

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PARAGUAY

**PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)
(PR-0100)**

EVALUACIÓN FINAL

**Roberto de Groot
Diciembre 2011**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN		4
I. ANTECEDENTES		5
A. Marco de Referencia	5	
B. Descripción del Programa		8
C. La Consultoría		13
II. ANÁLISIS DEL PROGRAMA		14
A. La Gestión		14
B. Los Resultados		18
C. Presupuesto y gastos	28	
D. Sostenibilidad	31	
E. Evaluación y Seguimiento		33
III. LECCIONES APRENDIDAS		34
IV. CONCLUSIONES		38

SIGLAS Y ABREVIACIONES

ATT	Registro de Agentes de Transferencia Tecnológica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEDEM	Centro de Diseño Estilístico de Modas
CEDIAL	Centro de Cooperación Empresarial y Desarrollo Industrial
CNCSP	Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Paraguay
CEPAE	Centro de Apoyo a las Empresas
EGP	Entidad de Gerenciamiento del Programa
MIC	Ministerio de Industria y Comercio
PDC	Planes de Desarrollo para la Competitividad
POF	Propuesta de Desarrollo de la Oferta
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RENASDE	Registro Nacional de Empresas Articuladoras de SDE
RGO	Registro General de Oferentes
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial
SIE	Servicio de Información Empresarial
SIR	Sistema de Información Referencial
SPR	Sistema de Precios Referencial
UCP	Unidad Coordinadora del Programa
UIP	Unión Industrial del Paraguay

INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde al primer informe de la Evaluación Final del “Programa de Desarrollo Empresarial para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)” (PR-0100), ejecutado por el Ministerio de Industria y Comercio de Paraguay, con el apoyo financiero del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Para su mejor comprensión el presente informe se ha estructurado en las siguientes secciones o capítulos:

Capítulo I: “**Antecedentes**”, en el que se entregan algunos antecedentes que dieron origen al Programa, así como los antecedentes de mayor relevancia del diseño del Programa como lo son los objetivos, los componentes, el costo y financiamiento y la ejecución del mismo, y los principales antecedentes de la consultoría solicitada para realizar la evaluación final del mismo: propósito, metodología y productos.

Capítulo II: “**Análisis del Programa**”, en el que se realiza una evaluación de los aspectos de mayor relevancia del Programa respecto a su gestión, sus resultados y la utilización del presupuesto.

Capítulo III: “**Lecciones Aprendidas**”, en que se presentan resumidamente las principales lecciones aprendidas como consecuencia del análisis del Programa, y que pueden servir para el diseño e implementación de otros programas.

Capítulo IV: “**Conclusiones**”, en el que se plantean las principales conclusiones de la Evaluación Final realizada al Programa.

I. ANTECEDENTES

A. Marco de Referencia

1. Marco Socioeconómico

1.1 En el período de preparación del Programa, la economía paraguaya se encontraba en medio de un importante proceso de transformación. El tradicional mercado de venta informal a Argentina y Brasil de productos provenientes de terceros países (reexportación), que hacía del sector comercio el sector más dinámico del país, se estaba desarticulando como consecuencia del proceso de integración regional (MERCOSUR), lo que posibilitó una mayor apertura de los 4 países participantes entre sí y el resto del mundo. Ello, junto a las dificultades de los sectores exportadores tradicionales como la soja, algodón, madera y carne debido a las dificultades de la economía mundial, unido al estancamiento del sector industrial, la sobrevaloración de la moneda nacional y la devaluación de la moneda brasilera, condujeron a un déficit comercial crónico, con importaciones que duplicaban a las exportaciones.

2. Las PYMES

1.2 De acuerdo a la información disponible, en el período de preparación del Programa, existían alrededor de 43.000 PYMES, que representaban alrededor del 36% de las empresas formales y urbanas del país, y el 55% del empleo a nivel nacional. Diversos estudios, incluyendo la estrategia realizada por el BID para las PYMES, señalaban que uno de los principales desafíos de las PYMES paraguayas era su escasa capacidad de respuesta ante los procesos de apertura económica, lo que constituye un obstáculo para el desarrollo de la competitividad del país y las transformaciones macroeconómicas en proceso. Los mismos estudios señalan que una forma de superar esta inercia es implementando políticas públicas a través de servicios de desarrollo empresarial (SDE) que faciliten el acceso de las empresas a aspectos tales como la información, asesoría técnica, tecnología y capacitación para la gestión productiva y comercial, y para la actualización de los recursos humanos.

3. El Problema

1.3 Al momento de preparación del Programa, el mercado de los SDE en Paraguay se caracterizaba por deficiencias en la demanda y en la oferta, así como por la falta de articulación entre ambas. Se observaban fuertes asimetrías de información: la demanda dispone de escasa información respecto al contenido, las modalidades y los precios de los servicios ofrecidos, y la oferta carecía de información respecto a las necesidades y preferencias de las PYMES en relación a este tipo de servicios. Por

otra parte, el escaso dinamismo del mercado había conducido a un bajo nivel en calidad y pertinencia de los servicios, prevaleciendo la improvisación y la ineficiencia, por lo cual los demandantes tendían a cerrar contratos a muy bajos precios (que compensen la incertidumbre), lo que generaba escaso interés de la oferta en la realización de inversiones que condujeran a una adecuación de sus servicios a las necesidades y preferencias de las PYMES, así como a un incremento en la calidad de los servicios prestados.

- 1.4** La **demanda de SDE** por parte de las PYMES¹ era escasa debido fundamentalmente a: (i) limitaciones en la capacidad de gestión de los empresarios para identificar sus necesidades de asistencia; (ii) falta de una cultura de utilización de servicios de apoyo; (iii) falta de información sobre la oferta existente; y (iv) falta de recursos financieros para comprar estos servicios.

No obstante ello, las PYMES más dinámicas, orientadas a exportar y a abastecer el mercado minorista del área metropolitana de Asunción, requerían de apoyo en mercadotecnia, estilos de gerenciamiento, informática y gestión de calidad. Se observan necesidades de apoyo en: (i) capacitación externa, especialmente en los mandos medios, en el ámbito tecnológico y de gestión; (ii) asistencia técnica en planta, en materias tales como diagnósticos completos, marketing y ventas, y optimización de procesos y productos; (iii) consultorías o asesoramiento externo, especialmente en materia de estudios de mercado y perfiles tecnológicos.

A nivel sectorial, se observaba una demanda insatisfecha en los sectores de maquila, confecciones, alimentos, bebidas no alcohólicas muebles, vestimentas de cuero y joyería.

- 1.5** La **oferta de SDE** era relativamente atomizada, rígida y poco adecuada a las necesidades y preferencias de las PYMES.

En el sector público hay dos instituciones que ofrecían SDE: el Centro de Apoyo a las Empresas (CEPAE), dependiente del MIC, concentrada especialmente en las microempresas y PROPARAGUAY, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores. Sin embargo, la incertidumbre respecto al presupuesto anual de dichas organizaciones que afectaba la calidad del personal contratado y de los servicios ofrecidos, unido a la escasa credibilidad de los empresarios en dichas instituciones, otorgaba a dichos organismos una débil capacidad para formular estrategias y políticas públicas y luego implementarlas.

¹ Conclusiones basadas en una encuesta a las PYMES en los sectores de industria y servicios en Asunción y dos departamentos del interior (Itapúa y Alto Paraná). Graciela Duarte, Evaluación de Estrategias y reconversión de PYMES Paraguayas (2000).

- 1.6** En el sector privado, la mayor plataforma de apoyo a las PYMES era la Unión Industrial del Paraguay (UIP), a través de la cual se han canalizado la mayoría de los proyectos de cooperación. Sin embargo, salvo algunas excepciones de unidades de la UIP como el Centro de Cooperación Empresarial y Desarrollo Industrial (CEDIAL) o el Centro de Diseño Estilístico de Modas (CEDEM), estas plataformas no se habían constituido en redes de información y contactos para las PYMES.
- 1.7** La oferta de servicios: (i) en capacitación externa, a través de oferta privada con apoyo de organismos de cooperación, presentaba una interesante oferta en materia laboral y de mandos medios; (ii) en asistencia técnica en planta y consultoría, el espectro de empresas especializadas era bastante reducido, de aproximadamente 30 instituciones, de escaso crecimiento y personal fijo, aunque existía un gran número de consultores individuales.
Previo al inicio del Programa, se observaban algunos esfuerzos asociativos por parte de los oferentes de SDE para identificar y solucionar los problemas del mercado de SDE, especialmente a través de organismos como la UIP y CEDIAL.
- 1.8** En relación al financiamiento de las PYMES, la UIP estimaba que el 85% de las PYMES industriales era atendido por el sistema financiero formal. Sin embargo, el 40% de las mismas había cerrado en los últimos 6 años debido a la falta de información o actualización de su tecnología, lo que le impedía competir ventajosamente en el MERCOSUR². Para estas empresas, de acuerdo a los resultados de la encuesta anteriormente indicada, la falta de financiamiento era un problema secundario. No obstante ello, las PYMES indicaban necesitar apoyo para financiar sus inversiones de largo plazo y menores tasas de la banca privada para financiar su capital operativo.
Se estimaba que el fortalecimiento del mercado de SDE podría contribuir a aumentar la eficiencia y la rentabilidad de la PYMES y por ende mejorar su perfil de riesgo y acceso al crédito.

4. Necesidad de apoyo

- 1.9** En consideración a las deficiencias observadas tanto en la demanda como en la oferta de SDE, y en consecuencia en el funcionamiento del mercado de dichos servicios, cuyo desarrollo es fundamental para el fortalecimiento de las capacidades de la PYMES para el mejoramiento de su productividad y competitividad, especialmente frente al nuevo escenario de desarticulación del sector de reexportación y de apertura e integración al MERCOSUR y terceros países, se estimó necesario diseñar e implementar un programa de apoyo al desarrollo del mercado de SDE, a través de actividades tendientes a: (i) el fomento a la demanda de SDE; (ii) el fortalecimiento de la oferta de SDE; y (iii) la generación de mecanismos de apoyo

² Citado en Internationale Projekt Consult GmbH, Análisis de la posible incorporación de nuevos productos al Programa Global de Crédito a la Microempresa del Paraguay (noviembre 2000).

a las PYMES que faciliten la participación privada en el diálogo estratégico de las prioridades nacionales en materia de competitividad de las PYMES y de facilitación de información pertinente para estas empresas.

5. Justificación de apoyo del Banco

1.10 El Programa propuesto tenía sus orígenes en la Estrategia del Banco para el Desarrollo de las PYMES en Paraguay (EDE), documento ampliamente discutido en su momento con autoridades gubernamentales, gremios empresariales, organismos no gubernamentales y agencias de cooperación internacionales. El Programa también era consistente con la Estrategia del Banco para el País (GN-2118-1) que se orientaba a: (i) apoyar los esfuerzos para lograr un crecimiento económico sostenido y sustentable en el contexto de la integración regional; y (ii) contribuir a la modernización institucional del país en el contexto de un sistema democrático en consolidación. Para ello, el Documento de País enfatizaba el apoyo a la competitividad mediante acciones que impulsen, entre otros, el desarrollo y modernización del sector productivo, especialmente del sector de las microempresas, y pequeñas y medianas empresas.

1.11 Las actividades del Banco en el sector comprendían un Programa de Formación y Capacitación Laboral (Préstamo 85VOC) que incluía, entre otros, la distribución de bonos de capacitación cuya experiencia había sido satisfactoria. Por otra parte, existían dos operaciones con financiamiento del FOMIN: (i) el Programa de Articulación Empresarial (ATNME-6399-PR) que se encontraba en ejecución, y (ii) el Programa de Capacitación de Mandos Medios (ATN/MH-5355-PR), que había finalizado recientemente. El informe de diciembre de 1999 de esta última operación recomendaba realizar “un programa de mayor envergadura que permita la participación de un número mayor de empresas, para generar una masa crítica que conduzca al cambio general del sector productivo del país”. Este último programa había dejado importantes éxitos, particularmente en lo referente a la oferta de servicios de capacitación.

6. Incorporación de lecciones aprendidas

1.12 La estrategia del Programa se construyó sobre la base de lecciones aprendidas de la experiencia internacional del BID y del Banco Mundial en proyectos similares. En particular, se consideraron las experiencias recientes de proyectos financiados por el FOMIN para apoyar la articulación empresarial y la capacitación de mandos medios en el Paraguay, de los programas de reestructuración empresarial del BID (AR-0144) y del Banco Mundial (PREX) en Argentina, así como de proyectos en Chile del Centro de Productividad Industrial (CEPRI) y de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).

B. Descripción del Programa

1.13 Los antecedentes de mayor relevancia del Programa de Desarrollo Empresarial para PYMES, se pueden sintetizar, de acuerdo a su Marco Lógico, de la siguiente manera:

1. Fin y propósito

1.14 El fin del programa es contribuir a mejorar la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) para su consolidación y expansión de mercados.

1.15 El propósito del Programa es que los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) y herramientas de apoyo respondan a las necesidades de las PYMES, así como mejorar los aspectos claves del entorno de la actividad económica de las PYMES.

2. Componentes

1.16 Para lograr el fin y propósito, el Programa se organizó en los siguientes tres componentes:

- a) Fomento a la demanda de SDE
- b) Fortalecimiento y ampliación de la oferta de SDE a las PYMES
- c) Fortalecimiento de los mecanismos de apoyo al sector de las PYMES

a) Componente I. Fomento a la demanda de SDE

1.17 Tiene como objetivos:

- (i) Aumentar el número de PYMES que utilizan SDE;
- (ii) Aumentar la inversión de las empresas beneficiarias en SDE; y
- (iii) Mejorar la capacidad de las PYMES de seleccionar, contratar y controlar la provisión de SDE.

1.18 Para alcanzar los objetivos antes mencionados, se estableció la ejecución de 3 subcomponentes:

- (i) **Sensibilización de las empresas**
Consiste en la ejecución de un conjunto de actividades de sensibilización e información a las empresas, tales como: jornadas, conferencias, encuentros, talleres y seminarios.
- (ii) **Asistencia a las empresas**
Consiste en proveer asesoría y/o asistencia técnica directa a las empresas para la elaboración de un diagnóstico de base para la preparación de un Plan de Desarrollo de la Competitividad (PDC), y de una facilidad de cofinanciamiento (aportes financieros no reembolsables) de SDE para asistir a las empresas en la implementación de sus PDC.
- (iii) **Sistema de Información Referencial (SIR)**

Consiste en el diseño e implementación de un sistema dinámico de información que incorpore aspectos tales como: un sistema para la calificación de los proveedores de SDE, un registro de proveedores de SDE, un sistema de precios referenciales de SDE, propuestas metodológicas de SDE, y documentos estándar que faciliten la contratación de SDE.

b) Componente II: Fortalecimiento y ampliación de la oferta de SDE a las PYMES

1.19 Tiene como objetivos:

- (i)** Dinamizar la respuesta de los proveedores de SDE frente a la demanda de las PYMES que se generaría con las actividades de estímulo del componente I; y
- (ii)** Fortalecer y ampliar la oferta de SDE en términos de variedad, calidad y eficiencia de los productos y servicios destinados a las PYMES.

1.20 Para lograr los objetivos se financiarán actividades que estimulen la transferencia de conocimiento internacional a oferentes nacionales y que promuevan y faciliten la inversión de los mismos en el desarrollo de nuevos y/o mejores productos y/o servicios de SDE, las que se desarrollarán en dos fases:

- (i) Información y sensibilización para la transferencia tecnológica de SDE**
Consiste en la realización de un taller de oferentes nacionales para identificar los SDE de su mayor interés, y luego efectuar una feria para que oferentes internacionales divulguen los SDE identificados por los oferentes nacionales.
- (ii) Facilidad de cofinanciamiento de desarrollo de SDE**
Consiste en otorgar una facilidad de cofinanciamiento (aportes financieros no reembolsables) para el desarrollo de SDE en base a una Propuesta de Desarrollo de la Oferta (POF) por parte de los oferentes de SDE.

c) Componente III: Fortalecimiento de los mecanismos de apoyo al sector de las PYMES

1.21 Tiene como objetivos:

- (i)** Disponer de un mecanismo institucional para la elaboración participativa de una primera agenda de prioridades nacionales para la competitividad;
- (ii)** La consolidación de un sistema de información en red para PYMES; y
- (iii)** La disponibilidad de un sistema de recopilación de datos para la evaluación integrada del Programa.

1.22 Para alcanzar los objetivos antes mencionados, se estableció la ejecución de 3 subcomponentes:

- (i) Fomento a la participación privada en la construcción de una agenda nacional de competitividad**

Consiste en apoyar un proceso de prospectiva con la participación de los actores claves del gobierno, sector empresarial y sociedad civil para identificar y priorizar las áreas principales de acción para la construcción y puesta en marcha de una agenda nacional de competitividad de largo plazo, a través de el desarrollo de una metodología y diseño e implementación de entrenamiento de líderes, realización de foros empresariales y mesas sectoriales, y de realización de estudios para llevar adelante las necesidades identificadas.

(ii) Implementación de un sistema de información a PYMES

Consiste en el desarrollo de un Sistema de Información para PYMES (SIE), para apoyar a las empresas entregando información en temas tales como legalización, preparación de flujos de caja, realización de diagnósticos y planes de negocio, gestión empresarial, género, jóvenes empresarios, tributación, indicadores económicos, indicadores sectoriales, legislación ambiental, eco eficiencia y producción más limpia, entre otros.

(iii) Sistema Integrado para la evaluación del Programa

Consiste en el desarrollo de un sistema de información que contribuya a facilitar el seguimiento y retroalimentación de la gestión del Programa, la adecuada articulación de sus componentes y la medición de impacto del Programa y la difusión de sus resultados.

3. Costo y Financiamiento

1.23 El costo estimado del Programa ascendía a la suma de US\$12.500.000. El aporte comprometido por el BID ascendía a la suma de US\$10.000.000 (80%), y el aporte local a la suma de US\$2.500.000 (20%), de acuerdo al presupuesto que se presenta en el siguiente cuadro:

Presupuesto del Programa

(Cifras en miles de US\$)

Componente	BID	Aporte Local	Total	%
1. Administración	600	300	900	7,2
1.1 Unidad Coordinadora del Programa	600	300	900	7,2
2. Costos Directos	8.830	550	9.380	75,0
2.1 Plataforma de Gerenciamiento (EGP)	1.700	0	1.700	
Componente I				
2.2 Sensibilización	150	0	150	1,2
2.3 Diagnósticos	150	0	150	1,2
2.4 SIR	100	0	100	0,8
2.5 Facilidad de cofinanciamiento SDE	5.100	400	5.500	44,0
Componente II				
2.6 Talleres internacionales de oferentes	150	0	150	1,2
2.7 Facilidad de cofinanciamiento de Desarrollo de SDE	600	150	750	6,0
Componente III				
2.8 Fomento a la cooperación público-privada	480	0	480	3,8
2.9 Sistema de Información PYMES	200	0	200	1,6
2.10 Sistema Integral de Evaluación	200	0	200	1,6
2.11 Fortalecimiento institucional para la provisión de servicios	0	0	0	0,0
3. Costos concurrentes	130	0	130	1,1
3.1 Auditoría Externa	20	0	20	0,2
3.2 Evaluaciones Externas	60	0	60	0,5
3.4 Otras asesorías	50	0	50	0,4
4. Costos financieros	0	1.650	1.650	13,2
4.1 Intereses	0	1.500	1.500	12,0
4.2 Comisión de Crédito	0	150	150	1,2
5. Sin asignación específica	150	0	150	1,2
6. Payoff OFF PPF Loans	190	0	190	1,5
Payoff 1240/OC-PR	190	0	190	1,5
7. Capitalization charges	100	0	100	0,8
FIV	100	0	100	0,8
TOTAL	10.000	2.500	12.500	100
PORCENTAJE DEL TOTAL	80	20	100	

4. Ejecución

1.24 El Organismo Ejecutor del Programa sería el Ministerio de Industria y Comercio (MIC), a través de su Subsecretaría de Estado e Industria (Viceministerio) el que para su administración contará con una Unidad Coordinadora del Programa (UCP).

1.25 La conducción y orientación superior del Programa estaría a cargo del Viceministro de Industria, el que contará con la asesoría de un Consejo Consultivo, nombrado por el Ministro de Industria y Comercio.

1.26 La UCP desempeñará funciones de “tercer piso” consistentes en la dirección, coordinación, seguimiento y control de todas las actividades del Programa. Le corresponde también la Supervisión de la Entidad de Gerenciamiento del Programa (EGP).

1.27 La UCP estaría integrada por un Coordinador General, un Coordinador Técnico, un Coordinador Administrativo y Financiero y dos supervisores.

5. Duración y Término

1.28 El programa se inició en Mayo del año 2003 y contemplaba una duración de 48 meses. Sin embargo el Programa se extendió, y sus actividades finalizaron en el mes de septiembre del año 2011.

C. La consultoría

1. Propósito

1.29 El propósito de la consultoría es evaluar el cumplimiento de los objetivos definidos en el Programa de Desarrollo Empresarial para las PYMES (PR-0100).

2. Metodología

1.30 Para la evaluación antes mencionada se seguirá la metodología definida por el Banco Interamericano de Desarrollo como Informe de Terminación de Proyecto (PCR - Project Completion Report), para lo cual el consultor deberá:

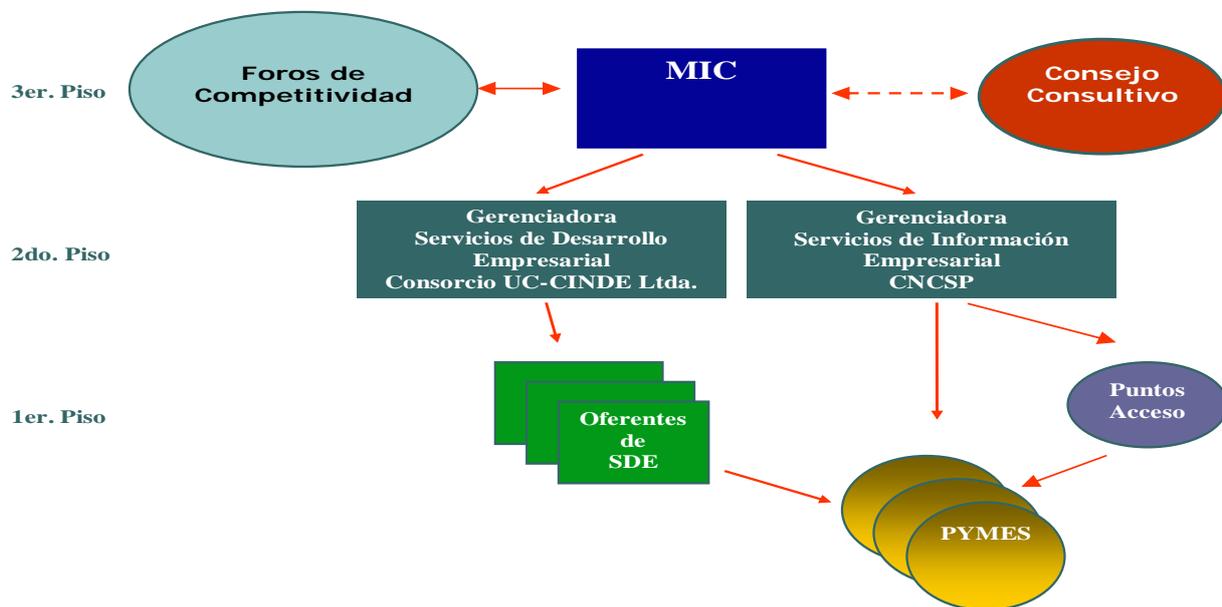
3. Productos

1.31 El producto que se espera de la consultoría es el documento de Evaluación Final presentado como Informe de Terminación de Proyecto (PCR).

II. ANÁLISIS DEL PROGRAMA

A. La Gestión

- 2.1** En consideración a que en el período de diseño del Programa se observaban importantes debilidades en las capacidades del sector público para implementar programas de apoyo al sector empresarial, y a la falta de credibilidad de la sociedad y el sector empresarial en las instituciones públicas, para su implementación el Programa estableció innovadoras formas de gestión, a través de un proceso de externalización gran parte de la gestión técnica del Programa, reservando para el MIC como organismo ejecutor, a través de la UCP, funciones de “tercer piso”, consistentes en la dirección, coordinación, seguimiento y control de todas las actividades del Programa. Sólo algunas de las actividades del Componente III fueron ejecutadas directamente por la UCP.
- 2.2** El modelo de ejecución del Programa se sustentaba en un sistema de administración público-privado, con tres ámbitos diferentes de acción:
- (i)** En nivel estratégico, de “tercer piso”, el MIC con la función de dirigir estratégicamente el Programa y de supervisar y coordinar la ejecución del mismo.
El MIC se reservó la función de concertación de acciones de políticas públicas que favorezcan la competitividad de las empresas, a través de los Foros de Competitividad, y la orientación del Programa con participación de representantes del sector empresarial y las universidades, a través del Consejo Consultivo;
 - (ii)** En el nivel de gestión, de “segundo piso” se incorporaron, mediante licitación pública internacional, dos instituciones privadas encargadas administrar los componentes de oferta y demanda de SDE y de información a los empresarios: el Consorcio Universidad Católica - CINDE Ltda. (Chile), y la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Paraguay (CNCSP), respectivamente.
 - (iii)** En el nivel de entrega de servicios, “primer piso”, se encuentran los profesionales o empresas especializadas que entregan los diferentes servicios requeridos por las PYMES.
- 2.3** El modelo de operación recién brevemente descrito, se puede observar en la siguiente figura:



2.4 El Consorcio Universidad Católica CINDE, estuvo encargada de la ejecución del Componente I, Fomento a la demanda de SDE, y del Componente II, Fortalecimiento y ampliación de la oferta de SDE a las PYMES. Su trabajo incluía también la ejecución del subcomponente Sistema Integrado para el monitoreo y evaluación del Programa, del Componente III.

De acuerdo a la información recabada en el proceso de Evaluación Final del Programa, los aspectos más destacados en relación a la gestión realizada por el Consorcio Universidad Católica CINDE, se pueden resumir de la siguiente manera:

- (i) Se lograron cumplir la metas de resultados de los componentes I y II, de acuerdo al contrato establecido entre el MIC y el Consorcio, como se detalla más adelante en este documento;
- (ii) Al inicio del Programa había una gran falta de credibilidad en relación al Programa ya que disponía de recursos públicos, por lo que el Consorcio buscó la forma de distanciarse del MIC para su ejecución. Si bien en alguna medida se logró el objetivo de posicionar el Programa, se generaron también importantes conflictos entre esta entidad y la UCP del MIC, especialmente debido a que el Consorcio interactuaba directamente con el BID, desconociendo en alguna medida el rol supervisor del MIC.
- (iii) Para difundir el Programa, además de las actividades de sensibilización, el Consorcio utilizó a los oferentes de SDE, interesados en la venta de sus servicios, para la promoción de los beneficios del Programa.
- (iv) Se presentaron importantes retrasos en los pagos por los servicios ya que no se estableció un fondo rotatorio a favor del Consorcio para las operaciones del

Programa. Este retraso fue debido fundamentalmente a que se presentaban las rendiciones no siempre en forma completa y a que había un exceso de control (se controlaba el 100% de la documentación de todas las operaciones) y de burocracia por parte del MIC, lo que fue agravado por los permanentes cambios de autoridades de dicho Ministerio³ que hacían más lento el proceso de entrega de recursos financieros ya que debían tomar conocimiento y entendimiento de las características del Programa. Contribuyó a ello también el hecho que el reglamento Operativo sufrió varios cambios y que el Marco Lógico del Programa nunca fue aprobado y formalizado.

- (v) En relación al Sistema Integrado para el monitoreo y evaluación del Programa, este fue diseñado, pero en forma totalmente extemporánea, por lo cual no sirvió para los fines que se había solicitado, que era poder contribuir a la gestión y evaluación del Programa. El trabajo realizado fue entregado el año 2008, y dado el retraso, el MIC no lo canceló en su totalidad.

2.5 La CNCSP, es la entidad que estuvo encargada de la ejecución del subcomponente de Implementación de un sistema de información a PYMES, del Componente III del Programa.

De acuerdo a la información obtenida en el proceso de Evaluación Final del Programa, los aspectos más destacados en relación a la gestión realizada por la CNCSP, se pueden resumir de la siguiente manera:

- (i) Si bien en gran medida se lograron los objetivos de este subcomponente, los recursos disponibles para su operación fueron escasos, ya que las empresas del país no está acostumbradas a adquirir información, por lo que se requiere de un importante componente de cofinanciamiento para incentivar su uso.
- (ii) El atender a empresarios localizados fuera de la ciudad de Asunción resultaba excesivamente costoso para el presupuesto disponible. Además muchas de las empresas no podían ser atendidas debido a su informalidad, ya que con recursos del Programa sólo se podía atender empresas formales.
- (iii) Las mayores dificultades se observaron en la entrega de información especializada, como consecuencia de que la CNCSP subcontrató este servicio a los oferentes de servicios de información, y hubo falta de interés de parte de las PYMES ya que les resulta muy cara la compra de información.
- (iv) Se presentaron importantes retrasos en el pago de los servicios, como consecuencia de la permanente supervisión que realizaba la UCP del MIC.

2.6 La UCP del MINEC fue la encargada de la ejecución del subcomponente de Fomento a la participación privada en la construcción de una agenda nacional de competitividad, del Componente III de Programa.

2.7 El Programa arrancó formalmente en el año 2003, sin embargo, como consecuencia de las licitaciones que fue necesario efectuar, el trabajo con los empresarios

³ Durante el período de ejecución del Programa hubo 7 Ministros y más de 7 Viceministros.

demandantes de SDE y con los oferentes de dichos servicios, y de entrega de información a los empresarios, ejecutado por entidades privadas se inició en el año 2005, y finalizó el año 2008. Posterior a ello, el Programa continuó desarrollando las actividades del subcomponente de Fomento a la participación privada en la construcción de una agenda nacional de competitividad, del Componente III de Programa, las que finalizaron en septiembre del año 2011.

Para la extensión de los plazos no se implementó un nuevo contrato entre el BID y el Gobierno de Paraguay, sino que se realizó de mutuo acuerdo.

2.8 Si bien el Programa finalmente alcanzó gran parte de los objetivos, su gestión no estuvo exenta de dificultades, especialmente entre el MIC y las EGP, en particular con el Consorcio Universidad Católica CINDE, debido a varias razones, entre las que se puede mencionar:

(i) Por parte de la EGP:

La intención de la EGP de distanciarse del MIC debido a la falta de confianza y credibilidad en su accionar, que junto a la creencia por parte del Consorcio Universidad Católica CINDE, que el sólo hecho de pertenecer al sector privado es sinónimo de eficiencia le llevaron a intentar relacionarse directamente con el BID, saltándose el accionar del MIC;

(ii) Por parte del MIC:

Los continuos cambios de autoridades, la alta rotación de personal y la escasa apropiabilidad del Programa por parte del MIC junto al exceso de control de las operaciones en virtud de que finalmente era el responsable de la ejecución del Programa, redundaron en un accionar lento y burocrático por parte del MIC, lo que muchas veces retrasó en exceso los pagos a los proveedores de servicios

2.9 El Programa es altamente novedoso en cuanto a incorporar activamente al sector privado en la implementación de un programa de apoyo al sector privado. Sin embargo, las dificultades antes mencionadas, sugieren que debe revisarse el modelo de operación utilizado de manera de hacer más expedita la ejecución de este tipo de programas.

Al respecto, para el diseño de nuevos programas en que haya transferencia de recursos al sector privado, se sugiere analizar con detención los mecanismos de asignación de recursos a los empresarios, no dejando esta decisión en manos del operador privado (las EGP), sino en un comité liderado por la autoridad pública (se asignan recursos públicos por los que este sector deberá rendir cuentas) conformado por representantes del sector público y privado (EGP) y constituido por no más de 5 miembros de manera de otorgarle la agilidad que se requiere.

2.10 Otro de los aspectos que debe ser analizado en profundidad es el de la gestión del conocimiento en diseño e implementación de este tipo de programas, ya que dada la forma en que este se ejecutó, el conocimiento adquirido no quedó instalado

institucionalmente en el MIC ni en la agencia ejecutora (EGP), ya que una vez que finalizó el Programa, se disolvió el equipo de trabajo.

Al respecto para el diseño de nuevos programas en que la agencia ejecutora sea privada, se sugiere disponer de algunos recursos adicionales para documentar adecuadamente la experiencia desarrollada, y evitar así, en parte, la pérdida de este conocimiento práctico.

B. Los Resultados

2.11 Al cabo de 8 años de ejecución del Programa, se han ejecutado prácticamente la totalidad de las actividades comprometidas en él, de acuerdo al siguiente detalle:

1. Componentes

2.12 Componente I: Fomento a la demanda de SDE

Este componente, adjudicado en el año 2004 al Consorcio Universidad Católica-CINDE Ltda., consideraba la ejecución de las siguientes actividades de mayor relevancia:

(i) Sensibilización de las empresas

A través de un conjunto de actividades de sensibilización directa tales como conferencias, encuentros, talleres y seminarios empresariales, se procedió a difundir el Programa para promover el acceso a la utilización de los recursos del Programa. En ellas tuvieron gran participación los oferentes de SDE y personal externo a la EGP (realizadores de diagnósticos).

También se utilizaron medios de difusión radiales para dar a conocer el Programa.

La meta establecida por el Programa fue de 1.200 PYMES sensibilizadas a nivel nacional, un 65% a 75% de ellas en Asunción y zona central de país y un 25% a 35% en el interior.

Se logró sensibilizar a un total de 1.378 PYMES. En Asunción se sensibilizó al 115% de lo planificado, en el departamento central al 73% y en el interior del país al 42%.

(ii) Asistencia a las empresas

• Diagnósticos empresariales

El Programa tenía como meta realizar un mínimo de 500 diagnósticos, y que el 78% de las PYMES apoyadas en la elaboración de su diagnóstico empresarial calificara la asistencia como muy buena o excelente.

Se realizaron 732 diagnósticos y 54 revalidaciones de diagnósticos.

El Informe Final de la consultoría "Supervisión de Servicios de Desarrollo Empresarial", realizada en el año 2008, se establece que en la muestra de

empresas visitadas, el 78% de los entrevistados calificaron la actividad entre muy buena y excelente.

- **Capacitación a instituciones identificadas en la sensibilización y a técnicos del MIC**

El Programa tenía como meta capacitar y entrenar a 10 instituciones identificadas en la sensibilización y a 10 técnicos del MIC, las que se cumplieron por cuanto se capacitaron a 92 oferentes de SDE, 16 oferentes de diagnósticos, 10 entidades articuladoras de programas de fomento y 15 técnicos del MIC en el uso y aplicación de la metodología.

- **Planes de Desarrollo de la Competitividad (PDC)**

El Programa tenía como meta implementar 400 PDC en las PYMES y dar asistencia a 10 PYMES asociativas.

Se implementaron un total de 477 PDC individuales y 10 de carácter asociativo.

Las PYMES contrataron servicios en las siguientes áreas: sistemas de información, planificación y dirección estratégica, recursos humanos, administración, mercadeo y ventas, gestión de calidad y ambiental, producción limpia, y producción y operaciones. Un total de 24 empresas con PDC en gestión de calidad han obtenido certificación ISO y 8 más se encuentran en proceso de obtención.

El Informe Final de la consultoría "Supervisión de Servicios de Desarrollo Empresarial", realizada en el año 2008, se establece que en la muestra de empresas visitadas, un 80% de los empresarios manifestaron que la implementación/aplicación de los SDE influyó positivamente en la empresa, y un 89% lo califica entre bueno, muy bueno y excelente. El 94% de las empresas entrevistadas consideraron haber percibido mejoras en alguna de las áreas de gestión de sus empresas.

(iii) Sistema de Información Referencial (SIR)

- La actividad consistió en diseñar, sistematizar y actualizar un sistema con información relativa a los oferentes, sus servicios y costos, de manera de facilitar a las PYMES la identificación y contratación de proveedores de servicios registrados en el sistema. Incluyó también la promoción para la incorporación de oferentes de SDE al SIR en base a la metodología y criterios propuestos por el oferente (consultor) y aprobados por la UCP.

El SIR está compuesto por un Registro General de Oferentes (RGO), un Registro de Agentes de Transferencia Tecnológica (ATT) y un Registro Nacional de Entidades Articuladoras de SDE (RENASDE). Cada uno de estos registros dispone de una metodología de inscripción y aprobación que asegura el cumplimiento de los criterios técnicos y de calidad exigidos por el Programa.

- Se diseñó e implementó un Sistema de Precios Referencial (SPR) basado en un estudio de mercado aplicado a los oferentes de SDE y PYMES participantes en las actividades de sensibilización del Programa, el que permitió realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de la oferta y demanda de SDE. El sistema registra los precios históricos contratados al interior del Programa referentes a: precio hora participante, precio hora técnico de la empresa, precio unitario del servicio de consultoría y otros precios determinados.

El SPR está disponible para consulta de los interesados en el Sistema Informático Integral. Las consultas fueron dispuestas a través de la WEB y además fue distribuida la información en formato impreso en el catálogo de SIR, y disponible en las oficinas regionales del MIC, especialmente en las localidades donde no había acceso a Internet.

De acuerdo al Informe Final de la consultoría “Supervisión de Servicios de Desarrollo Empresarial” antes mencionada, de las visitas realizadas a las empresas, se pudo comprobar que el SIR no tuvo un uso extensivo: el 55% de las empresas no lo conocía o no sabía de su existencia, y del 45% que si lo conocía, al momento de tomar decisiones no siempre se guiaron por la información del SIR, sino que recurrieron a “conocidos” o a los propios oferentes.

2.13 Componente II:

Este componente, también adjudicado en el año 2004 al Consorcio Universidad Católica- CINDE Ltda., consideraba la ejecución de las siguientes actividades de mayor relevancia:

- (i) Información y sensibilización para la transferencia tecnológica de SDE**
La EGP realizó directamente el trabajo con los consultores. El Taller con oferentes internacionales de SDE no se realizó.
- (ii) Facilidad de cofinanciamiento de desarrollo de SDE**
El programa tenía como meta apoyar a 30 consultores a través del cofinanciamiento para el desarrollo de SDE en base a una Propuesta de Desarrollo de la Oferta (POF) por parte de los oferentes de SDE, la que se logró por cuanto se apoyó a un total de 36 oferentes de SDE, que actualizaron la oferta de sus servicios.

2.14 Componente III:

- (i) Fomento a la participación privada en la construcción de una agenda nacional de competitividad**

Esta es la única actividad relevante del Programa que fue ejecutada por la UCP del MIC, con el objetivo de construir una Agenda Nacional de Competitividad. Esta actividad se inició en el año 2003 y finalizó en septiembre del año 2011, y ha consistido en apoyar un proceso de prospectiva con la participación de los actores claves del gobierno, sector empresarial y sociedad civil para identificar y priorizar las áreas principales de acción para la construcción y puesta en marcha de una agenda nacional de competitividad de largo plazo, a través de el desarrollo de una metodología y diseño e implementación de entrenamiento de líderes, realización de foros empresariales y mesas sectoriales, y de realización de estudios para llevar adelante las necesidades identificadas.

Hasta le fecha se han realizado un total de 7 curso de líderes y hay más de 200 egresados, que conforman una Red de Líderes para la Competitividad, entidad de la sociedad civil sin fines de lucro establecida para trabajar con el MIC en la Agenda Nacional de Competitividad, en los Foros Regionales y en los programas de Entrenamiento de Líderes.

Los Foros de Competitividad se iniciaron con la metodología por cadenas productivas con alto potencial de competitividad como lo son las cadenas metalmecánica, lácteos, algodón-textil-confecciones, balanceados-carne, oleaginosas-aceites, stevia, piñón manso y servicios de transporte de pasajeros y radiofonía. Ha habido una gran participación de los gremios empresariales privados, cámaras de productores, cooperativas, grupos campesinos y del sector público instalándose el diálogo público-privado para diseñar políticas públicas. Se han realizado propuestas de políticas públicas, muchas de ellas convertidas en leyes, decretos, resoluciones, programas de trabajo.

También se ha trabajado en las Agendas Regionales de Competitividad en Alto Paraná, Chaco Central e Itapúa.

En diciembre del año 2007 se conformó el Grupo Impulsor de la Agenda Nacional de Competitividad con los proyectos PR100 y FOCOSEP (hoy ya finalizado en la STP), la UIP y la Red de Líderes para la Competitividad, de dónde surge la Visión País 2030, punto de encuentro para la el desarrollo de la Agenda País en la que hay más de 30 organizaciones públicas y privadas participando.

(ii) Implementación de un sistema de información a PYMES

El diseño e implementación de este sistema, denominado Servicio de Información Empresarial (SIE) fue licitado y adjudicado por la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Paraguay (CNCSP). Este subcomponente fue ejecutado entre el mes de marzo del año 2005 al mes de abril del año 2008.

Las metas y resultados logrados, se indican en el siguiente cuadro:

Actividad	Metas	Resultados	% Logrado
Sensibilización a empresas	3.000	2.615	87
Capacitación a empresas	1.500	1.400	93

Información diferencia	300	259	80
Puntos de acceso habilitados	50	40	80
Registro de empresas en portal	500	510	102

En general los servicios se concentraron en alrededor de un 60% en la ciudad de Asunción. En las actividades de sensibilización y capacitación hubo mayor participación de empresa de comercio y servicios, y en las de información diferenciada en las empresas industriales.

Las actividades de capacitación han sido evaluadas como excelente y muy bueno en un 90% de los casos. Asimismo, la información diferenciada ha sido evaluada como útil o muy útil en el 90% de los casos.

(iii) Sistema integrado para la evaluación del Programa

El Programa tenía como meta diseñar e implementar un sistema integrado de monitoreo y evaluación (SIME) del Programa de SDE del SIE y de los Foros de Competitividad. El SIME debía ser realizado en los primeros meses de implementación del Programa de manera que se cargara con la información de este y sirviera para mejorar su gestión y realizar su posterior evaluación.

El producto fue desarrollado con la calidad requerida pero en forma extemporánea; se entregó al finalizar las actividades relacionadas a los SDE, por lo cual no fue utilizado por el Programa. Sin embargo, el MIC considera que podrá ser utilizado para otros proyectos que se implementen.

Los productos desarrollados se pueden desagregar en las siguientes partes:

- Manual Técnico del SIME, donde se describen todos los aspectos teóricos que sirvieron de base para su diseño e implementación
- SIME Informático, es el módulo del sistema informático que provee toda la información necesaria para el Monitoreo y Evaluación del Programa. El sistema informático del SIME forma parte del Sistema Informático Integral (SII).
- Manual del Usuario del SIME Informático: donde se describe su operación
- Capacitación de técnicos del MIC para la transferencia de tecnología de todos los aspectos relacionados al SIME.

2. Propósito

2.15 El propósito del Programa consistía que los SDE y herramientas de apoyo respondieran a las necesidades de las PYMES, así como mejorar los aspectos claves del entorno de la actividad económica de las PYMES. Para su evaluación, se propuso el logro de los siguientes indicadores:

(i) Las empresas que participaron en el primer año del Programa siguen utilizando SDE con recursos propios.

Si bien no existe una cuantificación de este resultado, de acuerdo a lo informado por la EGP, muchas de las empresas que utilizaron SDE han seguido

utilizando SDE. Ello es plenamente congruente con los resultados de las entrevistas a empresas beneficiarias, que indican que un 80% de los empresarios manifestaron que la implementación/aplicación de los SDE influyó positivamente en la empresa, y un 89% lo califica entre bueno, muy bueno y excelente. El 94% de las empresas entrevistadas consideraron haber percibido mejoras en alguna de las áreas de gestión de sus empresas.

Sin embargo, y de acuerdo a lo informado por la misma EGP, y por la Asociación de Oferentes de SDE, las PYMES no disponen de suficientes recursos para financiar los SDE, por lo cual para que continúe la demanda por este tipo de SDE, es necesario apoyar a las empresas con aportes financieros no reembolsables.

Lo anterior es muy coincidente con lo observado en otros países de América Latina, en que las PYMES, aún reconociendo la necesidad de contratar SDE por los beneficios que estos servicios le reportan, tienen dificultades financieras para hacer uso de ellos, por lo que es necesario apoyarles con aportes financieros no reembolsables (cofinanciamiento)

(ii) Al final del Programa, 200 de las PYMES beneficiarias (50%) declara que volverá a usar SDE

Si bien no se realizó una encuesta para cuantificar este indicador, las empresas entrevistadas para la realización de esta Evaluación Final, así como las entrevistas con personas que participaron en la UCP y EGP, indican que la gran mayoría de las empresas está dispuesta a volver a utilizar SDE, pero requieren apoyo financiero para ello.

(iii) Al final del Programa un mínimo de 240 PYMES beneficiarias (60%) manifiesta satisfacción por la calidad y relevancia de los SDE

Como ya se indicó anteriormente, los resultados de las entrevistas a empresas beneficiarias realizadas en el trabajo de “Supervisión de Servicios de Desarrollo Empresarial” indican que un 80% de los empresarios manifestaron que la implementación/aplicación de los SDE influyó positivamente en la empresa, y un 89% lo califica entre bueno, muy bueno y excelente. El 94% de las empresas entrevistadas consideraron haber percibido mejoras en alguna de las áreas de gestión de sus empresas.

(iv) Al final del Programa un mínimo de 1.000 PYMES consultan el Servicio de Información Empresarial (SIE) proporcionado por el Programa

De acuerdo a la información proporcionada por la CNCSP, la cifra antes mencionada se logró ampliamente. Sólo durante el año 2007, se logró un promedio de 92 visitas diarias al SIE proporcionado por el Programa.

(v) El Gobierno implementa por lo menos 5 de las propuestas de políticas públicas de competitividad

Los Foros de Competitividad han diseñado y propuesto un total de 16 políticas públicas de competitividad que se encuentran en proceso de implementación.

Los instrumentos de política pública que han emanado de los Foros de Competitividad, son los siguientes:

- Resolución del MAG de actualización de normas para la fiscalización de calidad, pesas y medidas utilizada en la comercialización del algodón (protege al algodón paraguayo de la contaminación producida por fibras inorgánicas) (30 de noviembre de 2005);
- Decreto N° 6179 que declara al Ka'a He'e de interés nacional su uso y comercialización (19 de agosto de 2005);
- Proyecto algodonero que establece meta de 300.000 has. de cultivo de algodón para la Zafra 2005/2006 – MAG-CADELPA (junio 2005);
- Propuesta de Fondo de estabilización de precios del algodón (octubre 2005);
- Resolución N° 485 del MSP y BS que considera al Ka a He e como aditivo alimentario (22 de junio 2005);
- Acuerdo marco de cooperación entre el INTN y el CIME para emprendimientos conjuntos. (15 de julio de 2005);
- Plan Director de la Campaña 2006/2007 de la Stevia, que establece una meta de 2.395 hectáreas de cultivo –Comité de Implementación (12 de diciembre 2005);
- Programa de Capacitación conjunta MAG-CAPASTE a agricultores de las cuencas de producción de Stevia (mayo 2006);
- Decreto N° 7683/06 que reglamenta objeto de gastos relacionado a complemento nutricional y obliga uso del Modelo de Pliego de Bases y Condiciones para adquisición de leche – DGCP –MH (junio 2006);
- RED de Líderes para la Competitividad, entidad sin fines de lucro conformada por 30 líderes del Programa de Entrenamiento de Líderes de las cadenas productivas y Foro Regional (6 de julio de 2006);
- Presentación de Programa Lechero de Trazabilidad - APROLE (cadena láctea) (23 de octubre de 2006);
- Presentación oficial de la investigación en 100 pacientes (humanos) del efecto de la stevia. Con estos resultados, el Ka a He e podría ingresar al Codex Alimentarius y abrir el mercado de la Unión Europea (cadena de Stevia) (9-10 noviembre de 2006);
- (2do. Encuentro Internacional de Científicos de la Stevia (cadena de Stevia – 9-10 noviembre de 2006);
- Decreto que establece el origen paraguayo de la Stevia Certificación nacional del origen paraguayo de la Stevia MAG (Cadena de Stevia) (17 de noviembre 2006);
- Sistema de Habilitación Automática de industrias lácteas (SENACSA);
- Ley de aprobación de recursos para obras de acceso al Puente del lado Paraguayo (Foro Alto Paraná) (2008);

- Decreto N° 11961 que establece “régimen de fomento a la producción y desarrollo de bienes de alta tecnología” (Foro Alto Paraná) (2008 derogado en el año 2010 y como propuesta de Ley en el 2011).

2.16 Más allá de la observación de los indicadores antes mencionados, que en general indican un adecuado nivel de cumplimiento, el Programa contribuyó en el logro de dos aspectos claves que se tuvieron en consideración por parte del Gobierno de Paraguay y del BID para diseñar e implementar el Programa, y que son:

(i) El desarrollo del mercado de SDE

El Programa contribuyó al mejoramiento en la calidad y diversidad de la oferta de SDE, así como a disponer de información referente a la oferta de SDE (consultores y empresas de consultoría) y sus precios, con lo que aumenta la transparencia del mercado, elemento fundamental para su desarrollo.

La sensibilización realizada a las PYMES así como la facilidad de cofinanciamiento para contratar SDE y el mejoramiento en la calidad y diversidad de la oferta de dichos servicios, permitió a las PYMES acceder los SDE de acuerdo a sus necesidades, lográndose importantes niveles de satisfacción en relación a los servicios recibidos y a los logros alcanzados. En muchos casos, la implementación de los SDE condujo a la concreción de inversiones en las PYMES.

De acuerdo a lo informado por los diferentes participantes en el Programa, ya sea en calidad de oferentes de SDE, demandante de los mismos, o en calidad de administradores de alguno de los componentes del Programa, el desarrollo de este componente ha originado un cambio en la visión de los empresarios que participaron, incorporando importantes aspectos de gestión empresarial en sus empresas.

(ii) La construcción de una Agenda Nacional de Competitividad

Este subcomponente del Componente III del Programa ha sido ejecutado íntegramente por la UCP del MIC.

Se ha logrado establecer una Red de Líderes para la Competitividad, compuesta por empresarios, civiles, académicos y miembros del sector público, que han jugado un importante rol en la realización de Foros Regionales y Sectoriales de Competitividad, y de una Agenda País 2030, con visión de largo plazo.

La canalización adecuada de estas iniciativas debiera conducir a la creación de agendas locales y sectoriales de desarrollo en el marco de una estrategia nacional de apoyo a la competitividad.

3. Resumen

2.17 Un resumen de los resultados alcanzados por el Programa hasta la fecha de esta evaluación, en base a su Marco Lógico⁴, se presenta en el siguiente cuadro:

⁴ El Marco Lógico inicial del Programa fue modificado, pero sin que ello fuese formalizado. Para la evaluación se utilizó el Marco Lógico modificado.

“Evaluación Final de acuerdo al Marco Lógico”

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	RESULTADOS
	Como mínimo 500 PYMES participan en el Programa	Un total de 785 empresas fueron apoyadas por el Programa a través de la realización de diagnósticos empresariales.
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	RESULTADOS
Componente Fin	Un mínimo de 400 PYMES utilizan el fondo de cofinanciamiento del Programa para SDE	A través del Programa se implementaron un total de 477 PDC Individuales.
Fomento a la competitividad de las PYMES en Paraguay	Un mínimo de 10 grupos asociativos utilizan fondos de cofinanciamiento	Un total de 10 grupos asociativos utilizó fondos de cofinanciamiento
	Las PYMES disponen de un SIR que tiene registrados 50 consultores que cumplen estándares mínimos de calidad y metodologías, precios referenciales consistentes, y modelos de contratos.	Si bien no hay un registro de las empresas que están utilizando SDE, muchas de las empresas han manifestado interés en seguir utilizando estos servicios, pero declaran no poder costearlos en su totalidad con recursos propios.
Componente II	Un mínimo de 30 nuevos productos de SDE se adoptan o desarrollan utilizando el fondo de cofinanciamiento cumpliendo los requerimientos del POF	No se dispone de la información cuantitativa. Sin embargo, las empresas consultadas manifiestan que los SDE utilizados les fueron de gran utilidad y
Fortalecimiento y ampliación de la oferta de SDE a las PYMES	Como mínimo 5 agendas de competitividad suscriptas responden a las necesidades de las PYMES, así como mejoran los aspectos claves del entorno de la actividad económica de las PYMES	Se han suscrito 5 agendas de competitividad de cadenas: láctea, metalmeccánica, algodón-textil-confección y stevia, y 1 Regional: Alto Paraná. Las PYMES que utilizaron los servicios del Programa han seguido utilizando SDE.
Los Servicios de Desarrollo Empresarial	5 instrumentos de políticas públicas diseñadas	Se han diseñado 16 instrumentos de política pública, que están en distintas fases de implementación.
	Al final del Programa un mínimo de 240 beneficiarias (60%) manifiesta satisfacción por la calidad y relevancia de los SDE	El 92% de las PYMES califica a los SDE recibidos a través de los PDC como muy buenos o excelentes.
Componente III	Al final del Programa, Consejo Nacional Propulsor de Competitividad establecido	El Grupo Impulsor de la Agenda Nacional de Competitividad fue establecido en el año 2007. De allí surge la Visión País 2030,
Fortalecimiento de los mecanismos de apoyo al sector de las PYMES	Al final del Programa un mínimo de 1.000 PYMES consultan el Servicio de Información Empresarial (SIE) modernizado logrando articular políticas que proporcione por el Programa	Hasta mediados del año 2006 el SIE tenía un promedio de 65 visitas diarias. Después de realizar una reestructuración del sistema y de implementar un plan de marketing el número de visitas diarias para el segundo semestre del año 2006 y el año 2007 aumentó a 92.
	El MIC se responde servicios de manera eficiente a sus usuarios	El MIC ha logrado articular las políticas que responden a la agenda de competitividad
	Servicio de Información Referencial operado por una empresa privada	SIR dejó de estar actualizado.
	Un sistema integrado de monitoreo y evaluación del Programa implementado.	Hay 16 iniciativas implementadas o en proceso de implementación de propuestas de políticas públicas emanadas de los Foros de monitoreo y evaluación del mismo.

4. Externalidades

- 2.18** Adicionalmente a los beneficios logrados de acuerdo al Marco Lógico del Programa, es posible identificar un conjunto de aspectos positivos (externalidades positivas) que surgen como consecuencia de la ejecución del Programa, entre los que se pueden destacar:
- (i)** La creación de la Asociación de Oferentes de SDE, los que tienen un conjunto de propuestas para mejorar la prestación de sus servicios;
 - (ii)** La formación de la Red de Líderes para la Competitividad, que ha tenido una importante labor en la construcción de la Agenda nacional de Competitividad y que se ha transformado en un importante referente en el tema por cuanto se le observa como una organización que representa a la sociedad civil;
 - (iii)** Se ha producido un importante acercamiento entre sector público y sector privado, debido a un cambio de visión respecto al rol y calidad del trabajo del sector público y del sector privado como agente de desarrollo y de impulsor de políticas públicas para el desarrollo, lo que ha dado origen a la concreción de varias iniciativas conjuntas (público privadas). Ello ha permitido que el sector público, y en particular el MIC, haya alcanzado un mayor nivel de credibilidad por parte del sector privado y la sociedad en general.

C. Presupuesto y gastos

- 2.19** De acuerdo a la información proporcionada por la UCP y ratificada por el BID, los costos totales del Programa, al 31 de diciembre del año 2010, ascendían a los US\$13.429.000, con aportes del BID de US\$7.684.000, equivalentes al 57% de los gastos, y aportes locales por US\$5.745.000, equivalentes al 43% de los gastos totales del Programa.
- 2.20** El gasto de los recursos en relación al presupuesto modificado, merece los siguientes comentarios principales:
- (i)** Los gastos de administración excedieron en un 74% al presupuesto vigente, debido esencialmente a la extensión del período de ejecución del Programa. En todo caso gran parte del incremento de estos gastos fue financiado por la contraparte local;
 - (ii)** Los gastos del componente I, se incrementaron en un 11% respecto al presupuesto vigente, pasando de US\$6.411.000 a US\$7.126.000. El incremento fue financiado fundamentalmente con recursos locales, los que alcanzaron la cifra de US\$3.469.000, muy por sobre lo presupuestado que ascendía a la suma de US\$400.000. Por otra parte, los aportes del BID ascendieron a US\$4.057.000, muy por debajo de lo presupuestado que fue de US\$5.860.000.

- (iii) El gasto del Componente II, es muy inferior al planificado. El gasto efectivamente realizado asciende a la cifra de US\$136.000 en tanto que el presupuesto para este ítem ascendía a US\$270.000. Este menor gasto se explica principalmente debido a que no se realizó la actividad de talleres internacionales de oferentes inicialmente considerada;
- (iv) El gasto en el Componente III también ha sido menor a lo presupuestado. El gasto hasta el 31 de diciembre de 2010 ascendía a la cifra de US\$990.000, en tanto que el presupuesto estimado era de US\$1.414.000.
En consideración a que aún no finaliza el Programa, y que el Componente III realizó importantes actividades durante el año 2011, es altamente probable que el gasto en este componente aumente de manera importante.
- (v) Los gastos totales del Programa ascienden, al 31 de diciembre de 2010, a la cifra de US\$13.429, es decir, exceden al presupuesto en US\$929.000, aún restando cifras por rendir.
En todo caso, es necesario mencionar, que del aporte presupuestado del BID ascendente a US\$10.000.000, a diciembre del año 2010 se había ejecutado US\$7.784.000, es decir, había un remanente de US\$2.216.000.
Por otra parte, del aporte local comprometido ascendente a US\$2.500.000, se había gastado la cifra de US\$5.745.000, es decir US\$3.245.000 más de lo presupuestado.
Consecuente con los mayores aportes locales y los menores gastos con aportes del BID, el porcentaje de cofinanciamiento del BID al 31 de diciembre de 2010, que se había estimado en un 80% del total de los gastos, ascendía al 57% y el aporte local, que se había estimado inicialmente en un 20% del total de los gastos, ascendía al 43%.

2.21 El presupuesto inicial, el presupuesto modificado y actualmente vigente y el gasto efectuado hasta el 31 de diciembre del año 2010, se muestran en cuadro que se presenta a continuación:

Presupuesto y gasto del Programa

(Cifras en miles de US\$)

Componente	Presupuesto Inicial			Presupuesto Modificado			Gasto Realizado		
	BID	Aporte Local	Total	BID	Aporte Local	Total	BID	Aporte Local	Total
1. Administración	600	300	900	738	300	1.038	847	961	1.808
Unidad Coordinadora del Programa	600	300	900	738	300	1.038	847	961	1.808
2. Costos Directos	8.830	550	9.380	8.916	550	9.466	6.603	3.546	10.149
1 Plataforma de Gerenciamiento	1.700	0	1.700	1.371	0	1.371	1.497	0	1.497
Componente I	5.500	400	5.900	6.011	400	6.411	4.057	3.469	7.126
2 Sensibilización	150	0	150	175	0	175	0	0	0
3 Diagnósticos	150	0	150	288	0	288	0	0	0
4 SIR	100	0	100	88	0	88	0	0	0
5 Facilidad cofinanciamiento SDE	5.100	400	5.500	5.460	400	5.860	4.057	3.469	7.126
Componente II	750	150	900	120	150	270	61	75	136
6 Talleres internacionales oferentes	150	0	150	0	0	0	0	0	0
7 Facilidad de cofinanciamiento de Desarrollo de SDE	600	150	750	120	150	270	61	75	136
Componente III	880	0	880	1.414	0	1.414	988	2	990
8 Fomento a la cooperación público-privada	480	0	480	612	0	612	506	2	508
9 Sistema de Información PYMES	200	0	200	207	0	207	161	0	161
10 Sistema Integral de Evaluación	200	0	200	184	0	184	83	0	83
11 Fortalecimiento institucional para la provisión de servicios	0	0	0	411	0	411	238	0	238
3. Costos concurrentes	130	0	130	110	0	110	20	0	20
1 Auditoría Externa	20	0	20	30	0	30	20	0	20
2 Evaluaciones Externas	60	0	60	40	0	40	0	0	0
3 Otras asesorías	50	0	50	40	0	40	0	0	0
4. Costos financieros	0	1.650	1.650	0	1.650	1.650	0	1.238	1.238
1 Intereses	0	1.500	1.500	0	1.500	1.500	0	1.132	1.132
2 Comisión de Crédito	0	150	150	0	150	150	0	106	106
5. Sin asignación específica	150	0	150	22	0	22	0	0	0
6. Payoff OFF PPF Loans	190	0	190	213	0	213	213	0	213
Payoff 1240/OC-PR	190	0	190	213	0	213	213	0	213
7. Capitalization charges	100	0	100	1	0	1	1	0	1
FIV	100	0	100	1	0	1	1	0	1
TOTAL	10.000	2.500	12.500	10.000	2.500	12.500	7.684	5.745	13.429
PORCENTAJE DEL TOTAL	80	20	100	80	20	100	57	43	100

D. Sostenibilidad

- 2.22** Uno de los aspectos de mayor relevancia para un programa es lograr su sostenibilidad, idealmente incorporando sus objetivos, procedimientos y lecciones aprendidas en forma permanente en una institución pública, en este caso el MIC. Lograrlo significaría que lo que se quiso promover, logró captar el interés de las autoridades públicas a tal nivel que están dispuestas a incorporar el Programa como parte del quehacer de su institución y aportar financiamiento para su implementación.
- 2.23** En el caso particular del Programa en evaluación, es preciso señalar que desde su origen se reconoce en que este no busca ser autosustentable, reconociendo que los aportes financieros no reembolsables deberán permanecer mientras se estime que contribuyen a eliminar o mitigar las fallas observadas en el mercado de SDE. El Programa no pretende lograr la sustentabilidad de las instituciones que participen de la ejecución del mismo (EGP), ni de ningún oferente particular de servicios, sino del mercado en su conjunto.
- 2.24** En el Programa se pueden identificar los siguientes aspectos relevantes en relación a su sostenibilidad:

(i) Factores críticos

El Programa busca contribuir a incrementar la competitividad de las PYMES a través del mejoramiento de su gestión mediante el uso de SDE.

Para ello era necesario ejecutar una política pública que contribuyera a superar las fallas del mercado de SDE que se caracteriza por sus importantes asimetrías de información: los demandantes disponían de escasa información acerca del contenido, las modalidades y los precios de los servicios ofrecidos, y los oferentes disponían de escasa información acerca de las necesidades y preferencias de los demandantes de SDE, y en consecuencia, había relativamente altos costos de transacción.

El Programa contribuyó a incentivar la demanda empresarial por SDE, a potenciar la calidad y diversidad de la oferta de dichos servicios y a generar el encuentro entre oferentes y demandantes. Sin embargo, aun se trata de un mercado incipiente, que requiere seguir siendo apoyado para alcanzar mayores niveles de desarrollo tanto en lo referente a la demanda como a la oferta.

Los principales factores críticos que se observan para un mayor desarrollo del mercado de SDE son:

- la falta de recursos de las PYMES para pagar la totalidad de los costos de estos servicios, por lo que se requiere seguir apoyando a la demanda a través del financiamiento parcial no reembolsable (cofinanciamiento) para la contratación de SDE;

- la ausencia de condiciones de transparencia en la oferta de SDE, por lo que se requiere de un organismo o institución que disponga en forma permanente de la información de precios, calidad y diversidad de la oferta de SDE disponible.

Para enfrentar ambos desafíos, se requerirá disponer de recursos financieros y una institucionalidad que los administre.

Adicionalmente a lo expuesto, el Programa buscaba mejorar las condiciones de entorno, especialmente a través de la participación del sector privado para el desarrollo de las PYMES, a través de la implementación de una agenda nacional de competitividad, coordinada por el MIC.

Los importantes avances que se han logrado en esta materia, probablemente derivarán en solicitudes de políticas públicas que permitan consolidar las agendas sectoriales y regionales de competitividad e implementar sus planes de desarrollo, lo que redundará en una importante demanda de recursos financieros para ello.

(ii) Riesgos potenciales

El principal riesgo que se enfrenta, es la eventual incapacidad de los demandantes para pagar la totalidad de los costos de los SDE, y en consecuencia no los adquieran, y que ello conduzca a una disminución del número de oferentes de este tipo de servicio, y a un retroceso en el desarrollo del mercado de SDE.

Para evitar este retroceso, es necesario seguir estimulando el desarrollo de la demanda, de la oferta, y de los mecanismos de encuentro entre ambas, mediante mecanismos de cofinanciamiento.

(iii) Capacidad institucional

El Programa, salvo en lo referente a la generación de una agenda nacional de competitividad, fue implementado por organismos privados, que a pesar de la falta de experiencia y las dificultades propias de este tipo de programas, lograron alcanzar la mayoría de los objetivos propuestos.

Frente a la posibilidad de realizar un nuevo programa de apoyo al desarrollo de las PYMES, se sugiere se establezcan mecanismos de participación privada para la gestión cotidiana del programa, pero se reserven las decisiones de asignación de recursos en un comité público privado, bajo liderazgo del sector público.

A pesar de los permanentes cambios de autoridades del MIC, este organismo logró llevar adelante adecuadamente la coordinación de las actividades de formación de líderes y de los foros regionales y mesas sectoriales, insumos esenciales para la construcción de la agenda nacional de competitividad, lo que le ha permitido alcanzar un mayor nivel de credibilidad por parte del sector empresarial y la sociedad en general.

E. Evaluación y seguimiento

- 2.25** El diseño del Programa consideraba la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación (SIME) al inicio de la operación, de manera de utilizar dicho sistema como una fuente de información para la gestión misma del Programa y posteriormente para la evaluación de sus resultados.
Sin embargo, la entidad encargada de ejecutar las acciones para disponer de dicho sistema (Consortio Universidad Católica CINDE), se retrasó a tal punto que el mencionado sistema fue finalizado después que ya se habían efectuado las actividades relevantes de los componentes I y II, y en consecuencia no ha sido utilizado por el Programa.
- 2.26** No obstante lo anterior, la UCP fue muy exigente con las EGP en la entrega de la información respecto a las distintas actividades para las que fueron contratadas, en base a las cuales se prepararon los reportes semestrales al BID.
Adicionalmente, la UCP contrató los servicios de consultoría para realizar una evaluación (supervisión) de los trabajos realizados por las dos EGP, es decir, el Consortio Universidad Católica CINDE y la CNSCP.
- 2.27** El Programa no considera efectuar acciones de seguimiento a futuro o evaluaciones ex – post para los componentes I y II. Sin embargo, las actividades relacionadas a la agenda nacional de competitividad continuarán siendo materia de coordinación por parte del MIC, y en consecuencia, habrá un seguimiento de los avances alcanzados en esta materia por parte de dicho ministerio.

III. LECCIONES APRENDIDAS

3.1 Las principales lecciones que se han aprendido con la ejecución de este Programa, se pueden sintetizar de la siguiente manera:

(i) Modelo Operacional

El Programa es altamente novedoso en cuanto a incorporar activamente al sector privado en la implementación de un programa de apoyo al sector privado. Sin embargo, su implementación generó un conjunto de dificultades entre la UCP y las EGP, lo que sugiere que debe revisarse el modelo operacional del Programa en caso que se quiera replicar el modelo para la ejecución de otros programas.

Al respecto, para el diseño de nuevos programas en que haya transferencia de recursos al sector privado, se sugiere analizar con detención los mecanismos de asignación de recursos a los empresarios, no dejando esta decisión en manos del operador privado (las EGP), sino en un comité liderado por la autoridad pública (se asignan recursos públicos por los que este sector deberá rendir cuentas) conformado por representantes del sector público y privado (EGP) y constituido por no más de 5 miembros de manera de otorgarle la agilidad que se requiere.

Lección Aprendida N°1

Delimitar adecuadamente los roles y funciones de los participantes en la gestión de un programa, conservando el liderazgo de la transferencia de fondos en la institución que tiene a su cargo la responsabilidad de la ejecución del programa.

(ii) Gestión del Conocimiento

El proceso de aprendizaje acerca del manejo y gestión de recursos para el desarrollo del sector privado mediante mecanismos de transferencia de recursos financieros no reembolsables (cofinanciamiento) al sector privado es lento y complejo, y por lo tanto, de alto costo. Por ello, es necesario buscar las formas de que dicho conocimiento permanezca en el país, de manera de poder seguir implementado otros programas de desarrollo que consideren transferencias de fondos al sector privado.

El Programa en evaluación, cuyas actividades de transferencia fueron realizadas por la EGP, la que se disolvió una vez que finalizó el Programa no consideró la forma de mantener el conocimiento adquirido durante la ejecución del mismo.

Para ello, se considera oportuno considerar la incorporación de recursos para financiar la documentación de la experiencia adquirida en la ejecución del Programa, y evitar así la pérdida de este conocimiento práctico.

Lección Aprendida N°2

En consideración al tipo de modelo operacional que se diseñe, es necesario disponer de los recursos financieros necesarios para asegurar la permanencia del conocimiento práctico (gestión del conocimiento) que se adquiera en la implementación del programa.

(iii) Actividades de sensibilización

La implementación del Programa consideraba la ejecución de importantes actividades de sensibilización de las PYMES eventuales demandantes de SDE. Tal como se desprende de la lectura del diseño del Programa, la EGP supuso que las campañas de sensibilización masivas entre las PYMES acerca de las bondades del Programa, iban a ser argumentos suficientes para interesar a los empresarios en demandar los SDE que se ofrecían a través del Programa.

Sin embargo, la experiencia vivida en este programa, como en otros programas similares en otros países, indica que las actividades de sensibilización masiva no son suficientes para interesar a los empresarios en la adquisición de SDE. Para que ello suceda, se requiere de una actividad personalizada de sensibilización, idealmente de parte de empresarios que ya han hecho uso de este tipo de servicios.

El desconocimiento acerca de la necesidad de personalizar la difusión de las características de los SDE para que estos fuesen demandados, retrasó notoriamente la obtención de resultado por parte del Programa.

Lección Aprendida N°3

Las actividades de socialización tendientes a generar demanda empresarial por SDE requieren ser personalizadas, e idealmente efectuadas por empresarios que hayan hecho uso exitoso de este tipo de servicios.

(iv) Sistemas de Información Empresarial

El Programa consideró un subcomponente destinado a entregar información en forma masiva y especializada para las PYMES, suponiendo que ellas estaban dispuestas a pagar por estos servicios de información.

Si bien es cierto que las PYMES requieren información para el mejoramiento de su gestión, mientras ellas no tengan plena conciencia de esta necesidad, no demandarán dicho servicio, salvo que tenga un componente muy elevado de cofinanciamiento. Este comportamiento de las PYMES va cambiando en la medida que ellas se van desarrollando y van utilizando herramientas cada vez más modernas de gestión, incluyendo los beneficios de la información.

En consecuencia, resulta algo prematuro pretender que las PYMES estén dispuestas a pagar por el uso de información cuando aún no conocen bien los beneficios que pueden lograr con los SDE y el uso de la información.

Lección Aprendida N°4

En etapas muy tempranas del desarrollo de las PYMES, en que se está recién incitándolas al uso de los SDE es prematuro esperar que demanden servicios de información, salvo que ellos sean entregados en forma gratuita o de muy bajo costo

(v) Financiamiento para Inversiones

Durante el desarrollo de la consultoría, diferentes actores del Programa en su calidad de beneficiarios, prestadores de servicios y miembros de los equipos encargados de la gestión del mismo, manifestaron la necesidad de que las PYMES apoyadas por el Programa y que tenían proyectos de inversión interesantes, no siempre podían acceder al crédito para financiar sus inversiones.

Si bien las decisiones de apoyar a una empresa a través del cofinanciamiento de SDE son independientes de las decisiones de financiar sus inversiones, pero que el efecto en la empresa se potencia al disponer de ambos recursos (SDE y crédito), y en consideración a que en muchas ocasiones el BID financia paralelamente operaciones de apoyo financiero y no financiero, sería interesante buscar la forma de apoyar a las empresas de mayor potencial, de manera integral.

Lección Aprendida N°5

En los programas del BID, buscar la integración de proyectos financieros y no financieros de apoyo a las PYMES, con la precaución de mantener la independencia en el proceso de decisiones.

(vi) Monitoreo y evaluación

El diseño e implementación de un sistema de monitoreo y evaluación es necesario para mejorar la gestión de un programa y poder hacer las mediciones de sus resultados. Sin embargo, en muchas ocasiones, como en el caso del Programa en evaluación, se le incorpora tal cantidad de requerimientos a los sistemas, que:

- Se tornan muy complejos de desarrollar;
- Son de alto costo;
- Se ejecutan en forma extemporánea;
- Resultan tan complejos que quienes los tienen que utilizar no les entienden cabalmente y los subutilizan.

En consecuencia es necesario simplificar el diseño de los sistemas de información de los programas, incorporando sólo las variables de mayor pertinencia para su gestión y medición de indicadores de resultados.

Lección Aprendida N°6

Simplificar el diseño de los sistemas de monitoreo y evaluación y disponer y exigir que su diseño esté implementado en los primeros meses de operación de los programas.

(vii) Modificaciones a los programas

Las actividades del Programa, así como su Reglamento Operativo, Marco Lógico y plazos de término, fueron modificados en el transcurso del Programa, algunos de ellos en más de una ocasión. Si bien es posible encontrar registro de dichos cambios, no se realizaron las formalizaciones correspondientes, lo que dificulta el proceso de cierre y evaluación del Programa.

Al respecto se sugiere al BID aplicar mecanismos rigurosos de formalización de los cambios que se efectúen en los Programas que disponen de su apoyo financiero.

Lección Aprendida N°7

Es necesario proceder de manera rigurosa en la formalización de los cambios o modificaciones a los programas, especialmente en lo referente al Marco Lógico, instrumento que es esencial para la evaluación de los resultados alcanzados por un programa.

IV. CONCLUSIONES

4.1 El análisis del diseño y ejecución del Programa de Desarrollo Empresarial para las Pequeñas y medianas Empresas permite plantear las siguientes conclusiones principales:

- (i)** Se utilizó, por primera vez en el país, un modelo operacional de “tres pisos”, en el que se le asigna a organismos privados, importantes funciones en la ejecución de las actividades consideradas en el Programa;
- (ii)** No obstante se produjeron importantes retrasos en la ejecución del Programa, en lo esencial, se cumplieron los principales objetivos del mismo, es decir:
 - Se incrementó el uso de los SDE por parte de las PYMES como mecanismo para mejorar la competitividad;
 - se diversificó y se fortaleció la calidad de la oferta de SDE;
 - Se avanzó en la construcción de agenda sectorial, regional y nacional de competitividad, con la activa participación del sector privado, académico y público, bajo la coordinación del MIC.
- (iii)** Los recursos disponibles para el Programa se utilizaron adecuadamente. Al 31 de diciembre del año 2010, se habían utilizado US\$7.684.000 provenientes del BID, de un total presupuestado de US\$10.000.000. El aporte local efectivamente gastado ascendía a US\$5.745.000, muy superior al aporte local presupuestado que ascendía a US\$2.500.000.
El monto total de recursos gastados en el Programa ascendía a la cifra de US\$13.429.000, lo que superaba en US\$929.000 (es decir, en un 7%) al presupuesto inicialmente estimado.

4.2 En consideración a los logros del Programa, y a que el mercado de SDE para PYMES no es sostenible a la escala requerida para el desarrollo de este sector sin apoyo financiero y organizacional externo, se sugiere buscar los mecanismos para diseñar un nuevo programa de apoyo al desarrollo del mercado de SDE para incrementar la competitividad de las PYMES, y el fortalecimiento de las agendas de competitividad. Se sugiere también, que en caso de utilizar un modelo operacional con participación de organismos privados, se mantenga en el sector público el liderazgo del sistema de decisiones que se establezca para la asignación de los recursos.