

Evaluación Final del Proyecto: *“Apoyo al Gobierno Nacional para
Implementar el Plan Nacional de Exportación
a Través del Ministerio de Industria y Comercio”*

Informe Final

Contratante: PNUD

Evaluador: MCS Grupo Consultor

Contenido

I.	ACERCA DE LA CONSULTORÍA.....	4
A.	OBJETIVO Y ALCANCE DE LA CONSULTORÍA	4
B.	LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS	4
C.	METODOLOGÍA APLICADA	5
D.	LIMITACIONES DEL PLAN DE TRABAJO	5
E.	PLAN DE TRABAJO DETALLADO.....	6
II.	RESUMEN EJECUTIVO PROYECTO	8
A.	ARREGLOS INSTITUCIONALES.....	8
B.	CONTEXTO DEL PROYECTO	9
C.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	10
D.	ESTRUCTURA LÓGICA DEL PROYECTO.....	11
i.	<i>Objetivo del Desarrollo</i>	11
ii.	<i>Componentes</i>	11
III.	RESULTADOS	13
A.	EFFECTOS DIRECTOS.	13
B.	EXTERNALIDADES	14
C.	PRODUCTOS.....	14
D.	COSTOS DEL PROYECTO	17
IV.	ANÁLISIS DEL DISEÑO DEL PROYECTO	19
A.	FACTORES CRÍTICOS SOBRE EL DISEÑO.....	19
B.	MEDIDAS ADOPTADAS.....	19
V.	SOSTENIBILIDAD	20
A.	ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS Y RIESGOS POTENCIALES.	20
B.	CAPACIDAD INSTITUCIONAL	20
VI.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES E IMPACTO DEL PROYECTO	25
A.	EVALUACIÓN DE LA PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES.....	28
B.	PERCEPCIÓN DE GERENTES DE REDIEX	28
C.	PERCEPCIÓN DE EMPRESAS BENEFICIARIAS Y USUARIAS	29
VII.	PERCEPCIÓN DE USUARIOS.....	31
A.	ENCUESTAS WEB.....	31
i.	<i>Encuestas Web a Empresas y Usuarios</i>	31
ii.	<i>Encuestas Web a Mesas Sectoriales:</i>	32
iii.	<i>Encuestas Web a Potenciales Inversores</i>	33
B.	ENTREVISTAS	36
i.	<i>Entrevistas a Beneficiarios</i>	36
ii.	<i>Entrevistas a Mesas Sectoriales</i>	37
VIII.	PROYECCIÓN DEL IMPACTO DEL PROYECTO	41
IX.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	42
X.	LECCIONES APRENDIDAS	44

XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
A. CONCLUSIONES	45
B. RECOMENDACIONES	45
XII. ANEXOS	47

I. Acerca de la Consultoría

a. Objetivo y Alcance de la Consultoría

El objetivo de la Consultoría es realizar la evaluación final del programa “Apoyo al Gobierno Nacional para Implementar el Plan Nacional de Exportación” financiado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Proyecto PAR 05/002. El organismo ejecutor fue el Ministerio de Industria y Comercio a través de la Red de Inversiones y Exportaciones REDIEX.

Evaluación Final. El equipo evaluador llevó a cabo todo el proceso de relevamiento y evaluación final del proyecto. Cumpliendo así los objetivos principales de esta evaluación que son los siguientes:

1. Valorar los resultados obtenidos mediante un análisis y evaluación de resultados y del desempeño del proyecto (objetivo, actividades, indicadores de disponibilidad, factores que dificultaron el desempeño, lecciones aprendidas, costos presupuestados).
2. Análisis y evaluación de los efectos directos e indirectos del proyecto (empresas que han sido beneficiadas a través de la promoción competitiva de las exportaciones y el cofinanciamiento establecido a través de REDIEX; grado de participación de los sectores público, privado y académico en las actividades del proyecto; actividades de difusión y capacitación; percepción de la ciudadanía con relación a REDIEX).
3. Validar el modelo y procesos empleados para el fortalecimiento y desarrollo del proyecto y el cumplimiento de sus objetivos.
4. Identificar las limitaciones internas y externas del proyecto para su desarrollo e implementación.
5. Realizar propuestas y recomendaciones funcionales, operativas y de optimización de los recursos.
6. Realizar una proyección sobre el impacto del proyecto.
7. Análisis y evaluación de sostenibilidad (actividades, servicios y/o productos que deben perdurar en el tiempo; organización y recursos; y propuesta de sostenibilidad a futuro).

b. Lineamientos metodológicos

Los lineamientos y directrices adoptados consideraron los aspectos relevantes del *Handbook on Monitoring and Evaluation for Results* y los *Guidelines for Outcome Evaluators*, ambos de la *Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*, de manera a contar con una base conceptual de referencia uniforme y contrastable.

Es relevante expresar que los resultados son influenciados por el rango completo de actividades del Proyecto – el mismo proyecto, sus programas, las actividades tanto al interior como por fuera de los proyectos encaminados. Claramente, los resultados están influenciados por las actividades de otros actores, y en consecuencia el alcance

de la evaluación no puede reducirse a las acciones exclusivamente realizadas para la consecución de los productos definidos.

c. Metodología Aplicada

Se realizó un procedimiento de evaluación que permitió conocer:

- a. Cambio de contexto y revisión de supuestos (relevancia)
- b. Resultados en términos de productos (outputs) logrados (efectividad)
- c. Asesoramiento de resultados de impacto (efectividad)
- d. Logro de indicadores de desempeño y meta (eficiencia)
- e. Sostenibilidad
- f. Lecciones Aprendidas

En base al tiempo disponible se aplicó un Plan de Trabajo con las siguientes etapas de la evaluación.

1. Revisión documental del proyecto
2. Visitas de campo (Asunción, Central, Itapúa, Alto Paraná) y entrevistas con funcionarios e involucrados
3. Recolección de datos generados por el sistema de monitoreo y otros
4. Revisión bibliográfica
5. Realización de taller con altos funcionarios de Rediex
6. Redacción y entrega del informe preliminar
7. Redacción y entrega del informe final, luego de recibir los comentarios del contratante.

Un elemento de análisis paralelo de los avances de los trabajos realizados, así como de las hipótesis preliminares relevadas, constituyeron la **Mesa de Discusión sobre las hipótesis de evaluación**.

De esta manera se aseguró que la visión subjetiva, que naturalmente se registra en trabajos de este tipo, sea corregida o reafirmada por la evaluación y discusión de las hipótesis de trabajo dentro de un ambiente profesional, caracterizado por distintos enfoques y visiones académicas y empíricas.

Con todo ello, se presume que las **conclusiones y recomendaciones** realizadas en el transcurso de la evaluación estarán basadas en informaciones y hechos reales, controlando por los eventuales sesgos que pudieron naturalmente no ser revelados. Los resultados obtenidos de la evaluación, adicionalmente, revelan el nivel obtenido en los atributos de relevancia, efectividad, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, y reflejarán el grado de consenso en las percepciones del evaluador, los participantes del proyecto y los actores involucrados.

d. Limitaciones del Plan de Trabajo.

Partiendo del supuesto de la existencia de registros presupuestarias, contables y financieros adecuados, la existencia de una línea de base para la contrastación del avance de los resultados, la existencia de una planificación estratégica y marco lógico que hayan definido con claridad los objetivos, el plazo para su consecución, las

responsabilidades relativas, los recursos asignados, así como el registro del cumplimiento de los mismos y los recursos utilizados; la existencia de registros de monitoreo confiables, la existencia de registros de las actividades realizadas, de la población beneficiaria, de la colaboración de otras instituciones en el proyecto y la existencia de registros de la estrategia de comunicación utilizada, esta evaluación estuvo en condiciones de emitir conclusiones sobre la ejecución del proyecto, el alcance de los objetivos generales y específicos, y el grado de sostenibilidad de los resultados obtenidos y del propio proyecto.

En los casos que se encontraron restricciones de información, o de acceso a la misma, la evaluación priorizó un enfoque cualitativo. Nótese que la misma lógica básica sostiene la perspectiva cualitativa y cuantitativa, ya que el proceso científico implica tanto procedimientos deductivos como inductivos.

Los datos e información cualitativa son descripciones crudas de los fenómenos estudiados, y constituyen los elementos particulares que sirven de base para las evaluaciones. En este sentido, los datos que fueron recogidos constituyeron tanto la pista como las evidencias que permitieron desarrollar la visión sobre el proceso hacia el logro de los resultados.

e. Plan de Trabajo Detallado

A partir de la firma del contrato, las etapas planeadas del trabajo se desarrollaron según el siguiente cronograma:

Actividad
Revisión documental
Presentación del plan de trabajo, cronograma de actividades y propuesta metodológica de evaluación
Revisión de material de justificación del proyecto
Revisión de documentos del proyecto aprobado
Revisión de documentos de seguimiento y monitoreo
Revisión de informes de desembolso
Revisión de informes de progreso
Revisión de planes de acción
Revisión de informe de Evaluación Intermedia.
Búsqueda y revisión de otros documentos pertinentes a la consultoría
Visitas de Campo y Entrevistas
Elaboración de pautas de encuestas/entrevistas
Validación de la pauta definida con el contratante.
Obtención de Entrevistas
Realización de Entrevistas
Viajes (Asunción, Central, Alto Paraná e Itapúa)
Sistematizar resultados
Recolección de Datos
Revisión de datos generados por el sistema de monitoreo de la agencia ejecutora
Revisión de datos provenientes de las Mesas Sectoriales y del BCP
Revisión de datos de otras entidades de interés

Análisis y sistematización de la información recabada.
Análisis de la información
Mesa de Discusión sobre las hipótesis de evaluación con actores involucrados
Elaboración de Informes
Elaboración de Borrador de Informe
Discusión y Presentación Borrador
Corrección
Presentación Informe final

II. Resumen Ejecutivo Proyecto

a. Arreglos institucionales

En virtud del Acuerdo suscrito entre el Gobierno de Paraguay y el PNUD firmado el 10 de octubre de 1977 y aprobado por la ley N " 686 de 17 de junio de 1978, en este proyecto se adopta la modalidad de Ejecución Nacional. El valor total del Proyecto asciende a US\$2 millones, pudiendo establecerse extensiones en tiempo y monto de conformidad a la disponibilidad. El plazo inicial para desembolsar los recursos sería de 18 meses a partir del 1 de marzo del 2005, y el plazo de Ejecución del Programa será de 48 (cuarenta y ocho) meses.

Las normas y procedimientos del tipo operacional, ejecutivo y/o administrativo que se acordó aplicar para el desempeño de las actividades contempladas en el proyecto, son los vigentes para la Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica Ejecutados por el Gobierno (PNUD – Paraguay Diciembre 2004 y sus actualizaciones).

Para el cumplimiento de la modalidad de ejecución acordada, el Gobierno Paraguayo designó al Ministerio de Industria y Comercio como el organismo responsable por la ejecución.

Para dar cumplimiento a las acciones técnicas definidas en el proyecto, se conformaría un equipo técnico executor denominado REDIEIX. Estaría conformado por un número reducido de personal pero muy calificado, dotado de infraestructura suficiente para llevar a cabo sus funciones. La Dirección Nacional del Proyecto sería asignada al Director de REDIEIX, quien sería nombrado por el Presidente de la República y tendrá la responsabilidad básica de la movilización de los insumos, el logro de los resultados y la ejecución de las actividades correspondientes a la mencionada ejecución.

Las principales responsabilidades asignadas a REDIEIX fueron:

- Preparación de procesos y propuestas,
- Obtención y canalización de financiamiento,
- Realización de acciones administrativas, y de seguimiento.
- La logística de los mecanismos cooperativos como las mesas sectoriales publico-privadas para la promoción de los productos definidos en el Plan Nacional de Exportación.
- Definir los estándares y protocolos (ej. Convenios modelo, canales, periodicidad).
- Asegurar el flujo de información y la comunicación a través de una plataforma tecnológica de alta disponibilidad.
- La REDIEIX mantendrá participación con instituciones del sector público, privado y universidades.

Es responsabilidad del Director Nacional del Proyecto proponer al PNUD las personas para los distintos puestos de Direcciones, remitiendo sus currículos y otros antecedentes que estime pertinentes, e indica cuales son las facultades que delega el Director Nacional a estos Directores.

b. Contexto del Proyecto

El Paraguay ha pasado por diferentes etapas en el proceso de impulsar su desarrollo económico y social a través de la promoción de las exportaciones y atracción de inversiones.

Entre 1985 y 2002 la situación, de las exportaciones, reflejaba un desempeño pobre y muy errático, con un modelo exportador basado en un 83% de exportaciones tradicionales (en su mayoría commodities), sujeto a problemas de precios internacionales, cuotas y poco valor agregado.

La recepción de la inversión privada había bajado considerablemente en la segunda mitad de los años ochenta. En los años noventa mostraron cierta recuperación debido, en parte, a la demanda interna rezagada de los años anteriores, para volver a bajar con motivo de sucesivas recesiones, producto de las crisis bancarias (1997-2002).

En años recientes, se han realizado esfuerzos para llevar adelante programas de apoyo al sector privado exportador y facilitarle al inversionista extranjero el ingreso y establecimiento en el país. Entre los incentivos a la inversión extranjera el Paraguay cuenta con herramientas jurídicas como: la Ley de Maquila, la Ley 60/90 de Inversión Extranjera, el Régimen de Mejoramiento de Activos y la Ley de Zonas Francas.

En setiembre del año 2003 se lanzó públicamente la idea de crear un modelo exportador conjuntamente con otros emprendimientos e iniciativas para promover las exportaciones y atraer inversión extranjera directa mediante el fortalecimiento del Ministerio de Industria y Comercio y la interacción con referentes de varias instituciones públicas, privadas, académicas y organismos internacionales como el BID, JICA y PNUD.

Aunque ha existido consenso nacional acerca de la importancia de promover las exportaciones y atraer inversiones extranjeras, todavía el país hasta hace pocos años atrás no había logrado hacer frente a la competencia existente con los países vecinos, que disponen de consolidadas estrategias para el fomento de las exportaciones y la inversión extranjera directa.

En diciembre de 2004 el Poder Ejecutivo aprueba el Plan Nacional de Exportación y se crea la Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX) dependiente del Ministerio de Industria y Comercio. Su implementación comenzó en abril del 2005.

Este proyecto se inserta en la dinámica que impulsa el Gobierno de Paraguay para la puesta en marcha del Plan Nacional de Exportación cuyo objetivo es la promoción de las exportaciones y de las inversiones, con la participación conjunta y consensuada de los sectores público, privado y de las universidades, mediante la creación de un clima de estabilidad para estimular la confianza de inversionistas, y con ello, la generación de empleos, la transferencia de tecnología y el aumento en el nivel de ingresos de la población. El plan requiere el cumplimiento de tres condiciones:

- (i) Modernización institucional de los sectores público y privado en las áreas de comercio exterior e inversiones;

- (ii) Programas de capacitación y educación formal para exportar; y
- (iii) Política de Competitividad.

En este contexto, y para "aumentar las exportaciones con énfasis en la diversificación y el incremento del valor agregado, y atraer inversión extranjera directa" el Poder Ejecutivo estableció bajo su liderazgo el Plan Nacional de Exportación y creó la agencia denominada REDIEX como la encargada de liderar el proceso de coordinación, gestión y promoción de las exportaciones y de inversión extranjera en el país.

El éxito del programa, identificado en la etapa de diseño del proyecto, depende directamente del alto grado de coordinación y compromiso institucional, además del apoyo político necesario durante todo el tiempo de ejecución del proyecto. Sin embargo, vale señalar que el programa está orientado a coordinar con aquellas instituciones que demuestran un alto nivel de innovación, capacidad y desempeño en su trabajo, y que el programa solamente realizaría desembolsos de fondos sobre la base del cumplimiento de resultados concretos. Este aspecto del programa también ayudaría a mitigar el riesgo potencial con respecto a la insuficiencia de recursos humanos para llevar a cabo el programa.

Obviamente, un programa con miras hacia la inversión y exportación también estaría expuesto a variaciones macro y microeconómicas de otros países. Como parte integral del programa, se priorizaría el análisis económico y la diversificación de mercados para contribuir con la disminución de riesgo de choques que podrían impactar en el desempeño exportador del país.

c. Descripción del Proyecto

Este proyecto se enmarca en los esfuerzos dirigidos al incremento del desarrollo económico equitativo y sostenible de la población, que deberá reflejarse en un aumento de los niveles de ingresos de las familias paraguayas, y de su calidad de vida, conceptos utilizados para la elaboración del Plan Nacional de Exportación, el cual se plantea las siguientes metas¹:

PRIMERA ETAPA (Corto Plazo primeros 12 meses)

Durante los primeros meses se propuso una meta de corto plazo con base a mecanismos de consenso, en la cual se implementaron acciones necesarias para el establecimiento formal de la agencia y su posicionamiento nacional, así como una campaña promocional al exterior canalizada desde Paraguay.

El proceso de establecimiento incluyó la generación de las condiciones organizativas de la agencia, la implementación de las actividades promocionales necesarias para su puesta en marcha y lanzamiento, la realización de estudios técnicos preliminares (agilización de los trámites de exportación y creación de ventanilla única del exportador, programa de incentivos a la exportación, ajustes en políticas públicas para minimizar sesgo anti-exportador, inteligencia de mercado, posicionamiento, ventaja comparativa, misiones comerciales y otros mecanismos de promoción, ferias, bases de datos para el seguimiento de contactos internacionales interesados en invertir en el país, etc.), el pilotaje de sistemas promocionales tanto por país como por sectores

¹ Fuente: Prodoc

identificados, y la elaboración una guía para el Inversionista, que contempla todos los pasos, procedimientos, costos leyes para realizar negocios desde y en Paraguay.

Esta etapa tuvo el objetivo de preparar los sistemas y mecanismos promocionales para ser implementados en la etapa posterior.

SEGUNDA ETAPA (Mediano y Largo Plazo)

Esta etapa tuvo una duración de aproximadamente treinta y seis meses y su objetivo era la promoción pro-activa de las exportaciones y la atracción de inversiones por medio de esfuerzos promocionales canalizados desde Paraguay y apoyados por oficinas comerciales paraguayas que estén actuando en los mercados meta en el exterior.

Esta etapa fue clave para la consolidación de alianzas estratégicas de sostenibilidad y que darían el impacto esperado a las estructuras creadas. Por ello, que realizaron acciones orientadas a estrechar la colaboración con las instituciones extranjeras y multilaterales dedicadas a la promoción de exportaciones y atracción de inversiones, especialmente, aquellas instituciones de países industrializados que promuevan la internacionalización de sus empresas.

El proyecto impulsó una amplia campaña de movilización de recursos para la sostenibilidad del proyecto. Con esto se pretende que en el mediano plazo se atenderá: (i) la modernización de las instituciones; (ii) infraestructura física y de comunicaciones; y (iii) desarrollo de Investigación, Ciencia y Tecnología.

En el largo plazo se pretende consolidar: (i) el posicionamiento internacional de Paraguay, como país competitivo; y (ii) el empleo y bienestar de la sociedad paraguaya.

d. Estructura Lógica del Proyecto

i. Objetivo del Desarrollo

El objetivo es la creación de un espacio para el diálogo estratégico y el trabajo en RED de los sectores privado, público y académico, enfocados a impulsar las exportaciones y atraer las inversiones al país; construyendo y poniendo en marcha una agenda de políticas que incidan en la mejora de la competitividad internacional de los sectores relacionados a la producción de bienes y servicios.

Las acciones fueron enfocadas a:

- a) Articular esfuerzos entre el sector público, el sector privado y la universidad para desarrollar en forma participativa el Plan Nacional Exportación;
- b) Dar soporte para comunicar las decisiones, los avances, las barreras, y los resultados;
- c) Coordinar programas específicos que estimulen la exportación.

ii. Componentes

La estructura inicial definida en el PRODOC del Proyecto se definieron 7 componentes:

- a) **Componente 1** contiene las inversiones relacionadas con la creación de REDIEX, el equipo técnico ejecutor del Plan Nacional.
- b) **Componente 2** contiene los recursos necesarios para contratar consultorías, tanto para el apoyo directo a las empresas a través de mesas sectoriales, como para el soporte del sector público en los factores de competitividad sistémica y el protocolo de funcionamiento detallado de la Red, así como la logística de los mecanismos participativos, publico privados, a través de foros de consulta semestrales y reuniones periódicas.
- c) **Componente 3** contiene las inversiones relacionadas con la plataforma basada en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), para facilitar los procesos de información, comunicación, coordinación y cooperación, ya sea en forma presencial como virtual.
- d) **Componente 4** contiene actividades que se relacionan con la promoción e introducción de productos en el exterior, relacionados con las Mesas Sectoriales.
- e) **Componente 5** contiene inversiones para la promoción de las exportaciones en el exterior y la apertura de nuevos mercados mediante las negociaciones comerciales internacionales.
- f) **Componente 6** contiene las provisiones necesarias para el desarrollo de la oferta de productos en las cadenas prioritarias del Plan Nacional de Exportación.
- g) **Componente 7** utilizado para la preparación del local físico en donde será instalado el Ministerio de Industria y Comercio, desde donde funciona REDIEX.

Actualmente REDIEX trabaja en el marco de 4 ejes de acción, definidos en:

- a) **Programas Sectoriales:** Trabajo en RED en sectores priorizados a través de planificación estratégica y su seguimiento, generación de ideas y políticas, y ejecución de proyectos específicos de apoyo a las empresas y a los sectores exportadores. Para el desarrollo de esta acción existen definidas 6 actividades.
- b) **Ambiente de Negocios:** Esfuerzos entre el sector público, el sector privado y la universidad para desarrollar en forma participativa el Plan Nacional Exportación. Para el desarrollo de esta acción existen definidas 4 actividades.
- c) **Servicios al Exportador:** esfuerzos entre el sector público, el sector privado y la universidad para desarrollar en forma participativa el Plan Nacional Exportación. Para el desarrollo de esta acción existen definidas 10 actividades.
- d) **Atracción de Inversiones:** esfuerzos entre el sector público, el sector privado y la universidad para desarrollar en forma participativa el Plan Nacional Exportación. Para el desarrollo de esta acción existen definidas 6 actividades.

III. Resultados

a. Efectos Directos.

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)	
Indicadores Claves de Efectos Directos	
Efectos Directos Planeados:	Efectos Directos Logrados
1. Plan Nacional de Exportación elaborado y enfocado en los sectores productivos en los que Paraguay cuenta con mayores oportunidades comparativas y competitivas.	1. Plan Nacional de Exportación ² elaborado y enfocado en los sectores productivos en los que Paraguay cuenta con mayores oportunidades comparativas y competitivas. Diciembre 2004. Clasificación: LOGRADO.
2. Instalar mecanismos de consulta, de toma de decisiones con el fin de agilizar procesos de exportación, además de informar sobre avances, barreras, y los resultados cumplidos.	2.1 Implementación del Sistema de CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la atención a los exportadores y el seguimiento de solicitudes e información. Se realizaron 800 atenciones a exportadores y potenciales exportadores vía telefónica, acceso Web o personalmente. Noviembre 2008. 2.2 Más de 2.500 exportadores de los distintos sectores involucrados en la exportación han participado de los servicios de asistencia técnica y capacitación ofrecidos por REDIEX. Noviembre 2008. Clasificación: LOGRADO.
3. Apoyar la implementación del Plan Nacional de Exportación, impulsando acciones necesarias con el sector público, privado y la universidad.	3. Apoyo a las empresas paraguayas exportadoras de diversos sectores, mediante los Programas Sectoriales de Fomento a la Exportación a través de 8 Mesas Sectoriales conformadas y fortalecidas. Noviembre 2008. Clasificación: LOGRADO.
Reajuste en la estructura del Proyecto: El proyecto fue reajustado a nivel de productos a ser entregados, sin incurrir en alteraciones de objetivos de desarrollo previstos (efectos e impacto). La actualización del PRODOC, a fin de incluir estos nuevos productos no fue realizada. Los ajustes realizados fueron a nivel de planes operativos y presupuestos anuales, en el marco de las disponibilidades existentes.	
Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD): ☐ Muy Probable(MP) ☒ Probable (S) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (MI)	

² Plan Nacional de Exportación y la creación de REDIEX fueron aprobados por Decreto Presidencial No. 4.328 de fecha 20 de diciembre de 2004.

El proyecto ha logrado los efectos previstos bajo una calificación de probable, debido a la creación de un modelo novedoso y participativo, herramienta útil para el sector exportador del país contribuyendo a la instauración de la cultura exportadora, la generación de confianza e instalación del diálogo entre actores de sector público y privado, construcción de confianza por parte del sector privado hacia una organización que se volvió creíble y que generó oportunidades para realizar nuevas acciones que estaban previstas ni planificadas en el diseño original del proyecto y la participación activa de otras instituciones del sector público y privado, no previstas en el diseño del proyecto. Por otro lado, existe riesgo para la continuidad de REDIEEX y esto se debe por la falta de claridad por parte de autoridades del MIC acerca de la importancia de la función que ella cumple, reflejándose esta situación en una insuficiente disponibilidad presupuestaria.

b. Externalidades

Positivas

- REDIEEX nace y se desarrolla en un contexto de nivel de crecimiento económico importante.
- Marcado apoyo político para su creación.
- Apoyo de algunas instituciones a mesas de REDIEEX, con el objeto de buscar protagonismo.
- Institucionalización de REDIEEX mediante su incorporación en el PGN.
- Involucramiento de sector privado en la toma de decisiones de políticas públicas.
- Gran demanda mundial de ciertos sectores.

Negativas

- Falta de cultura exportadora.
- Pérdida de agilidad debido a burocracia del gobierno central.
- Rechazo por parte de instituciones públicas con esquemas "tradicionales".
- Falta de políticas públicas claras sobre ciertos temas y sectores.
- Falta de compromiso de algunas instituciones del sector público.
- Fuerte caída del dólar en los últimos 2 años
- Las empresas no muestran compromiso claro de volverse competitivos, viendo las acciones propuestas por REDIEEX como gasto y no como inversión, todo ello debido a la falta de cultura exportadora en empresas paraguayas.

c. Productos

Estructura inicial establecida en el PRODOC del proyecto.

	Objetivos Previstos	Resultados Logrados
Componente 1	Inversiones relacionadas con la creación de la REDIEEX, el equipo técnico ejecutor del Plan Nacional.	REDIEEX implantado.
Componente 2	Recursos necesarios para contratar consultorías, tanto para el apoyo directo a las empresas a través de mesas sectoriales, como para el soporte del sector público en los factores de competitividad sistémica y el	Mesas sectoriales creadas y en funcionamiento.

	protocolo de funcionamiento detallado de la Red, así como la logística de los mecanismos participativos, público privados, a través de foros de consulta semestrales y reuniones periódicas.	
Componente 3	Inversiones relacionadas con la plataforma basada en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), para facilitar los procesos de información, comunicación, coordinación y cooperación, ya sea en forma presencial como virtual.	Sistema de Información y Comunicación implementado.
Componente 4	Promoción e introducción de productos en el exterior, relacionados con las Mesas Sectoriales.	Participación en ferias y eventos internacionales de empresas miembros de las mesas.
Componente 5	Inversiones para la promoción de las exportaciones en el exterior y la apertura de nuevos mercados mediante las negociaciones comerciales internacionales.	Promoción de Exportaciones en el exterior para la apertura de nuevos mercados mediante la realización de asistencia personalizada de REDIEEX a empresas interesadas.
Componente 6	Desarrollo de la oferta de productos en las cadenas prioritarias del Plan Nacional de Exportación	Oferta exportable de productos pertenecientes a las cadenas prioritarias del PNE definida.
Componente 7	Preparación del local físico en donde será instalado el Ministerio de Industria y Comercio, desde donde funcionara REDIEEX.	REDIEEX cuenta con local físico en el MIC.

A partir del año 2006, son incorporados otros componentes/actividades dentro de la estructura de resultados de REDIEEX, en el marco de 4 ejes temáticos, siendo:

	Objetivos Previstos	Objetivos Logrados	
		2006	2008 (datos informe de gestión 2008)
Programas Sectoriales	Apoyar los sectores priorizados por el Plan Nacional de Exportación a través de creación de Mesas Sectoriales, diseño de planes estratégicos generales y políticas en dichas Mesas y apoyar a las empresas de estos sectores, a través del cofinanciamiento de proyectos de promoción competitiva de las exportaciones.	• 8 Mesas formadas: Carne-Cuero, Algodón-Textil-Confecciones, Turismo Software Forestales Frutas y Hortalizas, Turismo, Software, Productos Forestales, Hortalizas, Biocombustibles, Stevia. • 6 Convenios firmados y en ejecución (Carne-Cuero, Algodón-Textil-Confecciones, Turismo, Software, Productos Forestales, Frutas y Hortalizas). • 70 Proyectos de cofinanciamiento ejecutados, beneficiando a más de 120 empresas.	• Desarrollo y ejecución de 71 proyectos de cofinanciamiento sectoriales de promoción competitiva de las exportaciones. • 110 reuniones con participación público privada en busca de la competitividad sectorial a través de las 8 Mesas Sectoriales. • 49 visitas a empresas de sectores priorizados realizadas. • 16 cursos, Seminarios y eventos de capacitación y difusión realizados. • 16 estudios sectoriales elaborados y publicados.

Atracción de Inversiones	Atraer inversiones al Paraguay, promocionando al país, contactando empresas en el exterior, asistiendo a los interesados que visitan el Paraguay.	• Desarrollo de un moderno sistema de información para el seguimiento de contactos internacionales interesados en invertir en Paraguay. • Se han contactado 57 empresas internacionales con potencial de invertir en el país, y se está realizando el seguimiento correspondiente (empresas de Brasil, Portugal, Alemania, Italia, Estados Unidos, España y Taiwán). • Se participó en los viajes de las delegaciones oficiales para promocionar las bondades de invertir en Paraguay. • Elaboración de la primera Guía para el Inversionista completa, que contempla todos los pasos, procedimientos, costos y leyes para hacer negocios desde y en Paraguay. • Se instalaron 3 agentes promotores para atraer inversiones de Brasil, Argentina, USA y otros países.	• Desarrollo de materiales de promoción internacional en 6 idiomas. • Actualización del Sistema Integrado de Contactos (SIC) para realizar el seguimiento de inversiones potenciales. • 142 empresas identificadas. • 129 PPPs realizadas. • 117 PVPs realizadas. • Seguimiento a 236 empresas con potencial inversiones en Paraguay. • 28 notificaciones a REDIEX sobre la decisión de invertir en Paraguay. • 16 empresas que inician trámites para constituir sociedad e iniciar trabajos en Paraguay en rubros industriales y de servicios. El monto total es de USD 100 millones y la previsión es generar 2.500 puestos directos. • Atracción de inversiones en localidades fuera del eje Asunción-CDE, tales como Salto del Guairá, Encarnación y Puerto Triunfo. • Participación en tres Viajes Internacionales promocionando Paraguay como destino de Inversión: Iowa EEUU, Dallas EEUU, Sao Paulo BRASIL
Ambiente de Negocios	Impulsar y establecer un ambiente apropiado para los negocios y las inversiones en el país a través de la adecuación y simplificación de los marcos legales y reguladores existentes.	• Aprobación del Plan por el Poder Ejecutivo y el FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. • Se instalaron dos MESAS DE CLIMA DE NEGOCIOS: – Simplificación de Trámites Empresariales – Logística para el Comercio Exterior. • En estas dos mesas participan 40 instituciones públicas y privadas, y ambas mesas son presididas por el Sector Privado. • Inauguración el 27/11/06 del SUAE, una ventanilla única para la apertura de empresas, que bajará los plazos (de 74 a 36 días) y los costos (de US\$ 840 a U\$S 250) para la apertura de empresas en el país.	• 213 Reuniones de las Mesas o sus Grupos de Trabajo por el pleno de la mesa, realizadas. • Realización de 24 eventos de difusión para el mejoramiento del clima de negocios. • 2 misiones al extranjero para adquirir nuevas herramientas para mejorar el ambiente de negocio.
Servicios al Exportador	Apoyar a empresas exportadoras que no forman parte de los sectores priorizados en las Mesas Sectoriales, a través de informaciones, formación de	• 250 empresarios asistidos. • 5 empresas apoyadas para elaborar Planes de Promoción internacional, material promocional, página Web y viajes de prospección. • 15 seminarios realizados. • 1.500 empresarios/funcionarios de empresas privadas participantes.	• 5 Seminarios realizados. • 611 exportadores y potenciales exportadores atendidos. • 20 Boletines de Mesas Sectoriales • 10 Boletines de Comercio Exterior • 30 Folletos "Primeros pasos para exportar"

	Consortios, capacitaciones y misiones comerciales.	• Consorcio de Colchones: apoyo de formalización, contratación de gerente, capacitación en Italia, viaje de prospección a Brasil. • Consorcio de Muebles: contratación de gerente, viajes de prospección a Estados Unidos y España, capacitación en Italia. • Consorcio de Imprentas: contratación de gerente, apoyo para exportar a Brasil. • Estudio y gestiones para efectivizar el convenio de compensación comercial entre Venezuela y Paraguay, a través de acuerdo energético entre PDVSA y Petropar.	• 31 Perfiles de países y mercados. • Participación de empresas nacionales en ferias en el exterior: a) SIAL: 11 empresas; b) Taipéi GIFTIONARY AUTUMN SHOW: 3 empresas. • Organización y acompañamiento de la delegación empresarial paraguaya a la misión oficial del Presidente Fernando Lugo en Noviembre de 2008. • Estadísticas mensuales de Mesas Sectoriales • 115 Respuestas a Consultas de Exportadores • Implementación de Sistema de Información Geográfica (SIG) • 6 misiones comerciales externas recibidas • Organización de la rueda de negocios EXPO 2008 • Estas actividades fueron programadas pero no ejecutadas: - Implementación de Plataforma de Información de Comercio Exterior.
--	--	---	--

d. Costos del Proyecto

Cuadro de Desembolsos (en Dólares Americanos - US\$)

COMPONENTES/DEFINICION		2005 - Inicial (Rev. 27/07/2005)	2005 (Rev. 12/11/2005)	2006 (Rev. 5/7/2006)	TOTAL
1	Atracción de Inversiones	145.714,00	145.714,00	255.424,00	401.138,00
2	Coordinación Ejecutiva	629.856,00	569.856,00	435.240,00	1.065.096,00
3	Mesa Carne y Cuero	319.500,00	319.500,00	240.802,00	560.302,00
4	Mesa de Tecnología	41.000,00	41.000,00	327.600,00	368.600,00
5	Mesa de Textiles y Confecciones	97.714,00	97.714,00	283.831,00	381.545,00
6	Mesa de Turismo	190.000,00	250.000,00	425.840,00	615.840,00
7	Negociaciones Comerciales	100.953,00	60.953,00	0,00	100.953,00
8	Plataforma TICS	123.034,00	123.034,00	367.310,00	490.344,00
9	Programas Sectoriales	206.181,00	226.181,00	363.108,00	569.289,00
10	Promoción de Producción	41.533,00	41.533,00	0,00	41.533,00
11	Readecuación Edificio MIC	104.515,00	104.515,00	108.798,00	213.313,00
12	Unidad de Ambiente de Negocios		20.000,00	42.529,00	42.529,00
13	Asistencia al MIC			224.640,00	224.640,00
14	Mesa de Alcohol			55.120,00	55.120,00

15	Mesa de Frutas y Hortalizas			62.400,00	62.400,00
16	Mesa Kaa He'e			55.120,00	55.120,00
17	Mesa de Productos Forestales			60.320,00	60.320,00
18	Servicios al Exportador			116.792,00	116.792,00
TOTAL		2.000.000	2.000.000	3.424.874	5.424.874

El presupuesto inicial de REDIEX de acuerdo al cuadro de costos definido en el PRODOC era de USD 2.000.000, cuyo presupuesto sufrió dos revisiones en julio y noviembre de 2005 respectivamente, modificándose asignaciones entre las actividades, sin alterar el presupuesto total previsto.

De acuerdo a la revisión sustantiva No. 2, realizada en febrero de 2006, el cuadro de costos de REDIEX fue aumentado a USD 8.000.000 y la ejecución fue extendida hasta el año 2008.

El presupuesto detallado para los años 2007 y 2008 en la revisión sustantiva No.2 no fue definida.

IV. Análisis del Diseño del Proyecto

a. Factores críticos sobre el diseño

- La estructura del documento del Proyecto (PRODOC), en cuanto a productos y actividades definidos resultados insuficientes para los resultados logrados. De 8 actividades previstas en la etapa inicial fueron aumentadas a 17 actividades.
- Línea de base de indicadores de resultados no fueron determinados, lo cual dificulta la evaluación del proyecto.
- El PAR 05 no refleja lo que es REDIEX.
- La idea del proyecto REDIEX surgió en el sector privado, la cual no fue plasmada en el PRODOC. En el sector privado se generaron muchas expectativas en cuanto a la agilidad de logro de resultados.
- Falta de claridad acerca del rol de “aliados para buscar soluciones” con el rol “solucionador de problemas”.

b. Medidas adoptadas

- Elaboración de matrices sectoriales, como herramientas de gestión.
- Desarrollo de metodologías de gestión en el marco del diseño del nuevo proyecto a ser financiado con recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), fueron aplicadas en el marco de ejecución del proyecto.
- Creación de una Dirección de Gestión, con el fin de realizar un monitoreo y seguimiento de indicadores de gestión y desempeño de REDIEX.
- Elaboración de una metodología de Promoción de Inversiones, como herramienta de trabajo y gestión.

Revisión de la Calidad del Diseño			
☐ Muy Satisfactorio (MS)	☒ Satisfactorio (S)	☐ Menos que Satisfactorio (MS)	☐ Insatisfactorio (I)
Otorgamos una calificación de satisfactorio, por las medidas adoptadas en el marco de ejecución del proyecto a las falencias identificadas como factores críticos sobre el diseño. Cabe resaltar, la importancia de definir un documento de proyecto, que contenga estructuras lógicas de resultados, buenos indicadores de medición definidos (entiéndase con atributos definidos en cuanto a calidad, cantidad y tiempo) y líneas de bases definidas, requisitos necesarios para poder realizar una medición del desempeño de la gestión y de resultados logrados por parte del organismo ejecutor.			

V. Sostenibilidad

a. Análisis de Factores Críticos y Riesgos Potenciales.

- Existe la preocupación por la sostenibilidad del espíritu de REDIEIX, de poder cumplir el ideal y el objetivo por el cual fueron creados.
- Una burocratización de los servicios de REDIEIX, incorporación funcional al aparato gubernamental le restaría agilidad.
- Presencia continua y sólida durante varios años en ferias y otros eventos, a fin de dar cumplimiento al rol articulador entre el sector público y privado, contribuyendo en la agilización de procesos e influyendo en políticas públicas.
- Consolidar la sostenibilidad política de REDIEIX como parte de una política de Estado, mediante el establecimiento de estrategias y metodología.
- La sostenibilidad financiera debiera contemplar otras alternativas a la actual, y podría ser mediante el cobro de algún canon al exportador beneficiario de REDIEIX, pero esta acción se propone una vez que las funciones de REDIEIX estén sólidamente establecidas como política de Estado.
- En la medida que el contexto de la estructura institucional no cambia, se necesitará de funcionarios altamente calificados, bien remunerados y seleccionados por concurso.
- Un mayor reconocimiento de la institucionalidad de REDIEIX, manteniendo la agilidad para que la toma de decisiones sean más adecuadas en el tiempo.
- Capacidad de adaptarse a los cambios, el mercado exportador requiere de flexibilidad y conocimiento actualizado.
- Ambiente negativo al interior del Ministerio de Industria y Comercio respecto a las atribuciones de REDIEIX, podría afectar la sostenibilidad institucional –debilitarla- de REDIEIX.

b. Capacidad Institucional

Estructura Organizativa de REDIEIX

El Decreto Presidencial No. 4.328/2004, aprueba el Plan Nacional de Exportación y crea la Red de Inversiones y Exportaciones "REDIEIX", con rango de Dirección General dependiente del Ministro de Industria y Comercio.

El Consejo Directivo de REDIEIX está conformado los Presidentes de las Mesas Sectoriales, el Ministro de Industria y Comercio y el Director General de REDIEIX. Es un Consejo de carácter asesor, político y determina las estrategias a ser implementadas por REDIEIX.

La estructura operativa de REDIEIX esta compuesta por:

- **Comité de Evaluación de Proyectos cofinanciados**, tiene la función de evaluar todas las carpetas de proyecto que ingresen a REDIEEX. En esta instancia se definen los proyectos que serán cofinanciados por REDIEEX.
- **Coordinación General Operativa**, cuya función es la de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades necesarias para realizar la coordinación general de las tres Direcciones Operativas, que realizan los trabajos de apoyo a todas las Direcciones Técnicas, en forma transversal a la institución. Esta compuesta por 3 Direcciones:
 - **Dirección Administrativa y Finanzas**, cuya función es la de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades necesarias para realizar la programación económica, presupuestaria y financiera, como también su ejecución, control y registro, conforme a las Leyes y reglamentaciones, vigentes en la materia. Asimismo realizar la adecuada administración de los recursos humanos, financieros y materiales, contribuyendo al mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.
Esta compuesta por:
 - Unidad Operativa de Contrataciones
 - Asesoría de la DAF
 - Área Administrativa, compuesta por:
 - Unidad de RRHH
 - Unidad Informática
 - Unidad de Patrimonio y Servicios Generales
 - Área Financiera, compuesta por:
 - Unidad de Tesorería
 - Unidad de Contabilidad
 - Unidad de Presupuesto
 - **Dirección de Comunicación y Marketing**, cuya función es la de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades necesarias para promocionar la imagen pública de la REDIEEX, en el ámbito nacional e internacional y desarrollar la política comunicacional de la institución.
Esta compuesta, por:
 - Área de Comunicación
 - Área de Marketing
 - **Dirección de Gestión**, cuya función es la de Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades necesarias para el desarrollo e implementación de un sistema de evaluación y monitoreo que asegure el cumplimiento de las normativas y procedimientos vigentes para la gestión interna de las áreas en general, y de un sistema de evaluación y monitoreo que asegure el cumplimiento de metas y

resultados de la gestión técnica de las áreas técnicas de la institución.

Esta compuesta, por:

- Área de Monitoreo
 - Gestión Operativa
 - Área de Monitoreo de Gestión Técnica
 - Asistencia
- **Coordinación General Técnica**, tiene la función de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades necesarias para realizar la coordinación general de todas las Direcciones Técnicas, que realizan los trabajos técnicos institucionales. Esta compuesta por 4 Direcciones:
 - **Dirección Servicios al Exportador**, cuya función es la de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades necesarias para proporcionar servicios de soporte a las Direcciones de Programas Sectoriales, Atracción de Inversiones y Ambiente de Negocios, para la gestión y ejecución de proyectos de cofinanciación, el desarrollo de inteligencia comercial y conexión internacional a través de la red comercial externa. Está compuesta por 3 Gerencias:
 - Gerencia de Inteligencia Comercial
 - Gerencia de Promoción Comercial
 - **Dirección de Programas Sectoriales**, cuya función es la de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades necesarias para el desarrollo e implementación de los programas sectoriales enfocado a la competitividad exportadora y a las inversiones nacionales y extranjeras. Esta compuesta por:
 - Área de Desarrollo de Sectores
 - Gerencia General de Mesas de Industrias Agroforestales
 - Gerencia de Mesa de Biocombustibles
 - Gerencia de Mesa de Productos Forestales
 - Gerencia de Mesa de Frutas y Hortalizas
 - Gerencia de Mesa de Stevia
 - Gerencia General de Mesas de Industrias y Servicios
 - Gerencia de Mesa de Turismo
 - Gerencia de Mesa de TICs
 - Gerencia de Mesa de ATC
 - Gerencia de Mesa de Carne y Cuero
 - **Dirección de Atracción de Inversiones**, cuya función es la de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades necesarias para coordinar con otras instituciones la búsqueda de inversionistas nacionales y extranjeros,

impulsando acciones específicas para atraer y radicar inversiones en el país.

- Gerencia de Desarrollo de Productos
 - Gerencia de Promociones
- ***Dirección de Ambiente de Negocios***, cuya función es la de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades necesarias para articular las acciones necesarias para que las dificultades detectadas en el ambiente de negocios, dentro de las Mesas Sectoriales contempladas en el Plan Nacional de Exportación, sean reducidas o eliminadas mediante la conformación de mesas de trabajo, que podrán ser constituidas por el sector público, el sector privado y el sector académico.
- Gerencia de Mesa de Clima de Negocios de Simplificación de Trámites Empresariales.
 - Gerencia de Mesa de Clima de Negocios de Logística para el Comercio Exterior.
 - Gerencia de Mesa de Clima de Negocios de Incentivos a la Inversión y a la Exportación
 - Gerencia de Mesa Fortalecimiento Institucional, se encuentra en stand by debido a que la Gerente de la Mesa renunció al cargo.

La Dirección con mayor cantidad de RRHH es la de Dirección de Programas Sectoriales. La Dirección de Gestión fue la última en crearse a finales del año 2007 y actualmente cuenta con 2 personas.

El área administrativa de REDIEX para este programa actualmente aplica los procedimientos administrativos del PNUD y los correspondientes a rendición de cuentas del Estado (PGN). Consideran insuficiente el número de personas asignadas al área administrativa, por la carga administrativa de todas las acciones de REDIEX. Se observó una debilidad en cuanto a disponibilidad de información presupuestaria/financiera del programa, en el proceso de la presente evaluación.

REDIEX recepciona los proyectos a través de la Ventanilla Única, se considera una máquina de financiar proyectos, lo que conlleva una carga administrativa muy grande en el momento de la ejecución de los proyectos aprobados.

Los RRHH de REDIEX en su totalidad son contratados en calidad de Consultores, contratados por el PNUD, aunque sea una Dirección General del MIC. La rotación del personal no existen prácticamente en REDIEX, por ejemplo los gerentes de las mesas fueron contratados con la creación de sus mesas respectivas.

Para crear una mesa sectorial, REDIEX realiza un diagnóstico del sector de interés y se firma con convenio con el sector involucrado. El Presidente de la mesa pertenece al sector privado y su función la cumple Ad-Hoc. Para la conformación de la mesa, REDIEX aglutina representantes del sector público, privado y académico, donde el aporte de REDIEX va a ser el Gerente de la mesa y el sector privado tendrá que

nominar al Presidente de esa mesa. El Gerente sirve como soporte a las estrategias y directrices que se establezcan en la misma.

La mesa es un lugar donde se reúnen los representantes de los tres sectores, para definir la matriz de competitividad del sector, una vez que la misma se encuentra consensuada por todas las partes se lanza oficialmente, la cual se convierte en el mapa a seguir por el sector en el tiempo programado. El Gerente articula las acciones programadas en la matriz.

- **Organigrama general**



Clasificación de Sostenibilidad (SO)

[] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)
----------------------------	--------------------------------	-----------------------------	------------------------------

Otorgamos una calificación de satisfactorio, teniendo en cuenta los factores de riesgos potenciales que podrían afectar directamente en la continuidad de las acciones impulsadas por REDIEX. La inexistencia de una política de Estado que de a REDIEX la sostenibilidad política necesaria para realizar sus funciones.

Por otro lado, la sostenibilidad financiera no es considerada como factor crítico, teniendo en cuenta las previsiones de recursos financieros de nuevos proyectos que estarían iniciando su ejecución en el año 2009, lo cual permitiría dar continuidad a las acciones impulsadas por este proyecto.

La estructura organizativa de REDIEX responde al modelo de gestión desarrollado e implementado, en el marco del proyecto, condición que contribuyó al logro de los objetivos obtenidos.

VI. Situación Actual de la Promoción de Exportaciones e Inversiones e Impacto del Proyecto

La situación de las exportaciones del Paraguay hasta inicios de la presente década reflejaba un pobre y errático modelo que estaba basado en más del 80% de exportaciones tradicionales, sujetas a problemas de precios internacionales, cuotas y poco valor agregado.

La composición de las exportaciones está generalmente clasificada en 2 grupos, las tradicionales y no tradicionales. En general, las tradicionales generalmente son materias primas agrícolas, con poco valor agregado y con precios fijados internacionalmente: soja y derivados, algodón y derivados, carne, cuero, madera, maíz, trigo, tabaco y azúcar. Las no tradicionales por su lado, son nuevos productos exportados, y en caso de Paraguay generalmente tienen mayor valor agregado que las tradicionales. En cuanto a los mercados de destino de las exportaciones del 2003, existía una alta concentración hacia el MERCOSUR (58%). Esta alta concentración genera alta dependencia de unos pocos países, lo cual expone la alta vulnerabilidad a shocks regionales.

Paraguay exporta productos altamente concentrados en el sector agropecuario (cerca del 80%). Las exportaciones están muy concentradas en pocos productos y en pocas empresas. A principios de la década, cerca de 385 empresas comercializaban el 78% de las exportaciones, pero una parte importante de ese número de empresas solo operaban con rubros tradicionales. Este desempeño no solo se debía a la precaria infraestructura exportadora, a la falta de competitividad de la producción de bienes transables y no transables, sino también a la desarticulación de los esfuerzos, programas y proyectos públicos que actúen de facilitador de las exportaciones.

En ese momento, el único ente de promoción de exportaciones era PROPARAGUAY, la agencia de promoción de exportaciones, que había sufrido una drástica reducción de recursos y que ya hacía varios años operaba prácticamente sin fondos, por lo que su reducida actuación era imperceptible para el sector exportador.

Teniendo en cuenta esta situación, el Gobierno establece dentro de la estructura del Ministerio de Industria y Comercio un organismo que sería el encargado de poner en marcha y velar por la ejecución del Plan Nacional de Exportación que había estado siendo consensuado por el sector público, privado y académico. La estrategia se orientó a desarrollar competitividad internacional en sectores o encadenamientos productivos con ventajas o potencialidad de crecimiento.

Esta iniciativa incluyó una serie de discusiones entre un grupo de trabajo del Ministerio de Industria y Comercio, referentes de varias instituciones públicas, privadas, educativas y organismos internacionales. Frente a esto, un grupo de empresarios líderes idearon la formación de una red de actores involucrados en el proceso exportador como instrumento para intercambiar ideas, identificar necesidades y proveer servicios. Las principales acciones relacionadas al apoyo que debían tener esta entidad era que debía ser altamente concentrado y enfocado para que diera resultados, por lo que se identificaron sectores y/o productos con alto potencial, es así que se crean las Mesas sectoriales que han servido para canalizar estas iniciativas.

En la actualidad, el nivel de exportaciones de las Mesas Sectoriales identificadas han aumentado de manera importante. De acuerdo a datos proporcionados por REDIEX, en lo que va del año las exportaciones de los sectores atendidos por las Mesas Sectoriales aumentaron en 44,5% con relación al período octubre 2006-septiembre 2007, totalizando USD 986,7 millones. Los crecimientos más destacados pueden observarse en el sector Carne y Cuero, con 67,9%, mientras que otro rubro con crecimiento semejante, es el de Frutas y Hortalizas, con un crecimiento exportador del 65,4%. Las exportaciones de Stevia crecieron en 37,2%, y las de los Productos Forestales 15,2%, mientras que para el sector Algodón-Textil-Confecciones se registra una reducción del 15,2%, consecuencia del bajo desempeño del sector exportador algodonero.

Exportaciones de productos por Mesas Sectoriales en US\$			
Mesas Sectoriales y productos	Años		Variación %
	2006/07	2007/08	
Algodón	119.550.278	101.378.653	-15,2%
Fibras	55.335.335	27.061.861	-51,1%
Textiles	30.238.217	30.788.816	1,8%
Confecciones	33.976.726	39.013.989	14,8%
Stevia	512.217	702.892	37,2%
Frutas y Hortalizas	9.959.450	16.475.574	65,4%
Tomates	44.396	28.776	-35,2%
Cebollas y ajos	99.868	166.440	66,7%
Otras hortalizas	95.812	111.520	16,4%
Mandioca	409.443	355.259	-13,2%
Otras frutas	44.592	24.617	-44,8%
Bananas	1.003.531	1.711.464	70,5%
Piñas, aguacates, guayabas, mangos	180.507	239.794	32,8%
Agrios o cítricos frescos o secos	39.925	137.782	245,1%
Cortezas de cítricos, melones o sandías	1.460.447	1.108.282	-24,1%
Almidón	5.508.574	10.680.922	93,9%
Jugos de frutas	951.222	1.435.814	50,9%
Manufacturas de esponja vegetal	121.133	474.905	292,1%
Carne y Cuero	438.778.498	736.735.862	67,9%
Carne bovina fresca o refrigerada	149.726.189	253.602.599	69,4%
Carne bovina congelada	180.673.548	53.775.739	95,8%
Menudencias y subproductos cárnicos	18.908.715	45.830.360	142,4%
Cueros y pieles curtidos	76.812.508	69.116.348	-10,0%
Productos manufacturados de cuero	12.657.538	14.410.816	13,9%
Productos Forestales	113.994.336	131.364.525	15,2%
Carbón y leña	22.890.165	40.302.835	76,1%
Madera aserrada	25.165.730	30.280.748	20,3%
Parquets	40.659.169	33.818.064	-16,8%
Muebles	5.527.723	5.759.958	4,2%
Madera contrachapada	15.346.436	17.470.327	13,8%
Otros productos forestales	4.405.113	3.732.594	-15,3%

Fuente: Informe de Comercio Exterior al cierre de Setiembre 2008 - REDIEX

En cuanto a la diversificación de productos de exportación, resulta muy difícil establecer resultados directos por parte de REDIEX. Los productos tradicionales siguen siendo un porcentaje bastante elevado de las exportaciones totales. El volumen de de exportaciones de productos no tradicionales o nuevos productos –apoyados por

REDIEX- todavía sigue siendo pequeño, sin embargo, los logros están siendo observados en otros aspectos.

En ese sentido, la evaluación no tendría que hacerse necesariamente desde el punto de vista del volumen exportado, sino más bien desde una perspectiva del cambio estructural del aparato exportador paraguayo. Esto se relaciona mas a atacar los problemas estructurales de la exportación (mencionados anteriormente), pero que están vinculados a factores internos de la economía paraguaya. En este sentido, los mayores aportes de REDIEX en esta etapa han sido que las Mesas Sectoriales se hayan constituido como instrumentos para fomentar la confianza público privada en torno a problemas y soluciones de interés común para exportar y que en el desconocimiento por parte de las empresas de potenciales mercados externos, REDIEX haya servido como facilitador de información y acceso a contactos comerciales (a través de ferias y misiones comerciales).

Aun cuando estos resultados son bastante importantes, el impacto de REDIEX en términos de promoción de exportaciones es aún limitado y de muy difícil cuantificación. De cualquier manera, los resultados podrían ser mejores si se lograran superar ciertas limitaciones que se relacionan con el limitado número de personal especializado; la aún reducida experiencia en diseño, implementación y evaluación de políticas de promoción de exportaciones; y la carencia de una operativa basada en procesos y criterios claros y establecidos.

a. Evaluación de la promoción de exportaciones e inversiones

En la literatura sobre evaluación de la promoción de las exportaciones es comúnmente aceptado que no existe una fórmula válida para establecer una relación clara y directa entre el comportamiento exportador, el incremento del valor de las exportaciones y el conjunto de actividades de los distintos sectores involucrados. En términos generales, el motivo es la existencia de un gran número de factores, muchos de ellos fuera del control de las autoridades, que influyen en el comportamiento o éxito exportador (ITC-UNCTAD/OMC).

La problemática que encierra la evaluación de la promoción de las exportaciones sobre las empresas es, sin embargo, más amplia, abarcando otros aspectos. Las empresas no suelen evaluar el impacto de esos programas o servicios sobre sus actividades, quizás por su escasa incidencia o bien por su dificultad de reconocimiento (Naidu y Rao, 1993). La utilización de diferentes servicios al mismo tiempo, impide aislar los resultados producidos por unos de ellos (Davar y Wheeler, 1992). Las actividades de promoción pueden ser utilizadas por un número limitado de empresas y las estadísticas nacionales no permiten diferenciar quienes son beneficiadas de estos programas respecto a las que no son. Muchos de estos servicios actúan sobre el mediano y largo plazo, de manera que es difícil valorar el impacto resultante de una política o estrategia aplicada en un determinado tiempo (Hibbert, 1990; Crick y Chaudhry, 2000).

En este contexto, la evaluación incluye información sobre hasta qué punto las empresas y los proveedores perciben que los servicios brindados por REDIEX responden realmente a sus necesidades, valoran la existencia de estos servicios, y perciben la existencia de diferencias entre sus necesidades y los servicios disponibles.

b. Percepción de Gerentes de REDIEX

Los resultados de esta sección se basan en el cuestionario enviado electrónicamente³ a los gerentes de todas las Mesas Sectoriales de REDIEX.

El **70 % de los encuestados** calificaron a los servicios que fueron proveídos por REDIEX han sido Muy Bueno y que el factor fundamental para el logro de los resultados de mayores exportaciones tiene relación con la mejora en la competitividad (**50% de los encuestados**) de las empresas beneficiadas.

Los servicios que consideran que han tenido mayor impacto han sido (en orden de importancia): las participaciones en las ferias y misiones comerciales, provisión de información sobre mercados potenciales y demanda internacional de productos de las Mesas, y el acompañamiento en el proceso de obtención de información y apertura de negocios en Paraguay.

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario realizado a los Gerentes de Mesas Sectoriales (ver cuadro de abajo), se puede observar que los mismos consideran altamente relevante el servicio realizado por REDIEX en el logro de los resultados

³ Ver pauta de encuesta a gerentes de REDIEX en Anexo 1.

obtenidos por las empresas. El **90%** considera que de no haberse proveído el servicio, el resultado que están obteniendo las empresas no sería posible.

En tanto que, para que estos servicios realmente tengan esa importancia en el futuro se requiere de mejoras en los siguientes aspectos:

- i) mayor autonomía institucional en su rol de articulador entre el sector público y privado;
- ii) mayor capacidad de generar información de mercados potenciales e información estadística relevante para la toma de decisiones.

c. Percepción de Empresas Beneficiarias y Usuarios

Para las empresas y usuarios de servicios brindados por REDIEEX, existen actividades y/o servicios ofrecidos que realmente están siendo de fundamental relevancia para el logro de objetivos trazados. Las empresas han calificado a las **ferias y misiones comerciales** como un elemento trascendental de apoyo, ya que con los costos y de manera individual/grupal hubiera sido imposible acceder a esos eventos. Las empresas han utilizado este servicio para empezar explorar **nuevos nichos de mercados**, hasta mencionan la posibilidad de aumentar la participación de los costos para participaciones futuras. De igual manera fueron calificadas las misiones comerciales, ya que proporcionaron informaciones claves de metodologías de trabajo de empresas competidoras y negociaciones comerciales.

El otro elemento clave que hace a REDIEEX una herramienta imprescindible es que se convirtió en un **centro de informaciones y datos sectoriales** que disminuye los costos de transacción de búsqueda. De acuerdo a las empresas, anteriormente era imposible recoger información completa y sistematizada de un sector, en un solo lugar. Hoy en día las informaciones, datos estadísticos, mercados potenciales, trámites o procedimientos específicos, etc., se pueden recurrir a REDIEEX, y en caso de no poseer en ese momento, se toman el compromiso de obtener y atender esa consulta.

Otro valor que se atribuye a REDIEEX y que resulta irremplazable para las empresas y usuarios de sus servicios es la de su **rol de articulador entre el sector público y privado**. La percepción es que, la resolución de conflictos y articulación de políticas públicas sectoriales hubiera sido poco posible sin un ente que aglutine, sea creíble y tenga la capacidad de facilitador para brindar condiciones de hacer negocios.

En general, el proyecto ha servido de una manera importante para el cumplimiento de objetivos trazados, mientras que, sin el proyecto, los objetivos no hubiesen sido posibles de alcanzar y los resultados en materia de reducción de las asimetrías de información no serían alcanzadas.

Agentes	Evaluación de la efectividad de REDIEX	Nivel de eficiencia del servicio brindado	Servicios con mayor índice de efectividad	Aspectos que requieren mejoras
Gerentes de Mesas Sectoriales	i) El 90% de los encuestados considera que no hubiese sido posible obtener los resultados sin el servicio de REDIEX.	i) El 70% de los encuestados considera que los servicios han sido muy buenos.	i) Las participaciones en ferias y misiones comerciales; ii) La provisión de información sobre mercados potenciales. iii) El acompañamiento a las empresas en los procesos de obtención de información y contactos relevantes. iv) Articulador de actividades entre el sector público y privado.	i) mayor autonomía institucional en su rol de articulador entre el sector público y privado, ii) mayor capacidad de generar información de mercados potenciales e información estadística relevante para la toma de decisiones
Empresas Beneficiarias	i) Mas del 90% de las empresas encuestadas consideraron que sin REDIEX no hubiesen accedido a un servicio del tipo brindado por REDIEX; ii) y el 83% de los potenciales inversores consideraron que con REDIEX aumentaron de las posibilidades de invertir en Paraguay	i) mas del 90% considera REDIEX un apoyo en las necesidades y un 76% que los resultados han estado entre muy bueno y bueno; ii) mas del 80% de los potenciales inversores asegura haber mejorado las posibilidades de invertir gracias a REDIEX.	i) acceso a mercados potenciales a través de las misiones comerciales y ferias; ii) rol articulador entre el sector público y privado; iii) centro de informaciones sectoriales relevantes para toma de decisiones; iv) establecimiento de normas y procedimientos para exportar; v) menores procedimientos burocráticos.	i) fortalecer el apoyo institucional de REDIEX por parte de las autoridades políticas del MIC; ii) una mayor cuantificación de los resultados obtenidos y sean tangibles para poder evaluar su efectividad; iii) perdida de credibilidad de parte de las empresas por la negativa de ayudas comprometidas y que no se cristalizaron.

VII. Percepción de Usuarios

a. Encuestas Web

Las pautas de las encuestas web fueron elaboradas por el equipo evaluador, las mismas constaban de una serie de preguntas en su mayoría “cerradas”, todas relacionadas a la percepción del Programa. A continuación se exponen los principales resultados de las mismas⁴.

Ver en anexo 2, los gráficos y porcentajes resultantes de las encuestas.

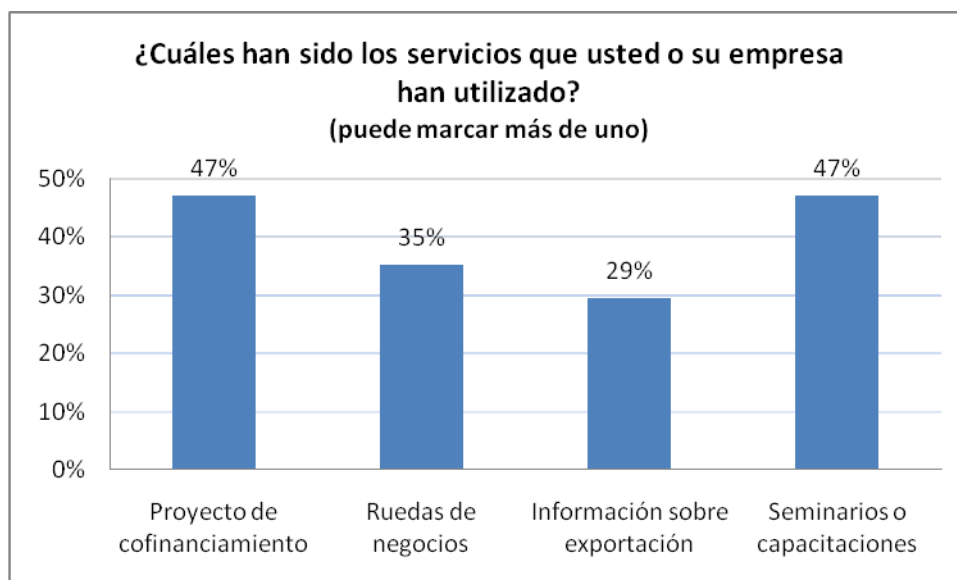
i. Encuestas Web a Empresas y Usuarios

Respondieron 17 empresas y 36 usuarios, lo que totalizan 53 encuestados. Se envió el link para acceder al cuestionario a todos los contactos proporcionados por REDIEEX.

- El 96% conoce los programas y beneficios de REDIEEX.
- El 55% ha sido beneficiario de 1 proyecto, el 8% de 2.
- El 35% evalúa el servicio prestado como excelente, 24% muy bueno y 41% bueno.
- Los tipos de proyectos a los que accedieron fueron:
 - 59% Participación en ferias
 - 35% Capacitación
 - 24% Apertura de mercado
 - 29% Promoción internacional
 - 12% Misión Comercial
 - 6% Estudios de investigación
- El 47% respondió que los productos o servicios recibidos a través de REDIEEX han beneficiado mucho a su empresa, 35% respondió que ese beneficio fue medio, 12% que fue poco y 6% no respondió.
- En relación a si los productos o servicios han sido otorgados en forma oportuna, 53% respondió mucho, 41% medio y el 6% restante no respondió.
- La cofinanciación a través de REDIEEX ha sido considerada muy adecuada por 24% de los encuestados, medio por 53%, poco adecuada 6% y nada por 18%.
- 35% de los encuestados afirmó que REDIEEX contribuyó a que sus exportaciones aumenten entre 10 y 30%, 12% afirmó que ayudo a un crecimiento de hasta 10% y 41% dijo que no colaboró en el incremento de las exportaciones de su empresa. 12% no respondió.

⁴ Ver en Anexo 1 pautas de encuestas web a empresas y usuarios, mesas sectoriales y potenciales inversores.

- 41% respondió que gracias a los productos o servicios recibidos a través de REDIEX, la empresa contrató hasta 5 personas más. 47% afirma no haber contratado personal adicional. El 12% restante no contestó.
- 58% considera que REDIEX es una herramienta muy importante de apoyo a las exportaciones, 39% la considera importante.



- Los comentarios u opiniones sobre la gestión de REDIEX fueron:
 - Es un excelente acompañamiento a empresas, acompaña el desarrollo del país.
 - Es gente amable, ágil y eficiente.
 - Es una entidad dinámica y eficiente.
 - Deberían llegar a las Pymes y cooperativas del interior.
 - Deberían mandar más información vía e-mail.
 - Permitieron que exportemos desde Concepción.
 - Facilita el proceso de planificar una exportación.
 - Más apoyo a Pymes.

ii. Encuestas Web a Mesas Sectoriales:

Respondieron 54 personas, empresas o instituciones, se envió el link para acceder al cuestionario a todos los contactos proporcionados por REDIEX.

- 91% de los encuestados es miembro de alguna Mesa Sectorial de REDIEX.
- El principal motivo por el cual se participa en las Mesas es por interés de la institución (65%).

- La calificación de la Mesa en términos de organización es muy buena para el 48% de los encuestados, buena para el 26%, excelente para 17%, regular para un 7% y mala para el 0%. El 2% no respondió.
- La calificación en términos de resultados fue muy buena para el 41%, buena para el 35%, regular para el 13%, excelente para el 7% y mala para el 2%. 2% no respondió.
- El modelo de participación público privado fue calificado como excelente por 35% de los encuestados, de muy bueno por el 39%, 22% lo considera bueno y 2% regular. Ningún encuestado lo calificó como malo y 2% no respondió la pregunta.
- Las mejoras sugeridas a la mesa donde su empresa o institución participa fueron:
 - Mejorar la calificación de los técnicos que participan.
 - Dar mayor participación al sector privado, adaptarse a los horarios de los trabajadores del sector privado.
 - El sistema de comunicación para dar acceso a todos los miembros.
 - Hacer seguimiento y evaluación de las mesas. Utilizar mejor la matriz.
 - Difundir resultados de la mesa y datos que poseen.
 - Generar más contactos internacionales.
 - Permitir la participación de un suplente en caso que el titular no pueda.
 - Perseguir resultados más concretos.
 - Agilizar la difusión e implementación de las decisiones tomadas.
- El 89% considera que los funcionarios de REDIEX cumplen con su rol articulador entre los sectores público, privado y académico.

iii. Encuestas Web a Potenciales Inversores

Factores Positivos

- Alto grado de cumplimiento de las metas anuales.
- La PPP's y PVP's son los servicios mas demandados por potenciales inversores.
- El número de potenciales inversores que se encuentran en etapa de seguimiento es considerable.
- El nivel de retorno de la certificación de inversiones en Paraguay (11%) se ubica ligeramente por encima de los estándares internacionales (< 10%).
- La etapa de pre-inversión esta bastante consolidado con los servicios que brinda.

Factores Negativos

- La identificación de nuevas empresas, si bien tiene alto grado de cumplimiento, en términos de costo-efectividad es muy bajo.
- Quizás el énfasis tendrá que estar en el seguimiento de empresas con inversiones potenciales.
- Los potenciales inversores demandan muy poco de varios servicios
 - 22 potenciales inversores participaron de al menos 2 etapas

- 18 potenciales inversores participaron de al menos 3 etapas
 - 20 potenciales inversores participaron de al menos 4 etapas
 - 2 potenciales inversores participaron de al menos 5 etapas
- La etapa de post-inversión aún falta consolidar los servicios brindados

Objetivos	Etapas	Meta Anual	Cantidad	Avance	% de Avance
Coordinar con otras instituciones la búsqueda de inversionistas nacionales y extranjeras, impulsando acciones específicas para atraer inversiones al país	1. Identificación de nuevas empresas con potencial de inversión en Paraguay	Empresa Identificada	192	148	77%
	2. Realización de Primera Presentación País a empresas interesadas en invertir en Paraguay	Primera Presentación País (PPP's) realizadas	120	135	113%
	3. Recepción de inversionistas en Primera Visita al País (PVP's)	PVP's realizadas	60	123	205%
	4. Seguimiento de empresas con inversiones potenciales en Paraguay	Empresas activas en seguimiento	144	259	180%
	5. Obtención de decisión de inversión de empresas en Paraguay	Notificación a REDIEX sobre la decisión de invertir en Paraguay	30	30	100%
	6. Certificación de inversión empresarial realizada	Empresas que inician trámites para constituir sociedad e iniciar trabajos en Paraguay	20	16	80%

Percepción de los Potenciales Inversores

El clima de inversión es el conjunto de factores propios de cada lugar, que forjan las oportunidades y los incentivos para que las empresas inviertan, tomen riesgos, crezcan y generen empleo y bienestar. En este sentido, la percepción de los potenciales inversores sobre la etapa de pre-inversión de sus proyectos resulta relevante para evaluar la capacidad institucional de respuesta que tiene el país para aumentar la radicación de inversión extranjera.

Es así que, la evaluación contempla una encuesta a los potenciales inversores que han recurrido a los servicios brindados por la Dirección de Atracción de Inversiones, de los cuales 35 han respondido el cuestionario enviado vía e-mail por REDIEX. Este procedimiento fue realizado debido a que las informaciones de los potenciales inversores no pueden ser entregadas a terceros por tener una cláusula de confidencialidad. Teniendo en cuenta que no hemos podido acceder a dicha información, hacemos la salvedad sobre el sesgo que podrían contener dichas respuestas.

De acuerdo a las respuestas efectuadas por los potenciales inversores:

- cerca del 50% han pasado por 3 y mas etapas de proceso para la decisión final de invertir en Paraguay.
- en su mayoría, los servicios se ubican entre la etapa 2 y 4, es decir, desde la presentación, la visita y el seguimiento de los inversores potenciales.

Un elemento que muestra la percepción sobre la efectividad de REDIEEX se puede observar en los siguientes resultados. Más del 80% respondió de manera afirmativa que los servicios que se realizó a través de REDIEEX mejoraron las posibilidades de invertir en Paraguay. Apenas un 11% respondió que no le aumentó las posibilidades de invertir y un 6% no tuvo respuesta ante la consulta.

A estos mismos potenciales inversores que consideraban que mejoraban las posibilidades de invertir se les consultó acerca **de cuanto** aumentaba las posibilidades de invertir con los servicios brindados por REDIEEX y las respuestas fueron que:

- el 52% considera que aumenta de manera moderada las posibilidades de invertir;
- el 34% que son altas las posibilidades de invertir;
- y el resto, que las posibilidades eran bajas.

En general, los servicios de REDIEEX fueron evaluados de la siguiente manera:

- 54% de los potenciales inversores lo calificaron de manera excelente.
- 31% de manera muy buena.
- El resto entre buena, regular y mala.

De acuerdo a la información proporcionada por la Dirección de Atracción de Inversiones, procesada por el Sistema de Información (SIC) administrada por dicha dependencia para el seguimiento y monitoreo de los potenciales inversores, el resultado de los servicios de REDIEEX a potenciales inversores que ya han certificado su inversión en Paraguay son los siguientes:

- 5 potenciales inversores han pasado por 3 y mas etapas de proceso para la decisión final de invertir en Paraguay.
- 7 potenciales inversores pasaron por 1 sola etapa del proceso de la Dirección de Atracción de Inversiones.
- Y solo 3 de los 15 inversores que ya certificaron la inversión, no utilizaron ningún servicio de REDIEEX.
- de los 15 inversores certificados, 8 corresponden al rubro industrial, 2 al rubro servicios, 3 al sector forestal, 1 al sector energía y 1 al sector agroindustrial.

Factores de Riesgo de los servicios de REDIEEX mencionados por los potenciales inversores

- Información actualizada y certificada sobre sectores de oportunidad para hacer negocios en Paraguay.
- Estadísticas actualizadas en la web sobre sectores de mayor demanda por inversiones.
- Capacidad de respuesta más rápida, ya que en situaciones no se cuenta con la información procesada y sistematizada.

- Conocimiento de otras maneras de hacer negocios (Por ejemplo: agribusiness en USA) que se adapten a las condiciones de Paraguay.
- Reforzar el apoyo institucional del Gobierno hacia REDIEX.

b. Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas por miembros del equipo evaluador, contenían preguntas abiertas⁵. A continuación se presentan los principales resultados y comentarios relevantes de las entrevistas. Se incluye en el anexo 5 una matriz con todas las preguntas y respuestas realizadas a los beneficiarios y a los miembros de mesas sectoriales.

i. Entrevistas a Beneficiarios

- Se entrevistó a 9 beneficiarios⁶
- 8 de los 9 usuarios han sido beneficiados por REDIEX, los productos mencionados fueron: conferencias, capacitaciones, certificación de técnicos, viajes y ferias de negocios, asistencia técnica y promoción
- 37% de los entrevistados calificó al servicio brindado como excelente, 25% muy bueno, 25% malo y 12,5% no calificó. Algunos comentarios en este punto fueron:
 - "Para mi el esquema es correcto"
 - "...adelantamos nuestro retiro de caja para salir a las ventas con el compromiso de que REDIEX repondría, y esa reposición no se dio."
 - "Nosotros somos una pequeña empresa, sin el apoyo de REDIEX seguramente no íbamos a poder estar en esas ferias..."
 - "La gente de REDIEX se mueve rápido... se visitan los mercados en tiempo oportuno"
 - "Ya pedimos dos veces y no nos dieron nada"
 - "Jamás ha participado la Universidad..."
- Los tipos de proyectos con los cuales han resultado beneficiados fueron: 50% de los entrevistados se benefició con apertura de mercados, capacitación, misión comercial, participación en ferias y/o promoción internacional, 12% ha sido beneficiado con promoción artesanal y estudios o investigaciones.
- 88% considera que los servicios recibidos beneficiaron mucho a su empresa.
 - "La participación en ferias nos proporcionó muy buenos contactos"
 - "Nos ayudó a generar nuevos mercados"
 - "No tengo algo negativo para decir..."

⁵ Ver en Anexo 4 pautas de entrevistas a beneficiarios y a Mesas Sectoriales.

⁶ Ver en Anexo 6 lista de entrevistados, beneficiarios y miembros de Mesas Sectoriales.

- "Ahora en momentos de crisis nosotros estamos cerrando contratos por todos lados con clientes del exterior"
- El 62% de los entrevistados considera que los productos o servicios fueron otorgados en forma oportuna.
- El 62,5% considera que la cofinanciación a través de los proyectos REDIEX son muy adecuados, el resto considera medio, poco o nada adecuado en iguales proporciones.
- 38% afirmó que las exportaciones de su empresa aumentaron en más de 60% gracias a los productos o servicios de REDIEX. 25% manifestó que el aumento estuvo entre 31 y 60%.
 - "Triplicamos las exportaciones de banana..."
 - "Todas nuestras exportaciones las hicimos con REDIEX"
 - "Permitió entrar a un mercado nuevo..."
- El 50% ha contratado más personas a raíz de los productos o servicios de REDIEX. Las cantidades varían entre 6 y más de 20.
 - "Estamos llegando a casi 50 técnicos, hemos empezado con 2 o 3"
 - "Contratamos técnicos del campo que hacían control de calidad..."
 - "La comunidad se benefició"
- Los beneficios que la empresa ha recibido sólo gracias a REDIEX mencionados fueron:
 - Participación en ferias, debido al alto costo.
 - Crecimiento de la empresa.
 - Capacitación y visita a lugares de producción de otros países.
 - Acceder a nuevos mercados.
 - El status de exportador.
- Otros Comentarios
 - REDIEX tiene que continuar.
 - El punto positivo fue que al comienzo juntó a la gente, se crearon equipos de trabajo. La parte negativa es que en el momento de aplicar los procesos no ayudaron.
 - El consejo que aprobaba era muy bueno, entonces daba una sensación de confianza pero a la hora de aplicar era muy lento y con trabas, sin acciones rápidas.
 - Se puede mejorar al ubicación del stand de Paraguay.
 - Supo canalizar y agrupar a las organizaciones del estado y privadas. No hizo diferenciación entre privado y estado.
 - Yo estoy muy contento por el apoyo que nos dieron a nosotros para dar el primer paso. Era muy costoso para nosotros ese primer paso.

ii. Entrevistas a Mesas Sectoriales

- Fueron entrevistados 11 presidentes de mesas sectoriales.

- El 100% participa de las Mesas por interés de la institución. Los entrevistados son referentes de sus gremios y por eso fueron convocados a las Mesas.
- El 50% de los entrevistados calificó como muy buena la Mesa en términos de organización, 20% como buena. Algunos comentarios fueron:
 - “El éxito de REDIEX radica en dos cosas. Primero, en la activa participación del sector privado. Segundo que ha tenido desde sus inicios apoyo al más alto nivel gubernamental”
 - “...nosotros tenemos bien claro el objetivo y los lineamientos”
 - “Tengo mis quejas, tenemos que buscar que la parte del gobierno sea más representativa...”
- En términos de resultados, los entrevistados calificaron a la mesa como Buena en el 50% de los casos, Muy Buena 30%, Regular 20% y Excelente 10%. Los reclamos fundamentalmente son por falta de política de Estado y no por problemas de gestión de REDIEX.
- El 50% califica al Modelo de participación Público- Privado de REDIEX como Excelente, el 30% como Muy Bueno y 20% Bueno. La mayoría considera que es lo mejor que se tienen y que hay que replicar el modelo.
- Sugerencias para mejorar la mesa donde participa:
 - Que se le dé más apoyo político, por parte del Poder Ejecutivo y del Ministro de Industria.
 - Reducir la burocracia
 - Tener un interlocutor entre todas las mesas
 - Recuperar el entusiasmo inicial
 - Dar más soluciones a los a la gente del sector que representa la Mesa.
 - Mayor asistencia a las reuniones de la mesa, mejor coordinación de las reuniones para cumplir objetivos.
 - Mejorar la comunicación entre los miembros
 - Hacer seguimiento del cumplimiento de metas y objetivos
 - Más recursos
- El 100% de los entrevistados considera que los funcionarios de REDIEX cumplen con su rol articulador entre los sectores público-privado-académico. Tienen confianza tanto hacia el modelo como a la capacidad del equipo humano.
- En que contribuyó REDIEX a su sector.
 - Carne: ayudó el acceso al mercado de EEUU
 - Atracción de Inversiones: articulación entre sector público y sector privado.
 - Biocombustibles: planificación conjunta entre gobierno y sector privado, manejó bien los intereses del sector y del país.
 - Textil Confecciones: Aprender a trabajar en conjunto el sector público y el sector privado. Se vio que se pueden trazar acciones concretas y cumplir con los planes.

- Turismo: Se pudo representar al sector con respaldo del país.
- Frutas y hortalizas: Sin REDEX se seguiría en lo mismo de siempre, con la piña paraguaya en el último lugar en el mercado central. No se hubiesen exportado las cantidades que se exportaron. Se logró implementar las normas de cultivo, manipulación y traslado. Permite saber hacia donde está el consumo y el potencial que tienen el mercado internacional. Acceso a la información para toma de decisiones
- TIC: Sentar en una misma mesa al sector público y privado, donde se articuló una política de tecnología a nivel nacional e internacional. Segundo, tener un nacional de exportación de software. El censo de cual es la situación nacional respecto al tema de exportación referente a lo que es tecnología. La matriz de competitividad que es una guía para el sector. Dar a conocer el país como exportador de software.
- Simplificación de trámites: el SUAE y la firma digital.
- Mesa Forestal: apoyo ante los problemas de incendio, decreto de los precios mínimos de los productos forestales, apoyo en la formalización del negocio forestal, mejora de la imagen del país.
- Logística: oportunidad de discutir temas de fondo entre sector público y privado. REDIEIX agilizó los avances del sector.
- Opiniones sobre la sostenibilidad operativa y financiera de REDIEIX
 - El gobierno debería destinar recursos y dar buen uso a las donaciones.
 - Mantener la independencia del PGN para los salarios, deben ser técnicos bien remunerados.
 - La estructura de REDIEIX es pública, el sector privado debe dar acompañamiento.
 - Es necesario el apoyo político. Se pueden buscar fondos del sector privado.
 - Mantener el consejo directivo, que lo hace sustentable. Buscar más donaciones extranjeras, buscar alternativas y fondos del sector privado, si se maneja más privado que público va a continuar.
 - Que se cobre algo en las exportaciones para mantener REDIEIX, establecer un mecanismo de trabajo público-privado.
 - El Gobierno tiene que entender que hay que articular los sectores públicos y privados y comprometerse con el fomento a las exportaciones.
 - Combinar rubros del Estado con donaciones.
 - REDIEIX se debería pagar solo, porque genera muchas ganancias. El problema es que esas ganancias no le llegan.
 - Seguir buscando apoyo de los organismos multilaterales e internacionales y rendirles cuentas. Además recursos del Estado y

del sector privado, éste último no solo por el monto que pueda aportar, sino para crear compromiso con la institución.

VIII. Proyección del Impacto del Proyecto

El acceso a nuevos mercados está determinado por varias razones entre ellas; las asimetrías de información, estándares de calidad, barreras arancelarias y para-arancelarias, así como de una política estratégica de competitividad. Así mismo, existe un beneficio considerable en una intervención pública que proporcione incentivos para que las empresas exportadoras de un sector/cadena elaboren una estrategia común y encaren las limitaciones y obstáculos de manera colectiva. Tal es así que, la competitividad internacional de una empresa no depende sólo de sí misma, sino del conjunto de empresas que constituyen su red de proveedores y de la institucionalidad que interviene en el proceso de sus exportaciones.

Un tema que deberá seguir siendo objeto de análisis por REDIEIX tiene relación con la escasa diversificación de la oferta exportable y, en concreto, la concentración en un número limitado de empresas exportadoras pueden obstaculizar un proceso de desarrollo sostenido. Aún cuando los resultados indiquen que ha habido incrementos sustanciales en el número de empresas exportadoras –según informe VUE de 900 empresas exportadoras en el 2001 a 2.334 empresas exportadoras- todavía las principales empresas exportadoras son un grupo muy pequeño (las 10 mayores empresas exportadoras representan mas del 50% del total de exportaciones). Y esto resulta relevante debido a las amplias fluctuaciones en los ingresos por exportaciones que tienden a estar asociadas a las mismas generan altos costos en términos de asignación eficiente de los recursos y crecimiento económico.

Las acciones de REDIEIX apuntan principalmente a reducir los costos de información involucrados en el inicio y el mantenimiento del acceso a mercados. Dichos costos tienden a ser más elevados para bienes diferenciados que para bienes homogéneos o con precios referenciados. Las herramientas que utiliza REDIEIX podrían contribuir a mejorar el desempeño exportador en ese tipo de productos y, por ende, a diversificar las exportaciones. Es por ello que, la efectividad de REDIEIX en esta área depende no sólo de la clase de instrumentos que utiliza (ferias, misiones comerciales, etc.), sino que también puede explicarse por sus rasgos institucionales (estructura y esquema de incentivos, interrelaciones con otras organizaciones público/privadas relacionadas con el comercio exterior, etc.).

Esto puede ser observado más claramente cuando se evalúa las respuestas de aquellas empresas que fueron beneficiadas con algún tipo de servicios de REDIEIX. Cuando las mismas son consultadas si ha habido mejoramiento de las exportaciones y esto haya derivado en un incremento de la dotación de personal, cerca de la mitad respondieron positivamente, mientras que para el resto de las empresas no arrojó mejoras ni incrementos. Sin embargo, para estas empresas, lo resaltante fue la información que obtuvieron gracias a REDIEIX y el contacto con potenciales compradores. El real impacto de este esquema recién podrá ser visualizado cuando puedan empezar a capitalizarse estas visitas comerciales, ferias, acceso a mercados y contactos comerciales por parte de las empresas beneficiadas en la actualidad.

Si bien el impacto de REDIEIX ha sido bastante positivo en estas esferas, el verdadero resultado institucional tendrá relación cuando esta pueda convertirse en una entidad

autónoma que coordine todas las actividades de promoción de exportaciones del Gobierno (dentro y fuera del país), provea los servicios estratégicos a los beneficiarios y cuente con una mas amplia participación del sector privado, que es la fórmula preferida de aquellos casos con mayor éxito. Mientras tanto, es necesario que REDIEX focalice mejor sus esfuerzos y consecuentemente haga un mejor targeting del apoyo y los servicios que ofrece, que deberán estar basados en mercados, sectores y características de las empresas.

Esto implica una selección de rubros o renglones productivos que tendrán que ser beneficiados de la aplicación de instrumentos nuevos y actuales, tanto en las etapas de producción, distribución y comercialización. Esta selección deberá hacerse teniendo en cuenta criterios como: ventajas comparativas reveladas; comportamiento regional y mundial de la demanda (mercados); comportamiento productivo y exportador de los rubros en los últimos años; inclusión social, es decir, sectores productivos que ayuden a generar empleo y reducir la pobreza; y mayor valor agregado a través de la innovación tecnológica.

En cuanto a la modalidad de provisión de servicios, la experiencia hasta ahora indica que el empresario prefiere interactuar con otros empresarios, la experiencia comercial es muy valorada en lo que se refiere a la provisión de servicios públicos de apoyo a las exportaciones, así como en el uso de canales del sector privado que están sujetos a la disciplina comercial, donde la inyección constante de conocimiento es requerida para mantener la relevancia para las empresas de los servicios ofrecidos. Y en lo que se refiere al monitoreo del desempeño, el tema central es el uso de indicadores cualitativos, mecanismos independientes de información de los usuarios, auditorías independientes de eficiencia y efectividad.

Un modelo de financiamiento que no tenga una exclusiva dependencia de los fondos públicos debiera ser explorado por sus autoridades. Existen varios esquemas en la actualidad que podrían ser emulados, caso Chile, Costa Rica, Brasil y El Salvador. En varias de las respuestas de las empresas encuestadas mencionaban que existe la voluntad de empezar a realizar un mayor cofinanciamiento en ciertos servicios, principalmente aquellos que tienen una alta rentabilidad para las empresas exportadoras. También existen otros esquemas de financiamiento que tendrían que se explorados como aquellos que se auto- imponen un cierto fondo que provienen de las exportaciones y que van a financiar directamente el funcionamiento del organismo. Si bien esto podría resultar más eficiente, existen mecanismos legales e institucionales que impedirían avanzar con estos esquemas en el corto plazo. Sin embargo, una gradual mayor co-participación en ciertos costos sería quizás un esquema más eficaz. En la medida que REDIEX se consolide institucionalmente podría pensarse en estos esquemas, mientras tanto, el presupuesto público juntamente con la cooperación internacional, tendrán que jugar un rol fundamental en la financiamiento del programa.

IX. Evaluación y Seguimiento

REDIEX creó a fines del año 2007 una Dirección de Gestión, responsable por el sistema de monitoreo y evaluación, y por la mejora continua de la metodología de gestión. El objetivo principal fue cuantificar el desempeño del Plan Nacional de Exportación, el

cual persigue exportar más y mejor, atraer inversión extranjera directa y mejorar el clima de negocios en Paraguay, de forma sostenible en el tiempo.

En el marco de ello, se desarrolló e implementó un Sistema de Monitoreo y Evaluación, con el objetivo de: aumentar la capacidad de medir, gerenciar y comunicar los resultados de las metas y proyectos; verificar el cumplimiento de las normativas y procedimientos de la institución; y recopilar el avance de los compromisos sectoriales celebrados en las Mesas Sectoriales y de Ambiente de Negocios, los responsables y el cumplimiento de los mismos; modernizando el control y acompañamiento de las actividades, difundiendo buenas prácticas y competencias internas, y confiriendo mayor transparencia en la aplicación de los recursos.

Con este sistema se pretendió hacer un alineamiento estratégico por medio de la:

- definición de indicadores de resultados y estructuración de la cartera de proyectos;
- implementación de una metodología orientada a resultados, incluyendo un sistema de información, que permitirá la gestión, acompañamiento y control de las actividades y proyectos.

Con la implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación en REDIEX, se ha logrado como resultado:

- 50 personas de 7 direcciones técnicas y operativas de REDIEX capacitadas a través de cursos y talleres, con el objeto de la implementación del sistema.
- Fueron desarrolladas e implementadas las siguientes herramientas:
 - Manual de Organización y Funciones.
 - Manual de Procedimientos.
 - Plan de Monitoreo y Evaluación – Año 2008.
 - Sistema de Evaluación de Desempeño del Personal.
 - Tablero de Control de Gestión Técnica y Procesos Operativos.
- Desde fines de 2007 y 2008 REDIEX cuenta con indicadores definidos y monitoreados mensualmente, y con más de 128 proyectos estructurados y gerenciados por medio de este sistema.
- El Ministro de Industria y Comercio y el Consejo Directivo de REDIEX (conformado por representantes del sector privado) son informados mensualmente sobre los avances realizados por las Mesas Sectoriales y de Clima de Negocios y sobre las dificultades de ese período.
- Toda la información para que los actores involucrados, del sector público y privado, conozcan qué se está haciendo sobre sus compromisos, mejorándose así el seguimiento y la confianza en el proceso, está disponible a través de herramientas informáticas como:
 - Sitio Web, Boletines Electrónicos, etc.
 - Sitio SharePoint – Intranet (Estructura, ver Anexo 6)
 - Sistema de Gestión de Proyectos: este sistema informático fue implementado para el seguimiento de la ejecución de la cartera de proyectos de cofinanciamiento; y para el seguimiento de las metas y compromisos trazados en el marco de las Mesas Sectoriales y sus correspondientes Matrices de Competitividad.

X. Lecciones Aprendidas

- Existencia de un espacio para el diálogo público / privado.
- Participación de las autoridades de las instituciones dan respaldo político pero la de los técnicos da sostenibilidad.
- La incertidumbre en el presupuesto genera inseguridades en la ejecución de las actividades del proyecto.
- Necesidad de una Línea de Base y de actualización del PRODOC, para que el proyecto sea evaluable.
- Las matrices de las mesas establecieron claramente el punto de partida y las metas de los sectores prioritarios en REDIEEX.
- Modelo de asociación público-privado implementado exitosamente.
- Las mesas dieron lugar a la creación de nuevas instituciones, públicas y privadas, que apoyan el sector.
- Claridad en la definición de los objetivos de desarrollo (impacto y efectos) del proyecto desde la etapa de diseño.
- El proceso de instauración del PNE va a ser a largo plazo, recién se está iniciando.
- La importancia de contar con indicadores que permitan medir objetivamente la gestión de REDIEEX.
- Las universidades deben adaptar sus mallas curriculares a las necesidades del mundo empresarial. La intención de las universidades fue hacer negocios
- Los proyectos presentado por las Universidades están orientados al desarrollo de la investigación y no las necesidades del sector exportador.
- La mayor confianza hacia el sector publico paraguayo, y hacia el país, generada a través de la promoción de inversión.
- La necesidad de un mecanismo de seguimiento y monitoreo de los servicios de REDIEEX que acceden las empresas beneficiadas.
- Que a mayor nivel jerárquico de los representantes de las instituciones publicas que participan en las mesas sectoriales mayores han sido los resultados alcanzados.

XI. Conclusiones y Recomendaciones

a. Conclusiones

- REDIEX fue creado como un proyecto, cuyas definiciones iniciales fueron superadas de acuerdo a los resultados obtenidos en esta evaluación. Un débil diseño inicial afecta directamente al logro de los objetivos perseguidos en un proyecto, pero las medidas paliativas (definición de indicadores con atributos claros y la implementación del mecanismo de monitoreo y seguimiento) aplicadas a este tema, permitió a REDIEX identificar claramente sus metas y a obrar al respecto.
- La implementación del Sistema de Monitoreo utilizado por REDIEX, aunque se encuentre en su primer año de funcionamiento, a consideración de este equipo evaluador es satisfactorio, ya que permite la sistematización y creación de una base de datos de las acciones emprendidas.
- Se ha observado una debilidad en cuanto a la disponibilidad de información en lo que respecta a los temas administrativos/financieros. Teniendo en cuenta dos metodologías diferentes utilizadas para el proyecto (PNUD y PGN), contribuye a ello
- Los beneficiarios de REDIEX muestran, en su mayoría, satisfacción e interés porque los servicios sigan.
- Existe preocupación sobre el apoyo político que necesita REDIEX para su sostenibilidad a largo plazo.
- Las Pymes son las que más necesitan del impulso inicial de REDIEX para poder acceder a los mercados internacionales.
- La imagen de los profesionales de REDIEX es muy positiva.

b. Recomendaciones

- Institucionalizar los cambios realizados en el diseño de proyecto y dar continuidad a REDIEX y los servicios que presta, persiguiendo los objetivos para los que fue creado.
- Dar continuidad al sistema de monitoreo utilizado por REDIEX instalando indicadores de gestión mas relacionados al cumplimiento de objetivos de carácter mas específicos. Por ejemplo: aumento de exportaciones de empresas relacionadas al sector al cual se esta apoyando.
- Mejorar sistematización de información de exportaciones de empresas beneficiadas para permitir evaluar de una manera mas objetiva los alcances de los servicios.
- Trabajar en la armonización de presupuestos (metodología PNUD y PGN).
- Evaluar esquemas de financiamiento alternativos al del presupuesto público y de la cooperación internacional.
- Definir las prioridades políticas de la organización institucional y dar sustento a la misma para asegurar su continuidad.

- Fortalecer esquemas actuales de servicios, y diseñar nuevos si fueran necesarios, para dar apoyo a las Pymes.

XII. Anexos

Anexo 1: Pauta encuestas gerentes de REDIEX

1. Cual ha sido el servicio que Ud. ha brindado (puede marcar mas de uno)
 - Proyecto de Cofinanciamiento
 - Ruedas de Negocios
 - Información sobre exportación
 - Seminarios o Capacitaciones
 - Atracción de inversiones
 - Servicios al exportador
2. Como Ud. evalúa el servicio brindado (definido en la pregunta 2) por REDIEX.
 - Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
3. Gracias a los servicios brindados a través de los proyectos de REDIEX, se han incrementado las exportaciones de la Mesa/Sector? Cuanto?
 - Si, hasta un 10%
 - Si, entre 10% y 30%
 - Si, entre 31% y 60%
 - Si, mas del 60%
 - No se ha incrementado
4. Cual considera, a su criterio, el factor fundamental para este resultado (se refiere a la respuesta de la pregunta anterior).
 - Mayor/menor demanda mundial
 - Mayor/menor demanda regional
 - Apoyo estatal
 - Mejora de la competitividad del sector
5. Cual considera usted ha sido el servicio o proyecto que ha generado el mayor impacto en las exportaciones del sector al cual usted ha brindado el servicio (se refiere a la respuesta de la pregunta 3 y puede incluir mas de una respuesta).
6. Cuan importante ha sido el servicio brindado por REDIEX para el resultado logrado (se refiere a la pregunta 3).
 - Alto
 - Medio
 - Bajo
 - Nada
7. De no haberse proveído el servicio o proyecto, se hubiera obtenido ese resultado?
 - Sí
 - NoFundamente su respuesta:
8. Que mejoraría de los servicios que fueron brindados por REDIEX? (puede citar mas de uno)

Anexo 2: Pauta de Encuestas Web

Encuesta Web Empresas y Usuarios

Total encuestados

¿Conoce los programas y beneficios que otorga REDIEX a ciertos sectores económicos y

1 empresas?

Si

No

2 ¿Ha sido usted o su empresa beneficiario de algún proyecto de REDIEX?

Si, de un proyecto

Si, de dos proyectos

Si, de tres o más proyectos

No

¿Cuáles han sido los servicios que usted o su empresa han utilizado? (puede marcar más de

3 uno)

Proyecto de cofinanciamiento

Ruedas de negocios

Información sobre exportación

Seminarios o capacitaciones

4 ¿Cómo usted evalúa el servicio brindado (definido en la pregunta 3) por REDIEX?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

¿Cuáles han sido los tipos de proyectos con los que usted o su empresa ha sido beneficiado?

5 (puede marcar más de uno)

Apertura de mercados

Capacitación

Estudios de investigación

Misión comercial

Participación en ferias

Promoción internacional

Otros

¿Los productos o servicios recibidos a través de los proyectos de REDIEX han sido beneficiosos

6 para usted o su empresa?

Mucho

Medio

Poco

Nada

¿Los productos o servicios recibidos a través de los proyectos de REDIEX han sido otorgados

7 en forma oportuna para usted o su empresa?

Mucho

Medio

Poco

Nada

¿La cofinanciación para obtener los productos o servicios a través de los proyectos de REDIEX

8 ha sido adecuada para usted o su empresa?

Mucho

Medio

Poco

Nada

¿Gracias a los productos o servicios recibidos a través de los proyectos de REDIEEX, se han

9 incrementado sus exportaciones?. ¿Cuánto?

Si, hasta un 10%

Si, entre 10% y 30%

Si, entre 31% y 60%

Si, más del 60%

No se ha incrementado

¿Gracias a los productos o servicios recibidos a través de los proyectos de REDIEEX, se han

10 incrementado las contrataciones de personal?. ¿Cuánto?

Si, hasta 5 personas más contratadas

Si, entre 6 y 10 personas más contratadas

Si, entre 11 y 20 personas más contratadas

Si, más de 20 personas más contratadas

No se ha incrementado

11 ¿Considera usted que Rediex es una herramienta importante de apoyo a las exportaciones?

Muy importante

Importante

Poco Importante

No es Importante

Encuesta Web a Mesas Sectoriales

1 ¿Es usted, su empresa o institución miembro de alguna de las Mesas Sectoriales de Rediex?

Si

No

2 ¿Por qué motivo usted participa en las mesas sectoriales de Rediex?

Por interés personal

Por interés de la institución

Otros

3 ¿Cómo califica a la Mesa Sectorial donde usted, su empresa o institución participa en términos de organización?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

4 ¿Cómo califica a la Mesa Sectorial donde usted, su empresa o institución participa en términos de resultados?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

5 ¿Cómo califica a la Mesa Sectorial donde usted, su empresa o institución el modelo utilizado por Rediex de participación público-privado para el apoyo a los secotres?

1 Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

6 ¿Qué mejoraría de la Mesa Sectorial en la que usted, su empresa o institución participa?

¿Considera usted que los funcionarios de Rediex cumplen con su rol articulador entre el sector público-privado-académico?

Si

No

Encuestas Web - Potenciales Inversionistas

Conoce los servicios e informaciones que otorga REDIEIX a los potenciales inversores en

1 Paraguay?

Si

No

Ha sido Ud./su empresa beneficiario de alguno de los servicios de REDIEIX como potencial

2 inversor

Si , de un servicio

Si , de dos servicios

Si, de tres o mas servicios

Sí, de todos

No

Cuales han sido los servicios que Ud/su empresa han utilizado (puede marcar mas de

3 uno)

Información y asesoría sobre Incentivos.

Asesoría sobre rubros de mayor potencial.

Contacto con potenciales socios locales.

Contacto con proveedores y clientes.

Facilitación de trámites.

Organización y coordinación de visitas al país.

Asistencia, coordinación y apoyo en reuniones institucionales.

Inteligencia Comercial.

4 Como Ud. evalúa el servicio brindado (definidos en la pregunta 3) por REDIEIX.

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Gracias a los servicios recibidos a través de REDIEIX, han aumentado o efectivizado las posibilidades de inversión? Cuanto?

5

Si

No

En caso de ser si:

Alto

Medio

Bajo

Que mejoraría de los servicios que brinda REDIEIX a los potenciales inversores? (puede citar mas de una)

6

Anexo 3: Pauta de Entrevistas y Lista de Entrevistados

Entrevista de Evaluación Final - BENEFICIARIOS

9. Conoce los programas y beneficios que otorga REDIEX a ciertos sectores económicos y empresas?

SI No

10. Ha sido Ud/su empresa beneficiario de algún proyecto de REDIEX

Si , de un proyecto
Si , de dos proyectos
Si, de tres o mas proyectos
No

11. Cuales han sido los servicios que Ud/su empresa ha utilizado (puede marcar mas de uno)

Proyecto de Cofinanciamiento
Ruedas de Negocios
Información sobre exportación
Seminarios o Capacitaciones

12. Como Ud. evalúa el servicio brindado (definido en la pregunta 3) por REDIEX.

Excelente
Muy buena
Buena
Regular
Mala

13. Cuales han sido los tipos de proyectos que Ud/su empresa ha sido beneficiados (puede marcar mas de uno)

Apertura de Mercados
Capacitación
Estudios e Investigaciones
Misión Comercial
Participación en Ferias
Promoción Internacional
Otros (citar)

14. Los productos/servicios recibidos a través de los proyectos de REDIEX ha sido beneficiosos para Ud/su empresa.

Mucho
Medio
Poco
Nada

15. Los productos/servicios recibidos a través de los proyectos de REDIEX ha sido otorgados en forma oportuna para Ud/su empresa.

- a. Mucho
- b. Medio
- c. Poco
- d. Nada

16. La cofinanciación para obtener Los productos/servicios a través de los proyectos de REDIEX ha sido adecuada para Ud/su empresa.

- Mucho
- Medio
- Poco
- Nada

17. Gracias a los productos/servicios a través de los proyectos de REDIEX, se han incrementado sus exportaciones? Cuanto?

- Si, hasta un 10%
- Si, entre 10% y 30%
- Si, entre 31% y 60%
- Si, mas del 60%
- No se ha incrementado

18. Gracias a los productos/servicios a través de los proyectos de REDIEX, se han incrementado las contrataciones de personal? Cuanto?

- Si, hasta 5 personas mas contratadas
- Si, entre 6 y 10 personas mas contratadas
- Si, entre 11 y 20 personas mas contratadas
- Si, mas de 20 personas contratadas
- No se ha incrementado

19. Hay algún beneficio que Ud./su empresa ha recibido solo gracias a REDIEX?

Entrevista de Evaluación Final – MIEMBRO DE MESA SECTORIAL

1. Es Ud./su empresa/institución miembro de alguna de las Mesas Sectoriales de REDIEX
 - Si
 - No
2. Porque Ud. participa en las mesas sectoriales de REDIEX (COMO O PORQUE LLEGA A REDIEX?)
 - Por interés Personal
 - Por interés de la institución
 - Otros
3. Como califica a la Mesa Sectorial donde Ud./su empresa/ institución participa en términos de organización
 - Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
4. Como califica a la Mesa Sectorial donde Ud./ su empresa/ institución participa en términos de resultados
 - a. Excelente
 - b. Muy buena

- c. Buena
 - d. Regular
 - e. Mala
5. Como califica a la Mesa Sectorial donde Ud./su empresa/institución el modelo utilizado por REDIEIX de participación publico-privado para el apoyo a los sectores.
- Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
6. Que mejoraría de la Mesa Sectorial en la que Ud./su empresa/institución participa? (puede citar mas de una)
7. Considera Ud. que los funcionarios de REDIEIX cumplen con su rol articulador entre e sector publico-privado-académico.
- Si
 - No (explicar)
8. Que hubiera pasado o no pasado para su sector, si no existía El REDIEIX?
9. Como se puede hacer sostenible operativa y financieramente el REDIEIX?

Lista de Entrevistados Beneficiarios

- Gio Leathers – Arturo Diez Pérez
- DTP – Marcelo Prono
- Granular – Margarita Duarte
- Conpacoop – Milciades Sosa
- Multicont – Silvio Meza
- Unicoop – Ivo Pigoso y Francisco Mesono
- Agroforex - Héctor Doroskevich
- Bio Guaraní – Eduardo Vuyk
- Bricapar SAE - Ramón Jimenez Gaona

Lista de Entrevistados Presidentes de Mesas Sectoriales

- Maris Llorens, Mesa de Carne y Cuero
- Eduardo Felippo, Mesa de Incentivos de Inversión
- Raúl Hoeckle, Mesa de Biocombustibles
- Roberto Eguía, Mesa de Textil Confecciones
- Miguel Martin, Mesa de Turismo
- Humberto Ortiz, Mesa de Frutas y Hortalizas
- Roberto Yambay, Mesa de TIC
- Rodolfo Vouga, Mesa de Simplificación de Trámites
- Ing. Kyriluk, Mesa Forestal
- Ricardo Dos Santos, Mesa de Logística
- Juan Carlos Fischer

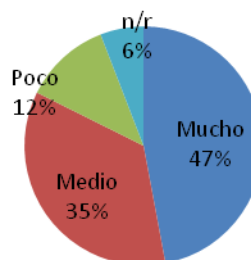
Anexo 4: Gráficos de los Resultados de Encuestas

Gráficos de las Encuestas Web a Empresas

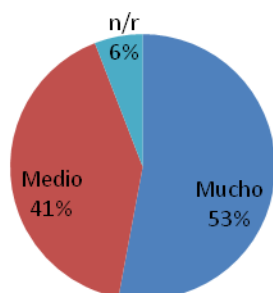
¿Como Evalúa Ud. El Servicio Brindado por REDIEX?



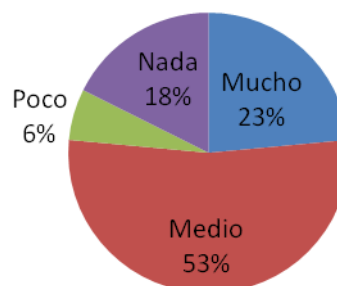
¿Los productos o servicios recibidos a través de los proyectos de REDIEX han sido beneficiosos para usted o su empresa?



Los productos o servicios, ¿han sido otorgados en forma oportuna?

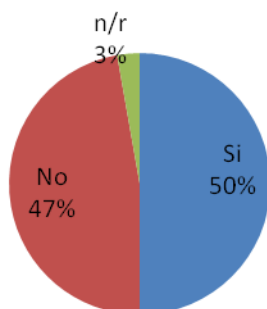


La cofinanciación, ¿ha sido adecuada?

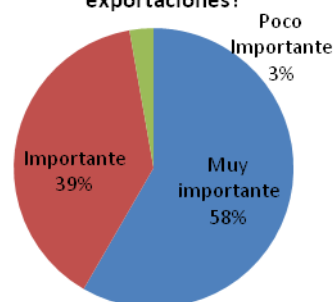


Gráficos Encuestas Web Usuarios

Ha sido su empresa o sector eneficiado directa o indirectamente por REDIEEX?

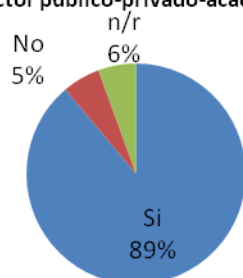


¿Considera usted que Rediex es una herramienta importante de apoyo a las exportaciones?

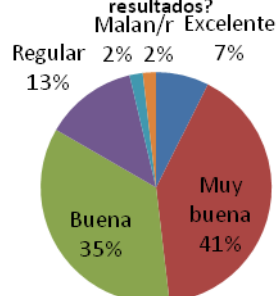


Gráficos Encuestas Web Mesas Sectoriales

¿Considera que los funcionarios de Rediex cumplen con su rol articulador entre el sector público-privado-académico?



¿Cómo califica a la Mesa Sectorial donde usted, su empresa o institución participa en términos de resultados?



Anexo 5: Matriz de Preguntas y Respuestas a Usuarios y Presidentes de Mesas Sectoriales

Anexo 6: Presentación de Resultados Preliminares

Anexo 6: Share Point

SHARE POINT

Es un servidor de portal escalable que permite conectar los equipos en el entorno institucional. Este sistema permite la colaboración entre los usuarios de REDIEIX, integrar las aplicaciones y compartir información.

Para acceder al mismo se deberá ingresar a través de la Red Privada Virtual (VPN), cuyo acceso es configurado en cada uno de los equipamientos: <http://intranet.rediex.gov.py>

Esta herramienta fue diseñada a través de 10 sitios diferentes, donde cada sitio es adecuada a las características propias de cada Dirección o área.

El mismo esta diseñado según el siguiente detalle:

1. Inicio
2. Dirección General
3. Dirección de Programas Sectoriales
4. Dirección de Atracción de Inversiones
5. Dirección de Servicios al Exportador
6. Dirección de Gestión
7. Dirección de Ambiente de Negocios
8. Dirección de Comunicación y Marketing
9. Dirección de Administración y Finanzas

1. Inicio

Este sitio fue habilitado para compartir información común a todos los funcionarios de REDIEIX, realizar avisos, anuncios, reservar salas de reuniones, reservar móviles, entre otras actividades. Cuenta con la siguiente estructura:

- Encuestas
- Imágenes de REDIEIX
- Documentos:
 - Documentos institucionales
 - Galería de plantillas de listas
- Listas:
 - Calendario de eventos
 - Tareas
 - Calendario - Sala de Reunión Principal
 - Calendario - Sala de Reunión 2
 - Calendario - Auto Vw Polo
 - Calendario - Camioneta Blazer
 - Recepción de llamadas y visitas a REDIEIX
- Discusiones:
 - Discusión de grupo (temas actuales y coyunturales que afectan a REDIEIX)
- Sitios:
 - Dirección General
 - Programas Sectoriales

- Atracción de Inversiones
- Servicios al Exportador
- Gestión
- Ambiente de Negocios
- Comunicación
- Administración
- TI – Informática

2. Dirección General

Este sitio fue habilitado para gestionar la información correspondiente a la Dirección General de REDIEX.

Cuenta con la siguiente estructura:

- Documentos compartidos
 - Marco Legal:
 - Marco Legal de REDIEX
 - Marco Legal de Mesas Sectoriales
 - Marco Legal Multi-Sectorial
- Notas Recibidas y Remitidas
 - Remitidas
 - Recibidas
- Memos recibidos y remitidos
 - Remitidos
 - Recibidos
- Listas
 - Calendario de Actividades
 - Llamadas y visitas al Director General
 - Tareas asignadas por el Ministro
 - Tareas asignadas a Directores
- Discusiones
 - Discusión de grupo

3. Dirección Programas Sectoriales

- Anuncios
- Documentos compartidos:
 - Desarrollo de Nuevos Sectores
 - Mesa Algodón Textil y Confecciones
 - Mesa Biocombustibles
 - Mesa Carne - Cuero
 - Mesa Frutas y Hortalizas
 - Mesa Productos Forestales
 - Mesa Stevia
 - Mesa TICs
 - Mesa Turismo

- Listas
 - Calendario de actividades
 - Tareas asignadas a Gerentes
 - Seguimiento a Programas Sectoriales
- Discusiones
 - Discusión de grupo

4. Dirección Atracción de Inversiones

- Anuncios
- Calendario
- Documentos compartidos
 - Presentaciones País 2008
 - Informes de Gestión
 - Discusiones
 - Encuestas
- Imágenes de Atracción de Inversiones

5. Dirección Servicios al Exportador

- Anuncios
- Documentos compartidos:
 - Borradores de manuales
 - Documentos de trabajo - SE
 - Imágenes
 - Importación vía aérea
 - Préstamo BID
- Inteligencia Comercial
 - Boletines
 - Encuestas realizadas - Incidencia de la baja del tipo de cambio en las empresas
 - Estadísticas de exportación
 - Ficha de Productos
 - Informes Estadísticos - Mesas Sectoriales
 - Material Externo
 - Perfiles de países y mercados
 - Registro de Exportadores
 - Registro de importadores
 - Respuestas a consultas de exportadores
 - Serie Primeros Pasos para Exportar
 - Sistema de Información Georeferenciada
 - Directorio de Exportadores de Paraguay - Guía del Exportador 2008
- Promoción Comercial
 - Actas de reuniones
 - Calendario - FERIAS INTERNACIONALES SELECCIONADAS 2009
 - Expo Ruedas de Negocios
 - 2007
 - 2008

- Ferias
 - GIFTIONERY AUTUMN TAIPEI SHOW
 - SIAL PARIS 2008 19-23 OCTUBRE 2008
- Misiones
 - Misión Comercial de Rumania 12 al 15 de Noviembre
- Seminarios
 - RGX - RED GLOBAL DE EXPORTACIONES
 - Seminario ICE-REDIEX

6. Dirección de Gestión

- Encuestas

- 1º Encuesta sobre Utilidad de Boletines de Comercio Exterior
- 2º Encuesta sobre Utilidad de Boletines de Mesas Sectoriales
- 3º Encuesta sobre Utilidad de Boletines de Estudios de Mercados
- Encuesta sobre el Sistema de Gestión implementado en REDIEX

- Imágenes

- Imágenes de Talleres de Capacitación en Gestión

- Documentos compartidos

- Presentación de la Dirección de Gestión
- Consejo Directivo
 - Reuniones Ordinarias
 - 2007
 - 2008
 - Reuniones Extraordinarias
 - 2007
 - 2008
- Informes de Gestión
 - Año 2005
 - Año 2006
 - Año 2007
 - Año 2008
 - Compendios Años 2005-2007
 - Compendios Años 2005-2008
- Informes de Monitoreo
 - Actividades Específicas – Seguimiento de Reuniones con Gerentes
 - Monitoreo Matrices de Competitividad
 - Monitoreo Operativo
 - Trimestral
 - Semestral
 - Anual
 - Monitoreo Técnico
 - Mensual
 - Monitoreo Plan 100 Días
 - Reportes Mensuales
 - Reportes Semanales
- Informes de Monitoreo al Ministerio de Hacienda
 - Bimestral

- Trimestral
 - Manual de Organización y Funciones
 - Manual de Procedimientos
 - Matrices de Competitividad de Mesas Sectoriales
 - Plan de Monitoreo y Evaluación 2008
 - Plan Operativo Anual
 - 2008
 - 2009
 - Presentaciones al Consejo Directivo
 - Reporte de Ejecución a Taiwán
 - 2005
 - 2006
 - 2007
 - 2008
 - Talleres de Capacitación
 - Plan Estratégicos REDIEX 2008-2013
 - Evaluación de Desempeño
 - 2008
- Listas
 - Calendario de Monitoreo y Actividades
 - Tareas asignadas a Técnicos de Monitoreo
 - Discusiones
 - Discusión de grupo
 - Sub-Sitios
 - Equipo de Transición
 - Seguimiento de Expedientes
 - Recepción
 - 2007
 - 2008
 - Administración
 - 2007
 - 2008

7. Dirección Ambiente de Negocios

- Anuncios
- Documentos compartidos
- Listas
 - Calendario
 - Tareas
 - Contactos DAN
 - Seguimiento Actividades DAN

8. Dirección Comunicación y Marketing

- Anuncios
- Documentos compartidos
 - Boletín Mensual
 - Columna dominical del ABC
 - Editorial del Director General
 - Gacetillas de Prensa
 - Índices Imagen País
 - Planilla de Asistencia de Reuniones
 - Resumen de Publicaciones en medios
- Listas
 - Calendario
 - Tareas
- Encuestas
 - Clima Organizacional
 - Comunicación Interna

9. Dirección Administración y Finanzas

- Documentos compartidos
 - Formularios
 - Viáticos
 - Móviles
 - Inventario
 - Solicitud de Fotocopias
 - Balances y Estados de Resultados
 - Inventario
 - Rendiciones de Cuentas
 - Asistencia del Personal
 - Presupuesto
- Calendario
- Tareas

Anexo 7: Presentación de Resultados Finales
