# PRODUCTO 4: INFORME FINAL DE EVALUACION

ERNESTO NOSTHAS, Consultor

Septiembre, 2018

EVALUACIÓN FINAL DE LOS PROCESOS DE INSTITUCIONA-LIZACION DEL PROGRAMA DESARROLLO DE PROVEEDORES (PDP)

# CONTENIDO

*RESUMEN EJECUTIVO* ..... *vii*

*1. INTRODUCCIÓN.* ..... *1*

*2. CONTEXTO GENERAL* ..... *2*

*3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA.* ..... *5*

*1.1. Diseño del PDP* ..... *5*

*3.2. Arreglos de gestión del PDP* ..... *8*

*3.3. Modelo de gestión y gobernanza del PDP* ..... *9*

*3.4. El Proceso de Institucionalización del PDP* ..... *10*

*4. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.* ..... *13*

*4.1. Objetivo general* ..... *13*

*4.2. Alcances de la evaluación.* ..... *13*

*a. Productos inducidos.* ..... *13*

*b. Efecto.* ..... *14*

*c. Alcance Geográfico* ..... *14*

*d. Alcance Temporal* ..... *14*

*e. Enfoques transversales.* ..... *14*

*4.3. Criterios de análisis* ..... *15*

*5. METODOLOGÍA.* ..... *15*

*5.1. Entrevistas Estructuradas* ..... *18*

*5.2. Recopilación Documental* ..... *18*

*5.3. Grupos Focales con los protagonistas del PDP.* ..... *18*

*5.4. Procesamiento de información con herramientas informáticas.* ..... *18*

*6. RESTRICCIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO REALIZADO. ..... 19*

*7. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN. ..... 20*

*7.1. PERTINENCIA/COHERENCIA. ..... 20*

*a. Adecuación con el marco estratégico de Naciones Unidas y s los ODS. ..... 20*

*b. Adecuación a las prioridades del PNUD. ..... 22*

*c. Adecuación a las prioridades nacionales. ..... 23*

*d. Adecuación a los procesos de cooperación sur-sur promovidos nacionalmente. ..... 23*

*e. El PDP en el escenario actual de proyectos de cooperación para el desarrollo productivo. ..... 24*

*7.2. EFICACIA. ..... 26*

*a. El PDP como una política pública nacional. ..... 26*

*b. Institucionalización de las metodologías PDP en MINEC. ..... 30*

*c. Institucionalización de las metodologías PDP en CONAMYPE. ..... 33*

*d. Institucionalización de las metodologías PDP en CCIES. ..... 34*

*e. Institucionalización de las metodologías PDP en MINED. ..... 35*

*f. Institucionalización de las metodologías PDP en MAG. ..... 37*

*g. Resultados no previstos del PDP ..... 37*

*7.3. EFICIENCIA. ..... 38*

*a. Sobre los arreglos de implementación del PDP ..... 38*

*b. Sobre la eficiencia en la prestación de los servicios para la Institucionalización del PDP ..... 39*

*c. Estrategia de alianzas en institucionalización del PDP. ..... 39*

*d. Sobre la eficiencia de la prestación de los servicios del PDP a la comunidad empresarial. ..... 40*

*7.4. SOSTENIBILIDAD. ..... 41*

*a. Sostenibilidad de los procesos de institucionalización. ..... 41*

*b. Modalidad de prestación de servicios del PDP. ..... 41*

*7.5. IMPACTO..... 42*

*a. Impacto de la Institucionalización en los objetivos estratégicos de PNUD ..... 42*

*b. Impacto de la Institucionalización en las empresas atendidas por el PDP..... 44*

*7.6. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: ..... 45*

*7.7. ENFOQUES TRANSVERSALES..... 46*

*a. Equidad de Género. ..... 46*

*b. Sustentabilidad Ambiental. ..... 47*

*c. Desarrollo de Capacidades. ..... 47*

*8. CONCLUSIONES..... 50*

*9. LECCIONES APRENDIDAS. ..... 54*

*10. RECOMENDACIONES. ..... 57*

*11. BIBLIOGRAFIA ..... 61*

*ANEXO 1: BASE DE PREGUNTAS DE EVALUACION..... 63*

*ANEXO 2: LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS ..... 68*

*ANEXO 3: BASES DE PARTICIPACION - LLAMADO A PRESENTACION DE MUESTRAS DE FINANCIAMIENTO PARA SUBVENCIONES ELEGIBLES PARA EL SECTOR PRIVADO - PROYECTO DE USAID PARA LA COMPETITIVIDAD ECONÓMICA (EN ARCHIVO POR APARTE DE ESTE DOCUMENTO).*

*ANEXO 4: TERMINOS DE REFERENCIA DE LA CONSULTORIA (EN ARCHIVO POR APARTE DE ESTE DOCUMENTO).*

*ANEXO 5: INFORME INICIAL & PROPUESTA METODOLOGICA (EN ARCHIVO POR APARTE DE ESTE DOCUMENTO).*

# INDICE DE CUADROS & FIGURAS

*Figura 2-1: Relación entre indicadores de diversificación y desarrollo económico departamental (ambos expresados en función de la media nacional - valor país = 1)* ..... *3*

*Figura 3-1: Desarrollo del modelo de intervención del PDP y sus etapas de implantación.* ..... *7*

*Cuadro 3-1: Inversiones realizadas por PNUD en el proceso de institucionalización de las metodologías PDP con MINEC, CONAMYPE, MIDED y la CCIES.* ..... *12*

*Figura 4-1: Alcances de la Evaluación* ..... *13*

*Figura 4-2: Criterios de Evaluación para el análisis de la institucionalización del Programa de Desarrollo de Proveedores y sus metodologías conexas* ..... *15*

*Figura 5-1: Hipótesis de análisis para la institucionalización del PDP* ..... *17*

*Cuadro 7-1: Aportes del PDP a las Metas de los ODS8, ODS9, y ODS17* ..... *21*

*Cuadro 7-2: Matriz Resumen de la aplicación de la hipótesis de estudio para el proceso de institucionalización* ..... *27*

*Figura 7-1: Organigrama DFP-MINEC en 2014, cuando se inició el trabajo conjunto con PDP* ..... *31*

*Figura 7-2: Organigrama actual de la DFP-MINEC* ..... *32*

*Figura 7-3: Organigrama general de CONAMYPE* ..... *34*

*Figura 7-4: Marco Estratégico de País 2016-2020: Cadena de Resultados para el logro del Efecto 02* ..... *43*

*Figura 7-6: Proceso de Desarrollo de capacidades de acuerdo a las políticas corporativas del PNUD* ..... *48*

## SIGLAS & ABREVIATURAS

*ASI Asociación Salvadoreña de Industriales*

*BANDESAL Banco de Desarrollo de El Salvador*

*BID Banco Interamericano de Desarrollo*

*CAMAGRO Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador*

*CCIES Cámara de Comercio e Industria de El Salvador*

*CD Comité Directivo del Programa*

*CDMYPE Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa*

*CONAMYPE Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa*

*DFP-MINEC Dirección de Fomento Productivo de Ministerio de Economía*

*EGC Equipo de Gestión Central - PNUD*

*FECAMCO Federación de Cámaras de Comercio del Istmo Centro Americano*

*FOMIN Fondo Multilateral de Inversiones*

*FONDEPRO Fondo de Desarrollo Productivo*

*MAG Ministerio de Agricultura y Ganadería*

*MINEC Ministerio de Economía*

*MINED Ministerio de Educación*

*MYPES Micro y Pequeñas Empresas*

*MIPYMES Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*

*PDP Programa de Desarrollo de Proveedores*

*PFDTP: Política Nacional de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva*

*PNUD Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo*

*PROESA Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador*

*PYMES Pequeñas y Medianas Empresas*

*SDE Servicios de Desarrollo Empresarial*

*SIECPRO Sistema de Evaluación y Certificación de Proveedores*

*TDR Términos de Referencia*

*UE-PDP Unidad Ejecutora del Programa*

# RESUMEN EJECUTIVO

En línea con el plan de evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para el ciclo de Programa 2016-2020, el presente documento se constituye en la **EVALUACIÓN FINAL** del Programa de Desarrollo de Proveedores, en lo relativo al proceso la incorporación de las metodologías PDP como parte de la política pública de las instituciones nacionales responsables del desarrollo productivo (CONAMYPE y MINEC) y en el Ministerio de Educación. El análisis también ha considerado el proceso de institucionalización observado en MAG y en el sector empresarial, especialmente en la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

La presente evaluación, se realizó una reconstrucción de las fases que idealmente hubiese seguido el proyecto en la institucionalización de las metodologías del PDP. En este modelo de evaluación se busca de recolectar evidencia de las acciones realizadas por PNUD para la institucionalización del PDP a partir de los resultados que se han generado, para reconstruir los pasos de como dicho proyecto influyó lograr dichos alcances. El método se inspira en la definición de resultados como un cambio en el comportamiento, relaciones, acciones, actividades, políticas o prácticas de un individuo, grupo, comunidad, organización o institución. Metodológicamente la evaluación se ha basado en la recopilación de documentación, entrevistas personales, grupos focales y de otras fuentes para documentar la manera en PNUD ha contribuido a la consecución de los resultados de la institucionalización del PDP y sus metodologías.

La evaluación se ha concentrado en evidenciar cómo y en qué medida el PNUD ha contribuido a un mayor crecimiento productivo e inclusivo y a generar mayores oportunidades en la población salvadoreña para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles. Las conclusiones derivadas de la presente evaluación serán un punto de referencia para (i) apoyar los esfuerzos del PNUD en proporcionar evidencias para la rendición de cuentas ante su Junta Ejecutiva, los donantes, los asociados y beneficiarios nacionales, (ii) brindar insumos y aprendizajes para introducir las mejoras necesarias al abordaje y estrategias de implementación identificadas en el marco de programación vigente; y (iii) apoyar la estrategia de gestión de conocimiento del PNUD al proveer insumos de orientación para los esfuerzos de los socios de desarrollo en el diseño e implementación de intervenciones que apoyen efectivamente el crecimiento productivo e inclusivo y mayor acceso a trabajo decente.

El Programa de Desarrollo de Proveedores PDP fue diseñado como una estrategia para facilitar la inclusión económica, mejorar la productividad y la competitividad de empresas integradas a cadenas de proveeduría urbanas o rurales y se enmarca dentro del Plan de Acción del Programa de País entre el Gobierno de El Salvador y el PNUD, dentro del eje estratégico “Empleo Decente y medios de vida sostenibles”.

El objetivo de la Metodología del PDP fue implantar sistemas de desarrollo empresarial de proveedores en cadenas productivas, conformadas por empresas clientes y empresas proveedoras de bienes y servicios, **con el propósito de mejorar la competitividad de la cadena en su conjunto, más allá de un eslabón individual**, sobre la base de generar relaciones estratégicas entre las empresas con una visión de largo plazo.

El PDP estuvo dirigido a las MIPYME y a las grandes empresas de diferentes sectores de actividad económica del país: Alimentos y Bebidas, Sector Construcción; transporte, Cereales, vegetales y frutas, calzado, industria farmacéutica, productos lácteos, metal mecánica. El programa se desarrolló bajo cuatro componentes: (i) Adaptación de la metodología implementada en México para el desarrollo de proveedores; (ii) Formación de

consultores en la metodología PDP; (iii) Apoyo a cadenas de proveeduría; y (iv) Diseminación del modelo y sus resultados en la comunidad empresarial salvadoreña.

El PDP inició inició sus operaciones en el 2009, como una iniciativa impulsada por el PNUD y el Ministerio de Economía como socio en su implementación y Cámara de Comercio e Industria de El Salvador CCIES el órgano ejecutor. El Programa logró **atender un estimado de 32 cadenas de proveedores, con la participación de más de 400 empresas entre micro, pequeñas medianas y grandes empresas**. También ha beneficiado a consultores nacionales quienes han sido capacitados en la aplicación de la metodología, ampliando sus oportunidades de negocio. En la última etapa del PDP, el PNUD dio inicio un proceso de transferencia de las metodologías generadas a tres instituciones del sector público: Ministerio de Economía, CONAMYPE y Ministerio de Educación; y a la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, una gremial del sector privado; bajo la lógica de desarrollar un proceso de institucionalización de las metodologías desarrolladas para el PDP con el propósito de **"lograr que las metodologías de Emprendedurismo y Conexión de las MIPYMES con el mercado que han sido diseñadas, sean implementadas tanto en instituciones del sector público como en el sector privado**" .

El PNUD constituyó un Equipo Central que asumió la responsabilidad de conducir dicho proceso de institucionalización. **Este proceso de institucionalización no fue parte del diseño conceptual original del proyecto, sino que fue incorporado conceptualmente como parte de las dos "revisiones sustantivas" al Documento de Proyecto** (realizadas en 2014 y 2015).

En este proceso es importante destacar que el equipo central del PNUD **no introdujo al diseño al diseño estratégico del PDP un marco de resultados específicos ni tampoco estableció un compendio estructurado de actividades, presupuesto y productos asociados a los esfuerzos específicos de institucionalización del PDP**. Tomando en cuenta lo anteriormente descrito, para el análisis del proceso de institucionalización, la presente evaluación tuvo que recurrir a realizar **una reconstrucción de las fases que idealmente hubiese seguido el proyecto en la institucionalización de las metodologías del PDP** en las instituciones depositarias de las metodologías PDP en sus distintas modalidades.

En este modelo de evaluación se recolectó evidencia de las acciones realizadas por PNUD para la institucionalización del PDP a partir de los resultados que se han generado, para reconstruir los pasos de como dicho proyecto influyó lograr dichos alcances. Metodológicamente la evaluación se ha basado en la recopilación de documentación, entrevistas personales, grupos focales y de otras fuentes para documentar la manera en PNUD ha contribuido a la consecución de los resultados de la institucionalización del PDP y sus metodologías.

Este enfoque de trabajo fue seleccionado conjuntamente con el Equipo de Gestión como el método más adecuado para los propósitos de la presente evaluación porque facilitó explicar y comprender el proceso de cambio o institucionalización de la metodología PDP en las instituciones depositarias del proceso de institucionalización, y como ese gran resultado ha impactado en la apropiación del PDP en las entidades implementadoras y su impacto en la calidad de la atención a la comunidad empresarial.

Luego de una extensiva revisión documental y del análisis de evidencias obtenidas en la presente evaluación en cuanto a la relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones para la institucionalización del Programa de Desarrollo de Proveedores y sus metodologías conexas, se puede concluir que:

- La evaluación realizada estableció que el diseño estratégico y las metodología desarrolladas por **el PDP fueron plenamente pertinentes y relevantes para el abordaje de los ODS**, dado que fortalece el tejido empresarial desde la base, es decir con pequeños negocios que se relacionan formalmente con una empresa grande creando relaciones de negocio verticales dentro de una cadena productiva, Lo anterior, **se alinea con los objetivos estratégicos del PNUD y el marco estratégico de país definido por el PNUD para el periodo 2016-2020**, en lo asociado con el Efecto 02 "Empleo decente y medios de vida sostenibles", particularmente en lo asociado al "fortalecimiento de las capacidades de las instituciones nacionales y las unidades económicas, con el objeto de promover el empleo decente".
- Respecto a la **eficacia** de los procesos realizados, se logró establecer que los procesos de institucionalización desarrollados por el PNUD lograron notables avances metodológicos e institucionales observados durante la fase de ejecución del PDP entre el año 2008 y 2016; sin embargo a juicio del Consultor:
    - **Los esfuerzos realizados por el PNUD, lograron que la metodología PDP se institucionalizara en la CONAMYPE, gracias al proceso de diseño de una adaptación metodológica PDP enfocada en el nicho de empresas que atiende esta institución** (Creciendo con su Negocio); así como también se destaca que otra adaptación metodológica realizada por el equipo UE-PDP para la formación y el encadenamiento de emprendimientos productivos con jóvenes, la cual logró ser una parte importante de la institucionalización del programa SEAMOS PRODUCTIVOS del MINED.
    - En el caso del Ministerio de Educación, **la metodología PDP adaptada para las necesidades del Programa SEAMOS PRODUCTIVOS ha contribuido activamente al fortalecimiento y operatividad de dicho Programa** y ha sido un factor clave para que su ejecución haya sido apoyada presupuestariamente por organismos internacionales y más recientemente, por fondos propios del Gobierno Salvadoreño.
    - Finalmente se destaca que, pese a los avances obtenidos en términos metológicos y técnicos, no se logró la meta de institucionalizar la metodología del PDP en el Ministerio de Economía ni en la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador. En ambos casos, al cierre del PDP el tema ya no fue considerado dentro del panorama estratégico de ambas instituciones. No obstante lo anterior, se conserva en la CCIES un notable acervo de documentos, manuales, herramientas metodológicas y un sistema informático desarrollado para la el seguimiento de procesos PDP, los cuales pueden ser retomados y actualizados en caso de una nueva operación PDP.
- Sobre la **Eficiencia** de los procesos de institucionalización del PDP, se pudo verificar que los arreglos de implementación y la estructura de gobernanza utilizada diseñada por el PNUD para diligenciar la gestión fue adecuada dado que **se favoreció la participación pública y privada en la conducción estratégica del Programa**; dejando los mecanismos de provisión de servicios de desarrollo empresarial a consultores provenientes del sector privado, presentes en el mercado, para atender a las empresas beneficiarias. Los resultados operativos obtenidos mediante la asesoría del PDP con las empresas que participaron del Programa fueron muy satisfactorios y en general se lograron las metas planteadas con un nivel aceptable, de eficiencia y calidad de sus resultados, dentro del Presupuesto programado.
- La sostenibilidad de los esfuerzos realizados por el PNUD en la institucionalización del PDP y sus metodologías de trabajo **lograron importantes avances institucionales en CONAMYPE y en MINED**, los cuales aún se encuentran vigentes y pueden consolidarse aún más dentro del panonama estratégico de ambas instituciones,

y extenderse a otras esferas de la política pública salvadoreña que promueven el desarrollo productivo y la inclusión económica. En el caso de CONAMYPE, la unidad institucional creada para su seguimiento mantiene su vigencia en el organigrama institucional y cuenta con el instrumental técnico y con los recursos operativos para aplicar la metodología PDP modificada "Creciendo con su Negocio". En el caso de MINED y del Viceministerio de Ciencia y Tecnología, la metodología PDP se ha institucionalizado a través de convertirse en el soporte técnico y metodologico del Programa SEAMOS PRODUCTIVOS.

Las metodologías desarrolladas para el PDP confirman la pertinencia de diseñar una política nacional de fortalecimiento de Proveedores, dado que el Programa fue capaz de incrementar la productividad y la competitividad de las MIPYMES y empresas tractoras atendidas, creando un nuevo concepto asociativo empresarial: **socios de valor**, donde la relación pasa de ser una relación netamente comercial a una relación estratégica donde el beneficio es mutuo y la cooperación y el desarrollo se convierten en el eje estratégico de la relación comercial.

Sobre la base de la información recopilada y analizada se proponen las siguientes recomendaciones para introducir las mejoras necesarias al abordaje y estrategias de implementación identificadas en el marco de programación vigente; al Programa de Desarrollo de Proveedores, bajo la premisa de que mejoras en la productividad permiten acelerar el empleo de calidad, en condiciones apropiadas de competitividad.

- Desarrollar un reposicionamiento estratégico del PDP como una estrategia de desarrollo productivo asociada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.
- Vincular las metodologías e instrumentos del PDP, con las iniciativas de PNUD de Sello de Igualdad de Género e instituciones públicas y privadas, dado que se fortalece la metodología de trabajo del PDP y se incorporan valiosos elementos que mejoran el clima organizacional al interior de las empresas y en la construcción de encadenamientos productivos.
- Promover desde el PNUD, una iniciativa de cooperación técnica enfocada con CONAMYPE y con MINED para consolidar el proceso de institucionalización de las adaptaciones metodológicas PDP que se están ejecutando actualmente en dichas instituciones.
- Realizar un proceso de sistematización de la situación actual y los logros obtenidos en las iniciativas empresariales o de emprendimiento que fueron apoyadas por el programa en sus distintas modalidades, para luego desarrollar una estrategia de posicionamiento mediático de los logros alcanzados con la implementación de las diversas metodologías PDP a escala nacional, lo cual favorezca el reposicionamiento estratégico planteado en la primera recomendación; y
- Explorar nichos de cooperación financiera para un reposicionamiento estratégico con USAID, Unión Europea y BID, como parte de una nueva estrategia de apoyo de cara al inicio del próximo período presidencial.

.

# 1. INTRODUCCIÓN.

La evaluación final del Programa de Desarrollo de Proveedores, en lo sucesivo PDP, en lo relacionado a los procesos de institucionalización del mismo al interior de las instituciones públicas y privadas que fueron parte del proceso de la operativización del PDP, tiene por finalidad extraer información, reflexiones y conclusiones sobre la marcha y desempeño del mismo, buscando examinar con juicio crítico los resultados obtenidos en dichos procesos de institucionalización.

En este tipo de ejercicio se desarrollan apreciaciones sobre la continuidad y reposicionamiento del PDP con base a examinar los progresos y problemas que se han recopilado durante la ejecución, permitiendo así introducir las mejoras necesarias al abordaje y estrategias de implementación identificadas en el marco de programación vigente con el propósito de que el PNUD contribuya más efectivamente a un mayor crecimiento productivo e inclusivo y a generar mayores oportunidades en la población salvadoreña para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles.

En este contexto, el presente ejercicio de evaluación final tiene el propósito de retroalimentar a las autoridades superiores y socios del PNUD, y proporcionara evidencias de cómo y en qué medida el PNUD ha contribuido a un mayor crecimiento productivo e inclusivo y a generar mayores oportunidades en la población salvadoreña para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles, así como también:

- Apoyar los esfuerzos del PNUD en proporcionar evidencias para la rendición de cuentas de la organización ante su Junta Ejecutiva, los donantes, los asociados y beneficiarios nacionales,
- Introducir las mejoras necesarias al abordaje y estrategias de implementación identificadas en el marco de programación vigente. Adicionalmente, los resultados de la presente consultoría servirán también para fortalecer las gestiones de continuidad o nuevas iniciativas para fortalecer la agenda del PDP a escala nacional.
- Apoyar la estrategia de gestión de conocimiento del PNUD al proveer insumos para orientar los esfuerzos de los socios de desarrollo en el diseño e implementación de intervenciones que apoyen efectivamente el crecimiento productivo e inclusivo y mayor acceso a trabajo decente.

El presente documento se ha estructurado en tres secciones, la primera de ellas describe el contexto general de la evaluación y del PDP, para luego desarrollar los aspectos metodológicos que orientan el desarrollo de la evaluación, así como las principales limitaciones técnicas que ha enfrentado el presente ejercicio de evaluación.

En la segunda sección del documento se realiza el análisis del proceso de institucionalización del PDP sobre la base de los criterios de evaluación y la matriz de preguntas clave que orientan el proceso de análisis. En ello se destaca el análisis de los resultados del proceso de institucionalización de las metodologías PDP, compilando y analizando los hitos verificables todas las etapas del proceso, en las funciones seleccionadas como depositarias de los instrumentos metodológicos durante el período en análisis; todo ello sobre la base del estudio de la información documental asociada con la ejecución del PDP, estudios de contexto y un amplio proceso de consulta con actores clave de dichos procesos.

En la sección final del documento, todos los insumos aportados en las secciones anteriores se conjugan para derivar en las conclusiones generales obtenidas con la institucionalización, destacando especialmente las lecciones aprendidas y los aspectos de interés para orientación de acciones de mejora para el PDP, con el propósito de que éste logre posicionarse de mejor forma en el sector productivo nacional y consolide opciones realistas para apoyar el relanzamiento del mismo.

# 2. CONTEXTO GENERAL

El Salvador ha experimentado diversos cambios en el ámbito social.En los últimos años, la tasa de pobreza por ingresos se redujo del 46.4% a 29.2%[1] y la de extrema pobreza de 15.4% a 6.2%, por otro lado, se han logrado importantes avances en la disminución de la desigualdad, una muestra de ellos es que el 20% de la población más pobre de la población incrementó su participación dentro de los ingresos totales de 3.2% a 4.2%. A pesar de estos importantes avances El Salvador aún tiene grandes desafíos que enfrentar, un 38.8% de la población total no recibe servicios de salud, asimismo solamente un 29% de la población cotiza para recibir una pensión[2].

Desde el año 2000 el crecimiento del PIB de El Salvador ha tenido un promedio de 2% durante el periodo, por debajo del crecimiento promedio de la región de Centroamérica que ha sido 4.5%[3], en donde el principal motor del crecimiento económico de El Salvador es la industria manufacturera, la cual aporta el 96% de las exportaciones salvadoreñas y es el principal receptor de Inversión Extranjera Directa, captando el 46% del total, registrando los US$ 491.9 millones en 2015.

El Salvador ocupó en el 2015 la primera posición de los países de América Latina y el Caribe en materia de desempeño exportador a pesar del efecto negativo que tuvo la sequía sobre la producción agrícola, que afectó de manera significativa la producción de dos de los principales bienes de exportación: el azúcar y el café[4].

Por otra parte, uno de los factores adversos que frenan el desarrollo económico y social del país es la informalidad de la mayoría de la actividad económica, considerando que:

- El 60% de la economía es informal y que de una población de 6 millones, existen menos de 800.000 personas con un trabajo formal[5].
- La tasa de desempleo se ha mantenido estancada en 7% en los últimos cuatro años[6], destacándose que alrededor del 60% de la Población Económicamente Activa (PEA) está colocada en el sector informal[7].
- Entretanto, el Informe de Pobreza Multidimensional de El Salvador elaborado por el PNUD indica que el empleo temporal, precario e informal es una de las causas principales de la marginalidad y por tanto, de la pobreza y de la violencia social.

A la base de esta realidad esta una economía con (i) una limitada inversión productiva (local y extranjera), (ii) limitado dinamismo de las exportaciones, (iii) la mayoría de la producción se concentra en productos de producción primaria con bajo valor agregado y (iv) una concentración de la actividad económica en los grandes polos urbanos del país (ver Figura 2-1).

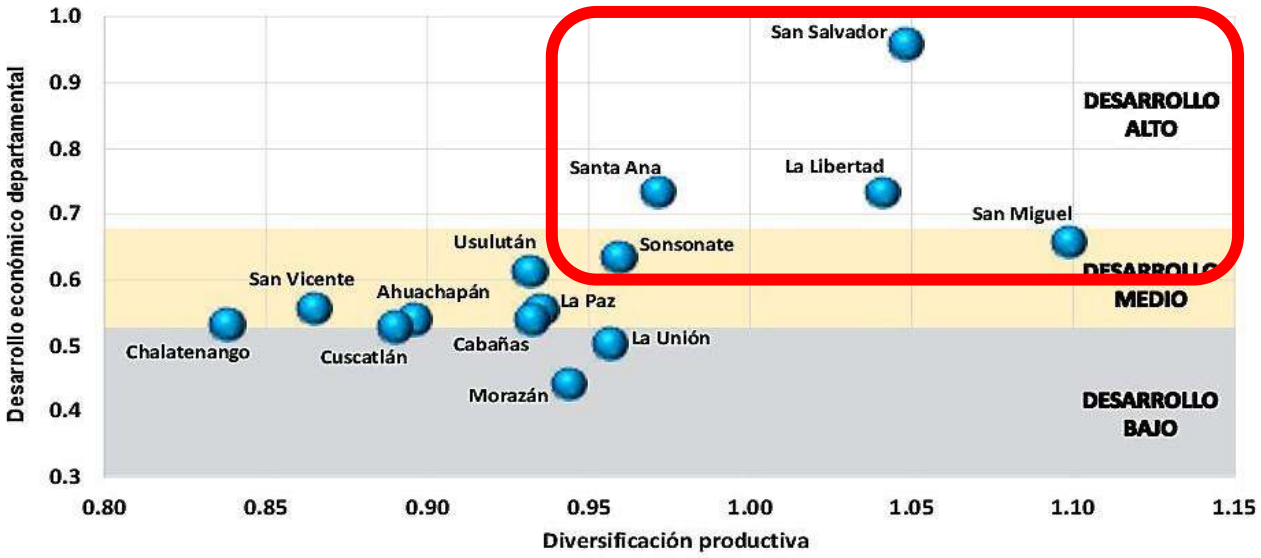
Así, la creación de puestos de trabajo y la formalización del empleo son factores clave para reducir la pobreza y representan necesidades apremiantes para el país, para lo cual es fundamental generar políticas y programas enfocados en incrementar el apoyo a la diversificación de las exportaciones en términos de productos, destinos y

---

*[1] DIGESTYC: Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples, 2017.*
*[2] Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia: Informe de tercer año de gestión, Gobierno de la República de El Salvador, Presidente Salvador Sánchez Cerén, 2017.*
*[3]FMI: El Salvador: Declaración al término de la misión sobre la Consulta del Artículo IV de 2016 Tomado de: https://www.imf.org/es/News/Articles/2015/09/28/04/52/mcs050616*
*[4] Opus ibid*
*[5] OIT: Perspectiva Laboral en El Salvador, Equipo Técnico de Trabajo Decente de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana, 2017*
*[6] DIGESTYC: Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples, 2017.*
*[7] OIT: Perspectiva Laboral en El Salvador, Equipo Técnico de Trabajo Decente de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana, 2017*

tejido productivo, así como también la profundización de la integración de las MIPYMEs en cadenas productivas que aprovechen las ventajas de la integración hacia el interior del país, así como su proyección en cadenas globales de producción aumentando el valor añadido, la innovación y la calidad[8] .

***Figura 2-1: Relación entre indicadores de diversificación y desarrollo económico departamental (ambos expresados en función de la media nacional - valor país = 1)***




*Fuente: FUSADES Análisis económico 37 • Febrero de 2018 - Los retos del desarrollo económico por departamentos en El Salvador (Argumedo y Zuleta)*

En este contexto económico, El Salvador está focalizando su accionar en el fomento, la diversificación y transformación productiva del país, buscando articular las dinámicas de la economía territorial para promover la producción de bienes y servicios de mayor valor agregado y mayor calidad; así como establecer condiciones favorables que impulsen las inversiones y las exportaciones, para contribuir a incrementar el comercio exterior, cerrar la brecha comercial y generar mayores oportunidades de empleo en el país.

En términos de política pública, el Gobierno Salvadoreño ha formulado y puesto en marcha a partir del año 2014 la Política de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva (PFDTP), cuyo propósito es "*fortalecer los sectores productivos identificados en la PFDTP y estimular la generación de empleos formales y dignos para la población salvadoreña, con particular énfasis en la innovación y calidad en procesos de producción, mejoramiento de la generación de servicios empresariales, el Financiamiento y la Ampliación del Tejido Productivo*".

La PFDTP responde y aporta de manera sustantiva a las prioridades estratégicas del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 (PQD) para dinamizar la estructura productiva de El Salvador en el corto, mediano y largo plazo,

[8] *UNION EUROPEA: Delegación de la Unión Europea El Salvador: Principales puntos del informe de misión de DEVCO para el sector 2 del MIP 2014-2020: Informe de misión conjunto de la Sra. Mónica PEIRO (DEVCO C4) y de la Sra. María Cruz RAZQUIN (DEVCO G1) efectuada en San Salvador, El Salvador, del 28 de febrero al 04 de marzo 2016*

creando las condiciones para un crecimiento sostenible e inclusivo que facilite la diversificación de productos y procesos productivos.

Esta política está diseñada para favorecer el crecimiento económico nacional y su vez apoyar los esfuerzos de disminución la pobreza, a través de fomentar el crecimiento económico mediante un esfuerzo público-privado, que considera a la MIPYME como parte fundamental de las cadenas de valor nacionales, dado que generan más del 65% del empleo nacional; sobre la base de tres ejes de atención:

- El eje de "FOMENTO", contiene los servicios de apoyo empresarial bajo la categoría de bienes públicos con incidencia transversal u horizontal, que representan las intervenciones que buscan beneficiar al mayor número posible de personas/empresas. Es en este eje estratégico que se abordan áreas de competitividad como: Encadenamientos, calidad, financiamiento, Marco Regulatorio y tramitología.
- El eje de "DIVERSIFICACIÓN" comprende las intervenciones horizontales de mercado, que surgen de la necesidad de corregir fallas en el funcionamiento de actividades que ofrecen un beneficio común a la población, como el caso de Exportaciones, Investigación y Desarrollo (I&D), etc. En este eje, se abordan áreas de competitividad tales como: Innovación, Energía, Inteligencia Económica, Acceso a Mercados Internacionales y Recurso Humano Calificado.
- El eje de "TRANSFORMACIÓN" reúne los servicios considerados como bienes públicos con la singularidad que va dirigido a sectores específicos, es decir, son de carácter vertical, tomando siempre en cuenta las diez áreas de competitividad de la PFDTP.

La PFDTP se complementa y articula a otras políticas sectoriales, buscando generar intervenciones integrales en el entorno económico. La Política dispone de un soporte legal, a cuya base se encuentra la Ley de Fomento de la Producción; y una estructura institucional y de gobernanza ad-hoc multinivel y de carácter público-privado. La PFDPT es ejecutada bajo el liderazgo del Comité del Sistema Integral de Fomento de la Producción Empresarial, el cual es coordinado por el Ministerio de Economía (según lo establece el Art. 4 de dicha Ley); con la participación de 17 instituciones (14 designadas por mandato de ley y 3 invitadas por acuerdo del Comité). El Comité es una instancia consultiva en la que participan representantes del sector público, privado y academia, el cual garantiza la participación del sector privado y la coordinación interinstitucional en la ejecución de la Política y se ocupa de monitorear el buen funcionamiento del Sistema Integral de Fomento de la Producción Empresarial.

La PFDPT se trabaja coordinadamente con los diferentes actores que forman parte del Sistema Integral de Fomento de la Producción en la implementación de iniciativas y programas de desarrollo, destacando el papel del Comité de Fomento de la Producción, donde la participación del sector productivo del país, el sector académico y los apoyos de la cooperación externa han sido fundamentales para impulsar las iniciativas productivas[9]. Además del Comité de Fomento de la Producción, existen otras iniciativas donde el gobierno y el sector privado participan conjuntamente como CIFACIL, conformada por ASI, AMCHAM, COEXPORT, ADES, CAMARASAL, CAMAGRO y CAMTEX, para facilitar la coordinación interinstitucional y gestión del diálogo con el sector privado en temas de interés, consultas de instrumentos legales, políticas, programas y medidas económicas[10].

---

*[9] UNION EUROPEA: Delegación de la Unión Europea El Salvador: Principales puntos del informe de misión de DEVCO para el sector 2 del MIP 2014-2020: Informe de misión conjunto de la Sra. Mónica PEIRO (DEVCO C4) y de la Sra. María Cruz RAZQUIN (DEVCO G1) efectuada en San Salvador, El Salvador, del 28 de febrero al 04 de marzo 2016*

*[10] Opus ibid*

# 3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA.

El Programa de Desarrollo de Proveedores PDP es una estrategia que busca la inclusión económica y la mejora de la productividad y la competitividad de empresas integradas a cadenas de proveeduría urbanas o rurales y se enmarca dentro del Plan de Acción del Programa de País entre el Gobierno de El Salvador y el PNUD, dentro del eje estratégico "Empleo Decente y medios de vida sostenibles".

El objetivo general del programa fue mejorar la competitividad y los niveles de ingreso de las PYMES a través del mecanismo de cadenas de valor, y de la mejora de gestión bilateral entre un cliente (empresa tractora) y un conjunto de proveedores (PYME), mejorando la distribución de los beneficios a lo largo de la cadena. El objetivo específico (propósito) del Programa fue adaptar un mecanismo sostenible de desarrollo de proveedores en El Salvador, para la vinculación de las PYMES con las medianas y grandes empresas tractoras.

El planteamiento conceptual-operativo del PDP se instrumentalizó a través de una alianza público privada entre el PNUD, el Ministerio de Economía y la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador como una estrategia para facilitar el tránsito hacia entornos más competitivos, socialmente inclusivos, que generen valor compartido y que reconcilien el crecimiento con el desarrollo. El Programa buscó desarrollar buenas prácticas empresariales sostenibles en los proveedores en sus áreas de finanzas, mercadeo, operaciones, estrategia y talento humano, las cuales deriven en:

- Incrementar las ventas de las empresas participantes de los encadenamientos productivos.
- Reducir los costos de operación en la cadena de abastecimiento.
- Generar y sostener puestos de trabajo.
- Fortalecer la capacidad de las empresas proveedoras para proporcionar productos y servicios que cumplan con los requisitos de calidad de las empresas "tractoras".
- Propiciar la mejora continua de parte de los proveedores.
- Generar encadenamientos comerciales duraderos y estratégicos.
- Mejorar la calidad de vida de las familias que hacen parte de las empresas asesoradas, dado el incremento de ingresos que puede ser reinvertido en su bienestar.

## 1.1. Diseño del PDP

El PDP es un programa conformado por un conjunto de herramientas prácticas de la gestión empresarial para integrar cadenas productivas que ha probado ser exitoso en diversos países de la región, tales como México, Honduras, Haití y Colombia.

Los beneficiarios directos del Programa fueron las PYMES y las grandes empresas de diferentes sectores de la actividad económica del país: alimentos y bebidas, construcción, transporte, cereales, vegetales y frutas, calzado, industria farmacéutica, productos lácteos y metalmecánica, entre otros. Para ello, el programa focalizó principalmente a través de la asistencia a proveedores existentes, así como de la identificación y evaluación de posibles proveedores nuevos. Durante su ejecución, el Programa atendió unas 32 cadenas de proveedores, con la participación de más de 400 empresas entre micro, pequeñas medianas y grandes empresas. También ha beneficiado a consultores nacionales quienes fueron capacitados en la aplicación de la metodología, ampliando sus oportunidades de negocio.

El diseño metodológico del Programa, se basó en una adaptación de la metodología desarrollada e implementada por el PNUD en México, para el desarrollo de cadenas de valor en El Salvador.

Sobre la base del diseño metodológico ilustrado en la Figura 3-1, el programa desarrolló procesos de capacitación, acreditación y conformación de un registro de consultores especializados en el desarrollo de proveedores con énfasis en PyMES y la aplicación de los conocimientos adquiridos por éstos a encadenamientos productivos, estableciendo para tal fin una metodología de seis etapas ejecutadas por los consultores formados en el proceso (bajo la supervisión de un equipo de gestión encargado del seguimiento, control de calidad y monitoreo de resultados).

Para alcanzar los objetivos antes mencionados, el Programa financió hasta el 70 % de las actividades de asistencia técnica en desarrollo de proveedores por empresa proveedora, y las empresas en general aportaron el 30 % restante. En caso de que las empresas tractoras medianas en una determinada cadena productiva, el Programa financió hasta el 80 % de la intervención por grupo, y el grupo de empresas de la cadena el 20 % restante. El financiamiento para actividades de asistencia técnica provino de recursos de contrapartes institucionales del sector público, privado o cooperación internacional.

Partiendo de este diseño conceptual base, con apoyo del PNUD se desarrollaron dos variantes metodológicas en función a las condiciones de la base empresarial salvadoreña:

- La Metodología CRECIENDO CON SU NEGOCIO, la cual es una adaptación del Modelo PDP para ser asimilada institucionalmente por CONAMYPE, con el propósito de ser aplicada a grupos asociativos y MYPES, para convertirlos en proveedores de bienes y servicios para empresas de mayor tamaño.

  La metodología se diseñó con el objetivo apoyar a los pequeños negocios, a mejorar sus condiciones financieras, administrativas y productivas, con el fin de llevarlas a un nivel en el que ellas puedan establecer relaciones de proveeduría a largo plazo, con empresas del mercado formal e informal, asegurando así la sostenibilidad y rentabilidad en sus negocios. El desarrollo metodológico incluye asistencia técnica para el cumplimiento de requisitos exigidos en las cadenas de suministros, tales como entregas a tiempo, calidad, competitividad en precios, disminución de productos no conformes, entre otros[11].

- La Metodología INICIANDO CON SU NEGOCIO, la cual considera aportes metodológicos del PDP con la metodología de desarrollo de emprendimientos, ha sido concebida y desarrollada, en principio, para brindar asistencia técnica a iniciativas empresariales creadas por jóvenes emprendedores[12] y emplea conceptos metodológicos muy similares a los de CRECIENDO CON SU NEGOCIO. Esta metodología tiene como uno de sus ejes centrales, facilitar la vinculación e interrelación; tanto a las empresas tractoras, como a sus proveedores con instituciones financieras y de fomento que otorgan apoyos de capacitación, asistencia técnica y financiamiento; haciendo más eficiente y menos costoso el proceso; dicho enfoque, ha sido adaptado por PNUD para El Salvador y ha recogido las mejores

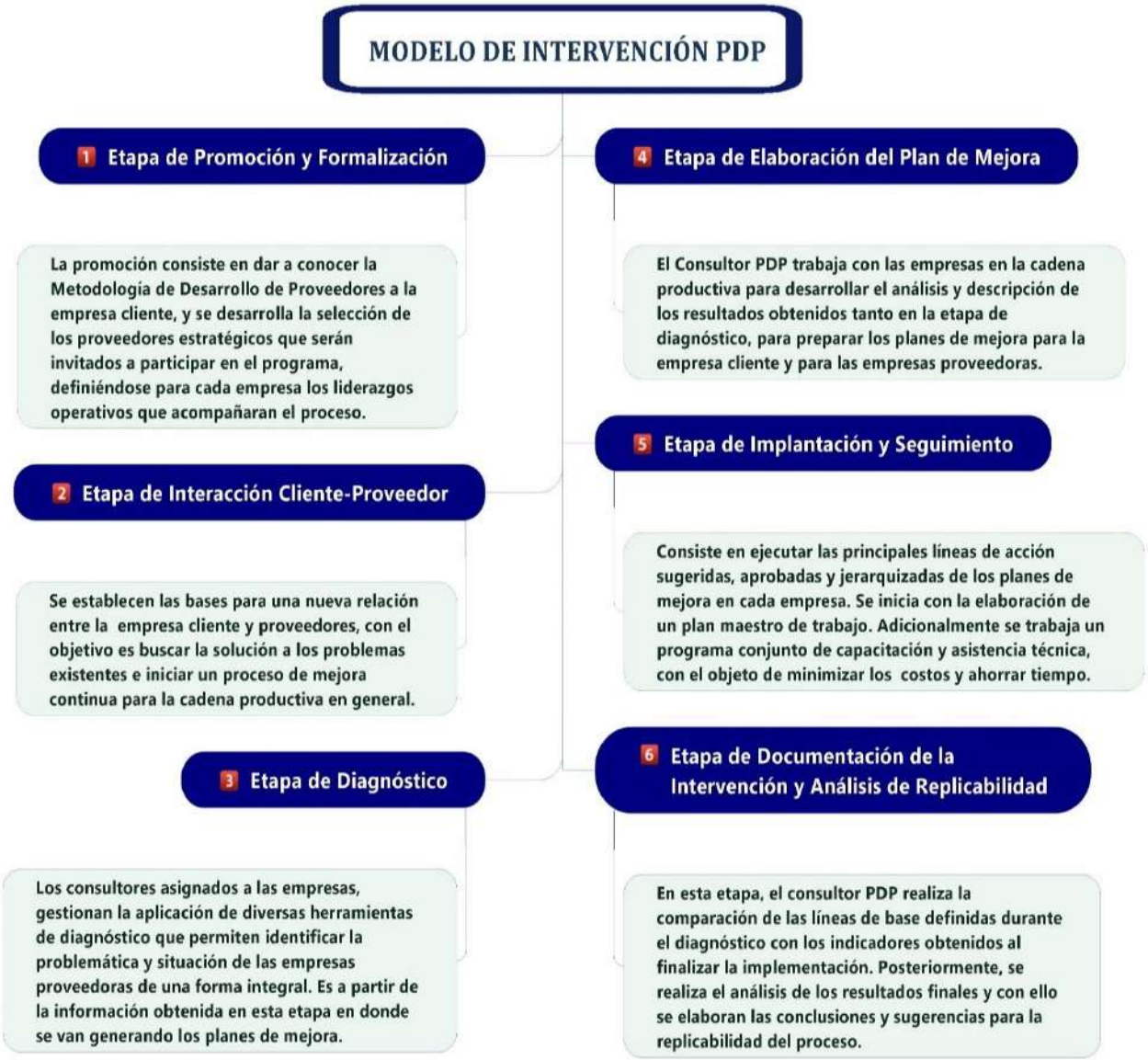
*[11] PNUD-El Salvador: Metodología y Herramientas para la transferencia del Modelo "Creciendo con su Negocio", 2015.*

*[12] De esta manera los nuevos emprendimientos pueden diseñar sus productos o servicios para cubrir la demanda de su base inicial de clientes, sin necesitar grandes cantidades de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto. Esta metodología fue originalmente desarrollada en 2008 por Eric Ries tomando de base experiencias con compañías de alta tecnología. La filosofía lean Startup se ha ampliado para aplicarse a cualquier individuo, grupo o empresa que busca introducir nuevos productos o servicios en el mercado. Actualmente, la popularidad de lean Startup ha crecido fuera de Silicon Valley California (el lugar de su nacimiento) y se ha expandido alrededor del mundo, en mayor medida por el éxito del libro bestseller de Ries: "The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses".*

prácticas empresariales a nivel nacional e internacional con el objetivo de que permitiera mejorar el desempeño de los encadenamientos productivos[13].

El diseño metodológico establece un proceso de Asistencia Técnica integral focalizado en grupos asociativos de emprendedores durante la fase de arranque de sus iniciativas de negocio, a fin de fortalecer sus condiciones de mercadeo, financieras, administrativas y productivas; se pretende llevar éstas a un nivel en el que pueden establecer un volumen de ventas que les permita iniciar un proceso de crecimiento sostenido y su vinculación a encadenamientos productivos.

***Figura 3-1: Desarrollo del modelo de intervención del PDP y sus etapas de implantación.***




*Fuente: Elaboración propia sobre la base del Documento de Proyecto PDP.*

[13] *PNUD-El Salvador: Metodología y Herramientas para la transferencia del Modelo "Iniciando con su Negocio", 2015.*

### 3.2. Arreglos de gestión del PDP

El PDP inició sus operaciones en el mes de mayo del año 2010 y originalmente se contempló que finalizará en mayo del año 2013[14], sin embargo, gracias a las gestiones de recursos realizadas por el PNUD, y el proyecto se extendió hasta el 31 de diciembre de 2018.

En ello se destaca que[15]:

- La atención de operaciones con la comunidad empresarial que participo del PDP finalizó sus operaciones **en julio del año 2016**.
- Entre enero de 2017 y marzo de 2018, la operación del PDP se concentró en el ECP; quienes desarrollaron actividades de transferencia de la metodología PDP a Honduras, Haití y Pakistan, además de actividades de revisión de los instrumentos metodológicos del PDP para incorporar conceptos de género y protección al medio-ambiente, las cuales se describen más adelante en la sección 7.7 acápites a y b.
- A partir de marzo 2018 y hasta la conclusión del PDP en diciembre de ese mismo año, el proyecto esta suspendido, sin presupuesto operativo.

Durante su operación, el PDP fue estructurado y gestionado sobre la base de Cuatro Marcos de programación gestionados y negociados por el PNUD:

- **El Documento Original de Proyecto 00059206 que dio origen al Programa de Desarrollo de Proveedores: El Salvador**, suscrito en 2008, el cual tuvo dos "revisiones sustantivas" realizadas en 2014 y 2015, las cuales tuvieron el propósito, como se verá mas adelante, de incorporar las labores de institucionalización de las metodologías PDP a través de un proceso de transferencia de las metodologías generadas a tres instituciones del sector público: Ministerio de Economía, CONAMYPE y Ministerio de Educación; y a la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.
- **El Proyecto 00099058 "Fortalecimiento de las capacidades para la implementación de metodologías de desarrollo de proveedores para la mejora de la competitividad y el empleo en MIPYMES";** el cual complemento la ejecución del PDP adicionando (a) actividades revisión metodológica y mejoramiento de los instrumentos de trabajo del PDP, (b) apoyar el proceso de transferencia tecnológica con otros países interesados en aplicar la metodología PDP a través de las oficinas de país del PNUD.

En adición a lo prescrito en los dos proyectos antes citados, el PDP fue integrado como estrategia operativa en otras iniciativas implementadas por el PNUD, a saber:

- **El Proyecto 00082508 "Metodologías para la generación de ingresos"**, el cual tenía el propósito de diseñar, adaptar e institucionalizar modelos de intervención y herramientas para la estabilidad y empresarial y dar en los territorios del Programa de Gobierno "Comunidades Solidarias", en coordinación con la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia de la República, CONAMYPE, CDMYPES y la CCIES. Este proyecto permitió financiar todas acciones realizadas por parte del PNUD con CONAMYPE y los CDMYPEs para diseñar la metodología "Creciendo con su Negocio" y

[14] *BID-FOMIN; Cooperación Técnica No Reembolsable BID/FOMIN ATN/ME - 12116 – ES – Informe de Evaluación Final, Octubre 2014.*
[15] *PNUD: Informe Anual 2017 del Proyecto 00099058 "Fortalecimiento de las capacidades para la implementación de metodologías de desarrollo de proveedores para la mejora de la competitividad y el empleo en MIPYMES"; elaborado por el Coordinador del PDP, diciembre 2017.*

los procesos de preparación y capacitación del personal técnico de dichas instituciones para implantar la metodología antes mencionada. Adicionalmente, los instrumentos metodológicos de "Creciendo con su Negocio" fueron incluidos en el Programa 00061663: Consolidación de la Estrategia de Atención a la Pobreza en El Salvador, sin embargo, no se lograron avances significativos por el cambio de prioridades hecho por la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia de la República en el seguimiento al Programa de Gobierno "Comunidades Solidarias"[16].

- **El Proyecto 00070673 "Seamos Productivos"** realizado conjuntamente con el Ministerio de Educación y fondos de la Unión Europea para el "Fortalecimiento y acompañamiento de iniciativas productivas como parte del programa "seamos productivos" con estudiantes egresados de los bachilleratos técnicos de nivel superior". Este proyecto permitió financiar todas acciones realizadas por parte del PNUD con el MINED a través del Viceministerio de Ciencia y Tecnología para adaptar de la metodología PDP el Manual "Iniciando con su Negocio" y los procesos de preparación y capacitación del personal técnico de dichas instituciones para implantar la metodología antes mencionada.

  En adición las iniciativas anteriormente mencionadas, el PNUD y la CCIES unieron esfuerzos para gestionar proyectos de cooperación con el BID-FOMIN y con USAID, los cuales permitieron financiar la continuidad operativa del PDP hasta el año 2016.

### 3.3. Modelo de gestión y gobernanza del PDP

El proyecto inicial fue ejecutado en el marco del Programa de País PNUD del momento, en el cual el Ministerio de Relaciones Exteriores, en representación del Gobierno de El Salvador, fue la Contraparte Nacional de Coordinación asumiendo la responsabilidad global del logro general de los resultados que se programaron a través del apoyo de Naciones Unidas al país, y fue ejecutado en la modalidad de implementación NIM (Proyectos de Implementación Nacional)[17], siendo el Asociado en la Implementación el Ministerio de Economía (MINEC) y la Cámara de Comercio e industria se desempeñó como Socio Implementador de la ejecución del Proyecto.

A nivel operativo, la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CCIES), albergó la **Unidad Ejecutora del Programa (UE-PDP)**, responsable del desarrollo operativo de los componentes del PDP, la cual estuvo conformada inicialmente por cuatro personas: el Coordinador del Programa, un Especialista de apoyo al Coordinador, un Especialista en Informática, y un Asistente Administrativo. Las tareas contables del PDP fueron diligencias a través de la estructura administrativa de la CCIES. De forma eventual, la UE-PDP contó con los servicios profesionales de una periodista para apoyar las labores de difusión del Programa.

El Coordinador del Programa y el Especialista en Informática, encargado del diseño y administración de los sistemas informáticos y bases de datos del Programa, que inicialmente formaba parte de la UE-PDP del Programa, se trasladaron al PNUD integrar el **Equipo de Gestión Central del PDP (EGC).**

*[16] PNUD: Documento de Programa 00061663: Consolidación de la Estrategia de Atención a la Pobreza en El Salvador: Principales Resultados, 2015.*

*[17] En la última etapa del PDP, con el Proyecto 00099058 "Fortalecimiento de las capacidades para la implementación de metodologías de desarrollo de proveedores para la mejora de la competitividad y el empleo en MIPYMES", se cambió la modalidad a modalidad DIM (Ejecución Directa), de acuerdo al Marco de Cooperación del PNUD.*

El EGC fue constituido a partir de la aprobación de la Revisión Sustantiva no. 1 del Documento de Proyecto PDP como responsable de: (i) gerenciar el alcance de los objetivos de institucionalización, (ii) incorporar nuevos enfoques a las metodologías para garantizar un beneficio para las empresas, guiados por objetivos y metas humanas, (iii) apoyar a las instituciones en el desarrollo de nuevas metodologías; y (iv) promover la transferencia del conocimiento desarrollado y adquirido a través de la implementación de las metodologías, a través de esquemas de cooperación Sur-Sur entre países y de forma directa entre oficinas del PNUD.

El equipo de profesionales de la UE-PDP del Programa, con el apoyo de la CCIES y del PNUD, logró liderar el proceso de gestión operativa del PDP así como también la adaptación de la metodología a la realidad nacional, haciéndola más asequible a empresas de menor escala y a sectores productivos importantes de la economía nacional, como lo es, por ejemplo, el de la agroindustria.

Posteriormente, a instancias el PNUD, el mismo equipo de profesionales lideró el proceso de adaptación de la metodología del PDP para atender las necesidades de grupos específicos, considerados prioritarios por el PNUD, como fue el caso de las metodologías diseñadas para CONAMYPE y MINED descritas previamente.

Finalmente, el modelo de gestión del PDP consideró como máximo órgano directivo y estratégico, el **Comité Directivo del Programa**, el cual fue compuesto por tres instituciones privadas (la CCIES, la CAMAGRO y la ASI), una del sector público (el MINEC), y un organismo de la cooperación internacional (el PNUD)[18]. De acuerdo a los informes de seguimiento consultados para la presente evaluación, el Comité Directivo del Programa sesionaba al menos una vez por año, con la activa participación de la CCIES, el MINEC y el PNUD, observándose una reducida participación por parte de la CAMAGRO. La ASI no participó de las sesiones del Comité a pesar de haber sido permanentemente convocada.[19]

El Comité Directivo del Programa desempeñó un papel estratégico con el PDP, realizando un trabajo de supervisión, de priorización de las actividades, de control de la gestión y análisis de los resultados que se fueron obteniendo con el desarrollo del Programa.

La segunda etapa del PDP, fue ejecutado bajo la modalidad de implementación directa, donde el PNUD actúa como socio en la implementación, y se constituyó en uno de los instrumentos metodológicos del Plan de Acción de País entre el Gobierno Salvadoreño y el PNUD para el periodo 2016-2020, concretamente para el alcance del ***Efecto 2: "Empleo decente y medios de vida sostenibles"***, a través de mejorar el acceso al mercado de las unidades productivas mediante la creación de cadenas de valor y la ampliación de vinculos productivos entre las MIPYMES (ver más adelante la sección 7.5 y la Figura 7-4).

### 3.4. El Proceso de Institucionalización del PDP

A partir del año 2013 el PNUD a través del EGC dio inicio un proceso de transferencia de las metodologías generadas a tres instituciones del sector público: Ministerio de Economía, CONAMYPE y Ministerio de Educación; y a la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, una gremial del sector privado; bajo la lógica de desarrollar un proceso de institucionalización de las metodologías desarrolladas para el PDP con el propósito de "***lograr que las metodologías de Emprendedurismo y Conexión de las MIPYMES con***

*[18] En la etapa final del PDP se incorporó un representante de CONAMYPE*
*[19] BID-FOMIN; Cooperación Técnica No Reembolsable BID/FOMIN ATN/ME - 12116 – ES – Informe de Evaluación Final, Octubre 2014.*

***el mercado que han sido diseñadas, sean implementadas tanto en instituciones del sector público como en el sector privado***"[20].

Tal como se señaló en el apartado anterior, para gestionar el proceso de transferencia metodológica, se estableció al interior del PNUD un equipo central que asumió la responsabilidad de conducir dicho proceso de institucionalización. Este proceso de institucionalización no fue parte del diseño conceptual original del proyecto, sino que fue incorporado como parte de las dos "revisiones sustantivas" mencionadas previamente realizadas en 2014 y 2015[21]. Sin embargo, tanto en la versión original del Documento de Proyecto, así como en las sucesivas revisiones realizadas, el equipo central del PNUD no introdujo los elementos necesarios para fundamentar una evaluación técnica de los procesos de institucionalización antes mencionados: a saber:

- ✓ Un marco de resultados específicos, incorporado al diseño estratégico y de monitoreo del PDP.
- ✓ Un compendio estructurado de actividades, presupuesto y productos asociados a los esfuerzos específicos de institucionalización del PDP.
- ✓ Indicadores de seguimiento y verificación[22] de las actividades de institucionalización que habría de desarrollar el EGC[23].

Dentro de la base de documentos estudiada para la preparación del presente Informe se pudo verificar que en el INFORME FINAL DE EJECUCIÓN DEL PDP, preparado para uso interno institucional[24], se consigna que para el cumplimento de la transferencia de la metodologías del PDP se desarrollaron varias actividades de capacitación, transferencia de instrumentos de trabajo, manuales técnicos y procesos de fortalecimiento de capacidades en MINEC, CONAMYPE, MINED y CCIES[25], sin embargo en dicho informe no se asocian específicamente con indicadores con el Marco Estratégico del Proyecto y sus respectivas Matrices de Resultados y Monitoreo[26].

En dicho informe se consigna que, con base a los recursos asignados al PDP en el Proyecto 00099058, las actividades realizadas para desarrollar la institucionalización de las metodologías PDP tuvieron una inversión operativa de $48,112 (en adición a los costos institucionales del personal de la UE-PDP que financiaba el PNUD), a lo cual se adicionó una capacitación en sobre Sistemas de Gestión de Igualdad y Equidad de Género en empresas impartido por el Centro Regional de PNUD con sede en Panamá, en la cual se invirtió $4,515 (ver Cuadro 3-1).

Finalmente es importante destacar el hecho que luego de completar las actividades anteriores y el cierre final del PDP en julio de 2016, la gran mayoría del personal involucrado en la ejecución del PDP fue cesado

---

*[20] PNUD - El Salvador: Revisión Sustantiva 1 al Documento de Proyecto PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES: EL SALVADOR*

*[21] Opus ibíd.*

*[22] El Documento de Proyecto 00059206 (actualizado luego de las Revisiones Sustantivas Realizadas) en su Matriz de Resultados y en la de Monitoreo únicamente considera el indicador general "Meta del proyecto: Cuatro Instituciones del Sector Público o Privado que han implementado las metodologías", sin detallar como se puede establecer o detallar como se ha desarrollado tal institucionalización.*

*[23] PNUD - El Salvador: Revisión Sustantiva 1 al Documento de Proyecto PONER NUMERO / Programa de Desarrollo de Proveedores: El Salvador*

*[24] PNUD Informe Final de Ejecución del PDP, bajo el Proyecto 00059206, 2016.*

*[25] Un proceso de transferencia de metodologías de Emprendedurismo y Conexión de las MIPYMES con el mercado en 3 instituciones del sector público (MINEC, CONAMYPE y MINED) y en una institución del sector privado (CCIES). En total, Se acreditaron un total de 110 técnicos y consultores de instituciones públicas y privadas en metodologías PDP.*

*[26] En las acciones anteriores, el Informe citado destaca un avance del 100%.*

de la UE-PDP que funcionó en la CCIES. En el caso del PNUD, el personal fue cesado y/o transferido a otras áreas de trabajo en PNUD en marzo de 2018[27].

***Cuadro 3-1: Inversiones realizadas por PNUD en el proceso de institucionalización de las metodologías PDP con MINEC, CONAMYPE, MIDED y la CCIES.***

| Actividad realizada | Logros obtenidos | Inversión realizada |
|---|---|---|
| Formar capacidades en técnicos y consultores sobre las nuevas metodologías. Capacitación a los técnicos y consultores sobre actualizaciones metodológicas. | Se realizaron 3 Talleres sobre actualización de metodología "Iniciando con su Negocio" para 20 miembros del equipo técnico y consultores contratados por el programa Seamos Productivos. Esta actualización sirvió de base para la implementación del modelo en 110 nuevos emprendimientos del Programa Seamos Productivos en coordinación con el MINED. | $ 15,000 |
| Fortalecer las capacidades de Instituciones del Sector Público y privado que brindan servicios a MIPYMES para el escalamiento de las metodologías de conexión con el mercado. | ✓ Se coordinó la transferencia de metodologías de Emprendedurismo y Conexión de las MIPYMES con el mercado a un total de 3 instituciones del sector público (MINEC, CONAMYPE, MINED); 1 institución del sector privado (CCIES), 11 Centros para el desarrollo de Micro y pequeña (CDMYPE´s): Total 15 Instituciones fortalecidas.<br>✓ Se ha acompañado a la Dirección de Fomento Productivo y Territorial del MINEC, en el proceso de implementación de la metodología PDP a un grupo de 6 empresas de cadena de sector calzado.<br>✓ Se trabajó en la creación del servicio en MINEC de hosting para la aplicación web del portal de seguimiento y monitoreo del PDP.<br>✓ Taller de presentación de metodologías de encadenamientos productivos a directores de los 11 CDMYPE´s Formación de 14 técnicos del MINED en metodología "Iniciando con su Negocio" | $ 11,043 |
| Implementación de las metodologías de conexión al mercado para emprendedores y acompañar a los implementadores en la puesta en marcha. | ✓ Se ha implementado la "Iniciando con su Negocio" en un número de 110 grupos de emprendedores del programa Seamos Productivos del MINED.<br>✓ Adaptación a esta metodología del sistema de seguimiento y monitoreo (portal web).<br>✓ Transferencia del kit y manuales a un total de 22 técnicos de CONAMYPE y MINED en la metodología "Iniciando con su Negocio".<br>✓ Segundo curso de formación en la metodología "Creciendo con su Negocio" con un total de 45 técnicos de CONAMYPE y CDEMYPE´s. | $ 6,540 |
| Apoyar a oficinas PNUD de otros países en la creación de sus programas de desarrollo de proveedores. | ✓ Asesoría y acompañamiento al PDP de Haití. MoU firmado/oficina de país.<br>✓ Presentación de propuesta a la oficina de país de PNUD Honduras para fortalecimiento de su PDP para 2016.<br>✓ Se realizó misión exploratoria a solicitud de la oficina de país de PNUD Pakistán para la implementación y transferencia de PDP 2016. | $ 15,529 |
| **Subtotal** | | **$ 48,112** |
| Enfoques de Genero en las metodologías PDP. | Capacitación del Coordinador del Proyecto en Sistemas de Gestión de Igualdad y Equidad de Género en empresas impartido por el Centro Regional de PNUD con sede en Panamá | $ 4,515 |
| **Total** | | **$ 52,627** |

***Fuente:*** *PNUD Informe Final de Ejecución del PDP, bajo el Proyecto 00059206, 2016.*

[27] *Aspecto que fue verificado durante las entrevistas realizadas con autoridades de PNUD y el exlíder del Equipo de Proyecto PDP.*

# 4. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.

## 4.1. Objetivo general

El objetivo de la evaluación fue examinar la relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones para la institucionalización del Programa de Desarrollo de Proveedores y sus metodologías conexas.

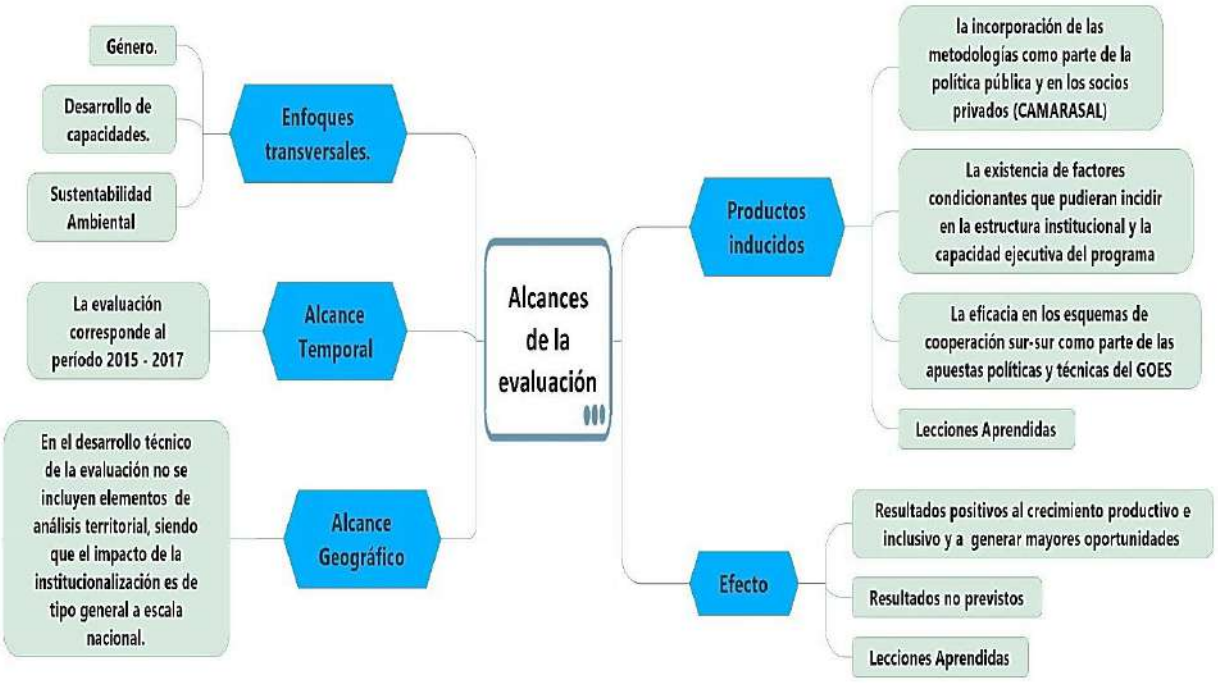
## 4.2. Alcances de la evaluación.

**a. Productos inducidos.**

El proceso de evaluación ha examinado la incorporación de las metodologías PDP como parte de la política pública de las instituciones nacionales responsables del desarrollo productivo (CONAMYPE, MINEC y MAG) y en el Ministerio de Educación. El análisis también ha considerado el proceso de institucionalización observado en el sector empresarial, especialmente en la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador), tal cual se ilustra en la Figura 4-1.

La evaluación ha analizado la existencia de factores condicionantes que incidieron en la estructura institucional y la capacidad ejecutiva del programa (como las condiciones macroeconómicas y el clima de negocios). La evaluación también ha estudiado la eficacia en la aplicación de los esquemas de cooperación sur-sur como parte de las apuestas políticas y técnicas del Gobierno de El Salvador para contribuir al fortalecimiento de las relaciones internacionales de El Salvador.

***Figura 4-1: Alcances de la Evaluación***




*Fuente: Elaboración propia sobre la base de los Términos de Referencia actualizados al 29 de mayo de 2018*

**b. Efecto.**

Se ha realizado una compilación de los resultados positivos previstos a nivel de efecto, es decir contribución combinada del PNUD con las intervenciones del gobierno y otros socios al crecimiento productivo e inclusivo y a generar mayores oportunidades en la población salvadoreña para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles. La evaluación consideró a los beneficiarios finales (empresas) receptores de una mejor gestión de la política gubernamental y la prestación de servicios e incluye una valoración de los resultados no intencionales, identificando posibles consecuencias positivas o negativas derivadas de la intervención.

La evaluación ha hecho una compilación de las lecciones aprendidas que puedan ser aplicables a otras situaciones en el mismo contexto, destacando los puntos fuertes o débiles en el diseño y puesta en práctica que han podido incidir positiva o negativamente en la institucionalización del PDP, su desempeño, sus resultados y contribución al efecto.

**c. Alcance Geográfico**

La focalización de las intervenciones realizadas por el PNUD en la institucionalización del PDP se concentró en las instituciones nacionales responsables del desarrollo productivo (CONAMYPE, MINEC y MAG), en el MINED y en los socios privados del PDP (Cámara de Comercio e Industria de El Salvador). Es por ese motivo en el desarrollo técnico de la evaluación no se incluyen elementos específicos de análisis territorial, siendo que el impacto de la institucionalización es de tipo general a escala nacional.

**d. Alcance Temporal**

La base temporal para la evaluación corresponde al período 2013 – 2017.

**e. Enfoques transversales.**

- Género: La evaluación realizó un análisis de cómo el PNUD ha incorporado acciones para hacer frente a las desigualdades y reconfigurar las políticas para empoderar a las mujeres de modo que puedan convertirse en agentes catalizadores del cambio y participen en pie de igualdad con los hombres en la tarea de promover un crecimiento incluyente, justo, equitativo y sostenible. En particular se ha analizado el apoyo brindado por el PNUD a enfoques para la eliminación de los obstáculos que dificultan el empoderamiento económico de las mujeres, así como la integración de consideraciones de género y la participación de las mujeres en la formulación y aplicación de estrategias de desarrollo productivo incluyentes.
- Desarrollo de capacidades: Asimismo, la evaluación desarrolla un análisis de los procesos de desarrollo de capacidades inducidos por PNUD, evidenciando la aplicación de los principios de apropiación nacional y la promoción de un enfoque integral al atender el entorno, la organización y las personas que hacen parte de ella.
- Sustentabilidad ambiental: Se realizó un análisis sobre cómo el PNUD abordó las dimensiones ambientales (tanto oportunidades como limitaciones) del crecimiento productivo y promovió el fortalecimiento de la gestión y protección del medio ambiente.

### 4.3. Criterios de análisis

La Figura 4-2 ilustra los criterios de análisis que serán desarrollados más adelante en el Capítulo 7 para el proceso de la institucionalización del Programa de Desarrollo de Proveedores y sus metodologías conexas, para los cuales se desarrolló una matriz de preguntas de evaluación ilustrada en el Anexo 1. En adición a los criterios sugeridos en los términos de referencia, el consultor propuso adicionar el criterio de Gestión del Conocimiento, dado que es un aspecto clave para favorecer la consolidación de los procesos de institucionalización de una metodología en un contexto organizacional, principalmente cuando se le asocia a temas de innovación y nuevas metodologías que trabajen procesos de desarrollo empresarial y productivo con MIPYMES.

En particular la evaluación se enfocó en los progresos obtenidos en el PDP bajo el abordaje inter-interinstitucional e inter-sectorial en el cual cada uno de los socios estratégicos del proyecto, tanto desde PNUD como del Gobierno Salvadoreño y la empresa privada, al desafío estratégico de generar empleos de calidad e ingresos mediante el desarrollo de proveedores que sustituyan productos o servicios, especialmente aquellos de mayor valor agregado y que favorezcan la competitividad de empresas salvadoreñas.

***Figura 4-2: Criterios de Evaluación para el análisis de la institucionalización del Programa de Desarrollo de Proveedores y sus metodologías conexas***

# 5. METODOLOGÍA.

Dadas las circunstancias expuestas en la sección 3.4 del presente documento, no es posible desarrollar totalmente un esquema evaluativo "tradicional" en los temas previstos en la presente consultoría, por lo que es importante contextualizar que, para cumplir los objetivos de la presente evaluación, se realizó una reconstrucción de las fases que idealmente hubiese seguido el proyecto en la institucionalización de las metodologías del PDP. Este concepto se instrumentaliza planteando como hipótesis central de la evaluación que el proceso de institucionalización en las entidades depositarias del conocimiento de la metodología del PDP ha sido desarrollado como un modelo de evolución en cinco etapas, tal cual es ilustrado en la Figura 5-1.

Este enfoque de trabajo es adecuado para los propósitos de la presente evaluación porque permitirá a explicar y comprender el proceso de cambio o institucionalización de la metodología PDP en las instituciones depositarias del proceso de institucionalización, y como ese gran resultado ha impactado en la apropiación del programa y en la calidad de la atención a la comunidad empresarial al cual va dirigido.

Este modelo ilustrado en la Figura 5-1 ha sido desarrollado por el Consultor sobre la base de la experiencia propia trabajando proyectos de cooperación internacional dentro de instituciones del gobierno salvadoreño e instituciones multilaterales; y se ha complementado con insumos metodológicos desarrollados en modelo de evaluación "Outcome Harvesting" (no hay una traducción precisa al idioma español, pero lo equivalente sería

"Cosecha de Alcances"[28]). En este modelo de evaluación se busca de recolectar evidencia de lo que ha sido desarrollado a partir de un proyecto a partir de los resultados que se han generado, para reconstruir los pasos de como dicho proyecto influyó lograr dichos alcances. El método se inspira en la definición de resultados como un cambio en el comportamiento, relaciones, acciones, actividades, políticas o prácticas de un individuo, grupo, comunidad, organización o institución. A partir de la recopilación de documentación, entrevistas personales, y de otras fuentes para documentar la manera en que un determinado programa o iniciativa ha contribuido a la consecución de los resultados. Estos resultados pueden ser positivos o negativos, intencionales o no intencionales, pero la conexión entre la iniciativa y los resultados deberán ser verificables.

En el modelo ilustrado en la Figura 5-1 describe en cinco etapas la evolución total de la Institucionalización, para lo cual se ha diseñado un conjunto de preguntas complementarias de evaluación (se incluyen en el Anexo 1).

i. El desarrollo de la asistencia técnica del PNUD en la forma de eventos de capacitación y formación de capacidades con el personal de las instituciones receptoras de la metodología. En esta etapa se toman en cuenta las actividades del PDP que han impactado las capacidades en planificación, gestión y monitoreo de la agenda de cooperación ejecutada en los citados cuatro componentes; así como aquellas vinculadas para alcanzar las metas, objetivos, resultados y efectos directos en el grupo meta de empresas.
ii. El nivel de inclusión las metodologías e instrumentos técnicos del PDP en el desarrollo organizacional de Ministerio de Economía, CONAMYPE, Ministerio de Educación y CCIES como instituciones receptoras de las metodologías generadas, así como la cantidad de funcionarios que han sido asignados como contrapartes del PDP.
iii. Los Convenios de Cooperación y la sistematización de las relaciones externas que ha construido, documentado y mantiene el programa con otras instancias que complementan el accionar del PCP, como puede ser caso de BANDESAL; FONDEPRO; MAG; y entidades académicas, entre otras.
iv. Los instrumentos de política creados o fortalecidos a partir de la ejecución del PDP; para lo cual el consultor desarrolló un examen exhaustivo de los instrumentos de política pública, planificación institucional e instrumentos de trabajo existentes en Ministerio de Economía, CONAMYPE, Ministerio de Educación y CCIES como instituciones receptoras de las metodologías generadas, con el propósito de identificar aquellos casos en el que el PDP ha tenido influencia en crear, mejorar y fortalecer.
v. La expresión de compromisos claros y precisos en asignaciones presupuestarias para facilitar la institucionalización de las metodologías PDP.

De forma complementaria, la presente evaluación incorpora un análisis de las capacidades de la estructura organizacional del PDP al interior de MINEC, CONAMYPE, MINED y CCIES con el fin de identificar fortalezas, debilidades y necesidades clave de desarrollo que contribuyen a la institucionalización y continuidad del programa en aspectos relacionados con el funcionamiento interno, gestión administrativa, funciones de la estructura y estrategias operativas, la imagen y relaciones externas.

En función del cumplimiento a los objetivo general y alcances definidos previamente, así como también las consideraciones expuestas en los capítulos precedentes, en el desarrollo de esta consultoría se ha desarrollado la propuesta metodológica incluida en el Anexo 4, en la cual se han combinado la revisión de referencias bibliográficas e información oficial respecto a la ejecución del Programa, con información primaria que fue

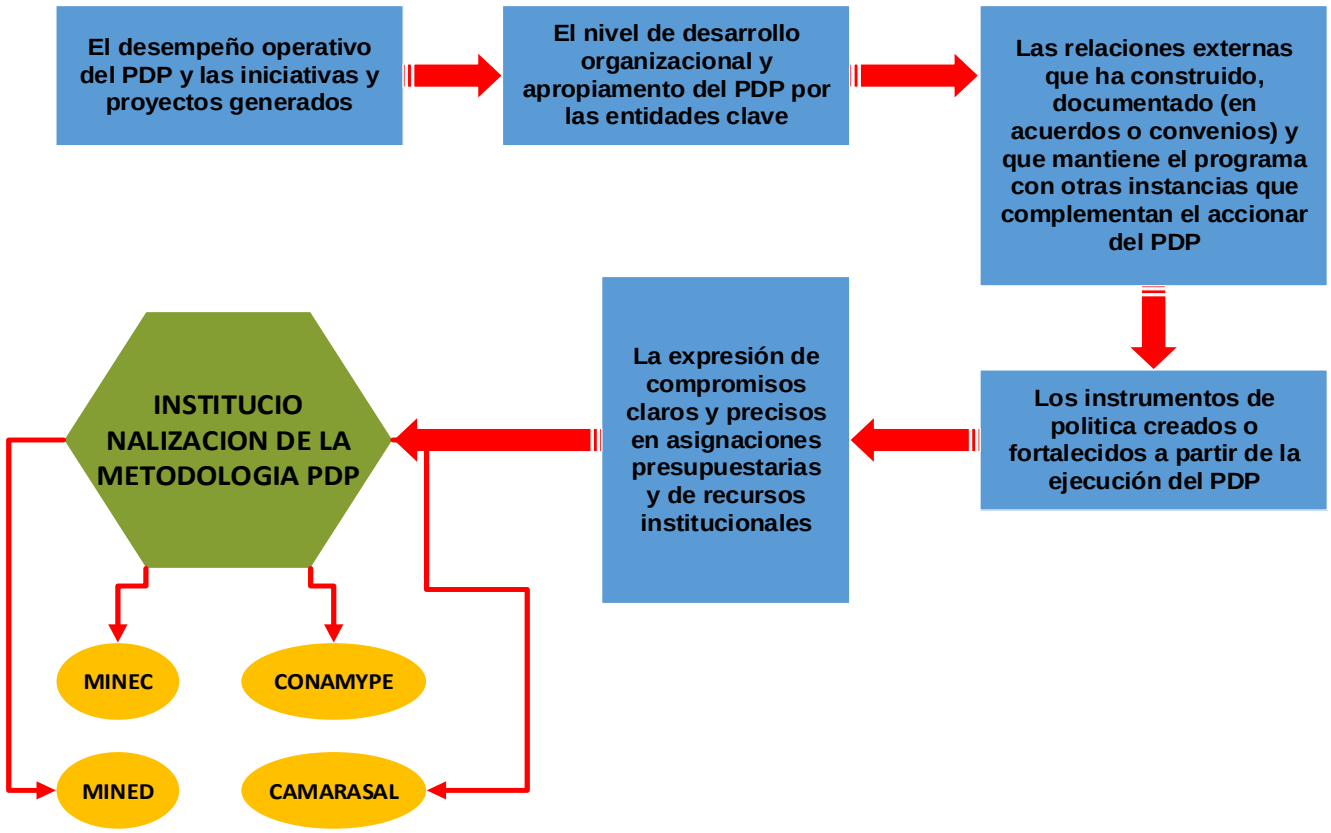
[28] *Ricardo Wilson-Grau y Heather Britt "Outcome Harvesting" - Foundation Administered Project (FAP) - funded and managed by the Ford Foundation's Middle East and North Africa, 2013.*

sistematizada partir de las entrevistas estructuradas y grupos focales, mediante los cuales se recopiló la información necesaria para construir la Matriz de Evaluación ilustrada en el Anexo 1.

El desarrollo de la presente evaluación se ha orientado por el estricto apego a las normas de evaluación establecidas por el Sistema de Naciones Unidas[29] bajo la premisa de que el proceso de evaluación aporte pruebas creíbles y útiles sobre los resultados de institucionalización de metodologías en las instituciones depositarias del PDP para el desarrollo productivo y en los procesos de transferencia del PDP mediante mecanismos de Cooperación Sur-Sur.

La combinación entre la información primaria obtenida de las entrevistas con personal directivo, los insumos obtenidos vía los grupos focales y la revisión interpretativa del acervo documental del PDP han permitido triangular la información de manera que permita determinar de manera confiable el nivel de cumplimiento de las premisas de institucionalización de la metodología del PDP definidos en el documento de proyecto al tiempo que permite identificar lecciones aprendidas y buena prácticas, tomando como base la hipótesis del ciclo de institucionalización descrito previamente en la Figura 5-1.

***Figura 5-1: Hipótesis de análisis para la institucionalización del PDP***




*Fuente: Elaboración propia sobre la base de la experiencia del Consultor en la institucionalización de proyectos de cooperación en instituciones de gobierno y en elementos conceptuales tomados del libro "Outcome Harvesting" de Ricardo Wilson-Grau y Heather Britt (Foundation Administered Project (FAP) - funded and managed by the Ford Foundation's Middle East and North Africa, 2013)*

[29] *Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2016). Normas y estándares de evaluación. Nueva York: UNEG.*

### 5.1. Entrevistas Estructuradas

A partir de un mapa de instituciones y referentes estratégicos, se diseñó una agenda de entrevistas a profundidad sobre los temas asociados a la institucionalización de las metodologías PDP. El Anexo 2 contiene la lista de personas que fueron entrevistadas para el desarrollo de la presente evaluación.

La entrevista a profundidad es una técnica que permite que una persona (el entrevistado) transmita oralmente al entrevistador la visión personal y/o institucional del objeto o situación de la entrevista. Se trata de lograr que el entrevistado profundice en el tema de interés sobre la base de su conocimiento y experiencia especifica en la temática de institucionalización del PDP. Para ello fue muy importante el apoyo del Grupo de Referencia de la Evaluación, cuya asesoría permitió identificar un conglomerado de personas caracterizadas por disponer de un amplio conocimiento y la experiencia necesaria en la temática que atañe a la consultoría y el deseo de identificar y de dar aportes relativos al tema objeto de estudio. El Consultor desarrolló las entrevistas a través del diálogo, presentando al entrevistado el tema principal y la secuencia de la matriz de preguntas de evaluación detallada en el Anexo 1.

### 5.2. Recopilación Documental

Para la presente evaluación, se ha realizado una revisión y análisis exhaustivo de información secundaria institucional pertinente, así como de bibliografía actualizada sobre la temática. Entre los documentos analizados para la presente evaluación, destacan los documentos programáticos (ver capítulo 3), los documentos de política pública vinculados con el PDP, las evaluaciones del PDP y documentos de diagnóstico de la economía salvadoreña (ver propuesta metodológica en el Anexo 4).

### 5.3. Grupos Focales con los protagonistas del PDP.

Complementando la información de las entrevistas estructurales, se desarrollaron dos grupos focales[30]: (i) personal técnico clave y territorial de CONAMYPE y (ii) con personal central y territorial de la Cámara de Comercio, acá se incluyeron Consultores que han trabajado los conceptos del PDP en las modalidades contractuales desarrolladas por la Cámara, para incluir la visión de personas externas al proceso de institucionalización.

### 5.4. Procesamiento de información con herramientas informáticas.

La información recolectada mediante las consultas, entrevistas y grupos focales se sistematizó en una carpeta especial para organizar las distintas opiniones de las personas entrevistadas. Esta información fue registrada en una base de datos de texto en formato Excel basado en la estructura de preguntas que se ilustra en el Anexo 1 para su procesamiento con el programa de mapeo estratégico MINDMANAGER y el programa de análisis de textos QDA MINER LITE de análisis cualitativo[31].

---

*[30] La técnica de grupos focales es una técnica cualitativa de recolección de información de tipo exploratoria que consiste en realizar un diálogo colectivo semi estructurado sobre un tema específico con un pequeño número de personas, con características e intereses homogéneos; estas además se encuentran dirigidas por un moderador, que en este caso fue asumido por el consultor del proyecto.*

*[31] QDA Miner Lite es una versión gratuita del software de análisis cualitativo asistida por computadora QDA Miner desarrollado por la empresa Provalis Research. En esta evaluación será utilizado para el análisis de datos textuales tales como transcripciones de entrevistas, respuestas abiertas, etc.*

# 6. RESTRICCIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO REALIZADO.

Luego de una evaluación preliminar de la información técnica disponible respecto a la ejecución del programa y el ambiente institucional en el cual ha sido ejecutado, el evaluador externo anticipo en el informe inicial las siguientes limitaciones y riesgos para el desarrollo de la consultoría:

| Limitaciones | Forma en que se abordó esta limitación |
|---|---|
| Las principales limitaciones para el desarrollo de la presente evaluación se focalizan en la ausencia de una línea de base y un marco de indicadores que faciliten medir con precisión el progreso de la institucionalización del programa en las entidades receptoras del conocimiento sobre las metodologías del PDP. | Se ha construido la hipótesis ilustrada en la Figura 4-1 mediante la cual recolectó evidencia de los logros alcanzados en el proceso de institucionalización por parte del PDP, para reconstruir hacia atrás como dicho proyecto influyó para obtener los resultados alcanzados. |
| Luego de la conclusión del programa, el equipo de gestión del PDP al interior del PNUD ha sido reasignado a otras tareas o ha dejado de laborar en dicha institución; lo cual plantea una brecha de conocimiento importante para efectos de la recolección de información. | Gracias a los buenos oficios de la Contraparte PNUD de la evaluación se lograron establecer los contactos necesarios con el Ex Coordinador del Proyecto para solicitar y obtener su apoyo para la evaluación, mediante reuniones presenciales y/o virtuales en los que se recopilará la información necesaria. Adicionalmente se contó con la colaboración y el apoyo de otras unidades al interior del PNUD para facilitar información para la presente evaluación. |
| Luego del cambio de autoridades de gobierno en el año 2014, así como con los resultados del proceso eleccionario de marzo de 2018, se han dado algunos reacomodos y cambios organizacionales en las instituciones que han trabajado el PDP. Esto es particularmente notable al interior del Ministerio de Economía. | Se obtuvo la cooperación de las instituciones depositarias de las actividades de apoyo a la institucionalización del PDP para ubicar el personal necesario para realizar las labores de recolección de información para la evaluación. |
| Al concluir las operaciones del PDP en julio de 2016, se dejó de actualizar la información del sistema de monitoreo evaluación. Actualmente no se dispone de una actualización del estado de las empresas de las 32 cadenas de proveedores que participaron del Programa (con la participación de más de 400 empresas entre micro, pequeñas medianas y grandes empresas). | La carencia de información actualizada de la situación actual de las empresas atendidas por el PDP impide sacar conclusiones respecto al impacto del Programa. Se buscó obtener información a través de un grupo focal con consultores, el cual brindó información empírica para caracterizar este tema. |

Las limitaciones anteriormente expuestas se lograron solventar con los esfuerzos realizados por el Equipo de Contraparte PNUD para la evaluación, sin embargo, la ausencia de datos de seguimiento actualizados para el Estado de las empresas atendidas por el PDP, ha limitado verificar el potencial impacto de dicho programa en el desarrollo empresarial del universo de empresas atendidas.

# 7. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN.

La sistematización de hallazgos de la evaluación se basa en la matriz de preguntas ilustrada en el Anexo 1 la cual ha sido construida sobre la base de los criterios de evaluación que orientan la presente evaluación de los procesos de institucionalización del Programa de Desarrollo de Proveedores y sus metodologías conexas.

En el desarrollo del capítulo, se irá dando respuesta a cada una de las interrogantes planteadas en dicha matriz de preguntas de evaluación.

## 7.1. PERTINENCIA/COHERENCIA.

Este criterio se asocia a la adecuación de objetivos y resultados de las intervenciones al contexto local, regional y nacional, destacando de qué manera las intervenciones del PDP se han adaptado a las prioridades del PNUD, el país y a las necesidades de la población meta.

El PDP desarrolló una metodología de trabajo enfocada en incrementar la productividad y la competitividad de las cadenas productivas del país, preparando el sector empresarial para enfrentar de mejor manera los desafíos de los mercados internacionales y la globalización.

**a. Adecuación con el marco estratégico de Naciones Unidas y s los ODS.**

En el momento en que el PDP fue adaptado metodológicamente a El Salvador (2008), el PDP fue alineado conforme con el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo en sus sucesivas etapas de desarrollo (ver Capítulo 3).

Desde el punto de vista conceptual, el diseño del PDP fue articulado sobre la base de las premisas de "Negocios Inclusivos" (ver recuadro) y con la tesis de Michael Porter y Mark R. Kramer de "Creación de Valor Compartido" en la gestión estratégica del desarrollo empresarial[32], en la cual la premisa

### NEGOCIOS INCLUSIVOS

Negocios Inclusivos es un concepto desarrollado entre 2007-2008 a partir de una publicación de la Universidad de Harvard titulado "El papel del sector privado en la expansión de las oportunidades económicas a través de un enfoque colaborativo" y un estudio conjunto del PNUD y del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible WBCSD titulado "La creación de valor para todos: estrategias para hacer negocios con los pobres".

Los Negocios Inclusivos son iniciativas empresariales que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuyen a la superación de la pobreza y facilitan la inclusión social de las comunidades al incorporar a los procesos de producción y de generación de valor al segmento de población de bajos ingresos, Su aplicación implica la construcción de una relación de confianza entre las partes a partir de una colaboración activa y equitativa.

***Fuentes: Elaborado sobre la base del documento "Negocios Inclusivos" preparado por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible WBCSD y la Organización Holandesa para el Desarrollo SNV, 2008.***

[32] *La creación de valor compartido CVC se define como las políticas y prácticas empresariales que mejoran la competitividad de una empresa y al mismo tiempo apoyan a mejorar las condiciones sociales y económicas en las comunidades en las que operan las empresas. Este es un concepto desarrollado por Michael Porter y Mark R. Kramer y posteriormente formulado por Porter en su libro Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society, publicado en 2012. Este concepto está siendo adoptado entre las empresas de EEUU y países desarrollados y traducido en indicadores empresariales concretos de desempeño (KPIs).*

central de la creación de valor compartido es que la competitividad de una empresa y el bienestar de las comunidades que lo rodean son mutuamente dependientes.

El diseño estratégico del PDP también se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. Los ODS se estructuran sobre la base de 17 Objetivos, los cuales se han definido a partir de los conceptos y logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aunque a diferencia de los ODM ahora incluyen nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz y la justicia, entre otras prioridades[33].

Esta nueva agenda de consensos mundiales se puso en marcha en enero de 2016 y se constituye en una guía de orientación estratégica de las políticas y la financiación del PNUD durante los próximos quince años[34], y en el caso particular de El Salvador, el país ha sido seleccionado para la implementación acelerada de los ODS[35].

El planteamiento estratégico del PDP se alinea con las metas estratégicas de tres ODS, tal cual se ilustra en el Cuadro 7-1: ODS8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico; el ODS9 Industria, Innovación e Infraestructura; y finalmente con el ODS17 Alianzas para lograr los objetivos.

En dicho Cuadro se destacan las metas estratégicas definidas para ODS en los cuales tienen aportes desde las metodologías PDP.

***Cuadro 7-1: Aportes del PDP a las Metas de los ODS8, ODS9, y ODS17.***

| **ODS8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos** | |
|---|---|
| **Meta del ODS8** | **Aporte del PDP** |
| Meta 8.2: Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra. | El PDP desarrolla y aplica un modelo que ubica nuevos proveedores, con el objetivo de proponer nuevas alternativas de compra a las empresas clientas.<br>El programa genera dinámicas internas en las empresas, que garantizan la mejora continua de su productividad y una adecuada inserción en los mercados. |
| Meta 8.3: Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros. | La integración de MIPYMES en las cadenas productivas es fundamental no solo para el dinamismo económico de los países, sino para el impulso del desarrollo humano y la reducción de la pobreza; de hecho, existe un reconocimiento generalizado de que el crecimiento económico se vincula al desarrollo de las MIPYMES.<br>En el contexto nacional las elevadas tasas de desempleo y subempleo, la integración de los pequeños y medianos productores a las cadenas productivas constituye una gran oportunidad para potenciar el desarrollo y fuentes de trabajo decente. |

[33] *Opus ibíd.*
[34] *Sitio web PNUD-ODS, tomado de http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html*
[35] *https://www.efe.com/efe/america/sociedad/el-salvador-es-elegido-para-la-implementacion-acelerada-de-los-objetivos-desarrollo/20000013-2912404*

| ODS9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación | |
|---|---|
| **Meta del ODS9** | **Aporte del PDP** |
| Meta 9.2: Promover una industrialización inclusiva y sostenible y, de aquí a 2030, aumentar significativamente la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto | En El Salvador y la mayoría de los países de la región, las MIPYMES generan el 60% del total de los empleos ya sea formales o informales. Por esta razón el PDP atiende a un sector empresarial muy importante para el desarrollo económico.<br>El PDP trabaja sobre las relaciones de negocios entre una empresa clienta y sus proveedores, a menudo, estas relaciones están poco desarrolladas o se establecen sobre principios de inequidad que debilitan a la empresa proveedora y dificultan la idoneidad de los bienes o servicios que ofrecen; en otras ocasiones no existe un vínculo comercial entre ellas. EL PDP crea y construye relaciones de negocios mediante la gestión de proveedores y clientes. La metodología del PDP logra que la empresa clienta alinee sus objetivos estratégicos con sus proveedores, lo cual facilita a los proveedores un mejor acceso al mercado y la incorporación de mejoras tecnológicas que le den sustentabilidad a largo plazo. |
| Meta 9.3: Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados | |
| **ODS17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible** | |
| **Meta del ODS17** | **Aporte del PDP** |
| Meta 17.9 Aumentar el apoyo internacional a la ejecución de programas de fomento de la capacidad eficaces y con objetivos concretos en los países en desarrollo a fin de apoyar los planes nacionales orientados a aplicar todos los ODS, incluso mediante la cooperación Norte-Sur, Sur-Sur y triangular | El PDP fue incorporado en la Segunda Edición del Catálogo de Cooperación Sur-Sur del Ministerio de Relaciones Exteriores, con el propósito de promover la cooperación entre los países, fortaleciendo las capacidades locales tanto en sectores públicos como privados, además de generar posibles vinculaciones de intercambio de información y enlaces comerciales entre El Salvador y los países a los que sea transferido el modelo |

*Fuente: Elaboración propia sobre la base de los ODS y sus metas de desarrollo*

**b. Adecuación a las prioridades del PNUD.**

En el marco estratégico de país definido por el PNUD para el periodo 2016-2020, el PDP se alinea con el Efecto 02 "Empleo decente y medios de vida sostenibles", particularmente en lo asociado al producto 2.3 Unidades productivas mejora sus capacidades productivas, aplican tecnologías sostenibles y generan medios de vida para jóvenes y mujeres"[36].

Además se alinea con el Plan Estratégico del PNUD 2018-2022 con el producto 1.1.2 Los grupos marginados, en particular los pobres, las mujeres, las personas con discapacidad y los desplazados, están facultados para obtener acceso universal a servicios básicos y activos financieros y no financieros para desarrollar capacidades productivas y beneficios de medios de vida y empleos sostenibles

En esta declaración estratégica, el PDP hace aportes metodológicos al proceso de promoción de las cadenas de valor como una estrategia para incrementar el crecimiento económico desde la base a través de fortalecer las capacidades de las MIPYMES, dentro de un contexto nacional en que (i) las MIPYMES son responsables de generar más del 65% del total de los empleos formales o informales, (ii) Contribuyen a la formación de ingresos familiares, al consumo de materias primas locales y al

[36] *PNUD: Plan de Acción de País entre el Gobierno Salvadoreño y el PNUD para el periodo 2016-2020*

abastecimiento del mercado interno de sus productos; y (iii) Apoyan a la disminución de la migración de trabajadores a los centros urbanos y hacia el exterior del país.

La contribución del PDP fomenta la creación de empleos dignos y de calidad porque favorece el sostenimiento de las empresas en el mercado y promueve sus inversiones ya que los planes de mejora que se elaboran normalmente incrementan la competitividad y crean resiliencia al dejar a las empresas más preparadas para enfrentar los cambios del mercado[37]. Además, el PDP favorece la formalización de las empresas y hace énfasis en temas como: liderazgo, responsabilidad social e inserción en los mercados globales.

**c. Adecuación a las prioridades nacionales.**

La principales apuestas del Gobierno de El Salvador en los temas de promoción del desarrollo económico y la productividad esta en Objetivo 1 del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 (PQD), "Dinamizar la economía nacional para generar oportunidades y prosperidad a las familias, a las empresas y al país" estableciendo como prioridad estratégica de primer nivel "Consolidar un modelo de crecimiento económico equitativo, inclusivo y generador de empleo digno"[38].

En este contexto, el PDP responde y aporta de manera sustantiva a las prioridades estratégicas del PQD 2014-2019 para dinamizar la estructura productiva de El Salvador en el corto, mediano y largo plazo, creando las condiciones para un crecimiento sostenible e inclusivo que facilita la diversificación de productos y procesos productivos, sobre la base de "potenciar las cadenas de valor a través del incremento de la productividad de las PYMES y de las empresas tractoras que participan en el Programa, mediante un conjunto de servicios e instrumentos de desarrollo empresarial"[39].

A nivel de políticas públicas, el PDP se alinea con la Política de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva PFDTP que busca contribuir significativamente a elevar la calidad del recurso humano y su capacidad de ser absorbido en empleos de calidad, así como a sentar las bases de una economía diversificada de alto valor agregado, que contribuye al mejoramiento de la competitividad de las empresas.

**d. Adecuación a los procesos de cooperación sur-sur promovidos nacionalmente.**

De acuerdo a la información proporcionada por el Ministerio de Relaciones Exteriores, la Cooperación Sur-Sur y Triangular, es una parte sustantiva de la Política Exterior Salvadoreña como parte de las prioridades establecidas en el Plan Quinquenal de Desarrollo "El Salvador Productivo, Educado y Seguro 2014-2019", así como en virtud del enfoque solidario, horizontal y reciproco de su política exterior salvadoreña hacia los países de América Latina y el Caribe y extra-regionales[40], para lo cual ha sistematizado la Oferta de Cooperación en el "Catálogo de Oferta de Cooperación Sur-Sur en El Salvador". Dicho Catálogo es una herramienta para la gestión de la Cooperación Sur-Sur por medio de la cual El Salvador pretende promover iniciativas de cooperación técnica con otros

---

*[37] PNUD-El Salvador: Borrador de Documento de Proyecto Fortalecimiento de las capacidades para la implementación de metodologías de desarrollo de proveedores para la mejora de la competitividad y el empleo en MIPYMES, 2016.*

*[38] El Salvador Productivo, Educado y Seguro": Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-19, pag.94*

*[39] BID-FOMIN; Cooperación Técnica No Reembolsable BID/FOMIN ATN/ME - 12116 – ES – Informe de Evaluación Final, Octubre 2014.*

*[40] Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019, en donde uno de sus objetivos sustanciales responde a "potenciar a El Salvador como un país integrado a la región y al mundo, que aporta creativamente a la paz y el desarrollo".*

países de menor o igual desarrollo relativo, con el objetivo de posicionar su rol dual en la Cooperación para el Desarrollo.

El proceso de construcción del mismo fue realizado en estrecha colaboración con instituciones del Gobierno central, en aras de contar con un instrumento para la promoción de la oferta nacional en materia de Cooperación Sur-Sur, el cual fuera presentado en el marco de la celebración de reuniones de Comisiones Mixtas u otros mecanismos bilaterales en los que se sometan a discusión asuntos de cooperación.

A iniciativa del Ministerio de Economía y con el apoyo técnico del PNUD, el Programa PDP fue inscrito en dicho Catálogo en el Eje 1 "Desarrollo económico y empleabilidad productiva" [41]. El PNUD, a través del Equipo de Proyecto UE-PDP contribuyó a este proceso apoyando la preparación de la ficha técnica incluida en dicho catálogo.

De acuerdo con la información proporcionada por el Ministerio de Relaciones Exteriores, a la fecha de la presente evaluación no se ha recibido ninguna solicitud de cooperación técnica asociada a la oferta de cooperación del PDP, canalizada a través de los mecanismos formales establecidos. No obstante lo anterior, se destaca que desde el PNUD (con el financiamiento previsto en el Proyecto 00099058), se promovieron intercambios de cooperación mediante los cuales funcionarios de la UE-PDP fueron invitados a exponer sus experiencias en el tema a países tales como Honduras, Haití y Pakistán y Kenia[42].

**e. El PDP en el escenario actual de proyectos de cooperación para el desarrollo productivo.**

Los principales cooperantes en temas productivos en la actualidad son la Unión Europea, el BID y el Gobierno de los Estados Unidos a través varios programas de USAID para el crecimiento económico, el empleo, la educación técnica y el fortalecimiento de las alianzas público- privadas.

Los principales proyectos de cooperación asociados a las temáticas del PDP en estos momentos son:

- La Unión Europea y su Programa Indicativo Multianual para El Salvador (MIP) 2014-2020 tienen como uno de los dos ejes prioritarios el "Desarrollo del Sector Privado", para el cual ha programado 61 millones de euros[43]. Esta cooperación se ha conceptualizado para "mantener el apoyo de la UE al ámbito prioritario «crecimiento económico» del DEP 2007-2013, pero orientándolo fundamentalmente hacia pequeñas y medianas empresas (Pymes) y cooperativas, con el fin de seguir apoyando el «tejido económico» para aumentar la productividad, la inversión, la creación de empleo y las exportaciones, especialmente con vistas a la aplicación del Acuerdo de Asociación UE-América Central"[44].

  En ese escenario, las metodologías PDP se relacionan dentro de lo previsto para el **Resultado 1: Mayor competitividad industrial y agroindustrial, promoviendo la diversificación de la producción, la calidad y la cadena de valor.** En dicho Resultado Estratégico, se tiene previsto

[41] *Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador: 2do Catalogo Cooperación Sur-Sur, 2016.*

[42] *Sobre este particular, la Cancillería Salvadoreña destacó que tales intercambios de cooperación no fueron desarrollados a través del mecanismo institucional de cooperación Sur-Sur; ni tampoco fueron informados a la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur (UNOSSC) , referente del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, dentro del Sistema de Naciones Unidas para estos temas.*

[43] *UE- PROGRAMA INDICATIVO PLURIANUAL 2014-2020 - EL SALVADOR*

[44] *Opus ibid*

que la Unión Europea "*apoyará medidas y proyectos para mejorar el acceso de las cooperativas y de las PYMES al mercado, haciendo a los pequeños productores más competitivos y ayudándoles a integrarse en cadenas de valor*"[45].

- El Proyecto de USAID para la Competitividad Económica, por un monto de US$50 millones el cual está siendo implementado por Palladium International, LLC, dentro de un plazo de cinco años que finaliza en 2022. Este proyecto tiene dentro sus objetivos "Incrementar la capacidad del sector privado para competir en mercados y cadenas de valor orientados a la exportación. Bajo este objetivo se mejorarán capacidades de los prestadores de servicios de desarrollo empresarial (PSDE) para mejorar la competitividad de las MIPYME a través de la innovación e implementación de nuevas tecnologías y la creación de valor en mercados y cadenas de valor orientados a la exportación."[46]

- El Programa de Corredores Productivos, financiado con un Préstamo del BID por $40millones, el cual tiene el propósito de contribuir al crecimiento económico en los municipios de la Franja Costero-Marina de El Salvador[47]. Los objetivos específicos del programa son: i) aumentar la competitividad de las MIPYMEs ubicadas en estos territorios; ii) mejorar la infraestructura logística para la competitividad; iii) mejorar la sostenibilidad ambiental de la FCM; y iv) contribuir al fortalecimiento del marco institucional y de políticas de apoyo al desarrollo productivo[48].

Sobre la base de la información documental consultada para la presente evaluación, dentro de las iniciativas de cooperación anteriormente descritas existen potenciales nichos de cooperación con MINEC y CONAMYPE, en los cuales se pueden explorar mecanismo para posicionar las metodologías PDP en sus distintas modalidades.

En ello es importante destacar que el Proyecto de USAID para la Competitividad Económica representa una nueva operación de cooperación de USAID que une los esfuerzos de dos proyectos previos de USAID ejecutados entre 2009 y 2015[49], de los cuales surgió el financiamiento que apoyó la operación del PDP por gestión directa de la CCIES.

De acuerdo a la información proporcionada por USAID y los documentos de dicho proyecto consultados para la presente evaluación, dicho Proyecto está muy interesado en identificar empresas "tractoras" que puedan participar del Componente de Subvenciones al Sector Privado[50], cuyo primer paso es la presentación de una Expresión de interés (ver Anexo 3). El Proyecto USAID busca cofinanciar proyectos productivos pertenecientes a cuatro sectores priorizados: agroindustria/alimentos y bebidas, turismo, servicios empresariales y manufactura liviana, que promuevan el crecimiento de las ventas,

[45] *Opus ibid*
[46] *USAID-El Salvador: Tríptico comunicacional y Documento del Proyecto de USAID para la Competitividad Económica.*
[47] *La Franja Costero-Marina (FCM), la cual comprende 34% del territorio nacional, 75 municipios de 8 departamentos y 22% de la población total del país, el GOES ha puesto en marcha la "Estrategia de Desarrollo Integral y Sostenible de la FCM 2012-2024" (La Estrategia). La Estrategia busca mejorar las condiciones de vida de la población mediante la activación y el fortalecimiento de los sistemas productivos y su incorporación al proceso de desarrollo nacional.*
[48] *BID: Documento de Proyecto "Programa de Corredores Productivos - Número del proyecto: ES-L1075"*
[49] *Proyecto USAID de Competitividad Municipal y Proyecto USAID CONAMYPE fortalecimiento del modelo CDMYPE*
[50] *El Proyecto USAID para la Competitividad Económica esta está convocando a organizaciones No Gubernamentales o del sector privado, con o sin fines de lucro, legalmente constituidas en la Republica de El Salvador, con experiencia en gestión de proyectos con cooperantes internacionales, para que presenten de manera individual o en consorcio su intención de ser consideradas como potenciales beneficiarios de Convenios de Subvención bajo el Proyecto.*

preferiblemente de exportación, y la generación de empleos en micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME).

Los proyectos propuestos al Proyecto USAID deben ser formulados con (i) un enfoque de cadena de valor, en los que se hayan analizado los diferentes eslabones para identificar los cuellos de botella que están impidiendo su crecimiento y las oportunidades que los podrían potenciar; y (ii) además, deben tener un enfoque de mercado, en el que esté claramente identificada y cuantificada la demanda por productos o servicios; y una perspectiva sistémica, considerando al ecosistema de apoyo alrededor de los encadenamientos productivos que sean propuestos.

## 7.2. EFICACIA.

Es el grado de cumplimiento de los objetivos explícitos e implícitos de las intervenciones del PDP para la institucionalización del Programa de Desarrollo de Proveedores y sus metodologías conexas, desde su puesta en marcha.

El Cuadro 7-2 muestra la síntesis de la compilación de resultados de la aplicación del modelo de institucionalización PDP ilustrado previamente en la Figura 5-1, los cuales se describen detalladamente en el presente capítulo. En adición a las instituciones nacionales responsables del desarrollo productivo (CONAMYPE, MINEC y MAG) y en el Ministerio de Educación; al final de este apartado se hace una mención al caso particular del MAG.

**a. El PDP como una política pública nacional.**

En el diseño conceptual del PDP y sus revisiones se tenía previsto que, para favorecer la institucionalización del mismo en el contexto nacional, es que las metodologías PDP fuesen incorporadas dentro de los instrumentos de política pública a escala nacional[51], considerando que dichas metodologías se alineaban con las prioridades y necesidades de fortalecimiento de capacidades del sector empresarial salvadoreño (tal como se describió extensivamente en el Capítulo 2 del presente documento).

Con ese propósito, el PNUD hizo importantes esfuerzos posicionando la importancia del tema en la agenda nacional con el desarrollo e implantación del PDP, sin embargo, en la revisión documental realizada durante la presente evaluación, se pudo verificar que los conceptos metodológicos del PDP no fueron retomados para formular e implantar una política pública nacional directamente relacionada con las metodologías, aunque durante la fase operativa del PDP se dieron importantes pasos desde el punto de vista metodológico, institucional y de asignación de recursos financieros[52], lo cual sera analizado en detalle más adelante para los casos de MINEC, CONAMYPE y MINED.

La evidencia documental más importante muestra el avance obtenido en la adopción institucional en las metodologías PDP aparece en los Planes Estratégicos Institucionales del MINEC (2015-19) y de CONAMYPE (2015-19) y como también se verá más adelante, en los aportes del PDP dentro de la institucionalización del Programa SEAMOS PRODUCTIVOS del MINED.

[51] *PNUD - El Salvador: Revisión Sustantiva 1 al Documento de Proyecto PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES: EL SALVADOR*
[52] *BID-FOMIN; Cooperación Técnica No Reembolsable BID/FOMIN ATN/ME - 12116 – ES – Informe de Evaluación Final, Octubre 2014.*

***Cuadro 7-2: Matriz Resumen de la aplicación de la hipótesis de estudio para el proceso de institucionalización del PDP***

| ETAPAS | MINEC | CONAMYPE | CCIES | MINED |
|---|---|---|---|---|
| **Relación con el PDP (1)** | Entidad Asociada en la Implementación - Memorándum de Entendimiento para Cooperación - Coordinación interinstitucional de trabajo | Memorándum de Entendimiento para Cooperación - Coordinación interinstitucional de trabajo | Entidad Ejecutora del PDP y Anfitriona de la UE del PDP. | Contrato deservicios para el Diseño de una versión PDP enfocada en emprendimientos para jóvenes |
| **Capacitación y fortalecimiento de capacidades por parte de EGP-PNUD (2)** | Se desarrollaron procesos de capacitación y certificación en la metodología original de PDP | Diseño de una guía metodológica para empresarios MYPE Se desarrollaron procesos de capacitación y certificación en la metodología modificada de PDP | Se desarrollaron procesos de capacitación y certificación en la metodología original de PDP a la UE y al Banco de Consultores del PDP. | Se desarrolló un taller de capacitación en la metodología modificada de PDP para emprendimientos de jóvenes |
| **Asimilación organizacional de la metodología PDP** | Durante la ejecución se asignó un Técnico como punto focal de coordinación con la UE-PDP y que trabajo en la adaptación metodológica del PDP a los procedimientos MINEC y el diseño de instrumentos de trabajo. Apoyo directamente el trabajo con una cadena productiva en calzado. A partir de 2016 fue resignada a otras funciones. | Se creó la Gerencia de proveedores, la cual mantiene su vigencia a la fecha en el organigrama y presupuesto de CONAMYPE. La plaza de Gerente está vacante, así como también dos plazas de técnicos vacantes. Esta Gerencia trabaja en coordinación con los Técnicos de Gestión Empresarial en las Oficinas de Atención Territorial. 19 Técnicos de CONAMYPE y 22 técnicos de 12 CDMYPES fueron certificados en la metodología Creciendo con su Negocio para su implementación en campo (4). | La UE del Programa fue conformada por un equipo de cuatro personas. El Coordinador y el Especialista Informático se trasladaron a la sede de PNUD a mediados de la ejecución. La Unidad funciono al interior de la CCIES sin pasar a ser incluida en el organigrama institucional. Al concluir el proyecto (y los fondos que lo financiaban), la Unidad fue disuelta. El Banco de Consultores se mantiene disponible (muchos consultores siguen trabajando con empresas apoyadas por PDP por cuenta propia). | Al concluir el Contrato de servicios y sobre la base de los instrumentos diseñados, MINED absorbió la operatividad del Programa SEAMOS PRODUCTIVOS con personal propio dentro del Viceministerio de Ciencia y Tecnología. |
| **Creación de Políticas Publicas asociadas a la metodología PDP (3)** | No se crearon Políticas Publicas específicas asociadas a la metodología PDP. El tema se incluyó de forma genérica (bajo la denominación de Encadenamientos Productivos) en el Plan Estratégico MINEC 2015-19 y en el POA2013-14. En los POA2017-18 no fue considerado | No se crearon Políticas Publicas específicas asociadas a la metodología PDP. El tema se incluyó dentro del Eje Estratégico 1 “Contribuir a la transformación económica territorial del país”, se ha programado como una de sus iniciativas estratégicas “Desarrollar un Programa de Proveedores MYPE para la gran Empresa”. | No aplica | El PDP no derivo en ninguna política pública en el sector de Educación, aunque es parte estratégica del instrumental metodológico del Programa SEAMOS PRODUCTIVOS, el cual mantiene su vigencia a la fecha |

| ETAPAS | MINEC | CONAMYPE | CCIES | MINED |
|---|---|---|---|---|
| **Instrumentos operativos de gestión para el PDP** | La preparación (con apoyo técnico del PNUD) del Manual Técnico Operativo del Programa de Desarrollo de Proveedores, adaptación de una línea de financiamiento FONDEPRO pre-existente para adecuarla a los conceptos PDP y diseño (con apoyo técnico del PNUD) de las bases del concurso público de fondos para ser aplicados al fortalecimiento de cadenas productivas con la Metodología PDP. | Se diseñó la Metodología denominada "Creciendo con su Negocio", y sus instrumentos metodológicos diseñados para el fortalecimiento de pequeños negocios en mercados inclusivos. | El PDP dejó un completo acervo de documentación operativa, Manuales, Guías metodológicas, etc. Adicionalmente se diseñó un Sistema informático de monitoreo y evaluación | Apoyo al Programa SEAMOS PRODUCTIVOS con la Metodología INICIANDO CON SU NEGOCIO, la cual considera aportes metodológicos del PDP con la metodología de desarrollo de emprendimientos. Esta metodología fue concebida para trabajar proyectos juveniles de emprendimientos productivos como parte de la currículo formativa de bachillerato técnico-vocacional del MINED |
| **Convenios de Cooperación suscritos para la gestión del PDP** | MINEC no negoció por su cuenta Convenios específicos. | CONAMYPE no negoció por su cuenta Convenios específicos. | Se negociaron convenios de cooperación técnico-financiera con BID-FOMIN y USAID para continuidad de las acciones de PDP iniciadas con financiamiento PNUD | Se aprovechó un Convenio con la Unión Europea y se estableció un Memorándum de Entendimiento con INJUVE dentro de las acciones del Plan El Salvador Seguro. |
| **Asignación de recursos presupuestarios y/o de infraestructura para la atención PDP** | Se logró el apoyo técnico con la asignación y financiamiento de un técnico DFP-MINEC y se logró una partida financiera para el Concurso FONDEPRO-PDP durante 2013-2014. Actualmente el PDP y su metodología de trabajo no está incluida en el presupuesto ni la programación operativa de MINEC | La Gerencia de Proveedores tiene recursos del Presupuesto de CONAMYPE para financiar su personal. No se cuentan con recursos financieros ni logísticos para la operatividad PDP-Creciendo con su Negocio, salvo con el tiempo del equipo CONAMYPE y apoyos puntuales de los CDMYPES. | Después de las gestiones financieras realizadas con BID-FOMIN y USAID, la CCIES no ha contado con recursos para la continuidad del PDP desde junio de 2016. No se han realizado nuevas gestiones de cooperación para el PDP ni se han asignado recursos del Presupuesto Operativo CCIES durante 2017-18 | MINED ha contado con financiamiento de la Unión Europea al inicio del Programa SEAMOS PRODUCTIVOS. Actualmente cuenta con fondos del gobierno central a través del Instituto Nacional de la Juventud INJUVE con recursos provenientes de la aplicación de la Ley de Contribución Especial para la Seguridad Ciudadana y Convivencia. |

*Fuente: Elaboración propia sobre la base de la recopilación de información y la aplicación de la hipótesis ilustrada en la Figura 4-1*

*(1) Un Comité Directivo (CD) fue constituido para dar seguimiento a las líneas estratégicas del PDP. El CD estuvo formado por 7 personas: 2 representantes del MINEC (1 Dirección Fomento Productivo+ 1 CONAMYPE); 1 Representante de CCIES y 2 Representantes del PNUD.*

*(2) Se acreditaron un total de 110 técnicos y consultores de instituciones públicas y privadas en metodologías PDP.*

*(3) El PDP fue incluido en el catálogo de buenas prácticas de cooperación sur-sur de 2014 publicado por el Ministerio de Relaciones Exteriores*

*(4) PNUD: Segunda Sistematización - Talleres de Formación en la Metodología "Creciendo con su Negocio", 2013. En adición a los técnicos CONAMYPE y CDMYPE, participaron 25 Técnicos Alcaldías Municipales, 13 Instituciones de Gobierno Central, 9 representantes de ONG´s y 6 Empresarios.*

Concretamente en los casos de MINEC y CONAMYPE:

- En el caso de MINEC, se desarrolla la Acción 2.1.6 "Fortalecimiento de la competitividad empresarial en las cadenas productivas – 4 cadenas que aglutinen a 35 empresas", la cual se adscribe al segundo eje estratégico "Desarrollo de las capacidades productivas y competitivas de las MIPYMES". En esa lógica se enmarcan las acciones que se encomiendan a la DFP-MINEC y que se describen más adelante.

- En el caso de CONAMYPE, dentro del Eje Estratégico 1 "Contribuir a la transformación económica territorial del país", se ha programado como una de sus iniciativas estratégicas "Desarrollar un Programa de Proveedores MYPE para la gran Empresa".

En ambos casos, las autoridades consultadas en MINEC y CONAMYPE que participaron del proceso de planificación estratégica de ambas instituciones confirmaron que la experiencia del PDP incidió positivamente en que el tema fuese considerado en ambos procesos (más adelante se explica cómo evolucionó cada caso en el ámbito institucional), aunque no destacaron un rol específico del PNUD en este tema.

Luego que el tema PDP se adscribiera en los documentos estratégicos antes mencionados (2015), no se dieron más avances significativos en la incorporación del PDP como una política pública y el tema poco a poco fue perdiendo relevancia al cierre de la operación del PDP en 2016, principalmente por dos factores clave:

- El escenario institucional en los últimos años se ha visto muy influenciado por el alto nivel de polarización entre el Gobierno y la Empresa Privada, lo que ha dificultado concretizar una efectiva y sostenible alianza pública privada que se requiere para llevar adelante las políticas públicas de apoyo al desarrollo empresarial, y

- Al inicio de la Administración del Presidente Sánchez-Cerén (2014-19), se tuvieron cambios institucionales y prioridades estratégicas en el Ministerio de Economía. En este tema, pese a los esfuerzos realizados por PNUD, no se logro un reposicionamiento del PDP con las nuevas autoridades MINEC y un acercamiento de MINEC con la Empresa Privada dentro de los conceptos del PDP.

Este punto fue destacado durante las consultas realizadas para la presente evaluación y previamente había sido señalado en el Informe de Evaluación Final de la Cooperación Técnica No Reembolsable BID/FOMIN ATN/ME – 12116[53].

A partir de los avances anteriores, en los siguientes acápites, se analiza el proceso de institucionalización seguido en las instituciones que fueron seleccionadas como depositarias de la metodología PDP.

[53] *En dicho documento se establecía que "…el rol que pueden desempeñar los organismos internacionales de colaboración, tales como el PNUD y el BID, pueden ser gravitantes en contribuir a facilitar el entendimiento y la coordinación entre los sectores público y privado"*

**b. Institucionalización de las metodologías PDP en MINEC.**

Bajo los auspicios del Proyecto de Cooperación PNUD-PDP-0059206, se desarrolló la asistencia técnica para los procesos de institucionalización de la metodología PDP en el Ministerio de Economía, los cuales iniciaron con una serie de capacitaciones a tres técnicos de la DFP-MINEC a finales del año 2012.

A partir de este proceso, se inició una relación de trabajo con el Equipo de Gestión Central del Programa, los cuales colaboraron en el proceso de compartir las metodologías de intervención en las cadenas de valor y de dar soporte técnico a los equipos de gestión integrados en MINEC.

En ese momento, la DFP-MINEC estaba organizada en tres Gerencias, una de las cuales se denominaba "Gerencia de Encadenamientos Productivos", dentro de la cual se había designado a una persona especializado en desarrollo de proveedores, para seguimiento técnico del PDP desde MINEC y que en la práctica se convirtió en el punto focal PDP (ver Figura 7-1).

Durante el año 2013 y mediados de 2014 el PNUD a través de la UE-PDP apoyó técnicamente la creación de elementos de trabajo PDP para MINEC, entre los cuales destaca:

- La preparación (con apoyo técnico del PNUD) del Manual Técnico Operativo del Programa de Desarrollo de Proveedores,
- La adaptación de una línea de financiamiento FONDEPRO[54] pre-existente para adecuarla a los conceptos PDP[55] y
- El diseño (con apoyo técnico del PNUD) de las bases del concurso público de fondos para ser aplicados al fortalecimiento de cadenas productivas bajo los conceptos del PDP.

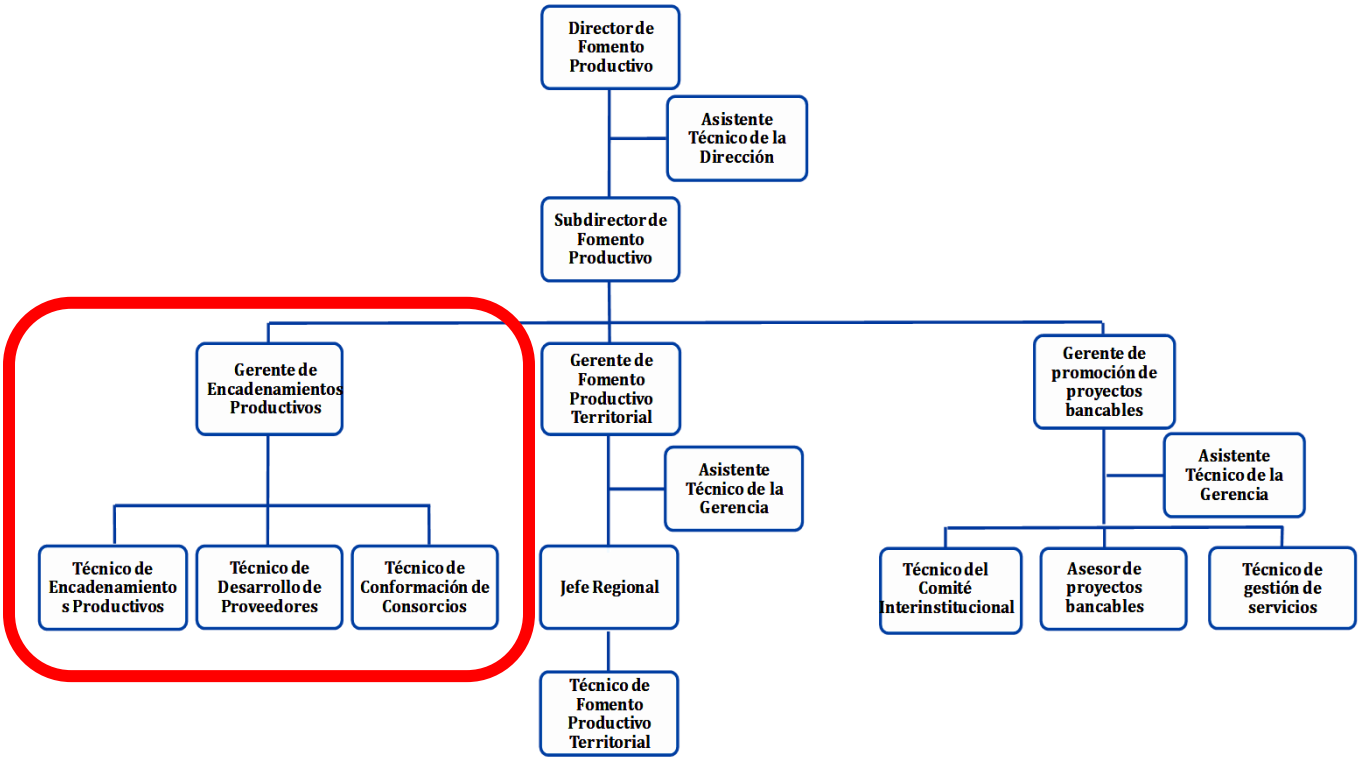
En este escenario, a finales del año 2013 se suscribió el Memorándum de Entendimiento PNUD-MINEC, en el cual se establecieron las pautas de coordinación estratégica para realizar, entre otras cosas, las adecuaciones necesarias de la metodología PDP, trasladar el sistema de monitoreo y evaluación diseñado para el seguimiento de las acciones del PDP, compartir las mejores prácticas internacionales en la materia y apoyar el proceso de institucionalización del PDP y, sobre todo, "garantizar la ejecución del PDP dentro del MINEC con recursos disponibles por esta institución"[56] .

*[54] El FONDEPRO es una iniciativa del Gobierno de El Salvador, ejecutada a través del Fondo de Desarrollo Productivo del Vice Ministerio de Comercio e Industria del Ministerio de Economía (MINEC). Es un Fondo financiero destinado a otorgar cofinanciamiento no reembolsable a la MIPYME, a fin de fortalecerla en su competitividad y generar impacto económico.*

*[55] línea de apoyo al sector empresarial denominada "cadenas productivas y asociatividad", que tiene como objetivo mejorar la productividad y competitividad de las empresas a través de la ejecución proyectos de un grupo de empresas, es decir, de proyectos de carácter colectivo o asociativo, que les permita enfrentar desafíos comunes, realizar negocios en forma colectiva o asociativa, y fortalecer la competitividad de las cadenas productivas. De acuerdo a información de FONDEPRO, dicha línea ya no se encuentra activa, y durante el periodo que estuvo activa (2006-2015) no fue utilizada.*

*[56] Memorándum de Entendimiento PNUD-MINEC Artículo II, clausula VI para el MINEC*

***Figura 7-1: Organigrama DFP-MINEC en 2014, cuando se inició el trabajo conjunto con PDP***




*Fuente: DFP-MINEC*

En seguimiento a lo pactado en dicho Memorándum de Entendimiento PNUD-MINEC, en mayo de 2014 se lanzó el Primer Concurso de Fondos PDP-FONDEPRO, el cual fue declarado desierto debido a que "dadas las elevadas exigencias administrativas que impone el FONDEPRO a las empresas que les presta servicios, ninguna de las cadenas empresariales interesadas en participar en el mencionado concurso pudo alcanzar los estándares exigidos. Así, el número de cadenas interesadas, que inicialmente se estimaba en 20, ninguna logró cumplir la totalidad de los requisitos exigidos."[57]

Sobre la base de los resultados obtenidos en este Concurso de Fondos, MINEC con el apoyo técnico del PNUD a través de la UE-PDP realizó y documentó proceso de autocrítica al esquema del fondo concursable[58], y se estructuró una serie de modificaciones al mecanismo, sus bases y la metodología de difusión y posicionamiento con la empresa privada[59]. Lastimosamente, este proceso no tuvo continuidad, y la modalidad de financiamiento fue descontinuada dentro de FONDEPRO.

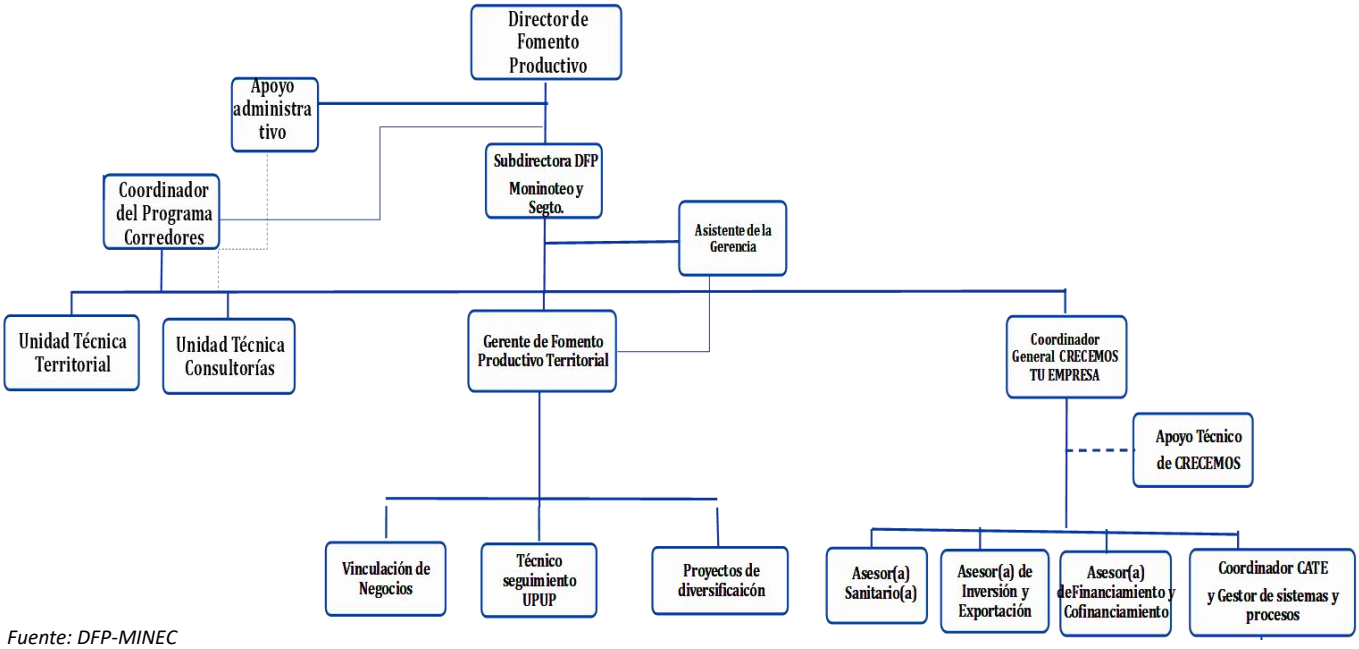
[57] *Cooperación Técnica No Reembolsable BID/FOMIN ATN/ME - 12116 – ES – Informe de Evaluación Final, Octubre 2014.*
[58] *MINED- Dirección Coordinadora de Políticas Productivas: Evaluación inicial: Programa Desarrollo de Proveedores (PDP) - Modalidad: Concurso de Fondos, octubre de 2014.*
[59] *MINED- Dirección Coordinadora de Políticas Productivas: Evaluación inicial: Programa Desarrollo de Proveedores (PDP) - Modalidad: Concurso de Fondos, octubre de 2014.*

Como un escenario alternativo de trabajo, MINEC focalizó sus esfuerzos con una cadena productiva en calzado[60]. La Empresa GW[61] fue seleccionada por MINEC para desempeñar el rol de empresa tractora para fortalecer su cadena de proveedores. Este trabajo se desarrolló de forma directa por parte de la persona delegada como técnico PDP durante un plazo de un año, entre finales del año 2014 y principios del año 2016.

En medio de este proceso, se dio el cambio de administración en MINEC y pese a que el trabajo en la línea de calzado tuvo importantes avances, esta iniciativa tampoco tuvo continuidad. A finales del año 2015 el organigrama de la DFP-MINEC sufrió modificaciones, la persona enlace fue reasignada a otras tareas, el tema PDP ya no fue considerado dentro del nuevo organigrama (ver Figura 7-2), y el seguimiento al PDP no fue considerado dentro del plan operativo anual de los tres años siguientes (2016, 2017 y 2018).

Finalmente se destaca que el sistema informático de monitoreo y evaluación, fue instalado con el apoyo del PNUD a través de especialista informático destacado en la UE-PDP en la infraestructura de servidores MINEC, sin embargo nunca fue puesto en operación ni utilizado en ningún proceso de seguimiento a las actividades PDP realizada por la DFP-MINEC. Adicionalmente, MINEC no ha realizado una sistematización de los resultados obtenidos, ni tampoco ha actualizado el seguimiento a dicha cadena productiva en los últimos tres años (2016, 2017 y 2018).

***Figura 7-2: Organigrama actual de la DFP-MINEC***




*Fuente: DFP-MINEC*

[60] *Opus Ibíd. e DFP-MINEC: Informe de Escenarios Propuestos para Concurso de Fondos FONDEPRO-PDP, 2014*
[61] *GW participó inicialmente como proveedora de una empresa tractora desarrollada en PDP con la CCIES*

**c. Institucionalización de las metodologías PDP en CONAMYPE.**

Bajo los auspicios del Proyecto de Cooperación PNUD-Luxemburgo II a través del Proyecto 00082508 "Metodologías para la generación de ingresos", PNUD desarrolló una asistencia técnica focalizada en apoyar los procesos de institucionalización de la metodología PDP en CONAMYPE. De forma similar al caso del MINEC, el proceso con CONAMYPE inició con una serie de capacitaciones al personal clave que se identificó como referentes institucionales de coordinación (ver Cuadro 3-1).

A partir de estas capacitaciones, a mediados del año 2014 CONAMYPE, PNUD a través del EGC y la UE-PDP, desarrollaron una agenda de trabajo para realizar una adaptación de la metodología PDP para pequeñas empresas y microempresas, obteniéndose los siguientes resultados institucionales[62]:

- Se diseñó la Metodología denominada "Creciendo con su Negocio", diseñada para el fortalecimiento de pequeños negocios en mercados inclusivos.
- Se estableció un programa de fortalecimiento de capacidades en la aplicación de la metodología y sus instrumentos de trabajo. En total aproximadamente 22 técnicos de los CDMYPES y 19 técnicos de CONAMYPE participaron de dicho proceso, acreditándose como formadores técnicos de la Metodología "Creciendo con su Negocio"[63].

A partir de los avances anteriores, PNUD asistió a CONAMYPE en el diseño e implantación de la Gerencia de Proveedores, como la instancia responsable de diligenciar este proceso. A esta unidad se asignaron cuatro personas, un Gerente y tres técnicos de apoyo. **A la fecha de la presente evaluación, esta Gerencia sigue formando parte del organigrama institucional de CONAMYPE** (dependiendo de la Directora de Desarrollo Empresarial de CONAMYPE), aunque solamente una persona labora en la misma tiempo completo. A nivel organizacional la posición de Gerente está vacante desde noviembre de 2017, con una persona como Gerente ad-ínterin.

De acuerdo a la normativa institucional, el Gerente de Proveedores tiene la responsabilidad de "Planificar, monitorear y evaluar el desempeño de los centros especializados en proveeduría pública y empresas extractoras privadas: fomenta la competitividad de la MYPE y diseña metodologías, instrumentos y herramientas que garanticen servicios de calidad que generen impacto en las empresas, y ejecuten servicios empresariales especializados" (ver Figura 7-3).

A partir de este proceso de institucionalización, la metodología PDP en la adaptación "Creciendo con su Negocio" ha mantenido su vigencia dentro del accionar institucional y forma parte de los procesos de planificación estratégica y operativa de CONAMYPE. En el proceso se destaca que CONAMYPE adquirió mediante un Decreto de la Asamblea Legislativa su transformación en un ente autónomo e independiente administrativa y presupuestariamente del Ministerio de Economía[64].

La Gerencia continúa trabajando y coordinando esfuerzos con un grupo de cinco asesores empresariales destacados en los centros regionales de CONAMYPE y con los asesores de negocio en los CDMYPE a escala nacional. Al momento en que se realizó la presente evaluación, CONAMYPE destacó que se han trabajado un estimado de 15 cadenas productivas a escala nacional, sin embargo

---

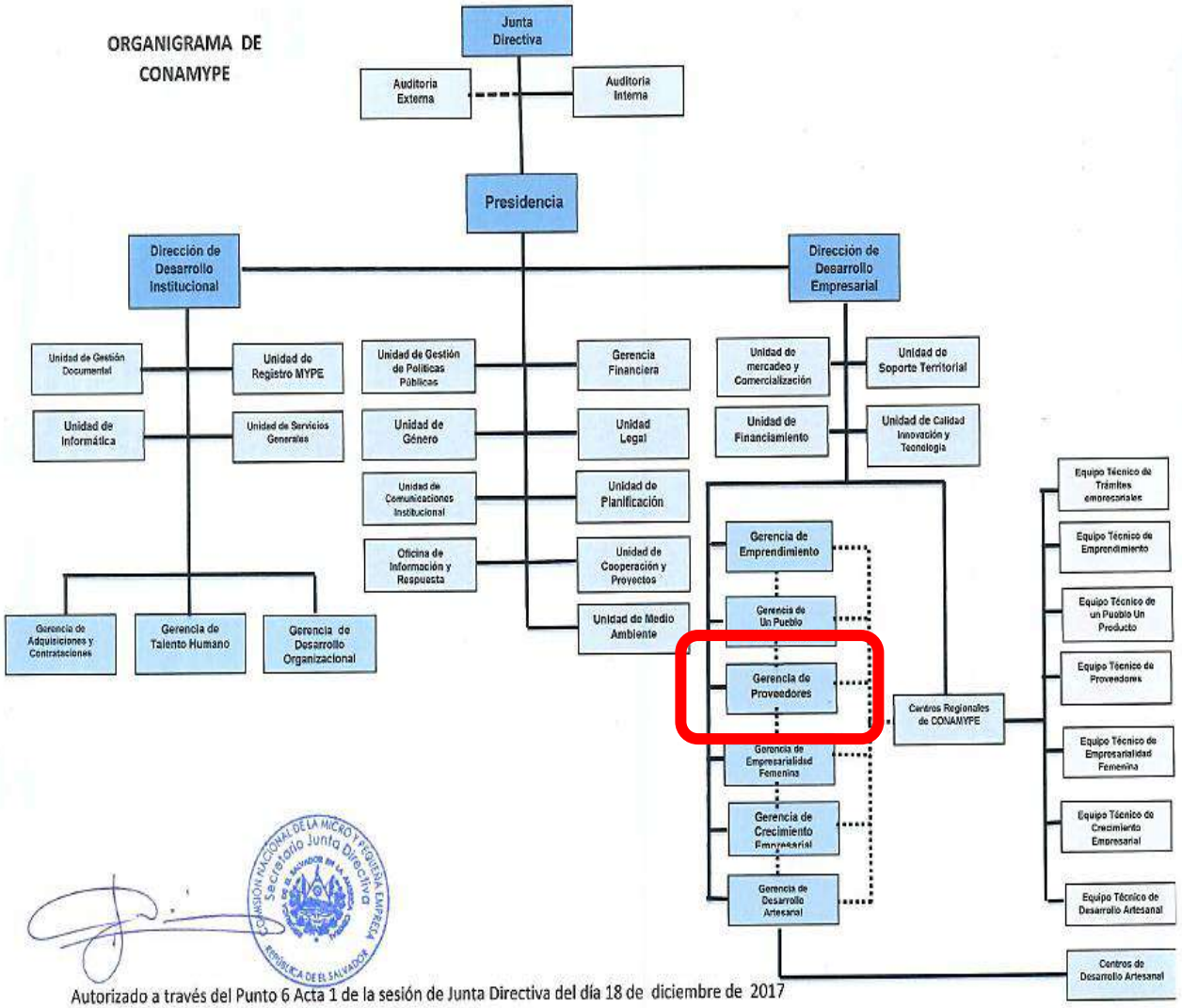
*[62] PNUD Informe Final de Ejecución del PDP, bajo el Proyecto 00059206, 2016.*

*[63] PNUD: Segunda Sistematización - Talleres de Formación en la Metodología "Creciendo con su Negocio", 2013. En adición a los técnicos CONAMYPE y CDMYPE, participaron 25 Técnicos Alcaldías Municipales, 13 Instituciones de Gobierno Central, 9 representantes de ONG´s y 6 Empresarios.*

*[64] https://www.asamblea.gob.sv/node/6459*

se destaca que no existe un proceso de sistematización y monitoreo de la información asociada a la aplicación metodológica PDP. De acuerdo a la información proporcionada por CONAMYPE, los principales problemas que se han observado en la ejecución de la metodología PDP "Creciendo con su Negocio" han estado focalizados en la dificultad de encontrar, dentro de los nichos de operación tradicionales de CONAMYPE, empresas que pueden funcionar como "tractoras" y acumular dentro de ellas procesos de compra sistemáticos con microempresas "proveedoras".

***Figura 7-3: Organigrama general de CONAMYPE***




**d. Institucionalización de las metodologías PDP en CCIES.**

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador es una entidad gremial con más de 3,000 empresas asociadas, de las cuales el 96% de sus miembros pertenecen al rango de pequeñas y medianas empresas. Durante el plazo de ejecución del programa, actúo desde el inicio como Entidad Responsable de la Operación del PDP, para lo cual acomodó en su sede central la UE del Programa.

Es importante destacar que la CCIES apoyó la gestión operativa del PDP:

- Identificando e incentivando la participación, dentro de su amplia membresía, de empresas que podrían servir como "tractoras" para la metodología PDP,
- Realizó amplios procesos de difusión del PDP para animar la inscripción de empresas al PDP,
- Contribuyó de manera eficiente a facilitar su estructura administrativa, personalidad jurídica y soporte legal para facilitar el desempeño del Programa, además de servir de garante de la administración del mismo, no solo al PNUD, su iniciador, sino también hacia los cooperantes internacionales que apoyaron al PDP: BID-FOMIN y a la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID)[65].

La CCIES coordinó la ejecución del PDP con varias iniciativas internas para promover el desarrollo de la MIPYMES (como es el caso del Centro de Apoyo para la Pequeña y Mediana Empresa, CAPYME, creado en el año 2007), sin embargo, la UE del Programa no fue adscrita de forma permanente dentro del organigrama institucional y dejó de funcionar cuando los recursos disponibles para la atención empresarial llegaron a su fin en julio de 2016. El personal que laboraba en la UE no fue incorporado a la CCIES y prácticamente se perdió todo el conocimiento institucional adquirido durante los ocho años de operación del PDP.

Al cierre de operaciones de atención empresarial en julio de 2016, quedo en resguardo de la CCIES un acervo de todos manuales técnicos, informes de seguimiento y el sistema de información diseñado para el seguimiento del PDP. Este instrumental no está siendo aprovechado actualmente y no se ha realizado un Informe de Impacto en seguimiento a las acciones realizadas con las empresas que participaron del PDP (conforme las recomendaciones dadas en la Evaluación Final realizada para la cooperación de BID-FOMIN[66]).

En algún momento, la CCIES se planteó la intención de promover el desarrollo de una estructura de PDP a nivel de la región centroamericana[67], aprovechando para ello el hecho que la Federación de Cámaras de Comercio del Istmo Centroamericano (FECAMCO), que aglutina a las cámaras de comercio de la región centroamericana, tiene su sede principal en El Salvador, sin embargo, esta iniciativa no se logró concretar[68].

**e. Institucionalización de las metodologías PDP en MINED.**

La participación del PDP dentro del Ministerio de Educación, particularmente con el Vice Ministerio de Ciencia y Tecnología a través de la Gerencia de Educación Técnica y Tecnológica[69] se realizó bajo los auspicios del PNUD con recursos del Proyecto 00070673 "Seamos Productivos".

La asistencia técnica del PNUD a través de la UE-PDP se focalizó en realizar un diagnóstico de las condiciones institucionales para promover una adaptación del PDP para trabajar con grupos de

[65] *Cooperación Técnica No Reembolsable BID/FOMIN ATN/ME - 12116 – ES – Informe de Evaluación Final, Octubre 2014.*
[66] *Opus ibíd.*
[67] *Opus ibíd.*
[68] *Opus ibíd.*
[69] *La Gerencia de Educación Técnica y Tecnológica (GETT), es la instancia dependiente de la Dirección Nacional de Educación en Ciencia, Tecnología e Innovación, responsable de velar por el acceso y desarrollo de la Educación Técnica y Tecnológica de los Niveles Medio y Superior, que desarrollan los centros educativos públicos y privados de todo el país, coherentes con los requerimientos y las demandas de la sociedad salvadoreña y del sector productivo nacional.*

emprendedores juveniles que se integran como resultado de un proceso de formación educativa incluido en el currículum de los estudios de bachillerato técnico-vocacionales.

Estas actividades se enmarcaron dentro del **Programa SEAMOS PRODUCTIVOS** del MINED, una iniciativa creada en el año 2009 con el propósito de "Desarrollar la formación en cultura emprendedora y de asociación, en los centros educativos y en la población de egresados de bachillerato técnico, como parte del currículo en el Proyecto de Educativo Institucional", el cual se focaliza en una población estudiantil estimada en cien mil estudiantes de tercer año de educación media que cada año son atendidos dentro de los planes de estudio de bachilleratos Técnicos Vocacionales, principalmente los que sirven las especialidades de Mecánicas: General y Automotriz, así como Electrotecnia y bachillerato Agropecuario[70].

La UE-PDP y el equipo de consultores prepararon para MINED una guía metodológica para emprendimientos juveniles, la cual se adscribió como instrumento metodológico base para desarrollar el Programa SEAMOS PRODUCTIVOS a partir del año 2014. Sobre la base de dicha guía metodológica, PNUD organizó una serie de capacitaciones dirigidas a formar una base de profesionales capacitados para el Vice Ministerio de Ciencia y Tecnología a través de la Gerencia de Educación Técnica y Tecnológica.

Una vez concluida la asistencia técnica, MINED decidió implantarla y masificarla a través de un grupo de nueve profesionales que pasaron a ser parte de la Gerencia de Educación Técnica y Tecnológica.

El proceso de aplicación metodológica consta básicamente de tres fases:

- Inicialmente se desarrolla un módulo formativo en Emprendedurismo dentro del pensum del último año de bachillerato, mediante el cual se promueve la presentación de propuestas de proyectos de Emprendedurismo, las cuales son estudiadas y evaluadas por un Comité Institucional para seleccionar aquellas que cumplen los requisitos y desarrollan una idea de negocio viable,
- En una segunda fase se seleccionan las mejores propuestas y se les otorga un capital semilla para su desarrollo, el cual es entregado un evento especial a escala nacional, a la fecha se han realizado seis "graduaciones" con un total de 268 propuestas financiadas hasta el año 2017; y
- Se desarrolla la fase de implementación de las ideas de negocio para lo cual el ministerio de educación a través de una entidad externa[71] hace las compras de suministros y materiales para cada proyecto de proyectos y se pone en marcha el emprendimiento juvenil.

De acuerdo a información proporcionada por MINED:

- No se ha desarrollado un proceso extensivo de monitoreo y evaluación de los logros del programa Seamos Productivos, sin embargo, evaluaciones parciales que cubren aproximadamente el 60% de los grupos de jóvenes que han sido beneficiados con financiamiento, indican un estimado del 70% de iniciativas que lograron consolidar su iniciativa de negocios.

*[70] Como parte del proceso educativo, se realizan cursos especiales para el personal docente que atiende a esta población educativa.*
*[71] La entidad seleccionada ha sido la Organización de Estados Iberoamericanos OEI*

- El Vice Ministerio de Ciencia y Tecnología y la Gerencia de Educación Técnica y Tecnológica, no cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación concurrente que apoye la gestión estratégica del Programa SEAMOS PRODUCTIVOS.

- Es un proceso pendiente para el Vice Ministerio de Ciencia y Tecnología y la Gerencia de Educación Técnica y Tecnológica, el desarrollo de una sistematización completa del Programa Seamos Productivos.

- La guía metodológica desarrollada con apoyo del PNUD y de la UE del PDP fue un insumo clave para estructurar una manera más completa el diseño del Programa Seamos Productivos y facilitar la asignación de fondos de la Unión Europea para el otorgamiento del capital semilla en las primeras cuatro "Graduaciones" de emprendimientos productivos. Los resultados del programa y la aplicación de la guía metodológica PDP facilitaron que durante 2016 y 2017 del Programa Seamos Productivos[72], accediese a una partida de fondos del gobierno central a través del Instituto Nacional de la Juventud INJUVE con recursos provenientes de la aplicación de la Ley de Contribución Especial para la Seguridad Ciudadana y Convivencia.

**f. Institucionalización de las metodologías PDP en MAG.**

La UE-PDP intentó compartir la metodología PDP con el Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG, sin embargo no se logró establecer una vinculación para que esta institución incorporase esta metodología dentro de sus proyectos institucionales, especialmente dentro de la Dirección de Desarrollo Rural.

Esta gestión no logró ser exitosa porque no se le dio seguimiento por parte de PNUD y de MAG para dar continuidad al proceso y desarrollar una propuesta metodológica adecuada para las iniciativas que gestiona el MAG. Sin embargo, la base de consultores formados por el PDP fue incorporada a la base de consultores que trabajó algunas iniciativas financiadas por MAG con recursos del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.

**g. Resultados no previstos del PDP**

Finalmente se destaca que, con la ejecución del PDP, se lograron obtener valiosos resultados no previstos en el diseño metodológico original:

- El diseño de las dos variantes metodológicas del PDP mencionadas previamente: la Metodología CRECIENDO CON SU NEGOCIO, y la Metodología INICIANDO CON SU NEGOCIO. Este aporte estratégico ayudó a extender los beneficios del PDP a otros grupos empresariales y poblacionales; consolidando nuevas estrategias para atender el desarrollo productivo nacional.

- La PNUD motivar e interesar a instituciones académicas universitarias en participar de iniciativas PDP por medio de trabajos de graduación, pasantías empresariales y trabajos de investigación; creando vínculos activos con empresas privadas, los cuales en algunos casos

[72] *104 grupos emprendedores premiados con capital semilla entre 2016 y 2017*

derivaron en la apertura de espacios laborales para los estudiantes que participaron de estas iniciativas[73].

- Luego de la conclusión de los procesos de asesoría del programa, las empresas que recibieron apoyo técnico PDP continuaron su proceso de mejora de negocios y fortalecimiento de sus cadenas de proveeduría con fondos propios contratando a los consultores preparados por el PDP, aunque en este tema, tal como se ha mencionado previamente, se carece de información precisa sobre el número de casos[74].

## 7.3. EFICIENCIA.

Este criterio establece el grado de alcance del logro de los resultados en relación con los recursos que se han utilizado, sobre la base de la óptima combinación de recursos materiales, financieros, técnicos y humanos para maximizar los resultados, incluyendo la gestión de alianzas con actores externos que pueden apoyar la institucionalización del PDP con las entidades públicas y privadas participantes.

**a. Sobre los arreglos de implementación del PDP**

El proyecto fue ejecutado en el marco del Programa de País PNUD del momento, en el cual el Ministerio de Relaciones Exteriores, en representación del Gobierno de El Salvador, fue la Contraparte Nacional de Coordinación asumiendo la responsabilidad global del logro general de los resultados que se programaron a través del apoyo de Naciones Unidas al país.

Tal como se señalo en el capítulo 2 del presente documento, el PDP fue ejecutado en la modalidad de implementación NIM (Proyectos de Implementación Nacional), siendo el Asociado en la Implementación el Ministerio de Economía (MINEC) y la Cámara de Comercio e industria actuando como responsable operativo de la ejecución del Proyecto.

Desde el inicio de la ejecución del PDP, los arreglos de implementación se concibieron sobre la base de una alianza público-privada en beneficio del desarrollo empresarial, asignándole a ambos sectores un importante rol en la conducción estratégica del mismo a través del Comité Directivo del Programa (ver Capítulo 2 del presente documento).

La gestión operativa del Programa, llevada a cabo a través de su UE-PDP, fue asentada al interior de una gremial de la empresa privada, desarrollando a partir de allí una estructura de gobernanza en tres niveles claramente diferenciados, que actuaron de forma complementaria durante la ejecución del PDP[75]:

- Un primer nivel, de carácter estratégico, conformado por entidades públicas, privadas y de la cooperación internacional, que a través del Consejo Directivo del Programa, se encargan de la conducción estratégica del mismo;

- Un segundo nivel, de administración o gestión, conformado por un conjunto de profesionales que tienen a su cargo la operación del Programa (UE-PDP), es decir, la ejecución del conjunto de actividades necesarias para la implementación del mismo; y

[73] *PNUD Informe Final de Ejecución del PDP, bajo el Proyecto 00059206, 2016.*
[74] *Opus ibid*
[75] *BID-FOMIN; Cooperación Técnica No Reembolsable BID/FOMIN ATN/ME - 12116 – ES – Informe de Evaluación Final, Octubre 2014.*

- Un tercer nivel, de prestación de servicios a las empresas que participan en el Programa, que es realizado por un equipo de consultores expertos en gestión y en aspectos técnicos, especialmente preparados y capacitados por el mismo Programa para el desempeño del trabajo requerido. Esta base de consultores puede ser un punto de referencia importante para otras iniciativas de servicios de desarrollo empresarial.

Esta estructura tiene la gran ventaja de incorporar al sector privado, que dispone de mayor flexibilidad que el sector público, en las labores de diseño y gestión de políticas públicas de interés empresarial, y ha sido utilizado, con buenos resultados, en diferentes países de América Latina[76], y como se verá en el siguiente acápite, fueron un factor positivo para los logros alcanzados por el PDP.

**b. Sobre la eficiencia en la prestación de los servicios para la Institucionalización del PDP**

Durante el Grupo Focal realizado en la CCIES con participación de consultores PDP se señaló que la mayoría de empresas que participaron del PDP les han manifestado su complacencia con el Programa y su metodología de trabajo; destacando que la decisión de implementar el PDP posicionado al interior de una gremial del sector privado, facilitó en gran medida los buenos resultados del programa.

Es muy importante destacar que en Grupo Focal mencionado anteriormente, así como también en el Grupo Focal realizado con el equipo técnico territorial y en la mayoría de las entrevistas realizada para la presente evaluación, se destaco que los talleres de capacitación desarrollados por PNUD para los procesos de institucionalización fueron de excelente calidad.

La mayoría de personas que participaron de las consultas destacó que para que los procesos de institucionalización se hubiesen consolidado aún más, es necesario que PNUD hubiese brindado continuidad de tales procesos luego que concluyeran dichos Talleres en diciembre de 2016. Adicionalmente, dentro de las consultas realizadas se destaco el hecho que los servicios técnicos del Programa fueron necesitaban de ser complementados con una oferta más amplia de proveedores de servicios empresariales financieros y no financieros.

**c. Estrategia de alianzas en institucionalización del PDP.**

Tal como se explicó previamente, la ejecución del PDP se articuló dentro de una alianza público-privada para desarrollar las funciones operativas del programa, asentando en una gremial de la empresa privada la UE-PDP, y buscando constantemente generar los espacios necesarios para coordinar esfuerzos con instituciones de gobierno y del sector privado para que se implantaran las metodologías PDP.

En contraste con lo anterior, el proceso de institucionalización desarrollado por el PNUD no se desarrolló bajo las mismas premisas de una alianza público privada; sino que se basó en un esfuerzo centralizado en el PNUD bajo la coordinación del EGC, tal cual quedo establecido en la primera revisión sustantiva del Documento de Proyecto[77].

---

*[76] PNUD-México Proyecto: 00070029 DAS Informe de evaluación de impacto y desempeño organizacional del PDP Ref. 000133584, 2009 (Transferencia de Tecnología en Desarrollo de Proveedores al PNUD Salvador).*

*[77] PNUD - El Salvador: Revisión Sustantiva 1 al Documento de Proyecto PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES: EL SALVADOR*

En el proceso, se suscribieron Memorándums de Entendimiento con MINEC y CONAMYPE diseñados para facilitar el proceso de transferencia metodológica que institucionalización del PDP. Es importante destacar el hecho que entre ambos Memorándums de Entendimiento, existió una diferencia importante, en el caso particular de CONAMYPE tenía vinculado el financiamiento por parte de PNUD a través del Proyecto 00082508 "Metodologías para la generación de ingresos" y en el caso de MINEC no se previó una fuente de financiamiento, sino que se dejó estipulado que "*las partes acordarán arreglos de participación en la financiación de los gastos, de conformidad con los reglamentos normas y procedimientos del PNUD, en los que se especificarán cuáles son los costos o gastos relativos a la actividad y como dichos costos y o gastos serán sufragados por las Partes*"[78].

También es importante señalar que, luego del cambio de gobierno del año 2014, existió continuidad en la administración de CONAMYPE, no así en el caso del MINEC. En ese escenario, el Memorándum de Entendimiento con MINEC no fue renovado con las nuevas autoridades.

Otro detalle importante que influenció el arreglo de implementación del PDP fue que al momento en que se iniciaron las gestiones del EGC para la institucionalización de las metodologías PDP, dos aspectos transversales críticos quedaron con un avance inferior a la meta establecida en el Marco Estratégico del PDP: (i) la información de seguimiento programático no estaba totalmente actualizada, y (ii) no existió un proceso de sistematización y difusión de los logros del programa, particularmente de las historias de éxito del mismo.

Durante el proceso de entrevistas con las autoridades que participaron del proceso de implementación en MINEC, CONAMYPE y CCIES, coincidieron con que ambos aspectos fueron decisivos en la efectividad de los arreglos de implementación en la última etapa del Programa y también fueron un factor que debilitó el posicionamiento estratégico y el proceso de institucionalización de la metodología PDP, tanto en el sector empresarial como con los tomadores de decisión en las instituciones públicas, particularmente en el Ministerio de Economía. Para los **propósitos de la institucionalización de las metodologías del PDP** a nivel nacional conforme los marcos normativos descritos previamente en el Capítulo 2 del presente documento, PNUD no estableció otros instrumentos o convenios de cooperación[79].

**d. Sobre la eficiencia de la prestación de los servicios del PDP a la comunidad empresarial.**

Sobre la base de la revisión de los informes de ejecución del proyecto, especialmente de las evaluaciones intermedias y final de la cooperación técnica BID-FOMIN, es posible establecer que los resultados operativos de atención a las empresas que participaron del modelo PDP resultaron en el logro de las metas planteadas con "un nivel aceptable, de eficiencia y calidad de sus resultados"[80] dentro del Presupuesto establecido.

[78] *Memorándum de Entendimiento PNUD-MINEC Artículo IV*
[79] *Revisión de los marcos normativos descritos previamente en el Capítulo 3.*
[80] *Cooperación Técnica No Reembolsable BID/FOMIN ATN/ME - 12116 – ES – Informe de Evaluación Final, Octubre 2014.*

## 7.4. SOSTENIBILIDAD.

Este criterio se realiza un análisis de la probabilidad que los beneficiarios de las intervenciones del PDP en las instituciones participantes continúen más allá de las acciones previstas en los proyectos que financiaron la intervención, con el mantenimiento y gestión de lo realizado e incluso con la puesta en marcha de nuevas intervenciones.

**a. Sostenibilidad de los procesos de institucionalización.**

En el documento de evaluación final de la Cooperación Técnica No Reembolsable BID/FOMIN ATN/ME - 12116 se señalaba que, luego de las consultas realizadas en el año 2014 para la elaboración de dicha evaluación, "…*los diferentes organismos consultados concuerdan en plantear que el PDP debiera transformarse en una política pública nacional, liderada por el MINEC, con asignación de recursos del presupuesto nacional, dirigida a fortalecer los distintos sectores productivos en las diferentes regiones o zonas del país, lo que, de concretarse, aseguraría la sostenibilidad del Programa*…"[81].

Tal como se ilustro en la sección 7.2 y especialmente en el resumen ilustrado en el Cuadro 7-2, los esfuerzos realizados por el PNUD en la institucionalización del PDP como parte de la política pública de las instituciones nacionales responsables del desarrollo productivo (CONAMYPE, MINEC y MAG) y en el Ministerio de Educación, han logrado importantes avances en el desarrollo de las metodologías de intervención y en los resultados esperados en las empresas que han participado en el Programa.

Adicionalmente, los testimonios recogidos con las personas entrevistadas para los propósitos de esta evaluación, respalda la afirmación que el PDP puede continuar contribuyendo de manera importante al desarrollo empresarial y al mejoramiento de la competitividad de las cadenas productivas en la economía salvadoreña.

La evidencia recolectada apunta a destacar que pese a los resultados obtenidos, el proceso de institucionalización del PDP no se ha alcanzado plenamente y serán necesarios nuevos esfuerzos político-estratégicos del PNUD para consolidar el PDP en la agenda nacional, para lo cual lo señalado previamente en la sección **7.1 literal e**, respecto a las oportunidades existentes con las principales iniciativas de cooperación internacional vigentes en este momento, es un tema que se retomará más adelante en las recomendaciones para reposicionar estratégicamente el PDP.

**b. Modalidad de prestación de servicios del PDP.**

El PDP estableció desde el principio una modalidad de entrega de servicios bajo un esquema con la co-participación empresarial en el pago de los costos de la asistencia técnica. Sin embargo la recuperación de costos lograba cubrir entre un 20% a 30% de los costos invertidos por el PDP en la asistencia técnica hacia las empresas, por lo que siempre necesitó de la participación de fondos de cooperación externa para mantener las operaciones del Programa[82].

---

[81] *Opus ibíd.*

[82] *Los documentos investigados para la presente evaluación, especialmente los que se refieren a la evaluación del proceso de transferencia del modelo mexicano de PDP a El Salvador, apuntan que es recomendable incluir un mecanismo de subsidio de los costos de la asistencia técnica para el caso de las MIPYMES, no así en el caso de las Empresas Grandes que sirven como "Tractoras". En este tema, se refiere incluso que es recomendable inducir que las empresas grandes apoyen a las MIPYMES con parte de los costos de la asistencia técnica para el fortalecimiento de la cadena de valor en que participan.*

Con este esquema de recuperación parcial de sus costos de operación, el PDP dependió de los fondos gestionados por: (i) PNUD mediante los Proyectos 00059206 y 00099058, (ii) los fondos externos de cooperación que gestionó la CCIES con el apoyo del PNUD con BID-FOMIN y con USAID, y (iii) los Proyectos PNUD que auspiciaron los procesos de transferencia tecnológica al MINEC y CONAMYPE (Proyecto 00070673 "Seamos Productivos" y Proyecto 00082508 "Metodologías para la generación de ingresos", respectivamente).

Los recursos anteriores, unidos a los fondos administrados por la CCIES fruto de los aportes de las empresas que participaron de los servicios del PDP, permitieron extender la ejecución del Programa hasta julio de 2016, fecha en que finalizaron los fondos antes mencionados. Al momento de la presente evaluación, CCIES y PNUD no han logrado obtener una nueva operación financiera para reactivar la ejecución del PDP.

## 7.5. IMPACTO.

En este apartado se realiza una estimación preliminar de los efectos positivos y negativos de las intervenciones para institucionalizar la metodología del PDP.

**a. Impacto de la Institucionalización en los objetivos estratégicos de PNUD**

El PDP fue diseñado en El Salvador como un programa para generar mecanismos y estrategias que promuevan una mayor participación del sector privado en el proceso de desarrollo humano del país y generar oportunidades de empleo de calidad y trabajo decente.

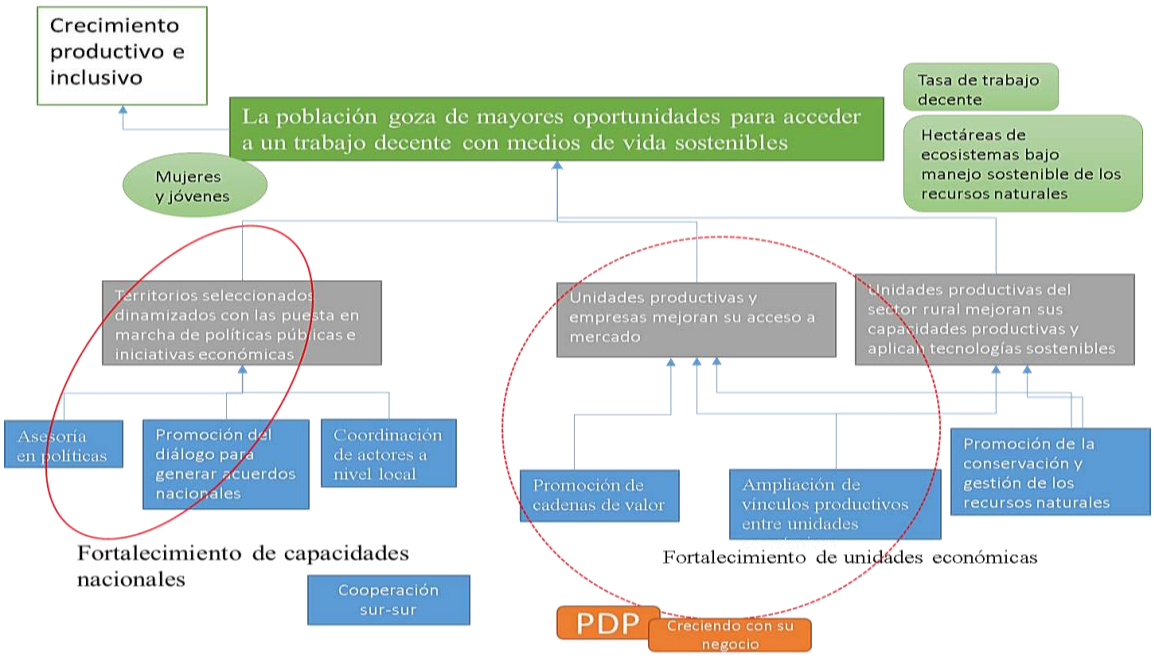
Tal como se señaló en la **sección 7.1 literal b**, el PDP se vincula directamente con el Efecto 02 "Empleo decente y medios de vida sostenibles" del Documento de Programa de País 2016-2020, realizando aportes metodológicos e inversiones en el fortalecimiento de capacidades para promover el encadenamiento productivo y la construcción/fortalecimiento de los vinculos productivos entre las MIPYMES y las empresas medianas y grandes (ver Figura 7-4).

De acuerdo a la información recolectada durante las consultas realizadas para la presente evaluación, así como la revisión de documentación que analiza el contexto económico regional[83] y nacional, se pudo evidenciar que los principales mercados de las MIPYMES salvadoreñas son los consumidores finales o forman parte de la proveeduría de las empresas de mayor tamaño, y estos nichos de mercado hay grandes oportunidades para las MIPYMES en suplir las cadenas de valor domésticas a través de la sustitución de importaciones.

Estas oportunidades de mercado local le representan también retos a las pequeñas y micro empresas. En general las relaciones entre éstas y las empresas grandes son desiguales, estableciendo las últimas, condiciones de compra que les son más favorables en detrimento de las primeras[84].

[83] *CEPAL Políticas de Apoyo a las PYME en América Latina, 2010*
[84] *Opus ibid*

***Figura 7-4: Marco Estratégico de País 2016-2020: Cadena de Resultados para el logro del Efecto 02***




*Fuente: Citado de los Terminos de Referencia de la Consultoría*

Durante las entrevistas realizadas para la presente evaluación, se destacó la importancia del rol desempeñado por el PNUD y la asistencia técnica brindada para la adaptación de la metodología PDP a la realidad salvadoreña, particularmente en la CCIES destaca que el aporte técnico del PNUD ha permitido alcanzar importantes resultados que contribuyen al mejoramiento de la competitividad en las cadenas productivas en las que se ha aplicado la metodología PDP.

En este tema, el aporte logrado por el PNUD apunta a construir una metodología que ha permitido, en función de la cadena de resultados propuesta para el alcance del Efecto 2 del Marco Estratégico de País 2016-2020 (ver Figura 7-4):

- Disminuir las brechas de información y negociaciones entre las empresas, para construir cadenas de valor articulando grandes y medianas empresas con las micro y pequeñas empresas (MIPYMES), beneficiando a diferentes sectores económicos del país. Este proceso de integración y fortalecimiento de cadenas productivas es un aporte concreto a las metas del fomentar el dinamismo de la economía salvadoreña e impulsar del desarrollo humano, la reducción de la pobreza y el logro de los objetivos de desarrollo sostenibles.

- La metodología PDP ha permitido ampliar y diversificar los vinculos productivos entre las empresas que han participado del Programa, puesto que el PDP crea redes que fortalecen el tejido empresarial desde la base. En esta propuesta metodológica, el crecimiento empresarial surge directamente de la demanda, ya que (i) las empresas compradoras generan oportunidades de negocio para las pequeñas al convertirlas en proveedoras formales; y (ii) las empresas grandes generan también oportunidades de crecimiento, ya que al comunicar sus necesidades

al interior de su red de abastecimiento, surgen planes de mejora que son oportunidades para los potenciales proveedores.

La suma de los esfuerzos anteriormente descritos coadyuva a incrementar el acceso de las empresas al mercado, mejorando su productividad y con ello la demanda de bienes y servicios para absorber el crecimiento de su negocio. Ambos factores inducen a mantener y multiplicar la oferta de trabajos decentes y formales. En este último tema, aunque la escala de ejecución del PDP fue modesta (aproximadamente 400 empresas durante su ejecución), el impacto númerico en la creación de empleo "decente"[85] podría verse como poco significativa, sin embargo, el verdadero impacto de las metodología PDP en este tema es que se promueve una mayor participación del sector privado en el proceso de desarrollo humano del país generando oportunidades de empleo de calidad y trabajo decente con la integración de los pequeños y medianos productores a las cadenas productivas.

**b. Impacto de la Institucionalización en las empresas atendidas por el PDP**

El proyecto estuvo dirigido las empresas de diferentes sectores de actividad económica del país, con especial énfasis en las MIPYME, desarrollando en el proceso una amplia base de consultores nacionales quienes han sido capacitados en la aplicación de la metodología, ampliando sus oportunidades de negocio.

Las cifras de resultados que fueron documentadas para el PDP entre los años 2008 al 2014 con la Evaluación Final de la Cooperación Técnico-Financiera del BID-FOMIN, indicaban que, en términos generales las empresas que participaron del PDP, lograron, en razón a la asistencia técnica recibida por el programa:

- *Incrementar su productividad (en algunos casos, en más del 40%);*
- *Disminuir sus costos de producción (en algunos casos hasta en un 46%);*
- *Alcanzar incrementos en sus ventas (en algunos casos hasta en más del 100%);*
- *Lograron importantes mejoramientos, tanto en su gestión empresarial como en los aspectos técnicos de sus procesos productivos; y*
- *Mejoraron sus relaciones empresariales[86].*

Las afirmaciones anteriores es necesario que sean contrastadas con una evaluación que ilustre el estado actual de las empresas que fueron Intervenidas por el PDP en sus distintas modalidades. Lastimosamente, **esta información no ha sido recolectada de forma consistente en ninguna de las instituciones en las que la metodología PDP ha sido implantada (CCIES, MINEC, CONAMYPE y MINED)**; por lo que actualmente no se cuenta con información actualizada de seguimiento que permita actualizar los indicadores anteriormente citados a la fecha de la presente evaluación, por lo

[85] *El trabajo decente resume las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Implica oportunidades de trabajo productivo y con un ingreso justo, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas para el desarrollo personal y la integración social, libertad de expresar opiniones, organizarse y participar en la toma de decisiones e igualdad de trato para todas las mujeres y hombres.*

[86] *BID-FOMIN: Cooperación Técnica No Reembolsable BID/FOMIN ATN/ME - 12116 – ES – Informe de Evaluación Final, Octubre 2014.*

que no es posible emitir un juicio preciso sobre la sostenibilidad al momento actual de las intervenciones realizadas en el universo empresarial atendido[87].

Información empírica recolectada por la CCIES con su base de agremiados y por referencias de los Consultores PDP formados por el Programa que han mantenido contacto con las empresas atendidas; destacan que muchos de los encadenamientos productivos atendidos por el PDP continúan vigentes actualmente e incluso han crecido aprovechando la incursión y/o diversificación de los mercados que han logrado muchas de las empresas "tractoras", en muchos casos aprovechando programas de cooperación técnica que desarrolla la CCIES, especialmente los asociados a la promoción de exportaciones.

En ello CCIES da cuenta de que **existen muchas historias de éxito que han no sido documentadas a la fecha**, por lo que sería muy recomendable identificarlas y desarrollar proceso de sistematización y difusión de las mismas, con el propósito de dar a conocer los logros del programa y posicionar a las instituciones que participaron del mismo.

Finalmente se destaca que las opiniones recogidas en el grupo focal con consultores que trabajaron en el programa, destacaron que una vez los empresarios conocían el programa y los beneficios que les estaba dando, en muchos casos las empresas daban continuidad a los procesos PDP con fondos propios.

### 7.6. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:

Este criterio fue adicionado a los definidos en los TDR y se refiere a los procesos de generación y difusión de conocimiento generados en el PDP.

El PDP durante el plazo en que estuvo vigente, realizó importante trabajo en la producción de documentos e instrumentos de trabajo asociados a los conceptos estratégicos y a la metodología de desarrollo de encadenamientos productivos sobre la base del fortalecimiento de capacidades de las empresas tractoras y proveedoras y el desarrollo de sistemas de información para el monitoreo.

En la Evaluación Final de la Cooperación Técnico-Financiera BID-FOMIN (desarrollada a un año antes del cierre de operaciones) destacó que el legado del PDP ***"… constituye un importante acervo que debiera ser debidamente documentado, preservado y difundido, no solo como una forma de contribuir a optimizar la administración de la continuidad del PDP, sino también como contribución para la gestión de otros servicios de apoyo al desarrollo empresarial…(sin embargo)…. es importante señalar que la UE del Programa no ha realizado los esfuerzos necesarios para documentar el trabajo realizado y trasmitirlo de manera sistemática, simple y atractiva, resaltando los beneficios alcanzados, las metodologías usadas, los recursos utilizados y los organismos que han permitido su desarrollo***"[88].

El señalamiento anterior no tuvo mucho eco en la etapa de operaciones subsiguientes del PDP; aspecto que ya se ha señalado previamente como uno de los factores clave que dificultaron el proceso de institucionalización del PDP como una política pública y su incorporación plena dentro de las instituciones

[87] *32 cadenas de proveedores, con la participación de más de 400 empresas entre micro, pequeñas medianas y grandes empresas*
[88] *Cooperación Técnica No Reembolsable BID/FOMIN ATN/ME - 12116 – ES – Informe de Evaluación Final, Octubre 2014.*

del sector público y privado que se vieron involucradas en el proceso de implementación de las metodologías PDP, especialmente con el Ministerio de Economía.

A la fecha en que se realiza la presente evaluación:

- Se ha podido verificar que no habido un proceso sistemático de elaboración de informes de evaluación de impacto asociados con la operatividad del PDP con las empresas atendidas a través de la CCIES y en el caso particular de la única cadena productiva que fue atendida por DFP-MINEC;
- En los casos de las iniciativas PDP que tienen vigencia en CONAMYPE la información de seguimiento es muy limitada y prácticamente no existen evaluaciones de resultados ni de impacto en las modalidades de "Creciendo con su Negocio".
- Se cuentan con evaluaciones de impacto parciales de lo ejecutado por MINED como parte del Programa SEAMOS PRODUCTIVOS, y
- No se cuenta con evaluaciones de impacto de lo ejecutado por PNUD, en alianza con entidades de la sociedad civil, en las iniciativas de trabajo con grupos de jóvenes en riesgo social que aplicaron una variación metodológica de encadenamientos productivos bajo conceptos PDP.

## 7.7. ENFOQUES TRANSVERSALES

### a. Equidad de Género.

Desde el inicio de su ejecución, al planteamiento estratégico del PDP se le destacó que los temas de equidad de género no estaban incluidos en el planteamiento metodológico ni en el diseño de los instrumentos de trabajo. Este tema se señaló en 2011 en la Evaluación de los Resultados de Desarrollo ADR-El Salvador[89], y de acuerdo a las entrevistas realizadas para la presente evaluación, esta situación se mantuvo con pocas modificaciones en los instrumentos de trabajo PDP hasta el cierre de operaciones del Programa.

A partir de los señalamientos anteriores, el PNUD desarrolló para participar de eventos de capacitación orientados para fortalecer sus capacidades en temas de género y realizar mejoras estructurales en la metodología, con el propósito de incorporar en el proceso nuevos materiales e instrumentos de diagnóstico en temas de género.

Adicionalmente, durante el proceso de revisión integral de la metodología e instrumentos PDP realizado con el auspicio del Proyecto 00099058, se incorporaron los conceptos de promoción de la autonomía y empoderamiento económico de las mujeres dentro del PDP.

Es importante destacar que en versiones posteriores de la metodología, especialmente en los casos de la adaptación "CRECIENDO CON SU NEGOCIO" desarrollada para CONAMYPE, así como también con "INICIANDO CON SU NEGOCIO" el tema de género ya aparece mencionado en dichos instrumentos, como parte de los lineamientos para orientar el proceso de diagnóstico en la fase inicial de la asesoría a las empresas, con el propósito de que se incorporen en los Planes de Mejora (a nivel de Cadena y en el ámbito individual) acciones para hacer frente a las desigualdades y de esta forma incrementar la productividad, mejorar las relaciones de trabajo al interior de la cadena

[89] *PNUD: Evaluación de los Resultados de Desarrollo ADR-El Salvador Oficina de Evaluación, 2011*

productiva, promover la equidad en la generación de ingresos entre ambos sexos y mejorar la imagen empresarial colectiva e individual.

Estas mejoras fueron introducidas en las versiones revisadas de la metodología PDP completadas en el año 2015, las cuales no fueron aplicadas extensivamente durante el plazo de ejecución del programa, pero sí fueron parte de una revisión integral de la metodología PDP que ha quedado preparada en PNUD para futuras ejecuciones del programa y consideradas dentro de las propuestas de gestión de cooperación desarrolladas para el Programa.

**b. Sustentabilidad Ambiental.**

Al igual que con el tema de género, los temas asociados con la gestión ambiental no fueron parte del planteamiento estratégico original del PDP[90], y fueron incorporados posteriormente a la metodología PDP y sus instrumentos de trabajo. En la revisión realizada al Manual PDP, se incorporaron herramientas metodológicas que ayudaban a identificar, en las etapas de diagnóstico (evaluación), las brechas a corregir en temas medioambientales por las empresas participantes.

Una vez se han identificado las áreas de mejora en la etapa de Diagnostico, se diseñan planes de mejora que lleven a corregir, mitigar riesgos e implementar prácticas en las empresas; por ejemplo: La implementación de protocolos de Buenas Prácticas Agrícolas con productos de vegetales y frutas, hace que el uso y manejo de pesticidas, usos del agua y otros recursos se haga en forma adecuada.

De acuerdo a los informes de ejecución del PDP consultados para la presente evaluación, estas herramientas fueron empleadas en la última etapa de operaciones del PDP, concretamente para el apoyo técnico a una cadena de proveeduría enfocada en el sector piscícola.

**c. Desarrollo de Capacidades.**

De acuerdo a la estrategia de desarrollo de capacidades del PNUD "***tres aspectos favorecen el desarrollo de capacidades: un entorno favorable, las organizaciones e instituciones y las personas. Estos tres niveles se influyen recíprocamente de manera fluida: la fortaleza de cada uno depende de la fortaleza de los demás y también la determina***"[91].

De acuerdo a las políticas corporativas del PNUD, el desarrollo de capacidades es un proceso de crecimiento y evolución, en el cual se sigue un ciclo de cinco pasos que orientan la planificación, implementación, monitoreo y evaluación de las iniciativas de desarrollo de capacidades, tal se ilustra en la Figura 7-6.

Al comparar el ciclo ilustrado en la Figura 7-6, con los procesos implantados por PNUD para el desarrollo de capacidades para el PDP se pudo evidenciar que el diseño de los procesos se basaron en un esfuerzo coordinado desde el PNUD a través del EGC y la UE-PDP, en la que diseñaron e implantaron los contenidos de las actividades de formación de capacidades sobre la base del conocimiento técnico y de la adaptación metodológica del PDP. En el proceso no se tuvo participación de los beneficiarios del proceso y en general no se establecieron procesos de "rendicion de cuentas", conforme lo que se establece en las políticas corporativas del PNUD.

---

*[90] PNUD: Evaluación de los Resultados de Desarrollo ADR-El Salvador Oficina de Evaluación, 2011*

*[91] PNUD Desarrollo de capacidades, Texto básico del PNUD, 2009.*

En este contexto, las acciones desarrolladas por el Programa fueron focalizadas principalmente en las personas con el desarrollo de una serie de capacitaciones y talleres formativos diseñados para promover la transferencia del conocimiento desarrollado y adquirido a través de la implementación de las metodologías PDP con las instituciones públicas y privadas vinculadas con la implementación del programa.

***Figura 7-6: Proceso de Desarrollo de capacidades de acuerdo a las políticas corporativas del PNUD***

*Fuente: PNUD Desarrollo de capacidades, Texto básico del PNUD, 2009.*

De acuerdo al Informe Final de ejecución del PDP para el Proyecto 00059206, en el proceso de desarrrollo de capacidades se realizó *"…un proceso de transferencia de metodologías de Emprendedurismo y Conexión de las MIPYMES con el mercado en 3 instituciones del sector público (MINEC, CONAMYPE y MINED) y en una institución del sector privado (CCIES). Parte importante de esta transferencia en CONAMYPE es la participación por medio de la red de CDMYPE´s en la formación de capacidades para implementar en campo metodologías de conexión con el mercado;.*

*En total se estima que 110 personas fueron capacitadas y acreditadas como facilitadores técnicos de las distintas metodologías PDP*[92]*"*.

En un segundo momento, la UE-PDP se enfocó en trabajar los ***entornos organizacionales*** en que se desarrollaba el PDP, tratando de incidir en la estructura, políticas y procedimientos internos asociados con el PDP:

- El PNUD (tanto el EGP como la UE-PDP) decidieron desarrollar una agenda de incidencia política con las organizaciones, particularmente en la formulación de políticas, prácticas y sistemas que facilitaban el funcionamiento efectivo del PDP al interior de MINEC y CONAMYPE, para lo cual se suscribieron sendos memorandos de entendimiento con la intención de consolidar los procesos de y adopción de las metodologías PDP en dichas instituciones.

- Paralelamente el PNUD hacia gestiones para consolidar el posicionamiento del PDP entre la base empresarial agremiada en la CCIES, y se hacían los esfuerzos para involucrar a otras gremiales del sector privado (ASI y CAMAGRO) en el Comité Directivo del Programa, sin mayores resultados.

- Se consolido una participación efectiva de cooperantes internacionales en beneficio de ampliar el aspecto operativo del PDP, primero con BID-FOMIN y luego con USAID; gestiones que fueron claves en extender por casi ocho años el plazo de ejecución del programa.

- Adicionalmente se desarrollaron acciones de posicionamiento con MINED y otras instituciones vinculadas con la lógica estratégico-operativa del PDP, buscando establecer procesos de incidencia con el propósito de que se complementase la operatividad del PDP con servicios de desarrollo empresarial y acceso a líneas de financiamiento.

Tal como ya fue analizado previamente, las gestiones anteriormente mencionadas no fueron del todo efectivas en todos los frentes, dado que no se lograron desarrollar arreglos interinstitucionales sostenibles que permitieran la institucionalización del PDP y sus metodologías de trabajo; más allá de los logros obtenidos parciales en CONAMYPE y de forma indirecta en MINED.

Finalmente, al analizar las acciones realizadas para facilitar **entorno habilitante** para cerrar el ciclo de la formación de capacidades, se destaca que, pese al importante trabajo realizado en términos de las capacitaciones y los procesos de transferencia de la metodología PDP a un conjunto significativo de profesionales del sector público y privado, los limitados logros en la institucionalización del PDP y sus metodologías que fueron descritos previamente, no han facilitado (i) la creación de un entorno favorable que favorezca el desarrollo de capacidades y la formación de liderazgos institucionales que promuevan y consoliden la adaptación plena de las metodologías PDP y (ii) un mayor involucramiento de las instituciones así como la asignación de recursos para la sostenibilidad de los procesos de formación de capacidades.

Durante el proceso de consultas realizado para la presente evaluación, las personas entrevistadas para la presente evaluación coincidieron en destacar que: (i) las acciones realizadas por el PNUD para el desarrollo de capacidades con las personas involucradas con PDP tuvieron excelente calidad,

[92] *PNUD: Informe Final de Ejecución del PDP, 2016.*

por lo que el consenso general fue que **se ha desarrollado con buen suceso una primera fase de formación de capacidades** principalmente hacia instituciones del sector público y en la creación de una base de consultores de asesoría certificada en PDP; y (ii) a futuro, será necesario continuar con una fase mucho más profunda que permita la adopción completa de las metodologías y la formación de equipos técnicos al interior de las instituciones que sean los encargados del escalamiento operativo de las metodologías, principalmente en el caso de CONAMYPE[93].

# 8. CONCLUSIONES

**El PDP como Política Nacional.**

Las metodologías desarrolladas para el PDP confirman **la pertinencia de diseñar una política nacional de fortalecimiento de Proveedores**. La experiencia internacional documentada sobre las experiencias acumuladas durante los procesos de implementación de Programas de Desarrollo de Proveedores (PDP), así como las evidencias recolectadas localmente durante la presente evaluación, nos muestra que **es una de las formas más eficaces de lograr incrementar la inserción de las MIPYMES en la economía globalizada**, al mejoramiento de su competitividad y a la mantención y generación de empleo, y con ello, a disminuir los índices de pobreza. Con estos antecedentes, las instituciones que participaron del proceso de implementación del PDP lo visualizan como un instrumento de política pública con un gran potencial de impacto en el desarrollo productivo nacional, que además contribuye al cumplimiento de varios de los ODS.

A juicio del Consultor, el PDP cuenta con un modelo de desarrollo empresarial sólido con beneficios concretos para las MIPYMES y empresas tractoras, dado que la metodología PDP favorece la creación de un nuevo concepto asociativo empresarial: **socios de valor**, donde la relación pasa de ser una relación netamente comercial a una relación estratégica donde el beneficio es mutuo y la cooperación y el desarrollo se convierten en el eje estratégico de la relación comercial.

El PDP posee las características necesarias para quesea integrado a las políticas públicas e instrumentos de trabajo enfocados en la promoción, desarrollo y consolidación de las MIPYME, a través de la integración productiva y el desarrollo de encadenamientos productivos para la MIPYME.

**Sobre la Eficacia del Proceso de Institucionalización:**

Los procesos de institucionalización desarrollados por el PNUD lograron notables avances metodológicos e institucionales observados durante la fase de ejecución del PDP entre el año 2008 y 2016; sin embargo a juicio del Consultor, **no se logró la meta de institucionalizar la metodología del PDP en el Ministerio de Economía ni en la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador**. En ambos casos, al cierre del PDP el tema ya no fue considerado dentro del panorama estratégico de ambas instituciones. No obstante lo anterior, se conserva en la CCIES un

[93] *Entrevista con el Ex Coordinador del Equipo UE-PDP, Director de Asuntos Económicos y Comerciales de la Cámara de Comercio y Subdirectora de DFP-MINEC.*

notable acervo de documentos, manuales, herramientas metodológicas y un sistema informático desarrollado para la el seguimiento de procesos PDP, los cuales pueden ser retomados y actualizados en caso de una nueva operación PDP.

**Los esfuerzos realizados por el PNUD, lograron que la metodología PDP se institucionalizara en la CONAMYPE**, gracias al proceso de diseño de una adaptación metodológica PDP enfocada en el nicho de empresas que atiende esta institución (Creciendo con su Negocio); así como también se destaca que otra adaptación metodológica realizada por el equipo UE-PDP para la formación y el encadenamiento de emprendimientos productivos con jóvenes, la cual **logró ser una parte importante de la institucionalización del programa SEAMOS PRODUCTIVOS del MINED**.

En el caso del Ministerio de Educación, la metodología PDP adaptada para las necesidades del Programa SEAMOS PRODUCTIVOS **ha contribuido activamente al fortalecimiento y operatividad de dicho Programa** y ha sido un factor clave para que su ejecución haya sido apoyada presupuestariamente por organismos internacionales y más recientemente, por fondos propios del Gobierno Salvadoreño.

**Sobre la Pertinencia del Programa:**

El diseño del estratégico del Programa de Desarrollo de Proveedores fue plenamente pertinente y relevante para el ambiente socioeconómico y las necesidades de desarrollo empresarial al desarrollar e implantar una metodología de trabajo que demostró su capacidad para incrementar la productividad y la competitividad de las cadenas productivas del país, preparando el sector empresarial para enfrentar de mejor manera los desafíos de los mercados internacionales y la globalización.

El Programa de Desarrollo de Proveedores es muy relevante y pertinente para el abordaje de los ODS, y también se alinea con lo establecido en el marco estratégico de país definido por el PNUD para el periodo 2016-2020, apoyando la consecución del Efecto 02 "Empleo decente y medios de vida sostenibles", particularmente en lo asociado al producto 2.3 Unidades productivas mejora sus capacidades productivas, aplican tecnologías sostenibles y generan medios de vida para jóvenes y mujeres.

En este contexto, el PDP es una estrategia de desarrollo clave para los objetivos estratégicos del PNUD en El Salvador, dado que es una metodología práctica para fortalecer el tejido empresarial desde la base, es decir con pequeños negocios que se relacionan formalmente con una empresa grande creando relaciones de negocio verticales dentro de una cadena productiva, multiplicando y diversificando una oferta de empleo digno para la población salvadoreña. La apuesta estratégica del Programa es congruente con el principio de tratar a los pobres como sujetos activos de su propio desarrollo y no como beneficiarios de los programas de asistencia, a través de promover la creación y fortalecimiento de las cadenas productivas de valor para el combate a la pobreza, las desigualdades y la exclusión.

**Sobre la pertinencia de los procesos de cooperación sur-sur:**

Los logros y el aprendizaje generado por el PDP en El Salvador contribuyeron a que el Programa fuese inscrito, con el apoyo técnico del PNUD y por iniciativa del Ministerio de Economía, dentro de la Oferta Nacional de Cooperación Sur-Sur en el Eje 1 "Desarrollo económico y empleabilidad productiva".

La propuesta de incluir el Programa PDP en la Oferta Nacional con la Cooperación Sur-Sur y Triangular, **fue muy pertinente mientras el programa estuvo en ejecución**, dado que posicionaba muy favorablemente al país a escala regional e internacional como un actor en generación de capacidades nacionales y de modernización de políticas

públicas en coherencia con las prioridades de desarrollo. En ese momento se contaba con el equipo humano capacitado, un instrumental técnico completo y con un sistema de información en el que se documentaba el seguimiento del PDP.

En el escenario actual este tema presenta un reto notable, puesto que el Equipo de Gestión del Programa en el PNUD ya no está funcionando y la mayoría de sus contrapartes en la Cámara de Comercio y en el Ministerio de Economía ya no cuentan con el personal que diligenció el PDP. Además, el Sistema de Información no se ha mantenido actualizado desde el cierre operativo del PDP.

En el caso que se reciba una solicitud de Cooperación Sur-Sur asociada al PDP, los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Economía, con la colaboración de CONAMYPE, tendrían que diseñar una estrategia de atención para responder ante solicitudes de cooperación.

**Sobre la Eficiencia del Programa:**

Los arreglos de implementación y la estructura de gobernanza utilizada para la gestión fue plenamente congruente con las buenas prácticas internacionales, y en consecuencia, es muy pertinente y adecuada para gestionar este tipo de programas de apoyo al fortalecimiento de la competitividad empresarial, dado que estan construidos sobre una alianza interinstitucional que favoreció la participación pública y privada en la conducción estratégica del Programa; dejando los mecanismos de provisión de servicios de desarrollo empresarial a consultores provenientes del sector privado, presentes en el mercado, para atender a las empresas beneficiarias.

Los resultados operativos obtenidos mediante la asesoría del PDP con las empresas que participaron del Programa fueron muy satisfactorios y en general se lograron las metas planteadas con un nivel aceptable, de eficiencia y calidad de sus resultados, dentro del Presupuesto programado.

**Sobre la Sostenibilidad de los procesos de institucionalización del Programa:**

Las acciones realizadas por el equipo técnico del PNUD para institucionalizar la metodología PDP en las instituciones públicas y privadas que participaron de la implementación del Programa, lograron importantes avances institucionales en CONAMYPE y en MINED, los cuales aún se encuentran vigentes y pueden consolidarse aún más dentro del panonama estratégico de ambas instituciones, y extenderse a otras esferas de la política pública salvadoreña que promueven el desarrollo productivo y la inclusión económica.

En el caso de CONAMYPE, la unidad institucional creada para su seguimiento mantiene su vigencia en el organigrama institucional y cuenta con el instrumental técnico y con los recursos operativos para aplicar la metodología PDP modificada “Creciendo con su Negocio”. En el caso de MINED y del Viceministerio de Ciencia y Tecnología, la metodología PDP se ha institucionalizado a través de convertirse en el soporte técnico y metodologico del Programa SEAMOS PRODUCTIVOS, una iniciativa estratégica de promoción del emprendedurismo a la cual anualmente tienen acceso un promedio de cien mil jóvenes que estudian en las instituciones públicas de bachilleratos técnicos y vocacionales.

## Gestión del Conocimiento.

El Programa no logró desarrollar un esfuerzo de posicionamiento de todo el acervo de conocimiento construido en la producción de documentos e instrumentos de trabajo asociados a los conceptos estratégicos y a la metodología de desarrollo de encadenamientos productivos de una forma sistemática, simple y atractiva.

A juicio del consultor, los limitados avances obtenidos en el proceso de gestión del conocimiento, fueron un factor clave que debilitó el proceso de institucionalización del PDP como una política pública y su incorporación plena dentro de las instituciones del sector público y privado que se vieron involucradas en el proceso de implementación de las metodologías PDP, especialmente con el Ministerio de Economía.

## Fortalecimiento del tema de Género en la metodología PDP.

Uno de los principales desafíos en temas de desarrollo empresarial es la disminución de las brechas de género, en este contexto en El Salvador se han realizado esfuerzos importantes en materia de promoción de la autonomía y empoderamiento económico de las mujeres, de los cuales el PDP puede tomar valiosos insumos para fortalecer su metodología en este importante tema.

La incorporación del tema de equidad de género en el PDP fortalece la metodología y permite que, mediante un adecuado proceso de diagnóstico en la fase inicial de la asesoría a las empresas, se incorporen en los Planes de Mejora acciones positivas con el objetivo de promover la disminución de las brechas de género en las empresas asesoradas. De esta forma, a nivel de Cadena y en el ámbito individual, las empresas pueden hacer frente a las desigualdades y de esta forma incrementar la productividad, mejorar las relaciones de trabajo al interior de la cadena productiva, promover la equidad en la generación de ingresos entre ambos sexos y mejorar la imagen empresarial colectiva e individual.

A juicio del consultor, es muy importante establecer una vinculación activa entre el PDP y las iniciativas de PNUD de Sello de Igualdad de Género e instituciones públicas y privadas, es una oportunidad estratégica importante a considerar en el futuro.

## Desarrollo de capacidades asociadas al proceso de institucionalización del PDP.

En un escenario caracterizado por un proceso creciente de apertura a los mercados internacionales, y de integración con los países centroamericanos; se vuelve muy necesario que el sector empresarial salvadoreño incremente su productividad y su competitividad, de manera que puedan enfrentar exitosamente la competencia internacional, tanto en los mercados internos como en los mercados externos para aprovechar adecuadamente los eventuales beneficios de la integración y la globalización.

En estos temas, los procesos de desarrollo de capacidades que se desarrollaron con la ejecución del PDP fueron muy pertinentes y de excelente calidad, teniendo como resultado una primera fase de formación de capacidades principalmente hacia instituciones del sector público y en la creación de una base de consultores de asesoría certificada en PDP.

A futuro, será necesario continuar con una fase mucho más profunda que permita la adopción completa de las metodologías y la formación de equipos técnicos al interior de las instituciones que sean los encargados del escalamiento operativo de las metodologías, principalmente en el caso de CONAMYPE.

# 9. LECCIONES APRENDIDAS.

| | |
|---|---|
| *Lección Aprendida 1* | *La gestión interna en el PNUD de un programa de importancia estratégica nacional, requiere de la creación y el mantenimiento de una base de conocimiento institucional en PNUD*. |

En los capítulos precedentes se expuso extensivamente la relevancia e importancia del PDP dentro del marco estratégico de país definido por el PNUD para el periodo 2016-2020.

Por ese motivo, es muy necesario una gestión proactiva del conocimiento institucional del PNUD en la materia, que incluya el posicionamiento interno y externo de los instrumentos metodológicos y la proyección del tema dentro de la agenda institucional de las instituciones públicas y privadas que promueven el desarrollo productivo. En esta materia, es indispensable que PNUD mantenga una estructura de profesionales capacitados e identificados con la importancia estratégica del PDP en la agenda nacional y su respectiva proyección como parte de la oferta salvadoreña de Cooperación Sur-Sur.

Este equipo de gestión PNUD, debe mantener también un proceso de vigilancia, monitoreo y sistematización del progreso de las metodologías PDP en las instituciones públicas y privadas de El Salvador; así como de la vigencia de dichas metodologías dentro de los programas de cooperación de las entidades multilaterales que trabajan los temas de promoción del desarrollo productivo, particularmente el BID, la Unión Europea y USAID.

Con la información recopilada, este tipo de gestión PDP puede proponer a las autoridades directivas del PNUD nuevas formas de reposicionamiento de las metodologías PDP a escala nacional y proyectos de cooperación técnica-financiera destinados a dar continuidad a los logros obtenidos con el PDP.

| | |
|---|---|
| *Lección Aprendida 2:* | *El proceso de institucionalización del PDP se hubiese visto fortalecido si se hubiese incorporado al MAG como entidad participante del proceso* |

La integración de los pequeños productores agrícolas y los propietarios de micro, pequeñas y medianas empresas agroindustriales en cadenas de valor, les permite mejorar sus ventas a través de la integración a los mercados, ganar competitividad con los procesos de mejora y ampliar su perspectiva convirtiéndolos en empresarios, no en simples productores que capturan los peores márgenes en el precio total que los consumidores pagan por los productos en el mercado.

En estos temas, es muy importante considerar los aportes que puede realizar el MAG y su red de instituciones adscritas a los procesos de generar encadenamientos productivos de valor en el sector agropecuario y agroindustrial.

| | |
|---|---|
| *Lección Aprendida 3* | *El factor clave para lograr procesos sostenibles de encadenamientos productivos dentro de un PDP descansa en fomentar una participación activa de las gremiales sector privado.* |

En la CCIES, el PDP tuvo un sólido apoyo al contar con una amplia base de empresas medianas y grandes que podían servir de "tractoras" y un amplio espectro de pequeñas empresas que podían asumir el rol de "proveedoras". Ello combinado con los programas de enlaces y promoción de exportaciones, facilitó en gran medida la prospección de mercados y la identificación de nichos de oportunidad para integrar encadenamientos productivos.

Este factor es clave para lograr que los encadenamientos productivos puedan ser factibles y sostenibles en el tiempo, dado que los procesos de proveeduría y gestión de una cadena productiva tienen sentido, en función de detectar oportunidades de mercado, y en este tema, las gremiales empresariales del sector privado pueden marcar la diferencia. Por eso es que la decisión tomada por el PNUD de basar la operación del PDP en el seno de la gremial empresarial más antigua y de más amplia membresía a nivel nacional tuvo mucho sentido y fue un factor importante para el logro de los objetivos del PDP.

| | |
|---|---|
| *Lección Aprendida 4* | *La creación y puesta en marcha de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de un programa es uno de los componentes esenciales de un Programa de Desarrollo*. |

Disponer desde el inicio de operaciones de un Programa de un sistema de monitoreo y evaluación permite conocer la pertinencia de las estrategias implementadas, ejecutar acciones oportunas que permitan anticiparse a los problemas, garantizar la sostenibilidad de las intervenciones del Programa, retroalimentar los procesos de toma de decisiones en el marco de la planeación a mediano y largo plazo, facilitar la realización de las evaluaciones y la difusión de los resultados a los diferentes grupos interesados.

En el caso particular del PDP, de acuerdo a la información documental consultada y entrevistas con actores clave que del proceso, la preparación de una línea de base y el diseño del sistema de monitoreo y evaluación fue un proceso que no fue implementado desde el inicio de operaciones y fue una tarea tomó mucho esfuerzo acomodarla a la dinámica del proceso operativo. En consecuencia, este fue un tema de constantes señalamientos como uno de los procesos que ocasionó importantes atrasos en la gestión del proyecto.

| | |
|---|---|
| *Lección Aprendida 5* | *La Gestión del Conocimiento generado por un programa durante su ejecución es un factor clave para asegurar el posicionamiento y la visibilidad del mismo, y de esta forma asegurar la demanda de los servicios del Programa y la sostenibilidad de los logros obtenidos* |

Las actividades de gestión del conocimiento respecto del aprendizaje adquirido en el diseño e implementación de los programas de apoyo al desarrollo empresarial deben ser consideradas como actividades de importancia estratégica en el diseño del programa, así como en la asignación presupuestaria de recursos para un correcto desarrollo durante todas las etapas de la ejecución del proyecto, todo ello en el marco de un plan de difusión permanente diseñado por expertos en temas comunicacionales.

Los procesos de sistematización, generación y difusión de conocimiento facilitan la incorporación de la comunidad empresarial a los beneficios del programa. En un contexto en que no existe mucha información clara y asequible a para los empresarios MIPYME sobre los beneficios que le pueden reportar los servicios de desarrollo empresarial promovidos desde el sector público o privado, y su frecuentemente elevado nivel de desconfianza respecto a quienes le transmiten los mensajes acerca de dichos beneficios, hacen necesario que las actividades de difusión deban realizarse de manera permanente y cuenten con la activa participación de empresarios que han hecho uso de estos servicios o de otros servicios similares, como una forma de conocer sus beneficios, disminuir las desconfianzas y generar demanda por dichos servicios.

| | |
|---|---|
| *Lección Aprendida 6* | *Es indispensable incorporar al marco estratégico del PDP un plan de difusión permanente acerca de los beneficios de los servicios que ofrece un programa a su población objetivo.* |

En el caso del PDP, los informes de seguimiento y evaluación dan cuenta las que actividades de difusión fueron ejecutadas de acuerdo al diseño original establecido en el proyecto, sin embargo, éstas probaron ser insuficientes para posicionar extensivamente al PDP e incluso hubo períodos de tiempo donde no se contó con un responsable operativo directo de estas actividades.

Los modestos logros obtenidos en el posicionamiento estratégico comunicacional del PDP y su consiguiente impacto en el proceso de institucionalización del PDP, muestran que es necesario acompañar la ejecución de un PDP con un plan agresivo y permanente de posicionamiento comunicacional acerca de los beneficios que pueden lograr las empresas participantes en el Programa, incorporando los casos de éxito alcanzados en el país, apoyado por modernos medios audiovisuales y de comunicación; el cual debe apoyarse en un presupuesto adecuado a tales necesidades.

El diseño de estas campañas de difusión deben apoyarse en la participación activa de la comunidad empresarial que ha sido beneficiada por el programa y debe ser orientado con mensajes claves hacia a los diferentes sectores de la sociedad. El contenido de dichas campañas debe ser elaborado teniendo en cuenta al grupo objetivo al que se pretende llegar; especialmente: (i) al sector empresarial de las grandes y medianas empresas en su rol de tractoras y de las PYMES en su función de proveedoras; y (ii) debe considerarse el diseño de mensajes comunicacionales dirigidos a los tomadores de decisión de las principales entidades públicas y privadas vinculadas con el desarrollo productivo nacional.

| | |
|---|---|
| *Lección Aprendida 7* | *La construcción de una base de consultores privados certificados metodológicamente para la provisión de servicios de desarrollo empresarial es un legado estratégico del PDP que debería ser aprovechado en beneficio de la comunidad empresarial salvadoreña* |

El diseño de los planes de mejoramiento empresarial y la puesta en marcha de las recomendaciones contenidas en dicho plan son tareas esenciales para el buen desempeño y resultados de los PDP, trabajo que fue desarrollado por la base de consultores externos independientes que formó y capacitó el Programa.

La CCIES resguarda la información de esta base de consultores y mantiene una relación de trabajo con algunos de ellos en iniciativas de desarrollo empresarial gestionadas por la Cámara. En muchos casos estos consultores aún mantienen relaciones de trabajo con las empresas que atendieron durante la época operativa de PDP y se constituyen en un valioso nexo de referencia para obtener información sobre el estado actual de dichas empresas atendidas.

Este acervo de consultores debería ser parte de una base de referencia para otros proyectos de desarrollo empresarial, por lo que su participación en el trabajo de mejoramiento permanente de los PDP debiera ser considerado de manera sistemática por el PNUD y las entidades gremiales salvadoreñas.

# 10. RECOMENDACIONES.

Sobre la base de la información recopilada y analizada en los capítulos precedentes, el consultor propone las siguientes recomendaciones para introducir las mejoras necesarias al abordaje y estrategias de implementación identificadas en el marco de programación vigente.del Programa de Desarrollo de Proveedores, las cuales se realizan con el propósito de contribuir a la creación de vías de desarrollo humano sostenible a través de la ampliación de vínculos productivos entre las unidades económicas, bajo la premisa de que mejoras en la productividad permiten acelerar el empleo de calidad, en condiciones apropiadas de competitividad.

***i. Desarrollar un reposicionamiento estratégico del PDP como una estrategia de desarrollo productivo asociada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.***

Aprovechando la próxima realización de Elecciones Presidenciales en el año 2019, PNUD podría promover el posicionamiento del PDP vinculado estratégicamente con el cumplimiento de los ODS, aprovechando el compromiso de país de ser uno de los países seleccionados para la implementación acelerada de los ODS.

En los procesos para consolidar la institucionalización del PDP, es necesario que el PNUD aproveche su posicionamiento y prestigio institucional para desarrollar una estrategia para Incrementar el posicionamiento político del Programa con las autoridades de Secretaría Técnica de la Presidencia, MINEC y CONAMYPE; así como también con otras entidades cooperantes internacionales (ver recomendación vi más adelante en esta sección).

Adicionalmente, se deben realizar esfuerzos de coordinación interinstitucionales desde el PNUD para ampliar la oferta estratégica del PDP con el apoyo complementario de otros servicios de desarrollo empresarial tanto de carácter financiero como de servicios no-financieros. La coordinación con este tipo de servicios de desarrollo empresarial, facilitarían incrementar mejorar el acceso al crédito a las empresas participantes; de forma complementaria con servicios no financieros, que amplíen el horizonte del soporte técnico a los encadenamientos productivos, especialmente en temas sensibles para mejorar el posicionamiento de productos en mercados internacionales, como es el caso de servicios de certificación de productos y procesos, transferencia tecnológica e innovación, más aún si estos se organizan en un programa de transferencia tecnológica e innovación con visión territorial.

***ii. Vincular las metodologías e instrumentos del PDP, con las iniciativas de PNUD de Sello de Igualdad de Género e instituciones públicas y privadas***.

La incorporación del tema de equidad de género a través de incorporar los procesos de certificación del Sello de Igualdad de Género en el PDP fortalece la metodología de trabajo del PDP e incorpora valiosos elementos que mejoran el clima organizacional al interior de las empresas y en la construcción de encadenamientos productivos.

Este tipo de certificaciones aumenta el compromiso del personal con la empresa e incrementa la inteligencia de negocio pues se aprovechan las competencias y saberes de todo el personal, estableciendo una proyección o imagen positiva hacia su personal, su entorno social, el Estado, la opinión pública y los consumidores. Todo esto genera ganancias económicas y sociales para la empresa.

Metodológicamente, los procesos de certificación de Sellos de Igualdad de Género se recomienda que sean incorporados dentro de la formulación y seguimiento de los planes de mejora que se formulan en la etapa de diagnóstico inicial del PDP, para lo cual se puede contar con la asesoría de las entidades especializadas al interior del PNUD y puede aprovechar los instrumentos de trabajo que se han generado en el país en este tema, como es el caso del Programa de BANCA MUJER de BANDESAL y la Ventanilla de Empresarialidad Femenina CONAMYPE.

La inclusión del tema de disminución de brechas de género en la aplicación de la metodología PDP apoyará la inclusión de iniciativas lideradas por mujeres para formar parte en los encadenamientos productivos, así como también en la promoción de la participación de las mujeres en la estructura productiva de las unidades productivas participantes. Esto apoyará también la visibilización del trabajo que efectivamente vienen realizando las mujeres en las cadenas de valor.

***iii. Promover desde el PNUD, una iniciativa de cooperación técnica enfocada con CONAMYPE y con MINED para consolidar el proceso de institucionalización de las adaptaciones metodológicas PDP que se están ejecutando actualmente en dichas instituciones.***

Entre las propuestas de cooperación técnica que pueden ser desarrolladas a corto y mediano plazo, destacan especialmente las siguientes:

a. Generar vinculaciones con otros proveedores de servicios empresariales, especialmente con entidades que faciliten financiamiento al nicho de empresas que atiende CONAMYPE,
b. Fortalecer y actualizar las capacidades de su equipo técnico en los conceptos y metodologías PDP,
c. Gestionar el apoyo estratégico de entidades gremiales del sector privado, especialmente con CCIES y CAMAGRO para lograr atraer y motivar empresas ”tractoras” que acceden a establecer relaciones de proveeduría con la base de MIPYMES con las que trabaja CONAMYPE;
d. Obtener asistencia técnica para adaptar el sistema de monitoreo y evaluación desarrollado para el PDP que apoye la gestión estratégica de la metodología “Creciendo con su Negocio” e “Iniciando con su Negocio” (como parte del Programa SEAMOS PRODUCTIVOS, del MINED).
e. Realizar un proceso de sistematización de los resultados obtenidos hasta la fecha en ambas instituciones.

***iv. Realizar un proceso de sistematización de la situación actual y los logros obtenidos en las iniciativas empresariales o de emprendimiento que fueron apoyadas por el programa en sus distintas modalidades:***

a. La situación actual de las cadenas productivas atendidas que apoyó el programa desde la UE-PDP asentada en la CCIES. En total se estima que el universo empresarial atendido fue de 32 encadenamientos productivos con un total de 400 empresas.

b. Los logros obtenidos por el PNUD en la aplicación de una variante metodológica PDP que fue implantada en el contexto de programas de atención a jóvenes en zonas socialmente vulnerables.

c. Apoyar a MINEC, CONAMYPE y MINED en la sistematización de los logros obtenidos en la implementación de las modalidades/adaptaciones metodológicas PDP implantadas en cada una de estas instituciones.

***v. Desarrollar una estrategia de posicionamiento mediático de los logros alcanzados con la implementación de las diversas metodologías PDP a escala nacional, lo cual favorezca el reposicionamiento estratégico planteado en la primera recomendación.***

Partiendo de la integración de las sistematizaciones que se ha recomendado realizar de las iniciativas atendidas en CCIES, MINEC, MINED, CONAMYPE y con PNUD, y con el apoyo de expertos en comunicación social, el PNUD puede diseñar un Plan de Difusión focalizado en de los logros y resultados de la gestión del PDP en la comunidad empresarial en sus distintas modalidades de atención, destacando historias de éxito y la actuación de los indicadores clave de la gestión PDP en ventas, exportaciones, eficiencia y producción, empleo generados, etc.; además de los logros institucionales obtenidos (los cuales se han destacado previamente en el capítulo 6 del presente documento)

Este Plan de Difusión debe ser preparado elaborado por expertos en comunicaciones, con la activa participación de empresarios que han hecho uso de los servicios del PDO y con los recursos necesarios para las necesidades de promoción y posicionamiento en las distintas plataformas mediáticas.

Adicionalmente, sería muy estratégico que la sistematización de los resultados de la experiencia de los proyectos PNUD desarrollados con jóvenes en riesgo social sea compartida con las autoridades nacionales que gestión la ejecución del Plan El Salvador Seguro.

***vi. Explorar nichos de cooperación financiera para un reposicionamiento estratégico con USAID, Unión Europea y BID, como parte de una nueva estrategia de apoyo de cara al inicio del próximo período presidencial.***

En las iniciativas de cooperación anteriormente descritas existen potenciales nichos de cooperación con MINEC y CONAMYPE, en los cuales se pueden explorar mecanismo para posicionar las metodologías PDP en sus distintas modalidades.

En virtud de lo anterior, partiendo de la sistematización de los logros obtenidos por el Programa, en los que se destaquen los aportes recibidos por los distintos cooperantes internacionales que han apoyado la gestión de PNUD para el PDP y un mapeo estratégico de las iniciativas de cooperación vinculadas a la promoción del desarrollo productivo (tomando como base los hallazgos detallados en la sección 7.1 literal e); PNUD puede diseñar una estrategia de posicionamiento de la metodología PDP.

En esta estrategia PNUD podría servir de entidad de enlace para preparar, en una alianza con la CCIES u otras gremiales del sector productivo, propuestas de encadenamientos productivos elegibles para aplicar a financiamientos del BID-FOMIN, USAID y la Unión Europea; o preparar una nueva operación PDP considerando los insumos desarrollados en la presente evaluación.

# 11. BIBLIOGRAFIA


i. CEPAL Políticas de Apoyo a las PYME en América Latina, 2010

ii. BID-FOMIN; Cooperación Técnica No Reembolsable BID/FOMIN ATN/ME - 12116 – ES – Informe de Evaluación Final, Octubre 2014.S

iii. BID: Documento de Proyecto "Programa de Corredores Productivos - Número del proyecto: ES-L1075"

iv. DFP-MINEC: Informe de Escenarios Propuestos para Concurso de Fondos FONDEPRO-PDP, 2014

v. Eric Ries "The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses".

vi. FMI: El Salvador: Declaración al término de la misión sobre la Consulta del Artículo IV de 2016 Tomado de: https://www.imf.org/es/News/Articles/2015/09/28/04/52/mcs050616

vii. FUSADES Análisis económico 37 • Febrero de 2018 - Los retos del desarrollo económico por departamentos en El Salvador (Argumedo y Zuleta)

viii. Gobierno de El Salvador: El Salvador Productivo, Educado y Seguro": Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-19, pag.94

ix. Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2016). Normas y estándares de evaluación. Nueva York: UNEG.

x. Memorándum de Entendimiento PNUD-CONAMYPE, 2014

xi. Memorándum de Entendimiento PNUD-MINEC, 2014

xii. MINED- Dirección Coordinadora de Políticas Productivas: Evaluación inicial: Programa Desarrollo de Proveedores (PDP) - Modalidad: Concurso de Fondos, octubre de 2014.

xiii. Ministerio de Relaciones Exteriores: El Catálogo de Oferta de Cooperación Sur-Sur en El Salvador, Segunda Edición, 2016

xiv. OIT: Perspectiva Laboral en El Salvador, Equipo Técnico de Trabajo Decente de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana, 2017

xv. PNUD - El Salvador: Revisión Sustantiva 1 al Documento de Proyecto PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES: EL SALVADOR

xvi. PNUD Desarrollo de capacidades, Texto básico del PNUD, 2009.

xvii. PNUD Informe Final de Ejecución del PDP, bajo el Proyecto 00059206, 2016.

xviii. PNUD: Informe Anual 2017 del Proyecto 00099058 "Fortalecimiento de las capacidades para la implementación de metodologías de desarrollo de proveedores para la mejora de la competitividad y el empleo en MIPYMES"; elaborado por el Coordinador del PDP, diciembre 2017.

xix. PNUD: Plan de Acción de País entre el Gobierno Salvadoreño y el PNUD para el periodo 2016-2020

xx. PNUD: Documento de Programa 00061663: Consolidación de la Estrategia de Atención a la Pobreza en El Salvador: Principales Resultados, 2015.

xxi. PNUD: El Sello de Igualdad de Género, un Programa de Certificación para empresas públicas y privadas apoyado por el PNUD: documento preparado por el Clúster de género de enero, PNUD-Regional, Panamá, 2015.

xxii. PNUD: Evaluación de los Resultados de Desarrollo ADR-El Salvador Oficina de Evaluación, 2011

xxiii. PNUD: Segunda Sistematización - Talleres de Formación en la Metodología "Creciendo con su Negocio", 2013

xxiv. PNUD-El Salvador: Borrador de Documento de Proyecto Fortalecimiento de las capacidades para la implementación de metodologías de desarrollo de proveedores para la mejora de la competitividad y el empleo en MIPYMES, 2016.

xxv. PNUD-El Salvador: Documento del programa para El Salvador, documento preparado para el Segundo período ordinario de sesiones de 2015, Nueva York, 31 de agosto a 4 de septiembre de 2015- Tema 5 del proyecto de programa provisional - Programas por países y asuntos conexos.

xxvi. PNUD-El Salvador: Metodología y Herramientas para la transferencia del Modelo "Iniciando con su Negocio", 2015.

xxvii. PNUD-El Salvador: Metodología y Herramientas para la transferencia del Modelo "Creciendo con su Negocio", 2015.

xxviii. PNUD-México Proyecto: 00070029 DAS Informe de evaluación de impacto y desempeño organizacional del PDP Ref. 000133584, 2009 (Transferencia de Tecnología en Desarrollo de Proveedores al PNUD Salvador).

xxix. Ricardo Wilson-Grau y Heather Britt "Outcome Harvesting" - Foundation Administered Project (FAP) - funded and managed by the Ford Foundation's Middle East and North Africa, 2013.

xxx. Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia: Informe de tercer año de gestión, Gobierno de la República de El Salvador, Presidente Salvador Sánchez Cerén, 2017.

xxxi. Sitio web PNUD-ODS, tomado de http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html

xxxii. UNION EUROPEA: Programa Indicativo Plurianual 2014-2020 - El Salvador

xxxiii. UNION EUROPEA: Delegación de la Unión Europea El Salvador: Principales puntos del informe de misión de DEVCO para el sector 2 del MIP 2014-2020: Informe de misión conjunto de la Sra. Mónica PEIRO (DEVCO C4) y de la Sra. María Cruz RAZQUIN (DEVCO G1) efectuada en San Salvador, El Salvador, del 28 de febrero al 04 de marzo 2016

# ANEXO 1: BASE DE PREGUNTAS DE EVALUACION

| Criterios | TIPO | Nivel Resultados | Qué información se busca obtener | Fuentes | Método de recolección de datos |
|---|---|---|---|---|---|
| **RELEVANCIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿Es la intervención relevante con respecto a las prioridades del país y los beneficiarios y al mandato de las instituciones que encargan la evaluación y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible? | Evidencia del alineamiento del Programa con las prioridades de país, el Documento de Programa País 2016-20 y los ODS | Plan de Gobierno, Documentos de contexto nacional. Percepciones de socios clave Documentos Programa del PNUD y Agenda 2030 | Entrevistas con socios clave – Grupos Focales - Revisión documental |
| **RELEVANCIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida la teoría de cambio de la intervención refleja una visión apropiada y relevante de los objetivos de mediano y largo plazo establecidos? | Evidencia factual de los criterios de diseño versus la ejecución real del Programa | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave |
| **RELEVANCIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿Ha sido adecuada la estrategia de desarrollo de capacidades para estimular la adopción del PDP y sus metodologías como políticas de desarrollo productivo? | Cambios inducidos en la política pública de desarrollo productivo y sus instrumentos operativos | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de política pública | Entrevistas con socios clave |
| | **SUB PREGUNTA** | ¿En qué medida los productos o la asistencia del PNUD han contribuido a la que la metodología del PDP haya sido asimilada institucionalmente? | Evidencia factual del proceso de institucionalización del Programa para comprobar la hipótesis de la evaluación | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave, Grupos Focales |
| **RELEVANCIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida responde la transferencia de conocimiento de la iniciativa a otros países con los esquemas de cooperación sur-sur nacionales? | **Evidencias fácticas sobre las acciones realizadas por el Programa en los procesos de transferencia con otros países están dentro de la Política Nacional de Cooperación SUR-SUR** | Percepciones de socios clave el Programa, especialmente en Cancillería. Información de contexto internacional | Entrevistas con socios clave - Revisión documental |
| **RELEVANCIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida los esquemas de transferencia del PDP han favorecido el posicionamiento nacional en temas de política exterior/cooperación sur-sur? | | Percepciones de socios clave el Programa, especialmente en Cancillería. Información de contexto internacional | Entrevistas con socios clave - Revisión documental |
| **EFICACIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida se han institucionalizado las metodologías de desarrollo de proveedores y sus metodologías conexas? (calidad de las políticas públicas y servicios, el fortalecimiento de las instituciones del sector público y privadas, la asignación de recursos existentes para la prestación de servicios) | Evidencias de cambios/modificaciones/mejora de políticas e instrumentos en instituciones participantes que tienen impacto nacional en estos temas | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de política pública. Encuestas empresariales y documentos gremiales. | Entrevistas con socios clave - Revisión documental. Grupos Focales - Documentos de Gremiales y Tanques de Pensamiento |

| Criterios | TIPO | Nivel Resultados | Qué información se busca obtener | Fuentes | Método de recolección de datos |
|---|---|---|---|---|---|
| | **SUB PREGUNTA** | ¿En qué medida los productos o la asistencia del PNUD han contribuido al fortalecimiento de capacidades del personal institucional que atiende el PDP? | Evidencia factual del proceso de institucionalización del Programa para comprobar la hipótesis de la evaluación | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave |
| | **SUB PREGUNTA** | Existen manuales, instrumento y sistemas diseñados para la gestión estratégica-operativa del personal que trabaja en el seguimiento del PDP? | Evidencia factual del proceso de institucionalización del Programa para comprobar la hipótesis de la evaluación | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave, Grupos Focales |
| | **SUB PREGUNTA** | Existen Convenios de Cooperación suscritos para apoyar la gestión del PDP? En qué áreas se han focalizado? | Verificación de Convenios suscritos | Percepciones de socios clave el Programa. Informes internos | Entrevistas con socios clave. Revisión documental institucional |
| | **SUB PREGUNTA** | ¿En qué medida los productos o la asistencia del PNUD han contribuido a que se gestionen convenios de cooperación con otras instituciones en beneficio de la operatividad del PDP? | Evidencia factual del proceso de institucionalización del Programa para comprobar la hipótesis de la evaluación | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave |
| | **SUB PREGUNTA** | Se han generado políticas institucionales y otros instrumentos estratégicos para la conducción/operatividad del PDP? | Evidencia factual del proceso de institucionalización del Programa para comprobar la hipótesis de la evaluación | Percepciones de socios clave el Programa. Informes internos | Entrevistas con socios clave. Revisión documental institucional |
| | **SUB PREGUNTA** | Los documentos estratégicos generados para el PDP han sido difundidos internamente? | Evidencia factual del proceso de institucionalización del Programa para comprobar la hipótesis de la evaluación | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave, Grupos Focales |
| | **SUB PREGUNTA** | ¿En qué medida los productos o la asistencia del PNUD han contribuido a la generación & difusión de políticas/instrumentos del PDP? | Evidencia factual del proceso de institucionalización del Programa para comprobar la hipótesis de la evaluación | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave, Grupos Focales |
| **EFICACIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿Qué factores internos y externos han incidido en el nivel de resultados alcanzado? | Información de contexto que rodeo el programa. Informes de ejecución del Programa. | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes del programa | Entrevistas con socios clave - Revisión documental de informes del proyecto. Grupos Focales |

| Criterios | TIPO | Nivel Resultados | Qué información se busca obtener | Fuentes | Método de recolección de datos |
|---|---|---|---|---|---|
| **EFICACIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida ha habido resultados inesperados o indirectos –tanto positivos como negativos? | Informes de ejecución del Programa. | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes del programa | Entrevistas con socios clave - Revisión documental de informes del proyecto. Grupos Focales |
| **EFICACIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida la intervención ha incorporado acciones para hacer frente a las desigualdades y reconfigurar las políticas para empoderar a las mujeres? | **Diseño metodológico del Programa. Revisión de Instrumentos del Programa. Apreciaciones de especialistas sobre el tema de género. Resultados del Programa** | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de política pública. Encuestas empresariales y documentos gremiales. | Entrevistas con socios clave - Grupos Focales - Revisión documental de informes del proyecto. Documentos de Gremiales y Tanques de Pensamiento |
| **EFICIENCIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida los arreglos de implementación han permitido una eficiente ejecución? | Informes de Programa en ejecución físico-programática y financieros. | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de Programa. | Entrevistas con socios clave - Revisión documental |
| **EFICIENCIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿Ha ofrecido la intervención sus servicios en dentro del plazo previsto y costos estimados y con la mejor calidad posible? | | | |
| **EFICIENCIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida se ha incorporado una estrategia de alianzas adecuada relevante a los objetivos de institucionalización del PDP? | | | |
| **EFICIENCIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida la intervención ha considerado medidas de evaluación y gestión ambiental para abordar posibles riesgos ambientales? | **Diseño metodológico del Programa. Revisión de Instrumentos y Manuales. Resultados del Programa** | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de Programa. | Entrevistas con socios clave - Revisión documental - Grupos Focales |
| **EFICIENCIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿Consideran las metodologías medidas para la gestión sostenible de los recursos y mitigación y adaptación del cambio climático a través de la aplicación de prácticas adecuadas a los sectores y empresas beneficiarias? | **Diseño metodológico del Programa. Revisión de Instrumentos y Manuales. Resultados del Programa** | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de Programa. Convenios establecidos | Entrevistas con socios clave - Revisión documental - Grupos Focales |

| Criterios | TIPO | Nivel Resultados | Qué información se busca obtener | Fuentes | Método de recolección de datos |
|---|---|---|---|---|---|
| **SOSTENIBILIDAD** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿Son sostenibles los beneficios de la intervención del Programa? | Evidencias de cambios/modificaciones/mejora de políticas e instrumentos en instituciones participantes que tienen impacto nacional en estos temas | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de Programa. Evidencias de políticas e instrumentos que den continuidad. Inclusión de rubros presupuestarios específicos. | Entrevistas con socios clave - Revisión documental - Estudio de Presupuestos de las Entidades - Grupos Focales |
| | **SUB PREGUNTA** | Sobre la base de su experiencia: ¿Qué aspectos motivarían a la Institución a incluir e invertir en temas PDP? | Evidencias y datos específicos sobre Lecciones Aprendidas & Buenas Prácticas | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave |
| **SOSTENIBILIDAD** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿Hasta qué punto las instituciones participantes han incorporado o se han apropiado de los productos generados? | **Evidencias de cambios/modificaciones/mejora de políticas e instrumentos en instituciones participantes que tienen impacto nacional en estos temas. Cantidad de personas capacitadas por el Programa** | Percepciones de socios clave el Programa. Evidencias de políticas e instrumentos que den continuidad. Inclusión de rubros presupuestarios específicos en MINEC, CONAMYPE, etc. | Entrevistas con socios clave - Revisión documental - Estudio de Presupuestos de las Entidades - Grupos Focales |
| | **SUB PREGUNTA** | Una vez completada la agenda de cooperación del PNUD, las actividades del PDP han continuado en la agenda institucional? | Evidencia factual del proceso de institucionalización del Programa para comprobar la hipótesis de la evaluación | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave, Grupos Focales |
| | **SUB PREGUNTA** | La operatividad estratégica del PDP dispone de un presupuesto de recursos propios para funcionar? | | Percepciones de socios clave el Programa. Informes internos | Entrevistas con socios clave. Revisión documental institucional |
| | **SUB PREGUNTA** | ¿En qué medida los productos o la asistencia del PNUD han contribuido a la obtención del Presupuesto Institucional asignado a PDP? | | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave, Grupos Focales |
| | **SUB PREGUNTA** | Ha sido creada una división orgánica institucional para la operatividad del PDP? | Evidencia factual del proceso de institucionalización - Organigramas institucionales | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave |

| Criterios | TIPO | Nivel Resultados | Qué información se busca obtener | Fuentes | Método de recolección de datos |
|---|---|---|---|---|---|
| | **SUB PREGUNTA** | Cuantos funcionarios han sido delegados para atender la agenda operativa del PDP? | Evidencia factual del proceso de institucionalización - Organigramas institucionales | Percepciones de socios clave el Programa. Informes internos | Entrevistas con socios clave. Revisión documental institucional |
| **SOSTENIBILIDAD** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida la modalidad de prestación de servicios del PDP a los beneficiarios (empresas) ha contribuido o contribuirá a la sostenibilidad del programa? | **Aportes del Programa a la generación de políticas e instrumentos operativos PDP para su uso institucional e incorporación al acervo de la institución en estos temas** | **Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de política pública.** | **Entrevistas con socios clave - Revisión documental de informes del proyecto. Grupos Focales** |
| **POSIBLES IMPACTOS** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida los productos o la asistencia del PNUD han contribuido o tiene el potencial de contribuir al crecimiento productivo e inclusivo? | Evidencias de cambios/modificaciones/mejora de políticas e instrumentos en instituciones participantes que tienen impacto nacional en estos temas | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de política pública. Encuestas empresariales y documentos gremiales. | Entrevistas con socios clave - Revisión documental. Documentos de Gremiales y Tanques de Pensamiento |
| **POSIBLES IMPACTOS** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿Qué impactos se identifican en la generación de mayores oportunidades en la población salvadoreña, especialmente para mujeres y jóvenes, para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles? | Información de contexto que rodeo el programa. Informes de ejecución del Programa. Evidencias de impacto del programa en las empresas | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de política pública. Encuestas empresariales y documentos gremiales. | Entrevistas con socios clave - Revisión documental de informes del proyecto. Documentos de Gremiales y Tanques de Pensamiento |
| | **SUB PREGUNTA** | ¿Cuáles son los logros más importantes (experiencia) de su INSTITUCION en relación al PDP? | Evidencias y datos específicos sobre Lecciones Aprendidas & Buenas Prácticas | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave |
| **GESTION DEL CONOCIMIENTO** | **PREGUNTAS EVALUACION** | Que actividades se han realizado en pro de generar & compartir los instrumentos, sistematizaciones y conocimiento que ha generado el PDP | Evidencia factual del proceso de institucionalización del Programa para comprobar la hipótesis de la evaluación | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave Grupos Focales |
| | **SUB PREGUNTA** | Las buenas prácticas o logros puntuales de su institución en PDP han sido documentada/sistematizada/medida? | Evidencias y datos específicos sobre Lecciones Aprendidas & Buenas Prácticas | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave |

| Criterios | TIPO | Nivel Resultados | Qué información se busca obtener | Fuentes | Método de recolección de datos |
|---|---|---|---|---|---|
| **GESTION DEL CONOCIMIENTO** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida los productos o la asistencia del PNUD han contribuido a la generación y transferencia de conocimiento del PDP con las instituciones en las que se ha trabajo la institucionalización del Modelo? | Evidencia factual del proceso de institucionalización del Programa para comprobar la hipótesis de la evaluación | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave Grupos Focales |
| **GESTION DEL CONOCIMIENTO** | **PREGUNTAS EVALUACION** | Cuanto ha sido el monto destinado en el Presupuesto Institucional en actividades de gestión del conocimiento asociado al PDP | Evidencia factual del proceso de institucionalización del Programa para comprobar la hipótesis de la evaluación | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave |

## ANEXO 2: LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

| FECHA | PARTICIPANTES | LUGAR | DESCRIPCION |
|---|---|---|---|
| Jueves 17 de mayo | SILVIA GUZMAN | PNUD | Reunión inicial de la Consultoría, para discutir conceptos básicos y mecanismos de coordinación. Revisión de documentación PDP compartida para estudio |
| Lunes 21 de mayo | JOSE GODOFREDO PACHECO & PATRICIA MONTALVAN | PNUD | Reunión con equipo de proyecto PDP-PNUD para conversar sobre los propositos de la evaluación y establecer un mecanismo de retroalimentación con el Sr.Pacheco para mantener intercambio de comunicación. |
| Lunes 28 de mayo | COMITÉ DE REFERENCIA INTERINSTITUCIONAL DE LA EVALUACION | PNUD | Reunión de inicio de la Evaluación para presentación de conceptos generales y definir mecanismos de coordinaciÓN |
| Lunes 4 de junio | MARIO MAGAÑA & MAURICIO RIVERA | CCIES | Presentación de los conceptos de la Evaluación, solicitud de espacios para una entrevista semi-estructurada y solicitud de agendar un grupo focal con miembros clave de la Cámara y Consultores que participaron del PDP |

| FECHA | PARTICIPANTES | LUGAR | DESCRIPCION |
|---|---|---|---|
| Miercoles 6 de junio | JUANA RAMIREZ | MINEC | Entrevista semi-estructurada en representación de DFP-MINEC y solicitud de agendar una entrevista con Marielos Dominguez (especialista PDP formada por el Programa) |
| Lunes 11 de junio | GLORIA RIVERA & FUNCIONARIOS CONAMYPE & CDMYPE | CONAMYPE | Grupo focal con funcionarios de la sede central de CONAMYPE y de CDMYPES |
| Martes 12 de junio | SILVIA VIDES | PNUD | Entrevista semi-estructurada en representación de PNUD, particularmente en temas PDP |
| Jueves 14 de junio | Adalberto Hernández | MAG - Dirección General de Desarrollo Rural | Entrevista semi-estructurada en representación de MAG, particularmente en temas introducción de la metodología PDP en los proyectos productivos de MAG |
| Jueves 14 de junio | XENIA DIAZ | PNUD | Entrevista semi-estructurada en representación de PNUD-Unidad de Género, particularmente en la inclusión conceptual/operativa en metodología PDP de los temas de género |
| Viernes 15 de junio | Edgar Alejandro Huezo Saavedra | Ministerio de Relaciones Exteriores | Entrevista semi-estructurada en representación de Cancillería - Jefe del Departamento de Cooperación Bilateral Sur-Sur<br>Dirección General de Cooperación para el Desarrollo |
| Lunes 18 de junio | GLORIA RIVERA & RAFAEL ORTIZ | CONAMYPE | Entrevista semi-estructurada para complementar información PDP-CONAMYPE. |
| Martes 19 de junio | MARIELOS DOMINGUEZ | MINEC | Complemento a Entrevista semi-estructurada en representación de DFP-MINEC (especialista PDP formada por el Programa) |

| FECHA | PARTICIPANTES | LUGAR | DESCRIPCION |
|---|---|---|---|
| Martes 19 de junio | ROSIBEL FLORES | CONAMYPE | Entrevista semi-estructurada para complementar información PDP-CONAMYPE. |
| Viernes 22 de junio | Funcionarios CCIES y Consultores PDP | CCIES | Grupo focal con funcionarios de la sede central de CCIES y Consultores PDP |
| Lunes 25 de junio | ERLINDA HANDAL, VICEMINISTRA EDUCACION | MINED | Entrevista semi-estructurada en representación de MINED |
| Jueves 28 de junio | Carlos Arce, Gerente de Productividad del Sector Privado | USAID | Entrevista semi-estructurada en representación de USAID |
| Miercoles 4 de julio | Daniel Carsana | PNUD, Seguridad Ciudadana | Entrevista semi-estructurada en representación de los programas de seguridad ciudadana PNUD - Vinculación de PDP con Grupos de Jovenes en riesgo social |

# ANEXO 3: BASES DE PARTICIPACION - LLAMADO A PRESENTACION DE MUESTRAS DE FINANCIAMIENTO PARA SUBVENCIONES ELEGIBLES PARA EL SECTOR PRIVADO - PROYECTO DE USAID PARA LA COMPETITIVIDAD ECONÓMICA

| | |
|---|---|
| Fecha de publicación: | 8 de junio de 2018 |
| Conferencia Informativa: | 14 de junio de 2018 San Salvador<br>18 de junio de 2018 Santa Ana<br>18 de junio de 2018 San Miguel |
| Fecha límite para hacer preguntas aclaratorias: | 19 de junio de 2018 |
| Fecha de respuesta a preguntas aclaratorias: | 21 de junio de 2018 |
| Fecha límite de presentación de EoI: | 29 de junio de 2018 |
| Hora límite: | 16:00 horas |

---

Estimado Aplicante:

El Proyecto de USAID para la Competitividad Económica, (el Proyecto ECP), financiado por USAID/El Salvador, implementado por Palladium International, LLC, busca incrementar la competitividad de El Salvador en sectores económicos clave por medio del fortalecimiento de las capacidades de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) para que compitan en los mercados doméstico e internacional; al mismo tiempo busca mejorar el clima de negocios a nivel local y nacional para promover la inversión del sector público, la innovación y la expansión de los negocios para impulsar el crecimiento económico, la generación de empleo y mejorar la calidad de vida en al menos 26 municipalidades con la participación de hombres, mujeres y grupos minoritarios.

Por este medio, el Proyecto ECP, está convocando a organizaciones No Gubernamentales o del sector privado, con o sin fines de lucro, legalmente constituidas en la Republica de El Salvador, con experiencia en gestión de proyectos con cooperantes internacionales, para que presenten de manera individual o en consorcio su intención de ser consideradas como potenciales beneficiarios de Convenios de Subvención bajo el Proyecto.

El otorgamiento de subvenciones inicia con la presentación de una Expresión de interés (EoI).

El documento adjunto detalla las Bases para presentar su Expresión de Interés y contiene las siguientes secciones:

I. Descripción de la Oportunidad de Financiamiento
II. Otorgamiento de Subvenciones
III. Autoridad/Regulaciones
IV. Área Temática
V. Elegibilidad
VI. Contenido de la EoI
VII. Periodo de aplicación

VIII. Revisión y evaluación de información del EoI
IX. Información de administración y otorgamiento de subvenciones
X. Contacto del Proyecto
XI. Información adicional

Aquellas organizaciones cuyas EoI sean seleccionadas, de acuerdo a los Criterios de Elegibilidad y de evaluación establecidos por el cooperante, se les invitará, a través de una Solicitud de Aplicación para Subvenciones (Request for Application, RFA), a presentar propuestas de proyectos completas y con un presupuesto detallado, las cuales serán evaluadas por el Comité de Evaluación de Subvenciones del Proyecto/USAID. Solamente las propuestas seleccionadas, pasarán a la fase de negociación, que podría concluir en la firma de un Convenio de Subvención entre Palladium y la entidad seleccionada.

El Proyecto ECP se reservan el derecho de financiar ninguna, una o varias de las Expresiones de Interés recibidas.

Todos los convenios de subvención serán administrados de acuerdo con las normas de USAID y las regulaciones del Gobierno de los Estados Unidos referente a los Convenios de Subvención (Grants Under Contracts o GUC), así como a las políticas internas de Palladium International, LLC, a través de la Gerencia de Subvenciones del Proyecto ECP.

A continuación, encontrará los documentos con la información necesaria para que pueda presentar su Expresión de Interés. Le invitamos a presentarla.

Atentamente,

Diego Vergara
Director en Funciones
Proyecto de USAID para la Competitividad Económica

# Tabla de Contenido

SECCIÓN I: DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE FINANCIAMIENTO ..... 4
1A: Antecedentes del Proyecto ..... 4
SECCIÓN II: OTORGAMIENTO DE SUBVENCIONES ..... 4
SECCIÓN III: AUTORIDAD/REGULACIONES ..... 5
SECCIÓN IV: ÁREA TEMÁTICA ..... 5
4.A Área Temática para este EoI: Encadenamientos Productivos ..... 6
SECCIÓN V: ELEGIBILIDAD ..... 7
5.A Restricciones de fondos/Gastos no elegibles bajo la subvención con fondos de USAID ..... 7
SECCIÓN VI: CONTENIDO DE LA EoI ..... 8
6 A Expresión De Interés – Formato De Aplicación Técnica ..... 8
6.B Tabla de presupuesto del proyecto planteado e información financiera básica de la organización postulante ..... 9
6.C Documentos e información de soporte ..... 10
SECCIÓN VII: PERIODO DE APLICACIÓN ..... 10
SECCIÓN VIII: REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN DEL EOI ..... 11
SECCIÓN IX. INFORMACIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y OTORGAMIENTO DE SUBVENCIONES ..... 11
SECCIÓN X: CONTACTO DEL PROYECTO ..... 12
SECCIÓN XI: INFORMACIÓN ADICIONAL ..... 13

# SECCIÓN I: DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE FINANCIAMIENTO

## 1A: Antecedentes del Proyecto

El Proyecto de USAID para la Competitividad Económica (el Proyecto ECP), financiado por USAID/El Salvador está siendo implementado por Palladium International, LLC. El Proyecto ECP busca generar un impacto económico en El Salvador con la generación de 42,000 nuevos empleos y US$315 millones en nuevas ventas, facilitar el desarrollo de 100 nuevas empresas e integración de productos y procesos innovadores dentro de al menos 3,700 MIPYMES, en cinco años que dura el proyecto (2017-2022).

De acuerdo al Acta de Asistencia Extranjera de 1961 (Foreign Assistance Act) enmendada, y de acuerdo al Contrato No. AID-519-C-17-00001, firmado entre USAID y Palladium International LLC, la compañía está autorizada para emitir Subvenciones (Grants Under Contract, abreviado como GUC) para alcanzar los objetivos del Proyecto.

Para el logro de las metas del proyecto, las actividades están enmarcadas en los siguientes dos objetivos:

Objetivo 1: Incrementar la capacidad del sector privado para competir en mercados y cadenas de valor orientados a la exportación. Bajo este objetivo se mejorarán capacidades de los prestadores de servicios de desarrollo empresarial (PSDE) para mejorar la competitividad de las MIPYME a través de la innovación e implementación de nuevas tecnologías y la creación de valor en mercados y cadenas de valor orientados a la exportación.

Objetivo 2: Impulsar la mejora del ambiente de negocios a nivel local y nacional para que el país sea más competitivo, mejorando la capacidad de instituciones financieras para brindar servicios más eficientes al segmento de MIPYME, y mejorando el clima de negocios en dichos niveles.

# SECCIÓN II: OTORGAMIENTO DE SUBVENCIONES

1. Las bases para participar en el Programa de Subvenciones del Proyecto ECP, deberán solicitarse a la gerencia de Grants, escribiendo al correo electrónico Ana.Diaz@thepalladiumgroup.com y detallando la siguiente información: nombre de la organización, persona de contacto, correo electrónico y teléfono de persona de contacto.
2. El proceso de otorgamiento de subvenciones inicia con la recepción de su Expresión de Interés conteniendo toda la información de soporte requerida por el Proyecto y detallada abajo.
3. Cualquier EoI recibida después de la fecha límite, no será evaluada. Las EoI recibidas después del **29 de junio de 2018**, serán evaluadas trimestralmente, en los meses de septiembre o diciembre de 2018.
4. El Proyecto evaluará las EoI de aquellas organizaciones que cumplan con los criterios de elegibilidad del Proyecto y le informará por correo electrónico y/o correspondencia escrita si su propuesta ha sido preseleccionada para pasar a la siguiente fase.
5. La siguiente fase consiste en preparar una propuesta completa, en respuesta a una Solicitud de Aplicación para Subvenciones, por sus siglas en inglés RFA, cuyo documento será distribuido a las organizaciones preseleccionadas.
6. Se llevará a cabo un taller de preparación de propuestas, en donde los aplicantes tendrán la oportunidad de hacer las consultas pertinentes.
7. Las propuestas que sean seleccionadas por el Comité de Evaluación en la fase del RFA, entrarán a la fase de negociación y posteriormente de adjudicación, que conduciría a la firma del convenio para el otorgamiento de subvenciones.

## SECCIÓN III: AUTORIDAD/REGULACIONES

Los Convenios de Subvención derivados del EoI, se otorgarán bajo las normativas de la Ley de Asuntos Exteriores de los EE. UU. y el Sistema de Directivas Avanzadas (ADS) 302.3.5.6 de USAID, "Subvenciones según Contratos". Los convenios otorgados a organizaciones no estadounidenses se ajustarán a la orientación provista en el Capítulo ADS 303, "Subvenciones/Convenios de Subvención y acuerdos de cooperación con organizaciones no gubernamentales", y estarán dentro de los términos de las disposiciones estándar de USAID para países no estadounidenses, destinatarios no gubernamentales, así como en los procedimientos internos de subvenciones del Proyecto.

El ADS 303 hace referencia a dos documentos normativos adicionales emitidos por la Oficina de Administración y Presupuesto del Gobierno de los Estados Unidos (OMB) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional:

2 CFR 200 y 2 CFR 700, requisitos administrativos uniformes, principios de costos y requisitos de auditoría para los Convenios de Subvención federales, Subapartado E (los solicitantes de los EE. UU. Están sujetos a 2 CFR 200 en su totalidad). El texto completo de 2 CFR 200 se puede encontrar en http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-2013-12-26/pdf/2013-30465.pdf y 2 CFR 700 en http://www.ecfr.gov/cgi-in/retrieveECFR?gp=1&SID=102cd1c4eb042c8040ebfcb0e923edfc&ty=HTML&h=L&r=PART&n=pt2.1.700.

### Solicitud del DUNS

El Sistema Universal de Numeración de Datos, abreviado DUNS por sus siglas en inglés, es distinto del sistema de Número de Identificación Tributaria (NIT). El DUNS identificará a su organización en cualquier concurso con fondos federales de los Estados Unidos (USG); por tanto, es esencial que se registre y agregue este número en la ficha de ingreso.

Puede obtener el No. de DUNs mediante las siguientes opciones:

(a) Dun & Bradstreet. Si el futuro beneficiario no tiene un número DUNS, podrá llamar directamente a Dun & Brandstreet al 1-800-333-0505. Se proporcionará inmediatamente un número DUNS por teléfono sin costo alguno. El beneficiario deberá estar preparado para proporcionar la siguiente información:

(1) Nombre del beneficiario.
(2) Dirección del beneficiario.
(3) Número telefónico del beneficiario.
(4) Giro del negocio.
(5) Director ejecutivo/gerente clave.
(6) Fecha en que la organización fue iniciada.
(7) Número de miembros del personal empleado por el beneficiario.
(8) Afiliación de la compañía.

(b) Los beneficiarios ubicados fuera de los Estados Unidos pueden enviar un email a Dun & Bradstreet al globalinfo@dbisma.com para obtener la ubicación y el número telefónico de la oficina local del Servicio de Información de Dun & Bradstreet.

Recuerde este número es esencial obtenerlo.
Se requiere que el Proyecto ECP garantice que todas las organizaciones que reciben fondos bajo Convenios de Subvención de USAID cumplan con la orientación que se encuentra en las reglamentaciones mencionadas anteriormente, según corresponda a los términos y condiciones respectivos de sus adjudicaciones.

## SECCIÓN IV: ÁREA TEMÁTICA

El Proyecto ECP busca beneficiar con subvenciones a organizaciones privadas con o sin fines de lucro, con una experiencia técnica sólida en las áreas programáticas del Proyecto ECP, que tengan la capacidad y el interés de ejecutar una subvención en el área temática descrita a continuación y que busquen impulsar iniciativas del sector privado, con un enfoque de demanda, que potencien iniciativas público-privadas como mecanismo de sostenibilidad.

Bajo todos sus objetivos y componentes, el Proyecto ECP está buscando socios que sean: 1) Innovadores, 2) Estratégicos, 3) Adaptables, 4) Inclusivos, 5) Demuestren experiencia, 6) Se enfoquen en la demanda de mercado, 7) Orientados al logro de resultados e impactos y 8) Presenten propuestas que posean sustento técnico.

## 4.A Área Temática para este EoI: Encadenamientos Productivos

El Proyecto ECP busca cofinanciar proyectos productivos pertenecientes a cuatro sectores priorizados: agroindustria/alimentos y bebidas, turismo, servicios empresariales y manufactura liviana[1], que promuevan el crecimiento de las ventas, preferiblemente de exportación, y la generación de empleos en micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME).

Los proyectos propuestos deberán tener un enfoque de cadena de valor, en los que se hayan analizado los diferentes eslabones para identificar los cuellos de botella que están impidiendo su crecimiento y las oportunidades que los podrían potenciar. Además, deben tener un enfoque de mercado, en el que esté claramente identificada y cuantificada la demanda por productos o servicios; y una perspectiva sistémica, considerando al ecosistema de apoyo alrededor de la(s) cadena(s) de valor propuesta(s). Se valorará el involucramiento de otros actores que aporten para el desarrollo de la(s) cadena(s) de valor propuesta(s). En el **Anexo 1, Modelo de Encadenamiento Productivo**, se encuentra una explicación ampliada del enfoque buscado.
Los encadenamientos productivos deberán generar indicadores de impacto en el desarrollo económico, tales como la generación de empleo y el incremento de ventas locales y de exportación.

Los rubros que pueden considerarse dentro de la subvención, para los proyectos son:

- **Capacitación,** preferiblemente para crear o fortalecer capacidades para la innovación y propiciar el desarrollo tecnológico y/o para crear o fortalecer capacidades para la exportación.
- **Asistencia técnica**, orientada a resolver los cuellos de botella que limitan el crecimiento de la(s) cadena(s) de valor y/o a aprovechar oportunidades de mercado identificadas.
- **Vinculación comercial**, contribuyendo a conectar o fortalecer los lazos entre las empresas apoyadas y una o varias empresas ancla o tractoras; o bien facilitando la conexión con compradores actuales o potenciales en el mercado nacional o de exportación. Idealmente, se busca iniciativas de cadenas de valor que ya tengan un involucramiento de compradores en el mercado y quieran expandir su base de suplidores.
- **Asistencia y cofinanciamiento** para la participación en ferias y misiones comerciales nacionales o internacionales, cuando se muestre un alto potencial de mercado. Se podrá cofinanciar la compra de un espacio/stand, decoración, envío de muestras, acompañamiento durante el evento comercial. Pero se sugiere que sean las empresas apoyadas las que cubran sus gastos de viaje, viáticos y estadía.
- **Coinversión con las empresas en equipos,** software, materiales e insumos que favorezcan la adopción de tecnología y conviertan a estas MIPYMEs apoyadas en empresas más productivas.

[1]Agro industria / alimentos y bebidas: Transformación de productos agrícolas y pecuarios, producción industrial de alimentos y bebidas. Manufactura liviana: Abarca, pero no se limita a los siguientes sectores: metal mecánico, química- farmacéutica y cosmética, papel y cartón, producción artesanal, muebles, plásticos. Turismo: Toda actividad turística, especialmente con fines de turismo receptivo (extranjero). Servicios empresariales: Abarca, pero no se limita a los siguientes sectores: TIC (Tecnologías de la Información y Comunicaciones), Industrias creativas y logística.

- **Instrumentos financieros**, tales como fondos para capital de trabajo o adquisición de equipo aportados por alguno de los socios de la iniciativa propuesta, más no aportados por el Proyecto ECP. Capital semilla para establecer fondos de garantía sí podrían ser considerados como aporte del Proyecto ECP.
- Otro tipo de asistencia que aporte valor y no esté limitada por el Manual de Subvenciones (Grants Manual) del Proyecto ni por las regulaciones de USAID.

## SECCIÓN V: NO ELEGIBILIDAD

Las siguientes organizaciones **no** son elegibles de obtener financiamiento de subvenciones del Proyecto:

- Partidos políticos, sus subsidiarias o afiliados;
- Organizaciones que aparezcan registradas negativamente en el sistema SAM y en Programas de No-Adquisiciones, OFAC o lista 1267 de Naciones Unidas;
- Organizaciones que promuevan o estén involucradas en actividades ilegales o anti- democráticas;
- Organizaciones religiosas que no cumplan con el ADS 303.3.28, lo que está en línea con la Orden Ejecutiva 13279, protección igualitaria de las leyes para organizaciones comunitarias religiosas (Equal Protection for the Laws of Faith-based Community Organizations);
- Organizaciones deshabilitadas o suspendidas para ser elegibles de recibir financiamiento del Gobierno de los Estados Unidos (USG);
- Cualquier entidad afiliada con Palladium, su personal, directores o empleados;
- Instituciones de gobierno de cualquier tipo;
- Organizaciones internacionales públicas; y
- Organizaciones que no estén dispuestas a completar la información solicitada en la convocatoria y firmar las certificaciones, según USAID ADS 303, relacionadas con: Certificaciones, Garantías, Otras Declaraciones del Beneficiario y Provisiones Estándar para Solicitudes; Prohibición sobre Brindar Asistencia a Traficantes de Drogas para Países e Individuos Cubiertos (ADS 206); Certificación relativa al Financiamiento del Terrorismo que Implementa la Orden Ejecutiva 13224.

### 5.A Restricciones de fondos/Gastos no elegibles bajo la subvención con fondos de USAID

- Algunos materiales son gastos no elegibles. Una lista completa de los gastos y bienes elegibles autorizados se puede encontrar en el ADS 312: http://www.usaid.gov/policy/ads/300/312.pdf. Este ADS incluye también gastos no elegibles, entre los que se encuentran: Actividades de construcción e infraestructura de cualquier tipo[2]; ceremonias, fiestas y celebraciones personales; o gastos de representación; compras de productos restringidos, tales como: productos agrícolas restringidos, vehículos automotores, incluidas motocicletas, productos farmacéuticos, equipos médicos, productos anticonceptivos, equipos usados o productos prohibidos bajo las regulaciones de USAID, que incluyen, pero no se limitan a lo siguiente: equipos y servicios de aborto, artículos de lujo, etc.
- Compras o actividades innecesarias para cumplir con el propósito de una subvención de acuerdo con lo establecido, no están permitidas.
- Obligaciones anteriores a la firma del Convenio y / o, deudas, multas y sanciones impuestas al Beneficiario de éste, no serán contempladas. El Convenio no permitirá el reembolso de costos incurridos previos a la adjudicación. Es decir, solo se reembolsarán las obligaciones autorizadas, incurridas durante el período definido en el acuerdo de Subvención. El IVA no reembolsable no se considera admisible en las subvenciones del Proyecto.

[2] En determinados casos podría aceptarse como contrapartida inversiones en construcción e infraestructura.

# SECCIÓN VI: CONTENIDO DE LA EoI

## 6 A Expresión De Interés – Formato De Aplicación Técnica

Adicionalmente a lo estipulado bajo el área temática arriba mencionada, los aplicantes interesados pueden proponer estrategias que podrían ser utilizadas en la implementación de las actividades bajo la mencionada área temática.

Esta invitación para presentar EoI incluye toda la información requerida para el propósito, sin embargo, podrán enviar preguntas aclaratorias a la gerencia de grants escribiendo al correo electrónico Ana.Diaz@thepalladiumgroup.com

La fecha límite para el envío de preguntas relacionadas a este proceso es el **19 de junio de 2018, a las 16.00 horas.**

Las respuestas por parte del Proyecto a las preguntas recibidas y otras dudas asociadas y las respuestas serán consolidadas y enviadas por correo electrónico a todos los aplicantes a partir del **21 de junio de 2018.**

Las Expresiones de Interés (EoI) no podrán exceder de 5 páginas de extensión, deberán presentarse en formato de Microsoft Word, con espaciado sencillo, y tamaño de letra 11. En este límite de páginas no se incluyen los documentos que deberán enviar junto a la EoI. La siguiente tabla presenta la estructura en la que deberá presentarse una Expresión de Interés (EoI).

| | CATEGORÍA | # de palabras |
|---|---|---|
| **1.** | **Resumen Ejecutivo** | 400 |
| **2.** | **Contexto y análisis del problema** – brinde una explicación resumida del contexto en el que la intervención propuesta sería implementada, analice el/los problemas o cuellos de botella relacionados con el proyecto propuesto, así como las oportunidades de mercado identificadas. | 250 |
| **3.** | **Descripción del proyecto propuesto** –Enumere los objetivos, actividades principales, plazo de ejecución, número y tipo de MIPYME beneficiarias, actores y roles, y contribución a indicadores del Proyecto (mencionar el porcentaje aproximado de apoyo a empresas lideradas por mujeres en este proyecto). | 500 |
| **4.** | **Panorama de la organización aplicante – Debe incluir:**<br>• Nombre, descripción, y propósito de la organización, registro legal para operar en El Salvador y número de registros (NIT, ISSS, AFP).<br>• Enfoque organizacional / estrategia de desarrollo.<br>• Capacidad organizacional para implementar proyectos de desarrollo productivo en El Salvador. | 250 |
| **5.** | **Experiencia específica relevante para el Proyecto**. Indicar brevemente la experiencia institucional en:<br>• Implementación de actividades / intervenciones que caigan bajo los resultados del Proyecto, o el Área Temática indicada en este EoI.<br>• Proyectos implementados en los últimos 3 años -subrayar hechos y logros clave más los retos enfrentados siempre que sea posible y las estrategias de mitigación que se implementaron para abordar los retos.<br>• Indicar las fuentes de financiamiento, montos y mecanismos de financiamiento. Por ejemplo, subvenciones o Acuerdos de Subvención.<br>• Trabajo para o en conjunto con organizaciones públicas y/o privadas y grupos de mujeres | 250 |
| **6.** | **Sostenibilidad** de las intervenciones financiadas si es beneficiada con una Subvención. El postulante deberá explicar su estrategia de sostenibilidad del proyecto posterior a su ejecución. | 250 |
| **7.** | **Presupuesto del proyecto e información financiera básica** (ver tablas abajo) | Ver tabla |

## 6.B Tabla de presupuesto del proyecto planteado e información financiera básica de la organización postulante

El presupuesto deberá presentarse según este modelo. El presupuesto deberá incluir un fondo de apalancamiento (co-inversión en especie o efectivo); el monto de apalancamiento / co-inversión es parte de los criterios de evaluación para la selección de EoI. El Proyecto ECP considera que el apalancamiento es una parte importante de la subvención ya que refleja el compromiso y apropiación de los beneficiarios, por lo que se espera una relación de al menos $1 a $1. El apalancamiento puede distribuirse entre los cinco rubros (salarios y beneficios, consultorías, viáticos y transportes, materiales y equipos, otros costos directos). En la EoI solamente se presentará el resumen del presupuesto. Al momento de presentar el RFA, las organizaciones preseleccionadas deberán presentarlo en detalle.

### Presupuesto

| **Período de Ejecución: _____meses** | | | **Recursos de Apalancamiento / co-inversión del postulante y otros aportantes** | | **Total Apalancamiento d=(b+c)** | **Total USAID + Apalacamiento (a+d)** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Rubro** | **(a)** | **(b) Efectivo US$** | **(c )** | **US$** | **US$** |

| | | Recursos USAID Efectivo (US$) | | Especie US$ | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Salarios | | | | | |
| 2 | Beneficios | | | | | |
| 3 | Consultorías / Asistencias Técnicas especializadas | | | | | |
| 4 | Viáticos y transporte | | | | | |
| 5 | Materiales y suministros | | | | | |
| 6 | Capacitaciones y talleres | | | | | |
| 7 | Equipamiento | | | | | |
| 8 | Otros costos directos (comunicaciones, suministros, etc.) | | | | | |
| Total | | | | | | |

**Información financiera básica de la organización (en US$)**

| | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Ingresos | | | |
| Utilidad/ Pérdida | | | |
| Activos | | | |
| Pasivos | | | |

### 6.C Documentos e información de soporte

Adicionalmente al documento de la EoI, de Presupuesto del proyecto propuesto y de información financiera básica de la organización, deberán adjuntarse los siguientes documentos e información de soporte:

- Copia de NIT de la organización
- Copia de escritura de constitución de la institución
- Copia de los Estados Financieros auditados de los últimos 3 años
- Copia de la credencial o punto de acta del representante legal
- Completar la información de aplicación, **Ficha de Inscripción** que encontrará en el **Anexo II** (documento en Excel)
- Completar el **Cuestionario de Elegibilidad,** que encontrará en el **Anexo III** (documento en Excel)
- Completar el cuestionario del **Pre Award Assessment**, que encontrará en el **Anexo IV.** (documento en Word) Favor enviar ambos archivos Word y Pdf.
- **Certificaciones firmadas exigidas por USAID**, que encontrará en el **Anexo V** (pdf)

## SECCIÓN VII: PERIODO DE APLICACIÓN

Esta Expresión de Interés estará abierta hasta el **31 de diciembre de 2018.** Sin embargo, los períodos de aplicación detallados abajo aplicarán a los postulantes interesados que recibirán y responderán a un

Requerimiento de Propuesta completo (Request For Application -RFA-) alrededor del **20 de julio de 2018,** que es la segunda fase del proceso para el otorgamiento de subvenciones. Por tanto, las expresiones de interés recibidas después de **29 de junio de 2018** serán evaluadas trimestralmente hasta **31 de diciembre de 2018**. El Proyecto de USAID para la Competitividad Económica se reserve el derecho de cerrar esta convocatoria a su sola discreción o cuando los fondos programados para esta convocatoria se agoten.

| Fecha límite | Acciones |
|---|---|
| **29 de junio de 2018** | Fecha final de presentación de Expresiones de Interés |
| **20 de julio de 2018** | Aplicación de Requerimiento de Propuesta (RFA) |
| **13 de agosto de 2018** | Fecha final para presentación de propuestas completas en respuesta al RFA |
| **31 de agosto de 2018** | Fecha estimada de adjudicación a aplicantes seleccionados |

## SECCIÓN VIII: REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN DEL EOI

El Comité de Evaluación de Propuestas del Proyecto ECP revisará y evaluará formalmente todas las EoIs presentadas y comunicará la aceptación o exclusión en función de los objetivos del Proyecto. Tome nota que no cumplir con lo requerido en esta EoI y la estructura indicada, incluyendo el límite de palabras hará inválida la EoI y en consecuencia no será evaluada.

## SECCIÓN IX. INFORMACIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y OTORGAMIENTO DE SUBVENCIONES

El Proyecto podrá adjudicar convenios de subvención de entre $50,000 y $500,000 en periodos de ejecución de 12 a 24 meses.

Individualmente, una organización sólo podrá presentar una expresión de interés. Si lo hace en consorcio con otras organizaciones, podrá presentar un máximo de dos expresiones de
Interés, para distintas propuestas.

Se priorizarán los proyectos que, además de tener calidad técnica, contribuyan en mayor medida al logro de impacto económico. En tal sentido, el apalancamiento deberá ser del 100% o más- en especie y/o en efectivo-; es decir que por cada dólar invertido por USAID, los socios y beneficiarios deberán invertir cuando menos un dólar. Las propuestas presentadas deberán explicar su capacidad para generar ventas incrementales y empleos. El Proyecto tiene el desafío de generación de $315 millones en ventas y 42,000 empleos; por tanto, espera ratios de efectividad de al menos $20 en ventas incrementales por cada dólar invertido por USAID (preferiblemente en exportaciones); y que por cada $400 dólares invertidos por el Proyecto se genere al menos un empleo.

Las propuestas deberán considerar que al menos un 40% de las MIPYME atendidas sean lideradas por mujeres y/o, si la propuesta contempla capacitación, que al menos 40% de las personas a capacitar sean mujeres.

**No se aceptarán** aplicaciones en las que el Proyecto ECP deba invertir en producción agrícola primaria, así como tampoco en empresas de maquila, call-centers, empresas productoras o distribuidoras de bebidas alcohólicas y tabaco.

Las propuestas deben explicar la forma en que los proyectos lograrán la sostenibilidad después de terminado el periodo de ejecución.

La tabla a continuación lista los criterios de evaluación que tomará en cuenta el Comité para evaluar y seleccionar expresiones de interés:

| **Criterio de evaluación** | **Ponderación** |
|---|---|
| 1. Enfoque Técnico (descripción del proyecto, metodología, contribución a indicadores del proyecto, perspectivas de sostenibilidad) | 60% |
| 2. Enfoque de Gestión (propuesta de implementación, capacidad instalada y experiencia previa de la organización o consorcio, incorporación de la perspectiva de género) | 15% |
| 3. Experiencia previa (cuenta con recursos técnicos y financieros para ejecutar el presupuesto, demuestra haber implementado proyectos similares en enfoque, objetivos y presupuesto) | 15% |
| 4. Financiamiento/Presupuesto (apalancamiento propuesto) | 10% |
| **Total** | **100%** |

El lanzamiento de esta EoI no significa que el Proyecto ECP esté obligado a otorgar convenios de Subvención. El Proyecto ECP no reconocerá los gastos incurridos por los aplicantes en el proceso de convocatoria.

En los Convenios de Subvención no se reconoce “overhead”, costo indirecto, ganancia, ni cualquier otro beneficio financiero a los implementadores. Sí pueden considerarse los costos directos de la administración de la Subvención y de implementación del proyecto propuesto, pero no bajo una tarifa predeterminada.

Una vez que la decisión del Comité se haya tomado, los aplicantes recibirán una notificación de parte de la Gerente de Subvenciones del Proyecto, informándoles el resultado de evaluación de las Expresiones de Interés (EoI).

Las organizaciones preseleccionadas, serán informadas de los próximos pasos a seguir, que podría incluir una invitación a un taller sobre la presentación de propuestas, así como la invitación para presentar sus propuestas completas mediante una Solicitud de Aplicaciones (RFA) del Proyecto.

## SECCIÓN X: CONTACTO DEL PROYECTO

Cualquier pregunta relacionada a este EoI debe ser dirigido a la Gerente de Subvenciones:

| | |
|---|---|
| Nombre | Ana Maria Diaz, Gerente de Subvenciones |
| Dirección | Calle La Reforma y Avenida Las Palmas No.187, Colonia San Benito, San Salvador |
| Teléfono | +503 2133 6732 |
| E-Mail | Ana.Diaz@thepalladiumgroup.com |

## SECCIÓN XI: INFORMACIÓN ADICIONAL

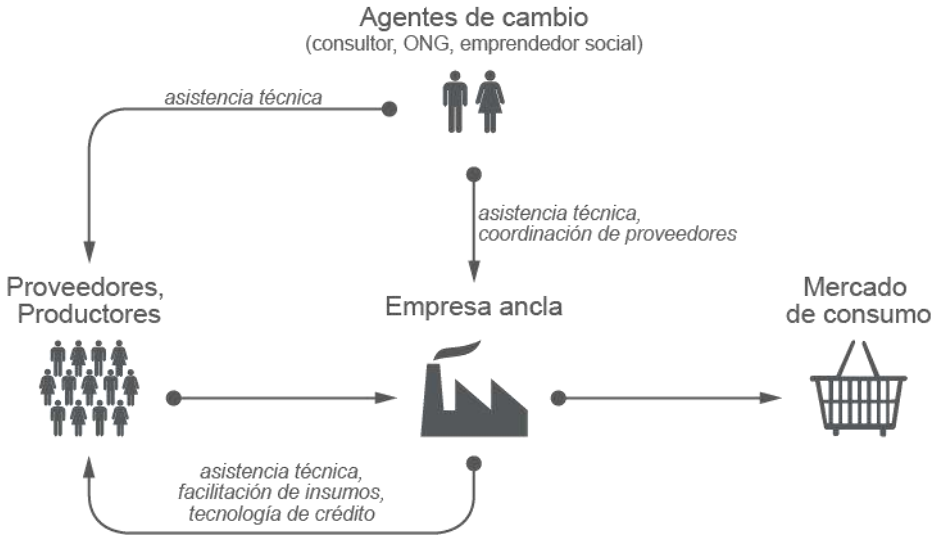
El Proyecto ECP se reserva el derecho de financiar ninguna, una o varias de las Expresiones de Interés recibidas.

Además, todas las subvenciones de conformidad a esta oportunidad de financiamiento están sujetas a la disponibilidad de fondos y a la recepción de un número suficiente de aplicaciones meritorias.

# Anexo I.

# Modelo de ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS

El Modelo de Encadenamientos productivos es un mecanismo de negocio inclusivo basado en enlazar a pequeños productores/empresarios con grandes y medianas empresas, estableciendo alianzas ganar-ganar, por el cual ambos eslabones de la cadena de valor se benefician. El Proyecto de USAID para la Competitividad Económica en conjunto con aliados locales son los agentes de cambio que facilitan y promueven los enlaces entre todos ellos a través de la asistencia técnica.




## ¿Qué es un encadenamiento productivo?

Es un esfuerzo en una cadena de valor enfocado desde una demanda concreta de mercado, en el que los actores en la cadena trabajan en conjunto con organizaciones que son parte del ecosistema de organizaciones que apoyan la competitividad y el desarrollo empresarial. Es un esfuerzo sistémico y sostenible que se traduce en un incremento de flujo comercial en la cadena de valor, logrando que un conjunto de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMEs) se encadenen con empresas ancla, alcanzando mayores niveles de ventas y la generación de empleos.

Un ancla es una empresa local o internacional, que juega un papel preponderante en una cadena de valor con capacidad de estructurarla, fijar precios, ejercer fuerza en el mercado, y que juega un papel activo en diferentes segmentos de la cadena de valor con el fin de incrementar productividad y mejorar márgenes.

## Características de un encadenamiento productivo

- Garantiza mercado
- Estructura la cadena de valor, facilitando alianzas y acuerdos entre otros eslabones (bancos, suplidores de insumos, etc.)
- Provee asistencia técnica y/o apoya procesos en función de elevar el flujo comercial y la calidad (ejemplo: certificaciones)
- Facilita acceso al crédito para las MIPYME en la cadena

## Elementos más importantes en un encadenamiento productivo

- Enfoque de mercado – Una demanda real de mercado identificada
- Enfoque sistémico - Toma en cuenta a los actores de las cadenas de valor y al ecosistema alrededor de ellos de organizaciones que pueden jugar un rol en el impulso al encadenamiento productivo
- Capacidad y disposición de co-inversión de los actores en la cadena de valor – Compradores, empresas ancla y agentes de cambio
- Capacidad de producir resultados de impacto económico de corto plazo en términos de incrementos de ventas y generación de empleo y, al mismo tiempo, de ser sostenibles en el tiempo
- Con potencial de escalabilidad y/o replicabilidad

## Qué no es un encadenamiento productivo

- El establecimiento de relaciones comerciales entre un simple comprador o acopiador y un conjunto de proveedores
- Un esfuerzo en una cadena de valor que no tiene un mercado seguro
- Un esfuerzo en el que la empresa ancla no puede influenciar otros segmentos de la cadena

# ANEXO 4 TERMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN FINAL PROGRAMA DESARROLLO DE PROVEEDORES (PDP) Enmienda No.1

## 1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

La economía de El Salvador se encuentra en una situación fiscal compleja en el marco de un bajo crecimiento económico de carácter estructural. De 2000 a 2014, el crecimiento económico del El Salvador ha sido de 2% anual en promedio, por debajo de la media centroamericana de 4.5%[1]. En 2015 y 2016, las tasas de crecimiento alcanzaron 2.3% y 2.4% respectivamente. Una trayectoria de largo plazo a estas tasas de crecimiento se percibe baja para un país como El Salvador e insuficiente para afrontar los enormes retos que aún enfrenta en términos del bienestar de su población.

Un factor que limita el dinamismo económico es la baja tasa de inversión nacional, por ejemplo, la inversión en 2016 fue 13.6% del PIB. En general, los empresarios perciben un clima de inversión desfavorable para la inversión, principalmente por los altos niveles de violencia que padece el país.

El lento crecimiento, así como políticas económicas desconectadas de políticas sociales que han favorecido el consumo y las importaciones a expensas de la inversión, la producción local y la conservación ambiental son entre otras, causas de las privaciones de acceso al empleo y medios de vida sostenibles que sufre la población. En 2016, la tasa de participación laboral fue 62.2%, pero la de las mujeres era de 47.3% muy por debajo que la de los hombres 80.1%[2]. La tasa de participación de los jóvenes (16 a 24 años) fue de 48.5%; mientras que, en el grupo de 25 a 59 años la tasa era de 75.5%[3]. En cuanto al desempleo, la tasa fue 6.9% y la de subempleo 28.7% en 2016. Y con respecto a los salarios promedios mensuales, la EHPM 2016 muestra que a nivel nacional fue de $302.16, percibiendo las mujeres $270.58 y los hombres $326.92. Por lo tanto, El Salvador presenta una importante brecha en empleo y salarios entre hombres y mujeres, y una baja participación laboral de los jóvenes.

El Salvador se enfrenta al desafío fundamental de transformar su economía para promover el empleo decente, desarrollar capacidades humanas y garantizar el disfrute de los derechos. En particular, la generación de empleo demanda una expansión de la producción de bienes y servicios en un ambiente de lata competencia. De allí que las empresas busquen cada día nuevas maneras de mantener e incrementar su competitividad. Particularmente las MIPYMES requieren de servicios empresariales efectivos que les ayuden a superar sus limitaciones de conocimiento, capacidades e información para el desarrollo exitoso de sus iniciativas empresariales.

El Plan Quinquenal de Desarrollo 201-2019 del Gobierno de El Salvador priorizó entre otros, estimular el empleo productivo a través de un modelo de crecimiento económico sostenido consolidando un modelo de crecimiento económico, equitativo, inclusivo y generador de empleo digno[4].

[1] Elaboración propia con información de Banco Central de Reserva y CEPAL.
[2] Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM 2016) de la Dirección General de Estadísticas y Censos.
[3] Idem 2.
[4] Gobierno de El Salvador. Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 “El Salvador Productivo, Educado y Seguro”.

Una de sus líneas de acción contempla el desarrollo de las capacidades productivas y competitivas de las medianas, pequeñas y micro empresas (MIPYMES) y su articulación a las dinámicas de la economía territorial, nacional e internacional a partir de una serie de acciones que incluyen el desarrollo de un programa de encadenamiento y desarrollo de proveedores MyPE para la mediana y gran empresa y la promoción de la asociatividad de la micro y pequeña empresa.

Los esfuerzos realizados incluyen la aprobación de la Política de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva que busca contribuir significativamente a elevar la calidad del recurso humano y su capacidad de ser absorbido en empleos de calidad, así como a sentar las bases de una economía diversificada de alto valor agregado, tanto en el mercado doméstico como el externo, mediante apoyos estratégicos al sector productivo conducentes a la renovación de las capacidades de producción de las empresas. La Política se deriva y tiene su asidero jurídico en la Ley de Fomento de la Producción Empresarial.

Por su parte, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), es la entidad gubernamental como responsable del desarrollo de la micro y pequeña empresa, incluye el Programa de Desarrollo de Proveedores entre sus líneas de servicio de desarrollo empresarial. Su objetivo es fortalecer las capacidades de las MYPE para que puedan insertarse como proveedoras a mercados públicos y privados de mayor valor.

**La intervención del PNUD**

El PNUD en su Programa de País 2016-2020 propuso como uno de sus resultados “La población goza de mayores oportunidades para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles, contribuyendo al crecimiento productivo e inclusivo”.

En este ámbito, el PNUD apoya el desarrollo e implementación de políticas públicas más integradas e inclusivas, basadas en la igualdad, los derechos y género, que aborden el desarrollo de capacidades y reduzcan las vulnerabilidades socioeconómicas y ambientales. Apoya la generación de acuerdos políticos y consensos nacionales para abordar estos desafíos. En particular busca contribuir a la creación de vías de desarrollo humano sostenible y la puesta en marcha de soluciones a la falta de oportunidades de mujeres y jóvenes que viven en pobreza, sufren exclusión o tienen trabajos inestables.

Uno de los enfoques consiste en la ampliación de vínculos productivos entre las unidades económicas, bajo la premisa de que mejoras en la productividad permiten acelerar el empleo de calidad, en condiciones apropiadas de competitividad.

La evidencia internacional demuestra que el desarrollo de una red de proveedores locales contribuye a lograr esos beneficios en tanto propicia la creación de un entorno favorable al desarrollo de capcidades de los empresarios, el cumplimiento con estádares de producción y con requerimientos de empresas más grandes.

Este ha sido el enfoque adoptado por el PNUD El Salvador para llevar a cabo el Programa de Desarrollo de proveedores.

El Programa de Desarrollo Proveedores (PDP) en El Salvador nace en el año 2008, con la firma del Documento de Proyecto entre el Ministerio de Economía (MINEC) y el PNUD. La Cámara de

Comercio e Industria de El Salvador (CCIES) actúa como responsable en la implementación del mismo.

El programa se desarrolló bajo cuatro componentes: (i) Adaptación de la metodología implementada en México para el desarrollo de proveedores; (ii) Formación de consultores en la metodología PDP; (iii) Apoyo a cadenas de proveeduría; y (iv) Diseminación del modelo y sus resultados.

El proyecto estuvo dirigido a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de diferentes sectores de actividad económica del país: Alimentos y Bebidas, Sector Construcción; transporte, Cereales, vegetales y frutas, calzado, industria farmacéutica, productos lácteos, metal mecánica. A la fecha, el Programa ha atendido unas 32 cadenas de proveedores, con la participación de más de 400 empresas entre micro, pequeñas medianas y grandes empresas. También ha beneficiado a consultores nacionales quienes han sido capacitados en la aplicación de la metodología, ampliando sus oportunidades de negocio.

Para la implantación del Programa se generaron alianzas con otros actores involucrados y relacionados con el Programa, entre los cuales se cuentan la Dirección de Encadenamientos Productivos-MINEC; CONAMYPE; BANDESAL; FONDEPRO; Proyectos MAG-FIDA; FORTAS-FUSADES; Universidad de Oriente (UNIVO); Universidad Católica de El Salvador (UNICAES); Universidad Francisco Gavidia; Universidad Tecnológica; Universidad de Sonsonate (USO).

En abril de 2014, se amplía el horizonte del Programa al incorporar metodologías de Emprendedurismo y Conexión de las MIPYMES con el mercado. El propósito fue institucionalizar dichas metodologías.

Tal y como lo señalan las evaluaciones realizadas[5] el programa apuntó a mejorar y estabilizar los vínculos comerciales entre los pequeños y medianos proveedores locales y sus clientes, las empresas grandes, logrando mayores nivel de flexibilidad y adaptabilidad, garantizando la calidad de los productos y servicios en las diferentes etapas de la producción; el mantenimiento y ampliación de los empleos en las empresas intervenidas.

A partir del año 2015 el Programa entró en su fase de consolidación e institucionalización. Asi se efectuó la transferencia de las metodologías generadas a tres instituciones del sector público: Ministerio de Economía, CONAMYPE y Ministerio de Educación; y a la Camara de Comercio e Industria de El Salvador, una gremial del sector privado. También las metodologías han sido incoporadas en proyectos destinados a fortalecer el sector rural a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

El éxito alcanzado permitió la transferencia del conocimiento desarrollado a través de esquemas de cooperación Sur-Sur entre países. La metodología ha sido transferida a Haití, Colombia, Ecuador, Pakistán y Honduras.

[5] Roberto de Groote. Evaluación Final. Programa de Desarrollo de Proveedores. 2014

## 2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

En línea con el plan de evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para el ciclo de Programa 2016-2020, se planea llevar a cabo la evaluación final del Programa de Desarrollo de Proveedores, en particular en relación al resultado de institucionalización de metodologías para el desarrollo productivo. La evaluación proporcionará indicaciones de cómo y en qué medida el PNUD ha contribuido a un mayor crecimiento productivo e inclusivo y a generar mayores oportunidades en la población salvadoreña para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles.

Las conclusiones derivadas de la evaluación apoyarán los esfuerzos del PNUD en proporcionar evidencias para la rendición de cuentas de la organización ante su Junta Ejecutiva, los donantes, los asociados y beneficiarios nacionales, así como para introducir las mejoras necesarias al abordaje y estrategias de implementación identificadas en el marco de programación vigente. Las conclusiones de la evaluación apoyarán la estrategia de gestión de conocimiento del PNUD al proveer insumos para orientar los esfuerzos de los socios de desarrollo en el diseño e implementación de intervenciones que apoyen efectivamente el crecimiento productivo e inclusivo y mayor acceso a trabajo decente.

## 3. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

El objetivo de la evaluación es examinar la relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones para la institucionalización del Programa de Desarrollo de Proveedores y sus metodologías conexas.

### Alcance temático (niveles de análisis).

**Productos inducidos**: Al examinar el PDP, la evaluación deberá centrarse en la incorporación de las metodologías como parte de la política pública de las instituciones nacionales responsables del desarrollo productivo (CONAMYPE y MINEC), así como en la institucionalización en los socios privados (Cámara de Comercio e Industria de El Salvador); cambios positivos esperados en la calidad de las políticas públicas y servicios, el fortalecimiento de las instituciones del sector público y privadas, la asignación de recursos existentes para la prestación de servicios. La evaluación considerará los niveles de avance y desafíos en la adopción de las metodologías por parte del MINED y el MAG.

La evaluación deberá considerar la existencia de factores condicionantes que pudieran incidir en la estructura institucional y la capacidad ejecutiva del programa (como las condiciones macroeconómicas y el clima de negocios).

La evaluación también examinará la eficacia en la aplicación de los esquemas de cooperación sur-sur como parte de las apuestas políticas y técnicas del Gobierno de El Salvador para contribuir al fortalecimiento de las relaciones internacionales de El Salvador.

**Efecto:** resultados positivos previstos a nivel de efecto, es decir contribución combinada del PNUD con las intervenciones del gobierno y otros socios al crecimiento productivo e inclusivo y a generar mayores oportunidades en la población salvadoreña para acceder a un trabajo decente con medios

de vida sostenibles. La evaluación deberá considerar los beneficiarios finales (empresas) receptores de una mejor gestión de la política gubernamental y la prestación de servicios.

La evaluación incluirá una valoración de los resultados no intencionales, identificando posibles consecuencias positivas o negativas derivadas de la intervención.

La evaluación hará un relevamiento de las lecciones aprendidas que puedan ser aplicables a otras situaciones en el mismo contexto. Deberá destacar los puntos fuertes o débiles en el diseño y puesta en práctica que han podido incidir positiva o negativamente en el desempeño, sus resultados y contribución al efecto.

### Alcance Temporal

La base temporal para la evaluación corresponde al período 2013 – 2017.

### Enfoques transversales.

Género. La evaluación deberá hacer un examen sobre cómo el proyecto ha incorporado acciones para hacer frente a las desigualdades y reconfigurar las políticas para empoderar a las mujeres de modo que puedan convertirse en agentes catalizadores del cambio y participen en pie de igualdad con los hombres en la tarea de promover un crecimiento incluyente, justo, equitativo y sostenible. En particular se deberá evaluar el apoyo a enfoques para la eliminación de los obstáculos que dificultan el empoderamiento económico de las mujeres, así como la integración de consideraciones de género y la participación de las mujeres en la formulación y aplicación de estrategias de desarrollo productivo incluyentes.

Desarrollo de capacidades. Asimismo, la evaluación deberá examinar el abordaje del PNUD para el desarrollo de capacidades, evidenciando la aplicación de los principios de apropiación nacional y la promoción de un enfoque integral al atender el entorno, la organización y las personas que hacen parte de ella.

Sustentabilidad ambiental. Se examinará sobre cómo el proyecto aborda las dimensiones ambientales (tanto oportunidades como limitaciones) del crecimiento productivo y ha promovido el fortalecimiento de la gestión y protección del medio ambiente.

## 4. CRITERIOS Y PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

| CRITERIOS | Nivel Resultados |
|---|---|
| **Relevancia** | • ¿Es la intervención relevante con respecto a las prioridades del país y los beneficiarios, al mandato de las instituciones que encargan la evaluación y los Objetivos de Desarrollo Sostenible?<br>• ¿En qué medida la teoría de cambio de la intervención refleja una visión apropiada y relevante de los objetivos de mediano y largo plazo establecidos?<br>• ¿Ha sido adecuada la estrategia de desarrollo de capacidades para estimular la adopción del PDP y sus metodologías como políticas de desarrollo productivo? ¿En qué medida responde la transferencia de conocimiento de la iniciativa a otros países con los esquemas de cooperación sur-sur nacionales? |
| **Eficacia** | • ¿En qué medida se han institucionalizado las metodologías de desarrollo de proveedores y sus metodologías conexas? (calidad de las políticas públicas y servicios, el fortalecimiento de las instituciones del sector público y privadas, la asignación de recursos existentes para la prestación de servicios)<br>• ¿Qué factores internos y externos han incidido en el nivel de resultados alcanzado?<br>• ¿En qué medida ha habido resultados inesperados o indirectos –tanto positivos como negativos?<br>• ¿En qué medida la intervención ha incorporado acciones para hacer frente a las desigualdades y reconfigurar las políticas para empoderar a las mujeres?<br>¿En qué medida la intervención ha considerado medidas de evaluación y gestión ambiental para abordar posibles riesgos ambientales?<br>¿Consideran las metodologías medidas para la gestión sostenible de los recursos y mitigación y adaptación del cambio climático a través de la aplicación de prácticas adecuadas a los sectores y empresas beneficiarias? |
| **Eficiencia** | • **¿En qué medida los arreglos de implementación han permitido una eficiente ejecución?**<br>• **¿Ha ofrecido la intervención sus servicios en dentro del plazo previsto y costos estimados y con la mejor calidad posible?**<br>• **¿En qué medida se ha incorporado una estrategia de alianzas adecuada relevante a los objetivos de institucionalización del PDP?** |
| **Sostenibilidad** | • ¿Son sostenibles los beneficios de la intervención del Programa?<br>• ¿Hasta qué punto las instituciones participantes han incorporado o se han apropiado de los productos generados?<br>• ¿En qué medida la modalidad de prestación de servicios del PDP a los beneficiarios (empresas) ha contribuido o contribuirá a la sostenibilidad del programa? |
| **Posibles impactos** | • ¿En qué medida los productos o la asistencia del PNUD ha contribuido o tiene el potencial de contribuir al crecimiento productivo e inclusivo?<br>• ¿Qué impactos se identifican en la generación de mayores oportunidades en la población salvadoreña, especialmente para mujeres y jóvenes, para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles? |

## 5. METODOLOGÍA

El consultor/a diseñará la metodología para la evaluación. Los métodos de evaluación deben ser seleccionados con rigurosidad a fin de producir evidencia empírica razonable para atender los criterios de la evaluación, responder a las preguntas de la evaluación y alcanzar sus objetivos.

El marco conceptual para la evaluación deberá responder al Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados de Desarrollo (disponible en: http://www.undp.org/evaluation/handbook/ ).

Por su parte, las evaluaciones deberán ser conducidas de acuerdo a los principios de calidad y código de ética establecidos en las Normas y Estándares del Grupo de Naciones Unidas de Evaluación, UNEG disponibles en http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines

Se espera que la metodología propuesta incluya una mezcla de métodos que asegure la credibilidad, relevancia y validez de los resultados de la evaluación, asegurando la triangulación de las fuentes y métodos. En todas las etapas se deberá procurar un enfoque sensible al género y valores y cultura del país.

La evaluación buscará obtener información de diferentes fuentes utilizando diferentes mecanismos, incluyendo: análisis de documentos, consultas a los interesados a través de entrevistas semiestructuradas dirigidas a funcionarios de la oficina de país del PNUD, de los socios nacionales y otros considerados relevantes; visitas de campo, cuestionarios, grupos focales, entre otros. Siempre que sea posible, la evaluación buscará obtener evidencia contra-factual de lo que podría o no haber ocurrido en ausencia de las intervenciones realizadas.

La evaluación deberá incluir la investigación y revisión de la documentación clave para obtener un entendimiento del contexto. Se deberá asimismo considerar la revisión documental existente que soportan la planificación y seguimiento de la intervención, y los productos y resultados (en el **anexo 3** se presenta una lista preliminar de la información a revisar).

Como parte de las actividades se deberá incorporar la participación en reuniones iniciales con el equipo del PNUD y referentes clave a fin asegurar la comprensión del alcance, enfoque de la evaluación y de la intervención a evaluar. Se ponderará positivamente las propuestas que incluyan un proceso participativo e interactivo que permitan construir capacidades en el equipo del PNUD y de referentes clave, así como asocios con expertos nacionales que permitan el desarrollo de capacidades nacionales.

El análisis correspondiente debe describirse de manera completa y abordar los aspectos clave de la evaluación. A su vez, se debe garantizar la validez y fiabilidad de los resultados de la evaluación de manera clara y asegurar una validación las conclusiones y recomendaciones (por ejemplo a través de triangulación) y deben basarse en evidencia fundamentada.

El consultor o la consultora deberán describir, en el informe inicial, los procedimientos que utilizarán para salvaguardar los derechos y la confidencialidad de sus fuentes. Se asume que consultor o la consultora están dispuestos a firmar el Código de Conducta para Evaluadores del Sistema de las Naciones Unidas (**Anexo 5**) a la firma del contrato.

## 6. PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN (ENTREGABLES)

El/la consultor/a deberá entregar los siguientes productos:

**Producto 1: Informe inicial**
El informe deberá incluir como mínimo los siguientes elementos:

- Objetivo, contexto y alcance de la evaluación
- La metodología a utilizar: criterios de evaluación y las preguntas para la evaluación, marco conceptual, técnicas, medios e instrumentos para la recolección y análisis de datos. Riesgos y limitaciones.
- Cronograma detallado de actividades, incluyendo calendarización preliminar de entrevistas con actores clave.
- Propuesta de estructura y contenidos del Informe Final

En el **anexo 2** se presenta una tabla de contenido sugerida.

Adicionalmente, deberá presentarse un resumen visual del diseño y la metodología de la evaluación conforme la matriz que se presenta a continuación.

| Matriz de Evaluación | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Criterio/Sub-criterio** | **Preguntas a realizar por nivel de análisis** | **Qué información se busca obtener** | **Fuentes** | **Método de recolección de datos** |
| | | | | |

Este informe deberá presentarse al término de la ronda preliminar de discusiones y análisis de información (diez días después de iniciada la consultoría) y previo a la fase de recolección de datos.

**Producto 2: Presentación preliminar de los hallazgos**
**Dentro de los quince días después de concluida la etapa de recopilación de información, el consultor o consultora deberá hacer una presentación ejecutiva y preliminar (en programa Power Point) sobre los principales hallazgos. Esta presentación deberá seguir las pautas de las preguntas de la evaluación, y la estructura y contenidos del informe. La presentación se realizará ante el Grupo de Referencia de la Evaluación. El PNUD podrá invitar a otros participantes interesados. Con esta presentación preliminar se pretende brindar retroalimentación para introducir correcciones a errores factuales, identificar vacíos de información y fortalecer la credibilidad de la misma.**

**Producto 3: Borrador del informe de evaluación**
**Deberá entregarse en un plazo de 15 días contados a partir de la fecha de presentación el informe preliminar de hallazgos (producto 2). El informe deberá completarse siguiendo la Plantilla de Informe de evaluación y estándares de calidad del del Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo del PNUD disponible en http://www.undp.org/evaluation/handbook/Annex7.html.**

**Dicho informe será examinado por el Grupo de Referencia de la Evaluación y devuelto con observaciones al/la consultor/a en un plazo máximo de cinco días hábiles.**

**Producto 4: Presentación de los hallazgos de la evaluación, las recomendaciones de la evaluación, lecciones aprendidas y mejores prácticas.**

**La presentación deberá hacerse ante el Grupo de Referencia de la Evaluación y otros invitados en base al borrador del informe de evaluación. Dicha presentación deberá hacerse presencial.**

**Producto 5: Informe final de la evaluación**
El/la consultor/a deberá entregar el informe final de la evaluación, en un plazo máximo de 15 días hábiles después de haber recibido los comentarios u observaciones al borrador del informe.

El informe final de evaluación debería observar la guía de contenido y estándares de calidad establecidos en el anexo 7 del Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo del PNUD disponible en http://www.undp.org/evaluation/handbook/Annex7.html.

El informe se presentará en tres secciones: Un resumen ejecutivo de no más de 5 páginas; un informe de lecciones aprendidas de no más de 2 páginas y el informe final, el cual no deberá exceder de 40 páginas (sin anexos).

Los informes y presentaciones serán elaborados en español y entregados en un original impreso y copia electrónica en formato Word y Power Point (según sea el caso). El informe final aprobado deberá presentarse además en versión PDF. Los productos serán entregados al punto focal de Monitoreo y Evaluación del PNUD quien distribuirá los borradores a las partes interesadas para sus comentarios y observaciones. El Grupo de Referencia de la Evaluación se compromete a devolver los informes comentados dentro de los 8 días hábiles siguientes a la fecha de su presentación.

## 7. PERFIL PROFESIONAL Y COMPETENCIAS NECESARIAS

- Profesional universitario, graduado en administración de empresas, economía, ingeniería o carreras afines. Grado de maestría o superior en áreas afines, es deseable.
- Con formación en la conducción de evaluaciones, métodos y o modelos de evaluación (se tomarán en consideración cursos libres con una duración mínima de 40 horas).
- Experiencia en la conducción de al menos 3 evaluaciones externas recientes (últimos 5 años) en cualquiera de los siguientes tipos: ex ante, proyectos y programas, evaluación de efectos (outcome) o impacto, evaluaciones de los resultados de desarrollo (Assessment of Development Results) u otras evaluaciones comisionadas por organismos de cooperación, preferentemente en temas relacionados con la competitividad de la PYME, servicios de desarrollo productivo, y/u otras iniciativas relacionadas.
- Se valorarán positivamente las experiencias en la conducción reciente de evaluaciones comisionadas por alguna Agencia del Sistema de Naciones Unidas u otros socios para el desarrollo.
- Dominio del idioma español y conocimientos avanzados del inglés.

Criterios especiales de elegibilidad:

No serán elegibles de participar como evaluadores aquellos consultores que **hayan participado directamente** en las fases de diseño, gestión, o implementación del programa sujeto a evaluación o los proyectos vinculados. Esta condición aplica a los profesionales especialistas que pudiera sub-contratar.

## 8. ÉTICA DE LA EVALUACIÓN

8.1 La evaluación deberá ser conducidas de acuerdo a los principios de calidad y código de ética establecidos en las Normas y Estándares del Grupo de Naciones Unidas de Evaluación, UNEG disponibles en http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines.

## 9. DISPOSICIONES DE IMPLEMENTACIÓN

Con la finalidad de asegurar la independencia en el proceso de la evaluación, la consultoría reportará directamente a la **Representante Residente Adjunta** del PNUD El Salvador. El **punto focal de Monitoreo y Evaluació**n del PNUD será la contraparte de la consultoría y responsable del seguimiento a todo el proceso conforme el plan que se acuerde.

**El Grupo de Referencia** de la evaluación proveerá asesoría al proceso de la evaluación a fin de asegurar la calidad de todo el proceso, la relevancia y propiedad de la metodología aplicada, y que los hallazgos y conclusiones se basan en la evidencia.

**El equipo de programa del Área de Desarrollo Humano Sostenible** facilitará la información de base y los arreglos para las reuniones introductorias y preparatorias a la evaluación y establecerán los primeros contactos con los interlocutores del gobierno y otros socios.

La persona evaluadora tendrá la responsabilidad sobre la conducción de la evaluación, así como de la calidad y presentación oportuna de los informes al PNUD.

La persona evaluadora deberá proveerse por sí mismo los recursos de oficina y equipo para completar el trabajo en tiempo y forma. Asimismo hará sus propios arreglos de viaje y transporte para las visitas de campo, atender reuniones y presentaciones in situ.

La persona evaluadora deberá asegurar que cuenta con todos los recursos para cumplir la tarea a su propio costo. Un desglose de dichos costos deberá ser proporcionado en la oferta económica. El PNUD proporcionará únicamente los costos de logística de las reuniones de presentación de los hallazgos preliminares y del informe final.

## 10. PLAZO

La consultoría tendrá una duración de 3 meses calendario, período en el cual deberán presentarse los productos detallados en la sección 6 “Productos de la Evaluación” de estos términos de referencia. El tiempo también incluye el plazo establecido para que el PNUD y el Grupo de referencia de la Evaluación realicen sus comentarios y observaciones a los productos como indicado en la sección 6.

Se estima que el nivel de esfuerzo del consultor/a en 50 días.

## 11. PRESENTACION DE OFERTAS

Los consultores interesados deberán presentar una oferta técnica y una económica.

La oferta técnica deberá incluir una propuesta del diseño preliminar de la evaluación, sugiriendo el marco conceptual, la metodología y las técnicas a emplear para la recopilación de la información necesaria para responder las preguntas de la evaluación, analizar los datos, interpretar los hallazgos e informar sobre los resultados. Además, la oferta técnica deberá incluir un plan de trabajo preliminar, con actividades y tiempos estimados. Finalmente, la oferta técnica deberá ser acompañada por la hoja de vida del/la oferente y por un mínimo de dos informes de evaluación publicados recientemente (dentro de los 3 años anteriores). En caso de subcontratar algún servicio especializado, se requerirá también la hoja de vida del consultor asociado.

La oferta económica deberá desglosar los honorarios por la realización de la consultoría, e incluir los costos de oficina, traslado, alimentación, logística, subcontratos y otros en los que incurra la persona consultora para la ejecución de la evaluación. El PNUD cubrirá únicamente los costos logísticos de las reuniones requeridas para realizar las presentaciones preliminares y finales de la evaluación.

## 12. HONORARIOS Y FORMA DE PAGO

Los honorarios serán cancelados contra entrega y aprobación de los productos por parte de PNUD, de la siguiente manera:

- Un primer pago del 20% de los honorarios pactados contra entrega y aprobación del Producto 1
- Un segundo pago del 30% de los honorarios pactados contra la entrega y aprobación de los Productos 2, 3 y 4 detallados en la sección VI de estos términos de referencia.
- Un tercer y último pago del 50% de los honorarios pactados contra entrega y aprobación de los Producto 5 detallados en el numeral VI de estos términos de referencia.

## 13. REQUISITOS FISCALES PARA CONSULTORES NACIONALES

Toda persona consultora nacional deberá estar registrado/a como contribuyente del Impuesto a la Transferencia de Bienes y a la Prestación de Servicios (IVA); por lo que deberá emitir facturas de consumidor final, a nombre del PNUD proyecto 102294 Fortalecimiento de las capacidades para la implementación de metodologías de desarrollo de proveedores, por los pagos efectuados en virtud del contrato.

## 14. METODO DE EVALUACION DE OFERTAS

La selección se realizará en un método de puntaje combinado, basado en una distribución del 70% -30% en las ofertas técnicas y financieras, respectivamente.

Solo los candidatos que obtengan un mínimo de 49 puntos (= 70% del peso del puntaje técnico) en la evaluación técnica solo se considerarán para la evaluación financiera y el proceso de selección posterior.

La evaluación se basará en los siguientes criterios:

Evaluación técnica: 70% (70 puntos como máximo)

- Educación (Maestría): 5 puntos
- Formación en evaluación: 5 puntos
- Experiencia de la menos 3 evaluaciones generales: 5 puntos
- Experiencia de al menos 3 evaluaciones en la temática específica: 15 puntos
- Cada experiencia adicional, inlcuyendo número de evaluaciones y experiencia con el Sistema de las Naciones Unidas u otros socios, se valorará con un máximo de 5 puntos (1 punto por cada experiencia relevante que exceda el mínimo de experiencia requerida).
- Idiomas: 5 puntos
- Idoneidad de la propuesta técnica: 30 puntos

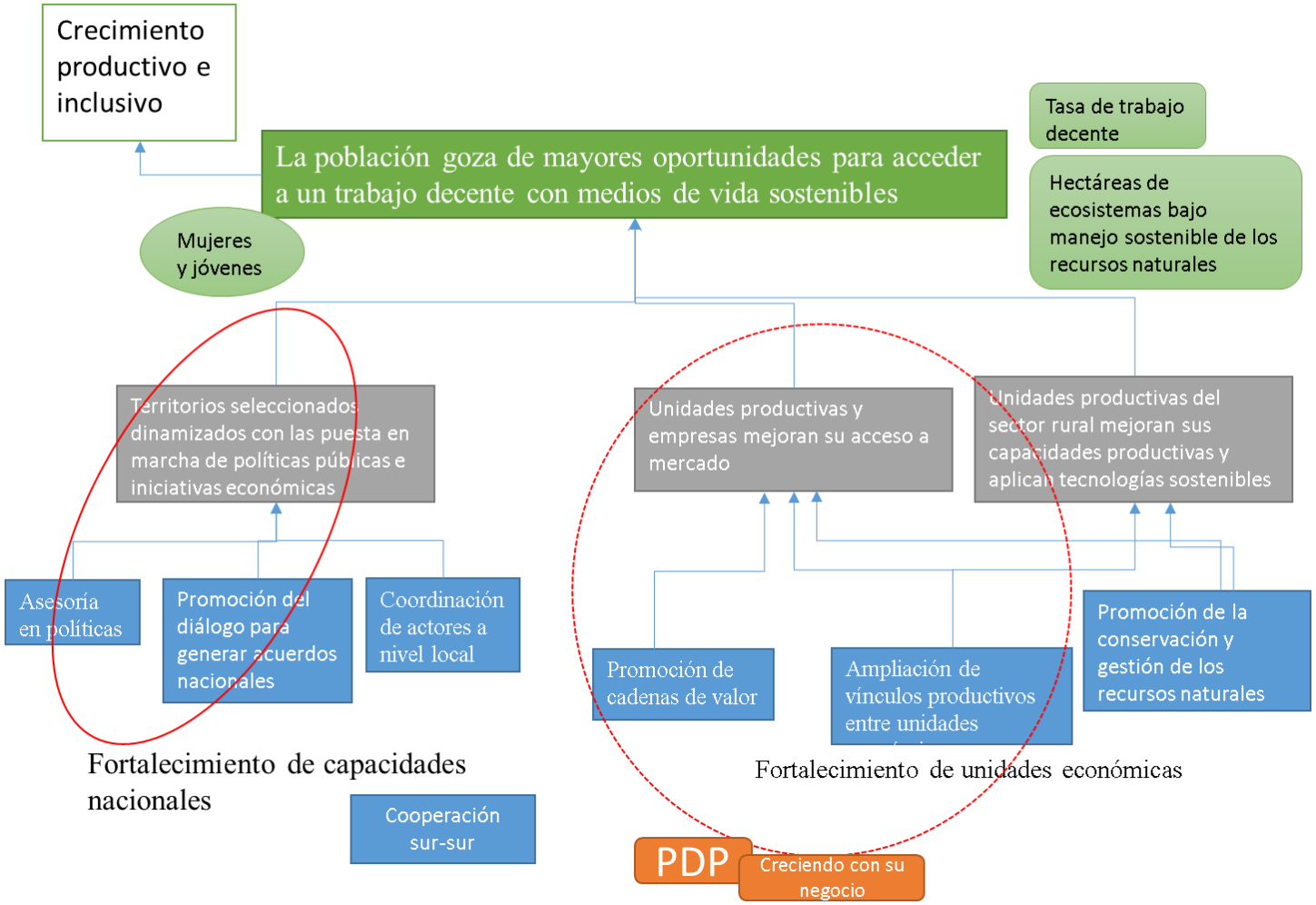
Evaluación Financiera: 30% (Máximo 30 puntos)

## Anexos

Anexo 1. Cadena de resultados
Anexo 2. Tabla de contenido del informe de evaluación
Anexo 3. Documentos clave a consultar
Anexo 4. Lista preliminar de actores clave preliminar – mapa de socios.
Anexo 5. Código de conducta del evaluador (UNEG)

Anexo 1.

# La cadena de resultados del PNUD – Efecto 2



## Anexo 2.

### Tabla de contenido del informe inicial

Ver también el Anexo 7 del Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación del PNUD (p. 204)

**Contenido**

**1. INTRODUCCION**
1.1. Objetivo de la evaluación
1.2. Antecedentes y contexto
1.3. Alcance de la evaluación

**2. METODOLOGIA**
2.1. Criterios y preguntas de la evaluación
2.2. Marco conceptual
2.3. Evaluabilidad
2.4. Métodos de recolección de datos
2.5. Aproximación analítica
2.6. Riesgos y potenciales limitaciones

**3. PROGRAMA DE TRABAJO**
3.1. Fases
3.2. Composición del equipo y responsabilidades
3.3. Administración y apoyo logístico
3.4. Calendario

**ANEXOS**
1. Términos de referencia
2. Matriz de evaluación
3. Mapa de partes interesadas
4. Índice tentativo del reporte final
5. Protocolo de entrevistas
6. Marco de resultados
7. Responsabilidades detalladas de los miembros del equipo de evaluación
8. Documentos de referencia
9. Plan de trabajo detallado

## Anexo 3.

### Documentos clave a consultar – lista preliminar

1. Documento de Programa de País 2016-2020 PNUD El Salvador.
2. Plan Quinquenal de Desarrollo 20014-2019, Gobierno de El Salvador.
3. Ley de Fomento a la Producción. Asamblea Legislativa. 2011.
4. Documento de Proyecto PDP 00059206.
5. Revisión Sustantiva 1- PDP- Sep 2014
6. Revisión Sustantiva 2- PDP- Sep 2015.
7. Documento de Proyecto PDP 00102294
8. Evaluación Intermedia – PNUD/BID/FOMIN 2013.
9. Evaluación Final -BID/FOMIN 2014
10. Informes anuales del Proyecto 2015, 2016 y 2017.
11. 
12. Memorando de Entendimiento PNUD-MINEC 2014/ Institucionalización PDP
13. Memorando de Entendimiento PNUD -CONAMYPE 2014/ Institucionalización PDP
14. Centro Especializado en Proveeduría- CONAMYPE 2013
15. Evaluación Inicial: Programa de Desarrollo de Proveedores- Modalidad Concurso de Fondos- MINEC.
16. Bases del concurso de fondos de cofinanciamiento no reembolsable para el desarrollo de proveedores- MINEC-FONDEPRO.
17. Plan Estratégico Institucional MINEC 2015-2019 .
18. Plan Estratégico de CONAMYPE 2015-2019.
19. Documentos de sistematización PDP.
20. Memoranda de entendimiento para la transferencia del PDP: Colombia, Ecuador, Honduras, Haiti, Paquistan.

## Anexo 4.

### Lista preliminar de actores clave – Mapa de socios

| INSTITITUCIONES/Contactos | Relevancia y Role en la iniciativa. |
|---|---|
| **PNUD**<br><br>• Mónica Merino, Representante Residente Adjunto<br>• Rafael Pleitez, Representante Residente Auxiliar y Jefe Economista<br>• Patricia Montalván, Oficial de Programa<br>• Godofredo Pacheco, Coordinador del Proyecto<br>• Silvia Guzmán, Analista de Gerencia y punto focal de Evaluación. | • El PNUD en El Salvador ayuda a las instituciones nacionales a desarrollar e implementar políticas públicas más integradas e inclusivas basadas en la equidad, los derechos y el género. En particular, el PNUD contribuye a la creación de caminos hacia el desarrollo humano sostenible promoviendo el desarrollo económico y fortaleciendo las capacidades de las instituciones nacionales y las unidades económicas para fomentar el trabajo decente. Los esfuerzos se centran en ampliar las oportunidades para las mujeres y los jóvenes y los pequeños agricultores. El PNUD proporciona asesoramiento sobre políticas; mejora los vínculos productivos entre unidades económicas y sectores; y promueve la conservación y la gestión de los recursos naturales, la biodiversidad y los bienes y servicios de los ecosistemas.<br>• La Oficina del PNUD en el país es responsable de desarrollar y gestionar el Programa del PNUD en el país para garantizar que los proyectos se ejecuten según lo planificado, contribuyendo al logro de los resultados del programa según el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF) y el Documento de Programa de País (CPD) según lo acordado con contrapartes nacionales. También es responsable de garantizar que haya un uso eficiente y efectivo de los recursos del programa. |
| **Ministerio de Economía**<br><br>• Viceministro de Comercio e Industria.<br>• Sr. Teodoro Romero/ Director de la Dirección de Fomento Productivo y Territorial.<br>• Sra. Marielos Domínguez/ Especialista de la Dirección de Fomento Productivo y Territorial; punto Focal de PDP en el MINEC. | • Ministerio de Economía como contraparte para el presente proyecto, Asociado en la Implementación, quien recibe el apoyo del PNUD. La principal responsabilidad es el logro de los resultados esperados de este proyecto y en particular velar porque se obtenga los productos mediante una eficaz gestión de los procesos y el uso de los fondos aportados por PNUD. Para los efectos del seguimiento al proyecto dentro del MINEC, se designó a la Dirección de Fomento Productivo y Territorial como la instancia de coordinación y transferencia de la metodología PDP. El Ministerio también formó parte de la Junta de Proyecto.<br>El Viceministerio de Comercio e Industria es el encargado del fortalecimiento y desarrollo productivo y comercial del país, a través del impulso y coordinación de políticas e iniciativas que mejoren los niveles de productividad y competitividad empresarial para el mercado local como el internacional, del desarrollo de las capacidades empresariales, diseñando los instrumentos financieros y no financieros que sean necesarios. |

| INSTITITUCIONES/Contactos | Relevancia y Role en la iniciativa. |
|---|---|
| **CONAMYPE**<br><br>• Sra. Ileana Rogel, Directora Ejecutiva.<br>• Sra. Rosibel Flores de Rodríguez/ sub directora de la dirección de Desarrollo Empresarial.<br>• Sr. Rafael Antonio Ortiz, Gerente de Crecimiento Empresarial. Puntos Focal para la transferencia del PDP Y coordinación con la red de CDEMYPE´s para la formación de técnicos en la implementación de metodologías de desarrollo de proveedores<br>• Sr. Francisco Javier Lima Escobar, Gerencia de Emprendimiento.<br>• Sra. Gloria Luz de Rivas, Punto Focal de PDP. | • La Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) es la entidad nacional encargada de fortalecer y desarrollar a la micro y pequeña empresa para lograr un desarrollo económico. Busca crear sinergias que potencian la competitividad y contribuir activamente al crecimiento del país y a la generación de empleo e ingresos.<br>• CONAMYPE ha institucionalizado una Gerencia de Desarrollo de Proveedores, la cual con apoyo de PNUD ha formado técnicos de la institución en metodologías de conexión con el mercado (Desarrollo de Proveedores, Creciendo con su Negocio e Iniciando con su Negocio); resulta un aliado clave para escalamiento y atención a Micro y pequeñas empresas y grupos de nuevos emprendedores.<br>• RED DE CDEMYPE: La red de Centros de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (CDMYPE) está compuesta por 12 Centros que operan a nivel nacional, bajo la alianza público-privada-academia, que CONAMYPE ha establecido con seis universidades, cuatro organizaciones no gubernamentales y una asociación de municipalidades, para atender la demandad de servicios de desarrollo empresarial de micro y pequeñas empresas ubicadas en los 14 departamentos de El Salvador. |
| **Ministerio de Relaciones Exteriores**<br><br>• Jaime Miranda, Viceministro de Cooperación para el Desarrollo<br><br>• Ana Mercedes Vasquez, Directora de Cooperación Multilateral y Organismos Financieros Internacionales. | • El Gobierno de El Salvador por conducto del Ministerio de Relaciones Exteriores, instancia que para el proyecto es la Contraparte Nacional de Coordinación, tiene la responsabilidad global de las actividades que reciben apoyo del PNUD. Su responsabilidad es por el logro general de los resultados que se persiguen a través del apoyo del PNUD al país.<br>• En particular, el Ministerio de Relaciones Exteriores, a través del Viceministerio de Cooperación del Desarrollo como Contraparte Nacional de Coordinación actúa en consulta con la oficina del PNUD en El Salvador, a fin de coordinar la asistencia externa y determinar las disposiciones de gestión adecuadas para los proyectos y programas.<br>• A través de la Dirección de Cooperación Bilateral, se promueve y fortalece la cooperación sur- sur y triangular. |

| INSTITITUCIONES/Contactos | Relevancia y Role en la iniciativa. |
|---|---|
| **Ministerio de Educación**<br><br>• Erlinda Handal, Viceministra de Ciencia y Tecnología<br>• Sra. Graciela Beatriz Ramírez de Salgado,<br>Gerencia de Educación Media Técnica y Tecnológica<br>Dirección Nacional de Educación en Ciencia Tecnología e Innovación<br>Viceministerio de Ciencia y Tecnología. Encargada de la coordinación institucional desde el MINED para la implementación del Programa Seamos Productivos.<br>• Sra. Lorena Victoria Solís de Ramírez; Técnico y Punto Focal de PDP | • El Ministerio de Educación de El Salvador, en el marco del Plan Social Educativo año 2009 – 2014 "Vamos a la Escuela" cuya meta principal es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población por medio de su formación integral, planteó en el año 2010, desarrollar el Programa Seamos Productivos, cuya finalidad es generar oportunidades para el fomento del empleo y el autoempleo en los(las) bachilleres técnicos(as) mediante la formación emprendedora basada en valores y asociatividad.<br>• Con el fin de incrementar las oportunidades de éxito de los negocios generados por el l programa "Seamos Productivos" se firmó la iniciativa "proyecto de Fortalecimiento y Acompañamiento de Iniciativas Productivas" con el "Programa de Desarrollo de Proveedores" a través de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CCIES). Por medio del cual se proveyó asistencia técnica especializada y focalizada a cada una de las iniciativas de negocio creadas. |
| **Cámara de Comercio e Industria de El Salvador**<br><br>• Sr. Mario Magaña, Director de Asuntos Económicos. Miembro del Comité directivo del PDP como representante de CCIES<br><br>• Sr. Mauricio Rivera, Gerente Administrativo y Punto Focal de PDP. Coordina los aspectos operativos y administrativos de la implementación del PDP desde la CCIES | • La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CCIES), entidad que en el pasado ha firmado diferentes convenios con el PNUD en el marco de la implementación del Programa de Desarrollo de Proveedores. La CCIES como una gremial de sector privado fundada en San Salvador, su misión es promover y defender permanentemente el sistema de libre empresa, impulsando el desarrollo empresarial con responsabilidad social, liderando acciones y facilitando servicios que fomenten la competitividad de los Asociados, empresas pequeñas, medianas y grandes. Para dar soporte a sus empresas agremiadas han creado una Unidad de atención al sector de las PYME's la cual se denomina Centro de Apoyo a la pequeña y Mediana empresa (CAPYME). La coordinación con sector privado ha sido clave para lograr vínculos con empresas potencialmente tractoras y proveedoras de diferentes sectores productivos. |
| **BID/FOMIN**<br><br>• Especialista FOMIN.<br>• Guillermo Villacorta – Especialista del FOMIN hasta 2017. | • En mayo del 2011 el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, firmaron un convenio de cooperación a favor de la competitividad y eficiencia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). La iniciativa se enmarcó dentro del proyecto de PNUD "Programa de Desarrollo de Proveedores" (PDP) y cuyo propósito es implementar un mecanismo sostenible de desarrollo de proveedores en el país para la vinculación de PYMES con grandes empresas, ofreciendo mayores oportunidades para competir en el mercado local.<br>• El Programa fue ejecutado por la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CCIES), entidad que a su vez, firmó un convenio con el PNUD para garantizar la aplicación de la contrapartida respectiva. |

| INSTITITUCIONES/Contactos | Relevancia y Role en la iniciativa. |
|---|---|
| **USAID**<br><br>• Sr. Carlos Arce. Gerente del Programa de Crecimiento Económico | • El Programa de USAID para el Desarrollo de las PYME (PDPYME) fue diseñado para apoyar a las pequeñas y medianas empresas a tener un mejor acceso a servicios de desarrollo empresarial, a incrementar su productividad y competitividad y a expandir sus operaciones en mercados locales y de exportación. Por medio del Programa, USAID brinda apoyo a entidades del sector privado que pueden ofrecer servicios de desarrollo empresarial efectivos a la micro, pequeña y mediana empresa en El Salvador- siempre con un enfoque de mercado, la generación de nuevas ventas, nuevos empleos y el apalancamiento de recursos de terceros para maximizar el impacto y esfuerzos del Programa.<br>• Alineado con esto, el Programa contrató a la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CCIES) en el mes de junio del 2012 para implementar la metodología de Desarrollo de Proveedores.<br>• Por medio de estas asistencias técnicas el Programa de USAID, apoyó con la asignación de los recursos técnicos para el desarrollo de las empresas que pertenecen a cadenas de proveeduría de sectores de productos lácteos, pesca y alimentos; ayudándolas a mejorar el funcionamiento de sus empresas, mejorar la calidad de sus productos, en la reducción de costos y a incrementar su producción y ventas. |

Anexo 5.

# Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
# Código de conducta para Evaluaciones en el Sistema de las Naciones Unidas.

## Acuerdo para cumplir con el Código de Conducta para la Evaluación en el Sistema de la ONU

**Nombre del Consultor:**

_____

**Nombre de la Empresa Consultora** (si aplica):

_____

**Confirmo que he recibido y comprendido, y cumpliré el Código de Conducta de las Naciones Unidas para la Evaluación** (disponible en: http://www.unevaluation.org/document/download/547 )

Firmado en _____, el día _____
(ciudad) (fecha)

Firma: _____

# INFORME INICIAL

# CONSULTORÍA
# "EVALUACION DEL PROGRAMA DESARROLLO DE PROVEEDORES (PDP)"

Presentada por: Ernesto Nosthas

.

San Salvador, 22 de mayo 2018

Contenido

1. Introducción ..... 3
2. Contexto Nacional de la Evaluación ..... 4
3. Objetivo y Alcances ..... 6
   a. Objetivo general ..... 6
   b. Alcances de la evaluación (niveles de análisis). ..... 7
   c. Criterios de análisis ..... 9
4. Descripción de la Intervención a ser evaluada. ..... 10
5. Análisis de la Evaluabilidad del Proceso de Institucionalización del PDP ..... 12
6. Limitaciones y riesgos para la Evaluación a Realizar ..... 16
7. Propuesta Metodológica ..... 16
   a. Recopilación Documental ..... 17
   b. Mapeo de Actores Clave ..... 18
   c. Entrevistas Estructuradas ..... 18
   d. Grupos Focales con los protagonistas del PCP ..... 19
   e. Procesamiento de información con herramientas informáticas ..... 19
8. Estrategia de Investigación (ver Cronograma en Anexo 1). ..... 20
   a. Primera Etapa: Reuniones de Coordinación y de Trabajo ..... 20
   b. Segunda Etapa: Entrevistas & Grupos Focales ..... 21
   c. Tercera Etapa: Compilación de Resultados ..... 21
9. Propuesta de estructura y contenidos del Informe Final ..... 25

**Anexo 1: Base de Preguntas e instrumentos**

**Anexo 2: Programa CPM-PERT de la consultoría**

**Anexo 3. Plantilla de informe de evaluación y estándares de calidad PNUD**

# 1. Introducción

El PDP se alinea con el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo para el periodo 2016-2020 (UNDAF por sus siglas en inglés) y con las prioridades nacionales. En dicho período el PNUD en acuerdo con el Gobierno de El Salvador, concentra su accionar en cuatro prioridades establecidas: Cobertura y acceso universal y equitativo a bienes y servicios básicos; empleo decente y medios de vida sostenibles; consensos esenciales que garantizan a la población el ejercicio pleno de sus derechos y resiliencia humana ante los eventos naturales.

En este marco estratégico, el PNUD en su Programa de País 2016-2020 propuso como uno de sus resultados "La población goza de mayores oportunidades para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles, contribuyendo al crecimiento productivo e inclusivo". En este ámbito, el PNUD busca contribuir a la creación de vías de desarrollo humano sostenible y la puesta en marcha de soluciones a la falta de oportunidades de mujeres y jóvenes que viven en pobreza, sufren exclusión o tienen trabajos inestables.

Uno de los enfoques consiste en la ampliación de vínculos productivos entre las unidades económicas, bajo la premisa de que mejoras en la productividad permiten acelerar el empleo de calidad, en condiciones apropiadas de competitividad, bajo la premisa que la construcción y el fortalecimiento de redes de proveedores locales contribuye a lograr esos beneficios en tanto propicia la creación de un entorno favorable al desarrollo de capacidades de los empresarios, el cumplimiento con estándares de producción y con requerimientos de empresas más grandes.

El Programa de Desarrollo de Proveedores PDP de El Salvador nace en el año 2008, con la firma del Documento de Proyecto entre el Ministerio de Economía (MINEC) y el PNUD. La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CCIES) actúa como responsable en la implementación del mismo. El programa se desarrolló bajo cuatro componentes: ***(i) Adaptación de la metodología implementada en México para el desarrollo de proveedores; (ii) Formación de consultores en la metodología PDP; (iii) Apoyo a cadenas de proveeduría; y (iv) Diseminación del modelo y sus resultados***. En abril de 2014, se amplía el horizonte del Programa al incorporar metodologías de Emprendedurismo y Conexión de las MIPYMES con el mercado.

El Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 del Gobierno de El Salvador priorizó entre otros, estimular el empleo productivo a través de un modelo de crecimiento económico sostenido consolidando un modelo de crecimiento económico, equitativo, inclusivo y generador de empleo digno[1]. Una de sus líneas de acción contempla el desarrollo de las capacidades productivas y competitivas de las medianas, pequeñas y micro empresas (MIPYMES) y su articulación a las dinámicas de la economía territorial, nacional e internacional a partir de una serie de acciones que incluyen el desarrollo de un programa de encadenamiento y desarrollo de proveedores MyPE para la mediana y gran empresa y la promoción de la asociatividad de la micro y pequeña empresa.

Este proyecto responde con mucha pertinencia a dicho lineamiento estratégico y al desafío fundamental de transformar la economía salvadoreña para promover el empleo decente, desarrollar capacidades humanas y garantizar el disfrute de los derechos.

En particular, la economía nacional necesita de incrementar sus esfuerzos para generar más empleos a través de un proceso sostenido de expansión de la producción de bienes y servicios dentro de un ambiente de alta competencia. De allí que las empresas busquen cada día nuevas maneras de mantener e incrementar su competitividad. Particularmente las MIPYMES requieren de servicios empresariales efectivos que les ayuden a

[1] *Gobierno de El Salvador. Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 "El Salvador Productivo, Educado y Seguro".*

superar sus limitaciones de conocimiento, capacidades e información para el desarrollo exitoso de sus iniciativas empresariales.

Los logros y el aprendizaje generado por el PDP en El Salvador también han contribuido a que el Programa haya implantado un proceso de trasferencia del conocimiento y el intercambio de experiencias a través de esquemas de cooperación Sur-Sur entre países. La metodología ha sido transferida a Haití, Colombia, Ecuador, Pakistán y Honduras. Estas actividades han sido apoyadas por el Proyecto PNUD 102294- Desarrollo de Capacidades.

En línea con el plan de evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para el ciclo de Programa 2016-2020, se planea llevar a cabo la evaluación final del Programa de Desarrollo de Proveedores, en particular en relación al resultado de institucionalización de metodologías para el desarrollo productivo y en los procesos de transferencia del PDP mediante mecanismos de Cooperación Sur-Sur.

La evaluación proporcionará indicaciones de cómo y en qué medida el PNUD ha contribuido a un mayor crecimiento productivo e inclusivo y a generar mayores oportunidades en la población salvadoreña para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles, así como también:

- Las conclusiones derivadas de la evaluación apoyarán los esfuerzos del PNUD en proporcionar evidencias para la rendición de cuentas de la organización ante su Junta Ejecutiva, los donantes, los asociados y beneficiarios nacionales,
- así como para introducir las mejoras necesarias al abordaje y estrategias de implementación identificadas en el marco de programación vigente. Adicionalmente, los resultados de la presente consultoría servirán también para fortalecer las gestiones de continuidad o nuevas iniciativas para fortalecer la agenda del PDP a escala nacional.
- Las conclusiones de la evaluación apoyarán la estrategia de gestión de conocimiento del PNUD al proveer insumos para orientar los esfuerzos de los socios de desarrollo en el diseño e implementación de intervenciones que apoyen efectivamente el crecimiento productivo e inclusivo y mayor acceso a trabajo decente.

## 2. Contexto Nacional de la Evaluación

Desde el año 2000 el crecimiento del PIB de El Salvador ha tenido un promedio de 2% durante el periodo, por debajo del crecimiento promedio de la región de Centroamérica que ha sido 4.5%[2].

A la base de esta realidad esta una economía con (i) una limitada inversión productiva (local y extranjera), (ii) limitado dinamismo de las exportaciones, (iii) la mayoría de la producción se concentra en productos de producción primaria con bajo valor agregado y (iv) una concentración de la actividad económica en los grandes polos urbanos del país (ver Figura 1-a).

En este contexto, son necesidades apremiantes para el país incrementar el apoyo a la diversificación de las exportaciones en términos de productos, destinos y tejido productivo, así como también la profundización de la integración de las MIPYMEs en cadenas productivas que aprovechen las ventajas de la integración hacia el interior

[2] *FMI: El Salvador: Declaración al término de la misión sobre la Consulta del Artículo IV de 2016*
*Tomado de: https://www.imf.org/es/News/Articles/2015/09/28/04/52/mcs050616*

del país, así como su proyección en cadenas globales de producción aumentando el valor añadido, la innovación y la calidad[3] .

***Figura 1-a: Relación entre indicadores de diversificación y desarrollo económico departamental (ambos expresados en función de la media nacional - valor país = 1)***

*Fuente: FUSADES Análisis económico 37 • Febrero de 2018 - Los retos del desarrollo económico por departamentos en El Salvador (Arguemedo y Zuleta)*

La respuesta del gobierno de El Salvador a estos desafíos nacionales está plasmada en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 (PQD), en el que se ha priorizado el desarrollo de las capacidades productivas y competitivas de las medianas, pequeñas y micro empresas (MIPYMES) y su articulación a las dinámicas de la economía territorial, nacional e internacional a partir de una serie de acciones que incluyen el desarrollo de un programa de encadenamiento y desarrollo de proveedores MyPE para la mediana y gran empresa y la promoción de la asociatividad de la micro y pequeña empresa.

Los esfuerzos realizados incluyen la aprobación de la Política de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva PFDTP que busca contribuir significativamente a elevar la calidad del recurso humano y su capacidad de ser absorbido en empleos de calidad, así como a sentar las bases de una economía diversificada de alto valor agregado, tanto en el mercado doméstico como el externo, mediante apoyos estratégicos al sector productivo conducentes a la renovación de las capacidades de producción de las empresas. La Política se deriva y tiene su asidero jurídico en la Ley de Fomento de la Producción Empresarial.

En este contexto, la PFDTP responde y aporta de manera sustantiva a las prioridades estratégicas del PQD 2014-2019 para dinamizar la estructura productiva de El Salvador en el corto, mediano y largo plazo, creando las

[3] *UNION EUROPEA: Delegación de la Unión Europea El Salvador: Principales puntos del informe de misión de DEVCO para el sector 2 del MIP 2014-2020: Informe de misión conjunto de la Sra. Mónica PEIRO (DEVCO C4) y de la Sra. María Cruz RAZQUIN (DEVCO G1) efectuada en San Salvador, El Salvador, del 28 de febrero al 04 de marzo 2016*

condiciones para un crecimiento sostenible e inclusivo que facilite la diversificación de productos y procesos productivos, sobre la base de tres ejes de atención:

- El eje de "FOMENTO", contiene los servicios de apoyo empresarial bajo la categoría de bienes públicos con incidencia transversal u horizontal, que representan las intervenciones que buscan beneficiar al mayor número posible de personas/empresas. Es en este eje estratégico que se abordan áreas de competitividad como: Encadenamientos, calidad, financiamiento, Marco Regulatorio y tramitología.
- El eje de "DIVERSIFICACIÓN" comprende las intervenciones horizontales de mercado, que surgen de la necesidad de corregir fallas en el funcionamiento de actividades que ofrecen un beneficio común a la población, como el caso de Exportaciones, Investigación y Desarrollo (I&D), etc. En este eje, se abordan áreas de competitividad tales como: Innovación, Energía, Inteligencia Económica, Acceso a Mercados Internacionales y Recurso Humano Calificado.
- El eje de "TRANSFORMACIÓN" reúne los servicios considerados como bienes públicos con la singularidad que va dirigido a sectores específicos, es decir, son de carácter vertical, tomando siempre en cuenta las diez áreas de competitividad de la PFDTP[4].

Esta política genera un impacto positivo al favorecer el crecimiento económico nacional y su vez apoya los esfuerzos de disminución la pobreza, a través de fomentar el crecimiento económico en un esfuerzo público-privado, que concibe de manera inclusiva a la MIPYME como parte fundamental de las cadenas de valor nacionales -y que generan más del 65% del empleo nacional.

La PFDTP se complementa y articula a otras políticas sectoriales que posibilitan intervenciones integrales y se diferencia de otras estrategias y/o políticas, en el hecho que la PFDTP cuenta con un sólido soporte legal, a cuya base se encuentra la Ley de Fomento de la Producción; y una estructura institucional y de gobernanza *ad-hoc* multinivel y de carácter público-privado.

Por su parte, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), es la entidad gubernamental como responsable del desarrollo de la micro y pequeña empresa, incluye el Programa de Desarrollo de Proveedores entre sus líneas de servicio de desarrollo empresarial. Su objetivo es fortalecer las capacidades de las MYPE para que puedan insertarse como proveedoras a mercados públicos y privados de mayor valor.

# 3. Objetivo y Alcances

### *a. Objetivo general*

El objetivo de la evaluación es examinar la relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones para la institucionalización del Programa de Desarrollo de Proveedores y sus metodologías conexas.

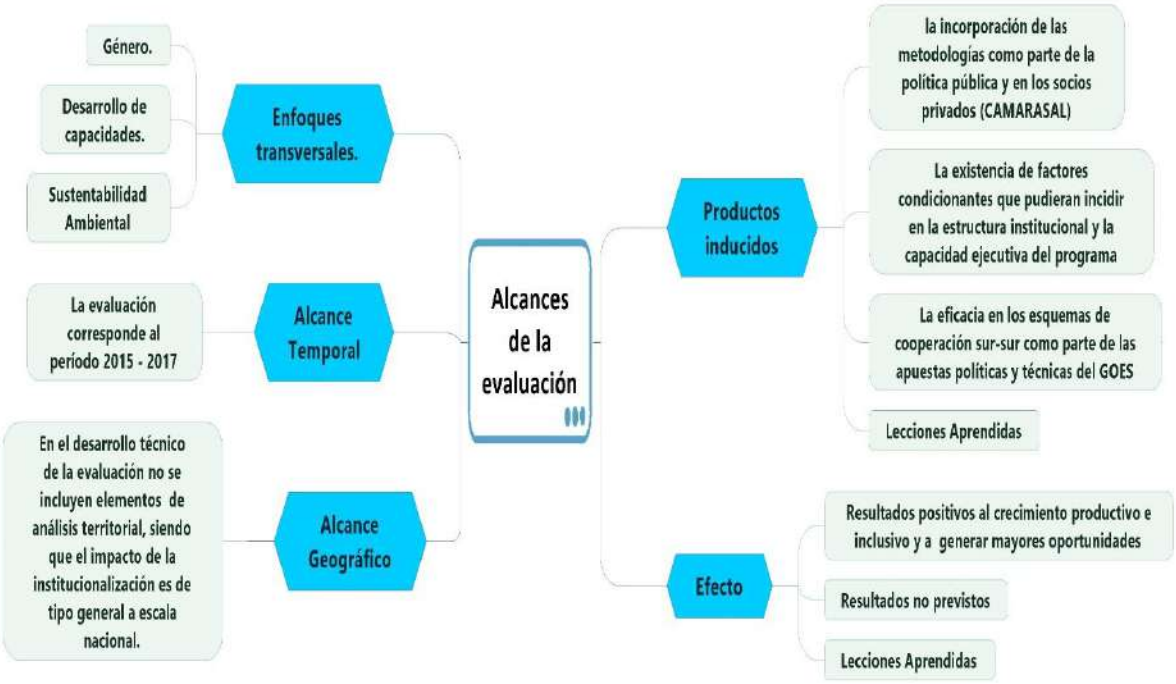
*[4] Encadenamientos Productivos, Calidad, Innovación, Energía, Inteligencia Económica, Financiamiento, Acceso a Mercados internacionales, Tramitología, Marco Regulatorio y Recurso Humano Calificado.*

***b. Alcances de la evaluación (niveles de análisis – ver Figura 1-b).***

- **Productos inducidos**

  Al examinar el PDP, la evaluación estará examinando la incorporación de las metodologías como parte de la política pública de las instituciones nacionales responsables del desarrollo productivo (CONAMYPE y MINEC), así como en la institucionalización en los socios privados (Cámara de Comercio e Industria de El Salvador); cambios positivos esperados en la calidad de las políticas públicas y servicios, el fortalecimiento de las instituciones del sector público y privadas, la asignación de recursos existentes para la prestación de servicios La evaluación considerará los niveles de avance y desafíos en la adopción de las metodologías por parte del MINED y el MAG (ver Figura 1-b).

***Figura 1-b: Alcances de la Evaluación***




*Fuente: Elaboración propia sobre la base de los Términos de Referencia actualizados al 29 de mayo de 2018*

La evaluación deberá considerar la existencia de factores condicionantes que pudieran incidir en la estructura institucional y la capacidad ejecutiva del programa (como las condiciones macro económicas y el clima de negocios). La evaluación también examinará la eficacia en la aplicación de los esquemas de cooperación sur-sur como parte de las apuestas políticas y técnicas del

Gobierno de El Salvador para contribuir al fortalecimiento de las relaciones internacionales de El Salvador.

- **Efecto**

  La evaluación estara verificando y compilando los resultados positivos previstos a nivel de efecto, es decir contribución combinada del PNUD con las intervenciones del gobierno y otros socios al crecimiento productivo e inclusivo y a generar mayores oportunidades en la población salvadoreña para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles.

  La evaluación deberá considerar los beneficiarios finales (empresas) receptores de una mejor gestión de la política gubernamental y la prestación de servicios e incluirá una valoración de los resultados no intencionales, identificando posibles consecuencias positivas o negativas derivadas de la intervención.

  La evaluación hará un relevamiento de las lecciones aprendidas que puedan ser aplicables a otras situaciones en el mismo contexto, destacando los puntos fuertes o débiles en el diseño y puesta en práctica que han podido incidir positiva o negativamente en la institucionalización del PDP, su desempeño, sus resultados y contribución al efecto.

- **Alcance Geográfico**

  La focalización de las intervenciones realizadas por el PNUD en la institucionalización del PDP se concentró en las instituciones nacionales responsables del desarrollo productivo (CONAMYPE y MINEC), en el MINED y en los socios privados del PDP (Cámara de Comercio e Industria de El Salvador). Es por ese motivo en el desarrollo técnico de la evaluación no se incluyen elementos específicos de análisis territorial, siendo que el impacto de la institucionalización es de tipo general a escala nacional.

- **Alcance Temporal**

  La base temporal para la evaluación corresponde al período 2013 – 2017.

- **Enfoques transversales.**

  - Género.

    La evaluación considera el análisis de cómo el PDP ha incorporado acciones para hacer frente a las desigualdades y reconfigurar las políticas para empoderar a las mujeres de modo que puedan convertirse en agentes catalizadores del cambio y participen en pie de igualdad con los hombres en la tarea de promover un crecimiento incluyente, justo, equitativo y sostenible. En particular se analizará el apoyo brindado por el PDP a enfoques para la eliminación de los obstáculos que dificultan el empoderamiento económico de las mujeres, así como la integración de consideraciones de género y la participación de las

mujeres en la formulación y aplicación de estrategias de desarrollo productivo incluyentes.

- Desarrollo de capacidades.

  Asimismo, la evaluación estará analizando el abordaje para el desarrollo de capacidades PNUD, evidenciando la aplicación de los principios de apropiación nacional y la promoción de un enfoque integral al atender el entorno, la organización y las personas que hacen parte de ella.

- Sustentabilidad ambiental.

  Se examinará sobre cómo el proyecto aborda las dimensiones ambientales (tanto oportunidades como limitaciones) del crecimiento productivo y ha promovido el fortalecimiento de la gestión y protección del medio ambiente.

***c. Criterios de análisis***

Para el proceso de análisis de la información, se utilizará la matriz de preguntas de evaluación ilustrada en el Anexo 1 la cual ha sido construida sobre los siguientes temas asociados a los procesos seguidos para facilitar la institucionalización del Programa de Desarrollo de Proveedores y sus metodologías conexas:

i. **PERTINENCIA/COHERENCIA**: adecuación de objetivos y resultados de las intervenciones al contexto local, regional y nacional, destacando de qué manera las intervenciones del PDP se han adaptado a las prioridades del país y a las necesidades de la población meta.

ii. **EFICACIA**: grado de cumplimiento de los objetivos explícitos e implícitos de las intervenciones del PDP para la institucionalización del Programa de Desarrollo de Proveedores y sus metodologías conexas, desde su puesta en marcha.

iii. **EFICIENCIA**: medida del logro de los resultados en relación con los recursos que se han utilizado. Combinación óptima de recursos materiales, financieros, técnicos y humanos para maximizar los resultados, incluyendo la gestión de alianzas con actores externos que pueden apoyar la institucionalización del PDP con las entidades públicas y privadas participantes.

iv. **POSIBLES IMPACTOS**: estimación preliminar de los efectos positivos y negativos de las intervenciones para institucionalizar la metodología del PDP.

v. **SOSTENIBILIDAD**: análisis de la probabilidad que los beneficiarios de las intervenciones del PDP en las instituciones participantes continúen más allá de las acciones realizadas, con el mantenimiento y gestión de lo realizado e incluso con la puesta en marcha de nuevas intervenciones.

vi. **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**: Este criterio se adiciona a los definidos en los TDR y se refiere a los procesos de generación y difusión de conocimiento generados en el PDP. La generación de procedimientos, manuales de operaciones, reportes con información de reuniones operativas entre las instituciones vinculadas al proyecto y las instancias directrices de la PFDTP y planes de acción en función de resoluciones, así como generación de herramientas para el M&E y difusión de información, seguimiento y control administrativo.

En particular la evaluación desea verificar los progresos obtenidos en el PDP bajo el abordaje inter-interinstitucional e inter-sectorial en el cual cada uno de los socios estratégicos del proyecto, tanto desde PNUD como del Gobierno Salvadoreño y la empresa privada, al desafío estratégico de generar empleos de calidad e ingresos mediante el desarrollo de proveedores que sustituyan productos o servicios, especialmente aquellos de mayor valor agregado y que favorezcan la competitividad de empresas salvadoreñas.

## 4. Descripción de la Intervención a ser evaluada.

El PDP en El Salvador se afianza en una alianza público-privada entre el PNUD, el Ministerio de Economía y gremiales del sector privado. El Programa fue ejecutado desde la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, que logró dos convenios de apoyo a esta iniciativa: con el Fondo Multilateral de Inversiones (FMI) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 2010, y con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en 2013.

El objetivo general del Programa de acuerdo con el Documento de Proyecto, fue mejorar la competitividad y los niveles de ingreso de las PYMES a través del mecanismo de cadenas de valor, y de la mejora de gestión bilateral entre un cliente (empresa tractora) y un proveedor (PYME), mejorando la distribución de los beneficios a lo largo de la cadena. El objetivo específico (propósito) del Programa fue adaptar un mecanismo sostenible de desarrollo de proveedores en El Salvador, para la vinculación de las PYMES con las medianas y grandes empresas tractoras.

Los beneficiarios directos del Programa fueron las PYMES y las grandes empresas de diferentes sectores de la actividad económica del país: alimentos y bebidas, construcción, transporte, cereales, vegetales y frutas, calzado, industria farmacéutica, productos lácteos y metalmecánica, entre otros. Para ello, el programa focalizó principalmente a través de la asistencia a proveedores existentes, así como de la identificación y evaluación de posibles proveedores nuevos. Durante su ejecución, el Programa atendió unas 32 cadenas de proveedores, con la participación de más de 400 empresas entre micro, pequeñas medianas y grandes empresas. También ha beneficiado a consultores nacionales quienes han sido capacitados en la aplicación de la metodología, ampliando sus oportunidades de negocio.

El diseño metodológico del Programa, se basó en una adaptación de la metodología desarrollada e implementada exitosamente por el PNUD en México, para el desarrollo de cadenas de valor en El Salvador. El Programa consideró la utilización de la Metodología y Herramientas para Encadenamientos Productivos, financiada totalmente con los fondos de la contrapartida local. La utilización de la metodología y sus herramientas se justifica plenamente considerando que ésta se ha implementado exitosamente en México desde 1997 fue favorablemente acogida tanto por el MINEC como por las principales entidades empresariales gremiales que participan en el Programa.

Sobre la base del diseño metodológico ilustrado en la Figura 1, el programa desarrolló procesos de capacitación, acreditación y conformación de un registro de consultores especializados en el desarrollo de proveedores con énfasis en PyMES y la aplicación de los conocimientos adquiridos por éstos a encadenamientos productivos, estableciendo para tal fin una metodología de seis etapas ejecutadas por los consultores formados en el proceso (bajo la supervisión de un equipo de gestión encargado del seguimiento, control de calidad y monitoreo de resultados).

Para alcanzar los objetivos antes mencionados, el Programa El Programa financió hasta el 70 % de las actividades de asistencia técnica en desarrollo de proveedores por empresa proveedora, y las empresas en general aportaron

el 30 % restante. En caso de que las empresas tractoras medianas en una determinada cadena productiva, el Programa financió hasta el 80 % de la intervención por grupo, y el grupo de empresas de la cadena el 20 % restante. El financiamiento para actividades de asistencia técnica provino de recursos de contrapartes institucionales del sector público, privado o cooperación internacional.

***Figura 1: Desarrollo del modelo de intervención del PDP y sus etapas de implantación.***

*Fuente: Elaboración propia sobre la base del Documento de Proyecto PDP.*

Partiendo de este diseño metodológico base, en la operatividad del PDP se desarrollaron dos variantes metodológicas en función a las condiciones de la base empresarial salvadoreña:

- La Metodología CRECIENDO CON TU NEGOCIO, la cual es una adaptación del Modelo PDP para ser asimilada institucionalmente por CONAMYPE con el propósito de para el fortalecimiento de pequeños negocios en mercados inclusivos, es un proceso de acompañamiento integral, que tiene por objetivo apoyar a los pequeños negocios, a mejorar sus condiciones financieras, administrativas y productivas, con el fin de llevarlas a un nivel en el que ellas puedan establecer relaciones de proveeduría a largo plazo, con empresas del mercado formal e informal, asegurando así la sostenibilidad y rentabilidad en sus negocios. La metodología, está diseñada para ser ejecutada por una entidad pública o privada, que trabaje o tenga interés en una zona geográfica determinada. En el proceso participan los proveedores, la empresa cliente, consultores y el Equipo de Gestión PDP-PNUD.

- La Metodología INICIANDO CON TU NEGOCIO, la cual considera aportes metodológicos del PDP con la metodología de desarrollo de emprendimientos, conocida por su denominación "Lean Startup": El cual es una manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos basado en aprendizaje validado, experimentación científica y aproximaciones sucesivas (iterar) en los lanzamientos del producto[5]. Esta metodología fue concebida para trabajar proyectos juveniles de emprendimientos productivos.

A partir del año 2015 el Programa entró en su fase de consolidación e institucionalización. Así se efectuó la transferencia de las metodologías generadas a tres instituciones del sector público: Ministerio de Economía, CONAMYPE y Ministerio de Educación; y a la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, una gremial del sector privado.

## 5. Análisis de la Evaluabilidad del Proceso de Institucionalización del PDP

El Documento de Proyecto, que ampara la ejecución del PDP, ha tenido dos “Revisiones Sustantivas” durante el plazo de ejecución del Programa.

- En la primera revisión sustantiva se incorpora en la narrativa introductoria el concepto de “institucionalizar” el Programa en las instituciones públicas (MINEC, CONAMYPE y MINED) y en una institución privada (CAMARASAL) bajo la lógica que “lograr que las metodologías de Emprendedurismo y Conexión de las MIPYMES con el mercado que han sido diseñadas, sean implementadas tanto en instituciones del sector público como en el sector privado”[6]. Para lo cual Para esto se estableció un equipo central que desde PNUD, serán responsables de alcanzar los objetivos de institucionalización, de incorporar nuevos enfoques a las metodologías para garantizar un beneficio para las empresas, guiados por objetivos y metas humanas, así

*[5] De esta manera los nuevos emprendimientos pueden diseñar sus productos o servicios para cubrir la demanda de su base inicial de clientes, sin necesitar grandes cantidades de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto. Esta metodología fue originalmente desarrollada en 2008 por Eric Ries tomando de base experiencias con compañías de alta tecnología. La filosofía lean Startup se ha ampliado para aplicarse a cualquier individuo, grupo o empresa que busca introducir nuevos productos o servicios en el mercado. Actualmente, la popularidad de lean Startup ha crecido fuera de Silicon Valley California (el lugar de su nacimiento) y se ha expandido alrededor del mundo, en mayor medida por el éxito del libro bestseller de Ries: “The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses”.*

*[6] PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - El Salvador: Revisión Sustantiva 1 al Documento de Proyecto PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES: EL SALVADOR*

como de apoyar a las instituciones en el desarrollo de nuevas metodologías. Adicionalmente se establece que "…este equipo también será el responsable de promover la transferencia del conocimiento desarrollado y adquirido a través de la implementación de las metodologías, a través de esquemas de cooperación Sur-Sur entre países y de forma directa entre oficinas del PNUD"[7].

- En la Segunda Revisión Sustantiva del Documento de Proyecto, realizada en 2015, se acota que los esfuerzos del Equipo de Programa deberán "Consolidar los procesos de institucionalización de las metodologías de Emprendedurismo y conexión de las MIPYMES con el mercado en las siguientes instituciones: MINED, CONAMYPE y MINEC"[8].

Sin embargo, tanto en la versión original del Documento de Proyecto, así como en las sucesivas revisiones realizadas, no se introdujeron los elementos necesarios para fundamentar una evaluación técnica de los procesos de institucionalización antes mencionados: a saber:

- Un marco de resultados específicos, incorporado al diseño estratégico y de monitoreo del PDP.
- Un compendio estructurado de actividades y productos asociados a los esfuerzos específicos de institucionalización del PDP.
- indicadores de seguimiento y verificación[9] de las actividades de institucionalización que habría de desarrollar el "equipo central que desde PNUD fue responsable de alcanzar los objetivos de institucionalización, de incorporar nuevos enfoques a las metodologías para garantizar un beneficio para las empresas, guiados por objetivos y metas humanas, así como de apoyar a las instituciones en el desarrollo de nuevas metodologías"[10].

Dentro de la base de documentos estudiada para la preparación del presente Informe se pudo verificar que en el INFORME FINAL DE EJECUCIÓN DEL PDP, preparado para uso interno institucional[11], se consigna que para el cumplimento de la estrategia de Institucionalización del PDP se desarrollaron varias actividades de capacitación, transferencia de instrumentos de trabajo, manuales técnicos y procesos de fortalecimiento de capacidades en MINEC, CONAMYPE y CAMARASAL[12], sin embargo en dicho informe no se asocian específicamente con indicadores con el Marco Estratégico del Proyecto y sus respectivas Matrices de Resultados y Monitoreo[13]. También es importante destacar el hecho que luego de completar las actividades anteriores y el cierre final del PDP, la gran mayoría del personal involucrado fue cesado o transferido a otras áreas de trabajo en PNUD.

Dadas las circunstancias anteriormente expuestas, no es posible desarrollar totalmente un esquema evaluativo "tradicional" en los temas previstos en la presente evaluación, por lo que es importante contextualizar que, para

---

*[7] Opus ibíd.*

*[8] PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - El Salvador: Revisión Sustantiva 2 al Documento de Proyecto PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES: EL SALVADOR*

*[9] El Documento de Proyecto (actualizado luego de las Revisiones Sustantivas Realizadas) en su Matriz de Resultados y en la de Monitoreo únicamente considera el indicador general "Meta del proyecto: Cuatro Instituciones del Sector Público o Privado que han implementado las metodologías", sin detallar como se puede establecer o detallar como se ha desarrollado tal institucionalización.*

*[10] PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - El Salvador: Revisión Sustantiva 1 al Documento de Proyecto PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES: EL SALVADOR*

*[11] JOSE GODOFREDO PACHECO: INFORME FINAL DE EJECUCIÓN DEL PDP, 2016.*

*[12] Un proceso de transferencia de metodologías de Emprendedurismo y Conexión de las MIPYMES con el mercado en 3 instituciones del sector público (MINEC, CONAMYPE y MINED) y en una institución del sector privado (CCIES). Parte importante de esta transferencia en CONAMYPE es la participación por medio de 11 CDMYPE´s en la formación de capacidades en 55 técnicos para implementar en campo metodologías de conexión con el mercado; entre estos CDMYPE´s se encuentran 6 universidades, 5 ONG´s. Todo ello con el propósito de que las actividades de institucionalización en las instituciones públicas y privadas faciliten llegar a un número mayor de empresas beneficiarias por medio de la réplica del modelo PDP*

*[13] En las acciones anteriores, el Informe citado destaca un avance del 100%.*

cumplir los objetivos de la presente evaluación, el Evaluador Externo propone introducir una reconstrucción de las fases que idealmente hubiese seguido el proyecto en la institucionalización de las metodologías del PDP. Este concepto se instrumentaliza planteando como hipótesis central de la evaluación que el proceso de institucionalización en las entidades depositarias del conocimiento de la metodología del PDP ha sido desarrollado como un modelo de evolución en cinco etapas, tal cual es ilustrado en la Figura 1.

**Este método supone dar mayor énfasis en la eficacia en lugar de eficiencia o rendimiento**. Este enfoque de trabajo es más adecuado para los propósitos de la presente evaluación porque permitirá a explicar y comprender el proceso de cambio o institucionalización de la metodología PDP en las instituciones depositarias del proceso de institucionalización, y como ese gran resultado ha impactado en la apropiación del programa y en la calidad de la atención a la comunidad empresarial al cual va dirigido.

Este modelo ha sido desarrollado por el Consultor sobre la base de:

- La experiencia propia trabajando proyectos de cooperación internacional dentro de instituciones del gobierno salvadoreño,
- El modelo de evaluación "Outcome Harvesting" (no hay una traducción precisa al idioma español, pero lo equivalente sería "Cosecha de Alcances"[14]). En este modelo de evaluación se busca de recolectar evidencia de lo que ha sido desarrollado a partir de un proyecto a partir de los resultados que se han generado, para reconstruir los pasos de como dicho proyecto influyó lograr dichos alcances. El método se inspira en la definición de resultados como un cambio en el comportamiento, relaciones, acciones, actividades, políticas o prácticas de un individuo, grupo, comunidad, organización o institución. A partir de la recopilación de documentación, entrevistas personales, y de otras fuentes para documentar la manera en que un determinado programa o iniciativa ha contribuido a la consecución de los resultados. Estos resultados pueden ser positivos o negativos, intencionales o no intencionales, pero la conexión entre la iniciativa y los resultados deberán ser verificables.

En el modelo describe en cinco etapas la evolución total de la Institucionalización, para lo cual se ha diseñado un conjunto de preguntas complementarias de evaluación, las cuales se incluyen en el Cuadro 2:

i. El desarrollo de la asistencia técnica del PNUD en la forma de eventos de capacitación y formación con el personal de las instituciones receptoras de la metodología. En esta etapa se toman en cuenta las actividades del PCP que han impactado las capacidades en planificación, gestión y monitoreo de la agenda de cooperación ejecutada en los citados cuatro componentes; así como aquellas vinculadas para alcanzar las metas, objetivos, resultados y efectos directos en el grupo meta de empresas.

ii. El nivel de inclusión del tema PDP en el desarrollo organizacional de Ministerio de Economía, CONAMYPE, Ministerio de Educación y CAMARASAL como instituciones receptoras de las metodologías generadas, así como la cantidad de funcionarios que han sido asignados como contrapartes del PDP.

iii. Las relaciones externas que ha construido, documentado (en acuerdos o convenios) y mantiene el programa con otras instancias que complementan el accionar del PCP, como puede ser caso de BANDESAL; FONDEPRO; Proyectos MAG-FIDA; FORTAS-FUSADES; Universidad de Oriente (UNIVO);

[14] *Ricardo Wilson-Grau y Heather Britt "Outcome Harvesting" - Foundation Administered Project (FAP) - funded and managed by the Ford Foundation's Middle East and North Africa, 2013.*

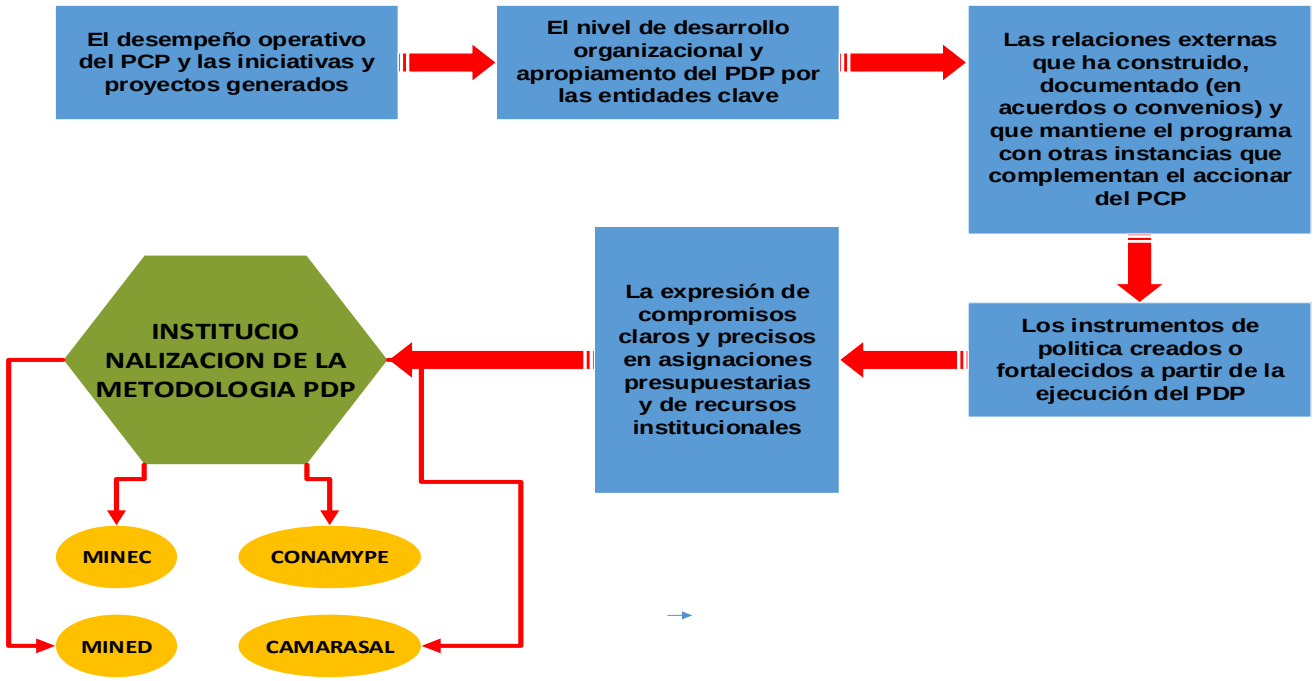
Universidad Católica de El Salvador (UNICAES); Universidad Francisco Gavidia; Universidad Tecnológica; Universidad de Sonsonate (USO), entre otras.

iv. Los instrumentos de política creados o fortalecidos a partir de la ejecución del PDP. El consultor hará un examen exhaustivo de los instrumentos de política pública, planificación institucional e instrumentos de trabajo existentes en Ministerio de Economía, CONAMYPE, Ministerio de Educación y CAMARASAL como instituciones receptoras de las metodologías generadas, con el propósito de identificar aquellos casos en el que el PDP ha tenido influencia en crear, mejorar y fortalecer.

v. La expresión de compromisos claros y precisos en asignaciones presupuestarias. Luego de verificar la existencia de políticas e instrumentos, se verificará la existencia asignaciones presupuestarias específicas vinculadas con los compromisos asumidos durante la etapa de asistencia técnica del PDP; así como también la asignación de recursos institucionales para la realización de actividades del seguimiento del PDP (humanos, infraestructura, etc.).

De forma complementaria, la presente evaluación incorpora un análisis de las capacidades de la estructura organizacional del PDP al interior de MINEC, CONAMYPE, MINED y CAMARASAL con el fin de identificar fortalezas, debilidades y necesidades clave de desarrollo que contribuyen a la institucionalización y continuidad del programa en aspectos relacionados con el funcionamiento interno, gestión administrativa, funciones de la estructura y estrategias operativas, la imagen y relaciones externas.

***Figura 2: Hipótesis de análisis para la institucionalización del PDP***




*Fuente: Elaboración propia sobre la base de la experiencia del Consultor en la institucionalización de proyectos de cooperación en instituciones de gobierno y en elementos conceptuales tomados del libro "Outcome Harvesting" de Ricardo Wilson-Grau y Heather Britt (Foundation Administered Project (FAP) - funded and managed by the Ford Foundation's Middle East and North Africa, 2013)*

## 6. Limitaciones y riesgos para la Evaluación a Realizar

Luego de una evaluación preliminar de la información técnica disponible respecto a la ejecución del programa y el ambiente institucional en el cual ha sido ejecutado, el evaluador externo anticipa las siguientes limitaciones y riesgos para el desarrollo de la consultoría:

| Limitaciones | Forma en que se abordará esta limitación |
|---|---|
| Las principales limitaciones para el desarrollo de la presente evaluación se focalizan en la ausencia de una línea de base y un marco de indicadores que faciliten medir con precisión el progreso de la institucionalización del programa en las entidades receptoras del conocimiento sobre las metodologías del PDP. | Se ha construido la hipótesis ilustrada en la Figura 2 mediante la cual se buscará recolectar evidencia de los logros alcanzados en el proceso de institucionalización por parte del PDP, para reconstruir hacia atrás como dicho proyecto influyó para obtener los resultados alcanzados. |
| Luego de la conclusión del programa, el equipo de gestión del PDP al interior del PNUD ha sido reasignado a otras tareas o ha dejado de laborar en dicha institución; lo cual plantea una brecha de conocimiento importante para efectos de la recolección de información. | Gracias a los buenos oficios de la Contraparte PNUD de la evaluación se han establecidos los contactos necesarios con el Ex Coordinador del Proyecto para solicitar y obtener su apoyo para la evaluación, mediante reuniones presenciales y/o virtuales en los que se recopilará la información necesaria. Adicionalmente se cuenta con el apoyo de otras unidades al interior del PNUD para facilitar información para la presente evaluación. |
| Luego del cambio de autoridades de gobierno en el año 2014, así como con los resultados del proceso eleccionario de marzo de 2018, se han dado algunos reacomodos y cambios organizacionales en las instituciones que han trabajado el PDP. Esto es particularmente notable al interior del Ministerio de Economía. | Se buscará obtener la cooperación de las instituciones depositarias de las actividades de apoyo a la institucionalización del PDP para ubicar el personal necesario para realizar las labores de recolección de información para la evaluación. |

Las limitaciones anteriormente expuestas se tienen razonablemente cubiertas con los esfuerzos que esta realizando el Equipo de Contraparte PNUD para la evaluación, sin embargo, si no es posible ubicar al personal idóneo para recolectar la información en las instituciones depositarias del proceso de institucionalización desarrollada por el Equipo PDP-PNUD afectaría significativamente la calidad del proceso de evaluación.

Conocidas las limitaciones y riesgos anteriormente expuestos, se han tomado en cuenta en el diseño metodológico que a continuación se expone.

## 7. Propuesta Metodológica

En función del cumplimiento a los objetivo general y alcances definidos previamente, así como también las consideraciones expuestas en los dos capítulos precedentes, en el desarrollo de esta consultoría combinará la revisión de referencias bibliográficas e información oficial respecto a la ejecución del Programa, con información primaria que será recolectada de las entrevistas estructuradas y grupos focales, mediante los cuales se habrán de responder a la Matriz de Evaluación ilustrada en el Anexo 1.

El desarrollo de la presente evaluación se orientará por el estricto apego a las normas de evaluación establecidas por el Sistema de Naciones Unidas[15] bajo la premisa de que el proceso de evaluación aporte pruebas creíbles y útiles sobre los resultados de institucionalización de metodologías en las instituciones depositarias del PDP para el desarrollo productivo y en los procesos de transferencia del PDP mediante mecanismos de Cooperación Sur-Sur. La evaluación proporcionará indicaciones de cómo y en qué medida el PNUD ha contribuido a un mayor crecimiento productivo e inclusivo y a generar mayores oportunidades en la población salvadoreña para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles.

La naturaleza de la evaluación requiere que sea desarrollado un proceso altamente participativo y la selección de las herramientas de investigación antes mencionadas responden a la necesidad de recolectar información que permita reconstruir el proceso de institucionalización que fue implementado a partir del año 2015 con los referentes oficiales que sean designados por parte de las entidades receptoras de la metodología PDP. En este proceso se espera identificar a las personas idóneas en cada una de dichas entidades, solicitando de ellas el compromiso para responder extensivamente a las preguntas de evaluación y de información complementaria. Para los grupos focales se espera contar con personas que han estado directamente involucradas en las actividades de institucionalización realizadas. La combinación entre la información primaria obtenida de las entrevistas con personal directivo, los insumos obtenidos vía los grupos focales y la revisión interpretativa del acervo documental del PDP permitirán triangular la información de manera que permita determinar de manera confiable el nivel de cumplimiento de las premisas de institucionalización de la metodología del PDP definidos en el documento de proyecto al tiempo que permite identificar lecciones aprendida y buena prácticas, tomando como base la hipótesis del ciclo de institucionalización descrito previamente en la Figura 2.

### *a. Recopilación Documental*

Comprende la revisión y análisis exhaustivo de información secundaria institucional pertinente, así como de bibliografía actualizada sobre la temática. Entre la información prevista se encuentran las evaluaciones realizadas al PDP, los documentos de seguimiento del PDP y su sistema de monitoreo y evaluación, informes semestrales de seguimiento y documentación generada por socios estratégicos del programa y tanques de pensamiento. Una lista preliminar de documentos se cita a continuación:

i. Documento de Programa de País 2016-2020 PNUD
ii. Plan Quinquenal de Desarrollo 20014-2019, GOES
iii. Ley de Fomento a la Producción.
iv. Documento de Proyecto PDP 00059206.
v. Revisión Sustantiva 1- PDP- Sep. 2014
vi. Revisión Sustantiva 2- PDP- Sep. 2015.
vii. Documento de Proyecto PDP 00102294
viii. Evaluación Intermedia – PNUD/BID/FOMIN 2013.
ix. Evaluación Final -BID/FOMIN 2014
x. Informes anuales del Proyecto 2015, 2016 y 2017.
xi. Memorando de Entendimiento PNUD-MINEC 2014/ Institucionalización PDP
xii. Memorando de Entendimiento PNUD - CONAMYPE 2014/ Institucionalización PDP
xiii. Centro Especializado en Proveeduría- CONAMYPE 2013
xiv. Evaluación Inicial: Programa de Desarrollo de Proveedores- Modalidad Concurso de Fondos.
xv. Bases del concurso de fondos de cofinanciamiento no reembolsable para el desarrollo de proveedores
xvi. Plan Estratégico Institucional MINEC 2015-2019.
xvii. Plan Estratégico de CONAMYPE 2015-2019.
xviii. Documentos de sistematización PDP.
xix. Memorándum de entendimiento para la transferencia del PDP: Colombia, Ecuador, Honduras, Haití, Paquistán.

Adicionalmente:

- **Política de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva PFDTP y sus instrumentos derivados**
- **Documentos de entidades gremiales y tanques de pensamiento**

[15] *Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2016). Normas y estándares de evaluación. Nueva York: UNEG.*

### b. *Mapeo de Actores Clave*

Esta técnica es también conocido como mapas sociales o socio-gramas, el mapeo de actores claves (MAC) supone el uso de esquemas para representar la realidad social en que estamos inmersos, comprenderla en su extensión más compleja posible y establecer estrategias de cambio para la realidad así comprendida. El MAC no solo consiste en sacar un listado de posibles actores de un territorio, sino conocer sus acciones y los objetivos, del por qué están en el territorio y su perspectivas inmediatas.

El MAC es una metodología ampliamente extendida y vinculada con la teoría de redes sociales. Esta herramienta descansa sobre el supuesto de que la realidad social se puede ver como si estuviera conformada por relaciones sociales donde participan actores sociales e instituciones sociales de diverso tipo. Como señala Gutiérrez[16] (2007) el abordaje de redes sociales se caracteriza por considerar que se puede pensar a la sociedad en términos de estructuras, las cuales se manifiestan por diferentes formas de relación entre actores (sean estos un grupo, una organización, un individuo, una institución, etc.). Los conjuntos de vínculos o de relaciones sociales forman redes y según sea la posición que los distintos actores ocupan en dichas redes, van a definir sus valores, creencias y comportamientos.

El punto de partida para el mapeo de actores, es la información contenida en el Anexo 4 de los Términos de Referencia: **Lista preliminar de actores clave – Mapa de socios**. Esta información será actualizada y/o ampliada según sea necesario.

La información recopilada para integrar los MAC definirá la agenda de citas y reuniones, según la Estrategia de Investigación que se desarrolla en el siguiente apartado, con los actores institucionales clave del PDP. Para la compilación de los MAC se utilizarán programas de visualización y análisis gráfico de mapas mentales (www.mindjet.com) y MS Visio.

### c. *Entrevistas Estructuradas*

La entrevista a profundidad es una técnica que permite que una persona (el entrevistado) transmita oralmente al entrevistador la visión personal y/o institucional del objeto o situación de la entrevista. Se trata de lograr que el entrevistado profundice en el tema de interés sobre la base de su conocimiento y experiencia especifica en la temática de institucionalización del PDP. Para ello es indispensable que las personas que sean propuestas por parte del Grupo de Referencia de la Evaluación tengan un amplio conocimiento y la experiencia necesaria en la temática que atañe a la consultoría y el deseo de identificar y de dar aportes relativos al tema objeto de estudio.

El Consultor dirigirá la entrevista a través del diálogo, presentando al entrevistado el tema principal y haciendo preguntas adecuadas, con base en una guía validada por la contraparte de seguimiento de la presente evaluación, sobre la base de la matriz de preguntas detalladas en los Cuadros 1 y 2 creando una base de texto para su posterior procesamiento.

Preliminarmente se tienen identificados:

- Equipo de gestión PDP en PNUD,
- Especialista de Género PNUD,
- Dirección de Encadenamientos Productivos-MINEC;
- Ministerio de Relaciones Exteriores

[16] *Gutiérrez, P. M. (2007) "Mapas sociales: método y ejemplos prácticos", documento bajado del sitio www.preval.org*

- CONAMYPE;
- Ministerio de Educación;
- Ministerio de Agricultura y Ganadería
- Daniel Carsana, quien coordinó una iniciativa de Emprendedurismo implantada por PNUD con jóvenes en riesgo, donde se incorporó la metodología del PDP.

Este listado de las personas a ser entrevistadas fue validado con el Equipo de Referencia de la Evaluación en la Reunión de arranque programada para el lunes 28 de mayo.

***d. Grupos Focales con los protagonistas del PCP***

Complementando la información de las entrevistas estructurales, se desarrollarán dos grupos focales, uno con personal técnico clave y territorial de CONAMYPE, uno con personal central y territorial de la Cámara de Comercio, acá se incluirán Consultores que han trabajado los conceptos del PDP en las modalidades contractuales desarrolladas por la Cámara, para incluir la visión de personas externas al proceso de institucionalización.

La técnica de grupos focales es una técnica cualitativa de recolección de información de tipo exploratoria que consiste en realizar un diálogo colectivo semi estructurado sobre un tema específico a un pequeño número de personas, con características e intereses homogéneos; estas además se encuentran dirigidas por un moderador, que en este caso será asumido por el consultor del proyecto. El valor principal de los grupos focales se logra de la interacción de la dinámica de grupo, es decir la idea de que la respuesta de una persona es capaz de convertirse en estímulo para otra, con lo que se genera un intercambio de respuestas con mejores resultados que si el mismo grupo hubiera hecho su contribución independiente.

Cada grupo focal será conducido por el consultor principal. La sesión se desarrollará a partir de la explicación de la metodología a utilizar y luego se guiará el desarrollo de las dinámicas que permitan el cumplimiento de los alcances de la consultoría. Para ello se utilizará una guía a validar por la contraparte técnica de seguimiento.

***e. Procesamiento de información con herramientas informáticas***

La información recogida mediante las consultas, entrevistas y grupos focales será registrada en una carpeta especial para organizar las distintas opiniones de las personas entrevistadas. Esta información será registrada en una base de datos de texto en formato Excel basado en la estructura de preguntas que se desarrolla en el Anexo 1 para su posterior procesamiento con el programa de mapeo estratégico MINDMANAGER y el programa de analisis de textos QDA MINER LITE de análisis cualitativo[17].

La base de datos de texto excel se ha estructurado sobre una plantilla de ingreso de información sobre la base de las preguntas del Anexo 1:

- Cada entrevista se procesa en cada una de las hojas auxiliares de la Base de Datos de Textos
- Las respuestas se tabulan y posteriormente se normalizan para tener textos comparables entre cada uno de los aportes de las instituciones que sean entrevistadas.

[17] *QDA Miner Lite es una versión gratuita del software de análisis cualitativo asistida por computadora QDA Miner desarrollado por la empresa Provalis Research. En esta evaluación será utilizado para el análisis de datos textuales tales como transcripciones de entrevistas, respuestas abiertas, etc.*

- Se resumen tendencias y puntos de comparación entre los aportes y se triangulan las evidencias que ayudan a responder cada una de las preguntas pautadas en los Cuadros 1 y 2. Esta información se contrasta también con la base de documentación recopilada sobre el PDP. En la base de análisis, se incorporan también los aportes que surgen de las sesiones de grupos focales realizadas de acuerdo a lo destacado previamente.
- Se busca complementar la documentación obtenida con nuevas evidencias documentales que se detectan con los aportes de cada una de las instituciones que seran entrevistadas.

Con el procesamiento de los insumos anteriores, se elaboran los productos de la consultoría que se detallarán más adelante en la siguiente sección (ver Cuadro 1).

## 8. Estrategia de Investigación (ver Cronograma en Anexo 1).

La estrategia de intervención se desarrolla en el Plan de Trabajo de Actividades del Anexo 1, el cual ha sido elaborado en el sistema MS Project, partiendo de un tiempo total de ejecución de 88 días calendario, iniciando jueves 17 de mayo de 2018 y finalizando el lunes 13 de agosto de 2018.

El diseño del plan de trabajo considera tres etapas de ejecución en el tiempo, conforme el Cronograma GANNT-PERT ilustrado en el Anexo 2.

Para la ejecución del Plan de Trabajo y en la secuencia de entrega de los cinco productos prescritos en los términos de referencia, de acuerdo al calendario ilustrado en el Cuadro 1 es importante (i) contar el con el apoyo del equipo de gestión del PCP en el PNUD en la gestión de espacios en la agenda de las personas que serán entrevistadas y que participaran de los grupos focales y (ii) el cumplimiento de los tiempos de entrega de las observaciones a los productos de la consultoría conforme lo prescrito en los términos de referencia.

Los entregables asociados a la ejecución de la consultoría se detallan a continuación.

***Cuadro 1: Calendario de fechas de entrega de productos***

| Producto | Tiempo (*) | Entrega programada |
|---|---|---|
| Producto 1 - Informe Inicial | 7 | 24/mayo/18 |
| Producto 2 | 54 | 10/julio/18 |
| Producto 3 | 67 | 23/julio/18 |
| Producto 4 | 70 | 26/julio/18 |
| Producto 5 - Informe Final | 88 | 13/agosto/18 |
| **(*) Tiempo acumulado (en días) desde la fecha de inicio (17 de mayo de 2018)** | | |

### *a. Primera Etapa: Reuniones de Coordinación y de Trabajo*

Se llevaran a cabo reuniones de coordinación con la contraparte técnica para obtener información y lineamientos para realizar la investigación sobre. En esta etapa se definirán conjuntamente la agenda de entrevistas y fechas de visitas de campo. Así también, la contraparte técnica proporcionará al Consultor la información disponible sobre las actividades realizadas en el plan de trabajo del PDP. A partir de esta

información se revisará el mapeo de actores clave MAC en cada uno de los municipios, así como a nivel central con las instituciones marco del PC y de la Agenda SAN.

### *b. Segunda Etapa: Entrevistas & Grupos Focales*

En esta fase se desarrollaran entrevistas con entidades socias implementadoras del PC para identificar, compilar y evaluar los logros obtenidos. En este caso, dado que en la práctica no existe línea basal, se buscará emular en los entrevistados la comparación de la situación inicial sin proyecto y la situación actual post-proyecto usando el modelo descrito en la Figura 2.

### *c. Tercera Etapa: Compilación de Resultados*

De la información obtenida mediante la compilación de las encuestas, entrevistas y resultados de los grupos focales, se elaborarán los productos definidos en los Términos de Referencia, todo ello en estrecha coordinación con el equipo del proyecto. En la compilación de la información, se tendrá especial cuidado en considerar:

- ***Valoración de los procesos y momentos críticos.***

  El Consultor elaborará una línea de tiempo de las diferentes acciones relacionadas con la institucionalización del PDP en las instituciones receptoras, caracterizando las etapas del modelo ilustrado previamente en la Figura 2, en la cual se valoren los procesos asociados y se identifiquen los momentos críticos que marcaron hechos o situaciones relevantes de carácter positivo o negativo para el proceso y que produjeron cambios en la orientación de los mismos o su ratificación. Esto se hará sobre la base de los datos de los registros que se tiene y de acuerdo a la experiencia de los ejecutores y de los participantes.

- ***Balance de fortalezas - debilidades y condiciones favorables- obstáculos.***

  El Consultor preparará un análisis crítico reflexivo de las fortalezas del proceso vistas a partir de los actores y acciones; así como debilidades de los mismos; de igual manera se valorarán las situaciones clave o relevantes que los facilitaron o potenciaron la institucionalización del PDP; es decir las condiciones y circunstancias que favorecieron que estos procesos en las entidades receptoras fueran efectivos; así como dificultades y limitantes que restringieron u obstaculizaron los procesos, si se superaron o no, cómo se superaron o por qué no y cuáles son los retos que se plantean.

- ***Lecciones aprendidas.***

  Las etapas anteriores darán las pautas para formular las lecciones aprendidas; es decir, qué se aprendió de lo realizado y qué se plantea en cada experiencia para potenciar estos procesos a futuro. Las lecciones aprendidas son respuestas que se dan a preguntas, tales como: ¿Qué se debería hacer diferente? ¿Qué se debería hacer de la misma forma? ¿Qué elementos nuevos habría que incorporar en intervenciones futuras y bajo qué circunstancias? ¿Cuáles deben ser los pasos, aspectos clave y alternativas a considerar para un proceso efectivo y eficaz? ¿Qué dudas o inquietudes quedan abiertas? Al respecto se registrarán las sugerencias sobre el enfoque, el método, las estrategias, los

resultados, el uso de los recursos aplicados en la experiencia. Es importante, además, sintetizar las sugerencias para la sostenibilidad de las acciones que mostraron ser exitosas.

Finalmente se destaca que para el logro de los objetivos y resultados esperados, se desarrollarán las actividades ilustradas en el Cuadro 2 y en el Cronograma CPM-PERT incluido en el Anexo 2.

***Cuadro 2: Cronología de actividades clave (ver Anexo 1 con el Cronograma GANTT-PERT)***

| Cd | Nombre de tarea | Duración | Comienzo | Fin | Predecesoras |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | **Actividades iniciales** | **5 días** | **jue 17/05/18** | **mié 23/05/18** | |
| 2 | Reunión inicial de coordinación con Contraparte Técnica para determinar los requerimientos del plan de ejecución y productos de la sistematización. | 1 día | jue 17/05/18 | jue 17/05/18 | |
| 3 | Revisar documentos, estudios e informes sobre el tema que sirvan para contextualizar las reuniones y entrevistas. | 2 días | vie 18/05/18 | lun 21/05/18 | 2 |
| 4 | Identificar las fuentes de información. | 2 días | vie 18/05/18 | lun 21/05/18 | 2 |
| 5 | Diseño final de metodología de trabajo e instrumentos de recolección de información | 4 días | vie 18/05/18 | mié 23/05/18 | 2 |
| **6** | **Elaboración de plan de trabajo,** | **9 días** | **mar 22/05/18** | **vie 01/06/18** | |
| 7 | Cronograma | 1 día | mar 22/05/18 | mar 22/05/18 | 3 |
| 8 | Validación de instrumentos metodológicos | 1 día | mar 22/05/18 | mar 22/05/18 | 3 |
| **9** | **Preparación & Entrega de Producto 1: Informe Inicial** | **2 días** | **mié 23/05/18** | **jue 24/05/18** | **8** |

| Cd | Nombre de tarea | Duración | Comienzo | Fin | Predecesoras |
|---|---|---|---|---|---|
| **10** | **Revisión de la Contraparte Técnica** | **1 día** | **vie 25/05/18** | **vie 25/05/18** | **9** |
| 11 | Reunión introductora con Comité de Referencia | 1 día | lun 28/05/18 | lun 28/05/18 | 10 |
| 12 | Aprobación de Informe Inicial | 4 días | mar 29/05/18 | vie 01/06/18 | 11 |
| **13** | **Investigación de Campo** | **30 días** | **mar 22/05/18** | **lun 02/07/18** | |
| 14 | Mapeo de Actores Clave | 9 días | mar 22/05/18 | vie 01/06/18 | 4 |
| 15 | Diseño de la Agenda de Entrevistas | 3 días | lun 04/06/18 | mié 06/06/18 | 14 |
| 16 | Realización de entrevistas a Entidades Nacionales – Sede Central | 15 días | lun 04/06/18 | vie 22/06/18 | 12 |
| 17 | Realización de entrevistas con Actores Territoriales | 3 días | vie 15/06/18 | mar 19/06/18 | 15FC+6 días |
| 18 | Dos Grupos focales CONAMYPE - CAMARASAL | 6 días | vie 15/06/18 | vie 22/06/18 | 15FC+6 días |
| 19 | Compilación de Entrevistas | 2 días | lun 25/06/18 | mar 26/06/18 | 16,17 |
| 20 | Sistematización de información cualitativa (entrevistas y Grupos Focales) | 3 días | mié 27/06/18 | vie 29/06/18 | 18,19 |
| 21 | Finalizacion de la Investigación de Campo | 1 día | lun 02/07/18 | lun 02/07/18 | 20 |

| Cd | Nombre de tarea | Duración | Comienzo | Fin | Predecesoras |
|---|---|---|---|---|---|
| 22 | Reuniones de coordinación e informativas con los responsables de la consultoría en Equipo de Contraparte Técnica | 15 días | lun 04/06/18 | vie 22/06/18 | 12 |
| **23** | **Procesamiento y análisis de información** | **21 días** | **lun 02/07/18** | **lun 30/07/18** | **20** |
| 24 | Compilación de la información obtenida, preparación del Producto 2 | 5 días | lun 02/07/18 | vie 06/07/18 | 20 |
| **25** | **Entrega del Producto 2** | **2 días** | **lun 09/07/18** | **mar 10/07/18** | **24** |
| **26** | **Revisión de Contraparte PNUD** | **3 días** | **mié 11/07/18** | **vie 13/07/18** | **25** |
| 27 | Preparación de Borrador Final | 5 días | lun 16/07/18 | vie 20/07/18 | 26 |
| **28** | **Entrega de Producto 3 Borrador de Informe** | **1 día** | **lun 23/07/18** | **lun 23/07/18** | **27** |
| 29 | Revisión y Observaciones del Contratante | 5 días | mar 24/07/18 | lun 30/07/18 | 28 |
| **30** | **Preparación del Producto 4** | **9 días** | **lun 16/07/18** | **jue 26/07/18** | **26** |
| 31 | Incorporación de las observaciones al documento borrador. | 5 días | mar 31/07/18 | lun 06/08/18 | 29 |
| 32 | Elaborar y presentar el documento final para validación. | 4 días | mar 07/08/18 | vie 10/08/18 | 31 |
| 33 | Preparación de Presentación en Formato PowerPoint (valor agregado). | 2 días | lun 13/08/18 | mar 14/08/18 | 32 |
| **34** | **Entrega de Informe Final.** | **1 día** | **lun 13/08/18** | **lun 13/08/18** | **32** |

## 9. Propuesta de estructura y contenidos del Informe Final

El informe final de evaluación tomará en cuenta lo pautado en la guía de contenido y estándares de calidad establecidos en el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo del PNUD (ver Anexo 2). El informe será elaborado sobre la base de tres secciones: Un resumen ejecutivo de no más de 5 páginas; un informe de lecciones aprendidas de no más de 2 páginas y el informe final.

Los informes y presentaciones serán elaborados en español y entregados en un original impreso y copia electrónica en formato Word y PowerPoint (según sea el caso). El informe final aprobado deberá presentarse además en versión PDF. Los productos serán entregados al punto focal de Monitoreo y Evaluación del PNUD quien distribuirá los borradores a las partes interesadas para sus comentarios y observaciones. El Grupo de Referencia de la Evaluación es necesario que analice y devuelva los informes comentados dentro de los 8 días hábiles siguientes a la fecha de su presentación.

El informe final será estructurado sobre la base de 30-40 páginas de longitud, con el siguiente esquema:

i. *Portada.*
ii. *Resumen ejecutivo: una breve descripción del programa conjunto, su contexto y la situación de partida, el propósito de la evaluación, su metodología y sus principales conclusiones y recomendaciones.*
iii. *Introducción.*
iv. *Descripción de la Intervención Evaluada*
v. *Alcance y objetivos de la evaluación*
vi. *Metodología.*
vii. *Análisis de datos y procesamiento de la información.*
viii. *Restricciones y limitaciones del estudio realizado.*
ix. *Niveles de análisis: criterios de evaluación y preguntas.*
x. *Conclusiones y lecciones aprendidas.*
xi. *Recomendaciones.*
xii. *Anexos.*

## ANEXO 1: BASE DE PREGUNTAS DE EVALUACION

| Criterios | TIPO | Nivel Resultados | Qué información se busca obtener | Fuentes | Método de recolección de datos |
|---|---|---|---|---|---|
| **RELEVANCIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿Es la intervención relevante con respecto a las prioridades del país y los beneficiarios y al mandato de las instituciones que encargan la evaluación y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible? | Evidencia del alineamiento del Programa con las prioridades de país, el Documento de Programa País 2016-20 y los ODS | Plan de Gobierno, Documentos de contexto nacional. Percepciones de socios clave el Programa Documentos Programa del PNUD y Agenda 2030 | Entrevistas con socios clave – Grupos Focales - Revisión documental |
| **RELEVANCIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida la teoría de cambio de la intervención refleja una visión apropiada y relevante de los objetivos de mediano y largo plazo establecidos? | Evidencia factual de los criterios de diseño versus la ejecución real del Programa | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave |
| **RELEVANCIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿Ha sido adecuada la estrategia de desarrollo de capacidades para estimular la adopción del PDP y sus metodologías como políticas de desarrollo productivo? | Cambios inducidos en la política publica de desarrollo productivo y sus instrumentos operativos | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de política pública | Entrevistas con socios clave |

| Criterios | TIPO | Nivel Resultados | Qué información se busca obtener | Fuentes | Método de recolección de datos |
|---|---|---|---|---|---|
| | **SUB PREGUNTA** | ¿En qué medida los productos o la asistencia del PNUD han contribuido a la que la metodología del PDP haya sido asimilada institucionalmente? | Evidencia factual del proceso de institucionalizacion del Programa para comprobar la hipotesis de la evaluacion | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave, Grupos Focales |
| **RELEVANCIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida responde la transferencia de conocimiento de la iniciativa a otros países con los esquemas de cooperación sur-sur nacionales? | **Evidencias facticas sobre las acciones realizadas por el Programa en los procesos de transferencia con otros países estan dentro de la Política Nacional de Cooperación SUR-SUR** | Percepciones de socios clave el Programa, especialmente en Cancillería. Información de contexto internacional | Entrevistas con socios clave - Revisión documental |
| **RELEVANCIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida los esquemas de transferencia del PDP han favorecido el posicionamiento nacional en temas de política exterior/cooperación sur-sur? | | Percepciones de socios clave el Programa, especialmente en Cancillería. Información de contexto internacional | Entrevistas con socios clave - Revisión documental |
| **EFICACIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida se han institucionalizado las metodologías de desarrollo de proveedores y sus metodologías conexas? (calidad de las políticas públicas y servicios, el fortalecimiento de las instituciones del sector público y privadas, la | Evidencias de cambios/modificaciones/mejora de políticas e instrumentos en instituciones participantes que tienen impacto nacional en estos temas | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de política pública. Encuestas empresariales y | Entrevistas con socios clave - Revisión documental. Grupos Focales - Documentos de Gremiales y |

| Criterios | TIPO | Nivel Resultados | Qué información se busca obtener | Fuentes | Método de recolección de datos |
|---|---|---|---|---|---|
| | | asignación de recursos existentes para la prestación de servicios) | | documentos gremiales. | Tanques de Pensamiento |
| | **SUB PREGUNTA** | ¿En qué medida los productos o la asistencia del PNUD han contribuido al fortalecimiento de capacidades del personal institucional que atiende el PDP? | Evidencia factual del proceso de institucionalizacion del Programa para comprobar la hipotesis de la evaluacion | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave |
| | **SUB PREGUNTA** | Existen manuales, instrumento y sistemas diseñados para la gestión estratégica-operativa del personal que trabaja en el seguimiento del PDP? | Evidencia factual del proceso de institucionalizacion del Programa para comprobar la hipotesis de la evaluacion | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave, Grupos Focales |
| | **SUB PREGUNTA** | Existen Convenios de Cooperación suscritos para apoyar la gestión del PDP? En que áreas se han focalizado? | Verificación de Convenios suscritos | Percepciones de socios clave el Programa. Informes internos | Entrevistas con socios clave. Revisión documental institucional |

| Criterios | TIPO | Nivel Resultados | Qué información se busca obtener | Fuentes | Método de recolección de datos |
|---|---|---|---|---|---|
| | **SUB PREGUNTA** | ¿En qué medida los productos o la asistencia del PNUD han contribuido a que se gestionen convenios de cooperación con otras instituciones en beneficio de la operatividad del PDP? | Evidencia factual del proceso de institucionalizacion del Programa para comprobar la hipotesis de la evaluacion | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave |
| | **SUB PREGUNTA** | Se han generado políticas institucionales y otros instrumentos estrategicos para la conducción/operatividad del PDP? | Evidencia factual del proceso de institucionalizacion del Programa para comprobar la hipotesis de la evaluacion | Percepciones de socios clave el Programa. Informes internos | Entrevistas con socios clave. Revisión documental institucional |
| | **SUB PREGUNTA** | Los documentos estrategicos generados para el PDP han sido difundidos internamente? | Evidencia factual del proceso de institucionalizacion del Programa para comprobar la hipotesis de la evaluacion | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave, Grupos Focales |
| | **SUB PREGUNTA** | ¿En qué medida los productos o la asistencia del PNUD han contribuido a la generación & difusión de políticas/instrumentos del PDP? | Evidencia factual del proceso de institucionalizacion del Programa para comprobar la hipotesis de la evaluacion | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave, Grupos Focales |

| Criterios | TIPO | Nivel Resultados | Qué información se busca obtener | Fuentes | Método de recolección de datos |
|---|---|---|---|---|---|
| **EFICACIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿Qué factores internos y externos han incidido en el nivel de resultados alcanzado? | Información de contexto que rodeo el programa. Informes de ejecución del Programa. | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes del programa | Entrevistas con socios clave - Revisión documental de informes del proyecto. Grupos Focales |
| **EFICACIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida ha habido resultados inesperados o indirectos –tanto positivos como negativos? | Informes de ejecución del Programa. | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes del programa | Entrevistas con socios clave - Revisión documental de informes del proyecto. Grupos Focales |
| **EFICACIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida la intervención ha incorporado acciones para hacer frente a las desigualdades y reconfigurar las políticas para empoderar a las mujeres? | **Diseño metodológico del Programa. Revisión de Instrumentos del Programa. Apreciaciones de especialistas sobre el tema de genero. Resultados del Programa** | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de política pública. Encuestas empresariales y documentos gremiales. | Entrevistas con socios clave - Grupos Focales - Revisión documental de informes del proyecto. Documentos de Gremiales y Tanques de Pensamiento |

| Criterios | TIPO | Nivel Resultados | Qué información se busca obtener | Fuentes | Método de recolección de datos |
|---|---|---|---|---|---|
| **EFICIENCIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida los arreglos de implementación han permitido una eficiente ejecución? | Informes de Programa en ejecucion físico-programatica y financieros. | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de Programa. | Entrevistas con socios clave - Revisión documental |
| **EFICIENCIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida la intervención ha considerado medidas de evaluación y gestión ambiental para abordar posibles riesgos ambientales? | **Diseño metodológico del Programa. Revisión de Instrumentos y Manuales. Resultados del Programa** | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de Programa. | Entrevistas con socios clave - Revisión documental - Grupos Focales |
| **EFICIENCIA** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿Consideran las metodologías medidas para la gestión sostenible de los recursos y mitigación y adaptación del cambio climático a través de la aplicación de prácticas adecuadas a los sectores y empresas beneficiarias? | **Diseño metodológico del Programa. Revisión de Instrumentos y Manuales. Resultados del Programa** | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de Programa. Convenios establecidos | Entrevistas con socios clave - Revisión documental - Grupos Focales |
| **SOSTENIBILIDAD** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿Son sostenibles los beneficios de la intervención del Programa? | Evidencias de cambios/modificaciones/mejora de políticas e instrumentos en instituciones participantes que tienen impacto nacional en estos temas | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de Programa. Evidencias de políticas e instrumentos que den continuidad. Inclusión de rubros presupuestarios especificos. | Entrevistas con socios clave - Revisión documental - Estudio de Presupuestos de las Entidades - Grupos Focales |

| Criterios | TIPO | Nivel Resultados | Qué información se busca obtener | Fuentes | Método de recolección de datos |
|---|---|---|---|---|---|
| | **SUB PREGUNTA** | Sobre la base de su experiencia: ¿Qué aspectos motivarían a la Institución a incluir e invertir en temas PDP? | Evidencias y datos especificos sobre Lecciones Aprendidas & Buenas Prácticas | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave |
| **SOSTENIBILIDAD** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿Hasta qué punto las instituciones participantes han incorporado o se han apropiado de los productos generados? | **Evidencias de cambios/modificaciones/mejora de políticas e instrumentos en instituciones participantes que tienen impacto nacional en estos temas. Cantidad de personas capacitadas por el Programa (cuantas de ellas continúan laborando en estos temas).** | Percepciones de socios clave el Programa. Evidencias de políticas e instrumentos que den continuidad. Inclusión de rubros presupuestarios especificos en MINEC, CONAMYPE, etc | Entrevistas con socios clave - Revisión documental - Estudio de Presupuestos de las Entidades - Grupos Focales |
| | **SUB PREGUNTA** | Una vez completada la agenda de cooperación del PNUD, las actividades del PDP han continuado en la agenda institucional? | Evidencia factual del proceso de institucionalizacion del Programa para comprobar la hipotesis de la evaluacion | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave, Grupos Focales |
| | **SUB PREGUNTA** | La operatividad estratégica del PDP dispone de un presupuesto de recursos propios para funcionar? | Evidencia factual del proceso de institucionalizacion del Programa para comprobar la hipotesis de la evaluacion | Percepciones de socios clave el Programa. Informes internos | Entrevistas con socios clave. Revisión documental institucional |

| Criterios | TIPO | Nivel Resultados | Qué información se busca obtener | Fuentes | Método de recolección de datos |
|---|---|---|---|---|---|
| | **SUB PREGUNTA** | ¿En qué medida los productos o la asistencia del PNUD han contribuido a la obtención del Presupuesto Institucional asignado a PDP? | Evidencia factual del proceso de institucionalizacion del Programa para comprobar la hipotesis de la evaluacion | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave, Grupos Focales |
| | **SUB PREGUNTA** | Ha sido creada una división orgánica institucional para la operatividad del PDP? | Evidencia factual del proceso de institucionalizacion - Organigramas institucionales | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave |
| | **SUB PREGUNTA** | Cuantos funcionarios han sido delegados para atender la agenda operativa del PDP? | Evidencia factual del proceso de institucionalizacion - Organigramas institucionales | Percepciones de socios clave el Programa. Informes internos | Entrevistas con socios clave. Revisión documental institucional |
| **SOSTENIBILIDAD** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida la modalidad de prestación de servicios del PDP a los beneficiarios (empresas) ha contribuido o contribuirá a la sostenibilidad del programa? | **Aportes del Programa a la generación de políticas e instrumentos operativos PDP para su uso institucional e incorporación al acervo de la institucion en estos temas** | **Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de política pública.** | **Entrevistas con socios clave - Revisión documental de informes del proyecto.Grupos Focales** |

| Criterios | TIPO | Nivel Resultados | Qué información se busca obtener | Fuentes | Método de recolección de datos |
|---|---|---|---|---|---|
| **POSIBLES IMPACTOS** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida los productos o la asistencia del PNUD han contribuido o tiene el potencial de contribuir al crecimiento productivo e inclusivo? | Evidencias de cambios/modificaciones/mejora de políticas e instrumentos en instituciones participantes que tienen impacto nacional en estos temas | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de política pública. Encuestas empresariales y documentos gremiales. | Entrevistas con socios clave - Revisión documental. Documentos de Gremiales y Tanques de Pensamiento |
| **POSIBLES IMPACTOS** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿Qué impactos se identifican en la generación de mayores oportunidades en la población salvadoreña, especialmente para mujeres y jóvenes, para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles? | Información de contexto que rodeo el programa. Informes de ejecución del Programa. Evidencias de impacto del programa en las empresas | Percepciones de socios clave el Programa. Revisión de informes de política pública. Encuestas empresariales y documentos gremiales. | Entrevistas con socios clave - Revisión documental de informes del proyecto. Documentos de Gremiales y Tanques de Pensamiento |
| | **SUB PREGUNTA** | ¿Cuáles son los logros más importantes (experiencia) de su INSTITUCION en relación al PDP? | Evidencias y datos especificos sobre Lecciones Aprendidas & Buenas Prácticas | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave |

| Criterios | TIPO | Nivel Resultados | Qué información se busca obtener | Fuentes | Método de recolección de datos |
|---|---|---|---|---|---|
| **GESTION DEL CONOCIMIENTO** | **PREGUNTAS EVALUACION** | Que actividades se han realizado en pro de generar & compartir los instrumentos, sistematizaciones y conocimiento que ha generado el PDP | Evidencia factual del proceso de institucionalizacion del Programa para comprobar la hipotesis de la evaluacion | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave Grupos Focales |
| | **SUB PREGUNTA** | Las buenas práctica o logros puntuales de su institucion en PDP ha sido documentada/sistematizada/medida? | Evidencias y datos especificos sobre Lecciones Aprendidas & Buenas Prácticas | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave |
| **GESTION DEL CONOCIMIENTO** | **PREGUNTAS EVALUACION** | ¿En qué medida los productos o la asistencia del PNUD han contribuido a la generación y transferencia de conocimiento del PDP con las instituciones en las que se ha trabajo la institucionalización del Modelo? | Evidencia factual del proceso de institucionalizacion del Programa para comprobar la hipotesis de la evaluacion | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave Grupos Focales |
| **GESTION DEL CONOCIMIENTO** | **PREGUNTAS EVALUACION** | Cuanto ha sido el monto destinado en el Presupuesto Institucional en actividades de gestion del conocimiento asociado al PDP | Evidencia factual del proceso de institucionalizacion del Programa para comprobar la hipotesis de la evaluacion | Percepciones de socios clave el Programa | Entrevistas con socios clave |

# ANEXO 6: LISTA PRIMARIA DE DOCUMENTOS CONSULTADOS

Comprende la revisión y análisis exhaustivo de información secundaria institucional pertinente, así como de bibliografía actualizada sobre la temática. Entre la información prevista se encuentran las evaluaciones realizadas al PDP, los documentos de seguimiento del PDP y su sistema de monitoreo y evaluación, informes semestrales de seguimiento y documentación generada por socios estratégicos del programa y tanques de pensamiento. Una lista preliminar de documentos se cita a continuación:

*i. Documento de Programa de País 2016-2020 PNUD*

*ii. Plan Quinquenal de Desarrollo 20014-2019, GOES*

*iii. Ley de Fomento a la Producción.*

*iv. Documento de Proyecto PDP 00059206.*

*v. Revisión Sustantiva 1- PDP- Sep. 2014*

*vi. Revisión Sustantiva 2- PDP- Sep. 2015.*

*vii. Documento de Proyecto PDP 00102294*

*viii. Evaluación Intermedia – PNUD/BID/FOMIN 2013.*

*ix. Evaluación Final -BID/FOMIN 2014*

*x. Informes anuales del Proyecto 2015, 2016 y 2017.*

*xi. Memorando de Entendimiento PNUD-MINEC 2014/ Institucionalización PDP*

*xii. Memorando de Entendimiento PNUD -CONAMYPE 2014/ Institucionalización PDP*

*xiii. Centro Especializado en Proveeduría- CONAMYPE 2013*

*xiv. Evaluación Inicial: Programa de Desarrollo de Proveedores- Modalidad Concurso de Fondos.*

*xv. Bases del concurso de fondos de cofinanciamiento no reembolsable para el desarrollo de proveedores*

*xvi. Plan Estratégico Institucional MINEC 2015-2019.*

*xvii. Plan Estratégico de CONAMYPE 2015-2019.*

*xviii. Documentos de sistematización PDP.*

*xix. Memorándum de entendimiento para la transferencia del PDP: Colombia, Ecuador, Honduras, Haití, Paquistán.*

*Adicionalmente se consulto:*

*Política de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva PFDTP y sus instrumentos derivados*

*Documentos de entidades gremiales y tanques de pensamiento*

# CODE OF CONDUCT FOR EVALUATION IN THE UNITED NATIONS SYSTEM

1. The conduct of evaluators in the UN system should be beyond reproach at all times. Any deficiency in their professional conduct may undermine the integrity of the evaluation, and more broadly evaluation in the UN or the UN itself, and raise doubts about the quality and validity of their evaluation work.

2. The UNEG[1] Code of Conduct applies to all evaluation staff and consultants in the UN system. The principles behind the Code of Conduct are fully consistent with the Standards of Conduct for the International Civil Service by which all UN staff are bound. UN staff are also subject to any UNEG member specific staff rules and procedures for the procurement of services.

3. The provisions of the UNEG Code of Conduct apply to all stages of the evaluation process from the conception to the completion of an evaluation and the release and use of the evaluation results.

4. To promote trust and confidence in evaluation in the UN, all UN staff engaged in evaluation and evaluation consultants working for the United Nations system are required to commit themselves in writing to the Code of Conduct for Evaluation[2] (see Annexes 1 and 2), specifically to the following obligations:

## Independence

5. Evaluators shall ensure that independence of judgement is maintained and that evaluation findings and recommendations are independently presented.

## Impartiality

6. Evaluators shall operate in an impartial and unbiased manner and give a balanced presentation of strengths and weaknesses of the policy, program, project or organizational unit being evaluated.

---

[1] UNEG is the United Nations Evaluation Group, a professional network that brings together the units responsible for evaluation in the UN system including the specialized agencies, funds, programmes and affiliated organisations. UNEG currently has 43 such members.

[2] While the provisions of the Code of Conduct apply to all UN staff involved in evaluation, only UN staff who spend a substantial proportion of their time working on evaluation are expected to sign the Code of Conduct, including staff of evaluation, oversight or performance management units directly involved in the management or conduct of evaluations. All evaluation consultants are required to sign when first engaged by a UNEG member.

## Conflict of Interest

7. Evaluators are required to disclose in writing any past experience, of themselves or their immediate family, which may give rise to a potential conflict of interest, and to deal honestly in resolving any conflict of interest which may arise. Before undertaking evaluation work within the UN system, each evaluator will complete a declaration of interest form (see Annex 3).

## Honesty and Integrity

8. Evaluators shall show honesty and integrity in their own behaviour, negotiating honestly the evaluation costs, tasks, limitations, scope of results likely to be obtained, while accurately presenting their procedures, data and findings and highlighting any limitations or uncertainties of interpretation within the evaluation.

## Competence

9. Evaluators shall accurately represent their level of skills and knowledge and work only within the limits of their professional training and abilities in evaluation, declining assignments for which they do not have the skills and experience to complete successfully.

## Accountability

10. Evaluators are accountable for the completion of the agreed evaluation deliverables within the timeframe and budget agreed, while operating in a cost effective manner.

## Obligations to participants

11. Evaluators shall respect and protect the rights and welfare of human subjects and communities, in accordance with the UN Universal Declaration of Human Rights and other human rights conventions. Evaluators shall respect differences in culture, local customs, religious beliefs and practices, personal interaction, gender roles, disability, age and ethnicity, while using evaluation instruments appropriate to the cultural setting. Evaluators shall ensure prospective participants are treated as autonomous agents, free to choose whether to participate in the evaluation, while ensuring that the relatively powerless are represented. Evaluators shall make themselves aware of and comply with legal codes (whether international or national) governing, for example, interviewing children and young people.

## Confidentiality

12. Evaluators shall respect people's right to provide information in confidence and make participants aware of the scope and limits of confidentiality, while ensuring that sensitive information cannot be traced to its source.

## Avoidance of Harm

13. Evaluators shall act to minimise risks and harms to, and burdens on, those participating in the evaluation, without compromising the integrity of the evaluation findings.

## Accuracy, Completeness and Reliability

14. Evaluators have an obligation to ensure that evaluation reports and presentations are accurate, complete and reliable. Evaluators shall explicitly justify judgements, findings and conclusions and show their underlying rationale, so that stakeholders are in a position to assess them.

## Transparency

15. Evaluators shall clearly communicate to stakeholders the purpose of the evaluation, the criteria applied and the intended use of findings. Evaluators shall ensure that stakeholders have a say in shaping the evaluation and shall ensure that all documentation is readily available to and understood by stakeholders.

## Omissions and wrongdoing

16. Where evaluators find evidence of wrong-doing or unethical conduct, they are obliged to report it to the proper oversight authority.

**(Each UNEG member to create its own forms for signature)**

# Annex 2: United Nations Evaluation Group Code of Conduct for Evaluation in the UN System

## Evaluation Consultants Agreement Form

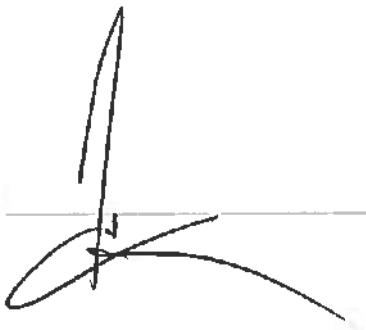
To be signed by all consultants as individuals (not by or on behalf of a consultancy company) before a contract can be issued.

## Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System

**Name of Consultant:** Ernesto A. Nosthas S.

**Name of Consultancy Organisation** (where relevant): _____

**I confirm that I have received and understood and will abide by the United Nations Code of Conduct for Evaluation.**

Signed at (place) on (date)

Signature: