [Programa 3].

1. 125 contratos anuales para la
intermediación de servicios de asistencia
técnica empresarial firmados y cobrados
**(ingresos generados: promedio de \$1.000
por contrato).**

2.(a) 200 búsquedas de socios
internacionales por año, resultando en
contratos para 50 alianzas empresariales
anuales firmados y cobrados **(ingresos
generados: \$250 por búsqueda y \$1.000
por alianza).**

(b) 2 misiones empresariales anuales
organizadas y cobradas **(ingresos
generados: \$25.000 por año).**

3. Un encuentro empresarial realizado por
año, medido en función de: (i) número de
firmas participantes que hayan pagado sus
costos directos; (ii) volumen de negocio
generado; (iii) número de empresas que
inicien operaciones comerciales o de
cooperación como consecuencia de su
participación en los encuentros; (iv)
acuerdos de cooperación generados; y (v)
convenios de colaboración institucional
firmados que tengan un contenido
económico cierto y determinado **(ingresos
generados: \$150.000 por encuentro).**

4. Número de propuestas seleccionadas y
recursos asignados.

5. Disponibilidad de un análisis de la
relación costo-beneficio de las actividades
financiadas por el proyecto y de la
productividad de cada ONE.

1. Informes semestrales de progreso.

2. Informes semestrales de progreso.

3. Informes de los encuentros
empresariales.

4. Informe de auditoría y gestión.

Existencia de una oferta de servicios
empresariales adecuada para las PyMEs
que pueda ser intermediada.

<p>asistencia técnica.</p> <p>s internacionales y nes empresariales.</p> <p>acuentros empresariales.</p> <p>e implementar actividades stinadas a contribuir a la de las PyMEs.</p> <p>la Unidad de para que establezca un control presupuestario y de</p>	<p>1. FOMIN: US\$1.000.000 Aporte en especie: US\$500.000 Ingresos generados: US\$250.000</p> <p>2. FOMIN: US\$1.100.000 Aporte en especie: US\$400.000 Ingresos generados: US\$250.000</p> <p>3. FOMIN: US\$600.000 Aporte en especie: US\$500.000 Ingresos generados: US\$300.000</p> <p>4. FOMIN: US\$875.000 Aporte en especie: US\$500.000 Ingresos generados: US\$250.000</p> <p>5. FOMIN: US\$300.000</p>	<p>Desembolsos e informes de auditoría y gestión.</p>	<p>Capacidad y/o voluntad de los empresarios de contratar servicios.</p>
---	--	---	--

INDICADORES OBJETIVO 2

TEM NARRATIVO L OBJETIVO 2	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
competitividad e las PyMEs mejoradas en licación.	Aumento de las exportaciones de las PyMEs beneficiarias.	Informe de la evaluación final.	Continuidad en el proceso de apertura económica y globalización de mercados.
cas de PyMEs mejorado en onal, subregional y regional.	Número y carácter de nuevos acuerdos y programas en apoyo a la PyME, generados por las actividades contempladas en el proyecto.	Informe de la evaluación final.	Condiciones comerciales internacionales favorables para las PyMEs de la región.

<p>ES</p> <p>de promoción de PyMEs sueños y debatidos en los ción.</p> <p>empresarial en los gociación comercial y normativa mejorada a nivel</p> <p>a y razionalización de la red representación internacional del s.</p>	<p>1. Un evento de diálogo público-privado sobre la PyME por año y ONE.</p> <p>2. Número de propuestas presentadas por el sector privado para la armonización normativa y/o comercial a nivel subregional.</p> <p>3. Resultados serán medidos en función de: (i) disponibilidad de un mecanismo eficiente de control de calidad de los servicios ofrecidos por las ONEs, y (ii) número y calidad de los acuerdos de cooperación internacional, particularmente con relación a la generación de recursos que garanticen la continuidad de las actividades más allá del financiamiento del FOMIN.</p>	<p>1. Informes de progreso.</p> <p>2. Informes de los encuentros empresariales.</p> <p>3. Informes de progreso.</p>	<p>. Nivel nacional: un sector público que sea receptivo y interesado en estrategias de desarrollo para las PyMEs.</p> <p>. Nivel subregional y regional: existencia de instituciones públicas y privadas interesadas en la articulación y concertación de políticas para las PyMEs.</p>
<p>E</p> <p>eventos nacionales de diálogo sobre programas de PyME.</p> <p>ornadas técnicas paralelas a empresariales subregionales.</p> <p>homogenizar la calidad de recidos por las ONEs, os de cooperación con el internacional y difundir del PB.</p>	<p>1. FOMIN: US\$300.000 Aporte en especie: US\$200.000</p> <p>2. (ver presupuesto de encuentros empresariales en los indicadores del Objetivo 1).</p> <p>3. FOMIN: US\$450.000</p>	<p>Desembolsos e informes de auditoría y gestión.</p>	<p>Organizaciones privadas con capacidad técnica y representatividad institucional para entablar un diálogo con el sector público.</p>

PROYECTO DE RESOLUCION

REGIONAL. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA LA
INICIATIVA PYME PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que proceda en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones a suscribir los acuerdos necesarios y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución de la Iniciativa PyME para América Latina y el Caribe, descrita en el Memorándum de Propuesta contenido en el Documento MIF/AT-_____ sobre cooperación técnica con la Asociación Programa Bolívar para la Integración Tecnológica Regional, Innovación y Competitividad Industrial, para promover la cooperación entre países de América Latina y el Caribe en el campo de la promoción del desarrollo tecnológico de las empresas productivas de la región, con miras a incrementar su eficiencia y competitividad.

2. Destinar, para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$4.800.000, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.

3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.