

Proyecto N° 14 362

“Simplificación de Trámites de Exportación”

“Consultoría Evaluación Final del Programa”

Informe Final

Santiago De Filippis

16 de noviembre de 2012

CONTENIDO

I INTRODUCCION

1. Antecedentes	2
2. Objetivos	3
3. Metodología	3
3.1. Lineamientos Metodológicos	4
3.2. Metodología Aplicada	4
3.3. Limitaciones al alcance	6

II REVISION DE OBJETIVOS LOGRADOS

4. Evaluación de Proyecto	8
4.1. Hipótesis de análisis	8
4.2. Componentes del programa	8
4.3. Análisis del Marco Lógico	8
4.4. Riesgos Detectados	17
4.5. Percepción de los Usuarios	17
4.5.1. Lineamientos Metodológicos	17
4.5.2. Resultados de la Investigación de Campo	18

III JUNTA DIRECTIVA DEL PROYECTO

5. Rol y Desempeño	26
--------------------	----

IV CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

6. Conclusiones	27
7. Recomendaciones	28
8. Lecciones Aprendidas	30

ANEXOS	31
--------	----

I. Introducción

El presente documento, refleja los avances en el proceso de evaluación final del proyecto 14362 Simplificación de Trámites de Exportación, a la fecha. Como tal, el proceso de evaluación está en una etapa intermedia del trabajo, por lo tanto hay elementos/criterios de la evaluación que están terminados, otros en proceso y otros que no se han iniciado.

1. Antecedentes¹

Antecedentes del Proyecto: El proyecto 14362 Simplificación de Trámites de Exportación es una iniciativa cuya implementación está a cargo del Ministerio de Industria y Comercio (MIC) y cuenta con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Tuvo su origen en un convenio de Cooperación firmado por el Gobierno de la República del Paraguay y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el año 2002 (ATM/MT/8083-PR, Fondo Multilateral de Inversión y Fomento – FOMIN-) con el programa denominado Programa de Simplificación de Trámites de Exportación.

En el año 2008 ha finalizado el convenio de cooperación del BID. Durante el año 2009, el Proyecto 14362 que sirve de apoyo al programa, fue extendido a solicitud del MIC y de la misma forma fue solicitada la extensión del periodo para el año 2010, siendo el objetivo dar continuidad y crecimiento del sistema de gestión electrónica de tramites de exportación. En el año 2011 el MIC y el PNUD acuerdan la firma de una revisión sustantiva del proyecto, ampliando su implementación hasta diciembre de 2012.

Objetivos del Proyecto: Según lo indicado en la última Revisión Sustantiva del Proyecto realizada en el año 2011, con la extensión de la ejecución del proyecto por dos años (2011-2012), el objetivo general fue proseguir la facilitación y automatización del proceso de tramitación de documentos de las exportaciones/importaciones de bienes y servicios, buscando una mayor transparencia en el proceso, así como la reducción del número de pasos y del tiempo de procesamiento. El objetivo específico es apoyar al crecimiento del sistema de gestión electrónica para la tramitación de todas las exportaciones nacionales y las importaciones de materias primas.

Resultado Esperado: Conforme a lo acordado en la Revisión Sustantiva, el resultado esperado, en general, es un Sistema de Ventanilla Única de Exportación (VUE) fortalecido.

¹En los términos de referencia de la contratación

2. Objetivo de la Consultoría

El objetivo de la Consultoría es preparar el informe de evaluación final del proyecto.

Los objetivos de la evaluación final del proyecto y principales de esta evaluación son:

- (i) Los Logros y Avances alcanzados en la ejecución del proyecto, sobre todo, conforme a lo acordado en la última revisión sustantiva;
- (ii) El desempeño de la UEP;
- (iii) El grado de participación de los distintos actores intervinientes en los tramites de exportación;
- (iv) La consolidación del Sistema de Ventanilla Única; y
- (v) La sostenibilidad institucional y financiera de la VUE

3. Metodología

El informe de la evaluación final tendrá en consideración la **relevancia continua, niveles de eficiencia, efectividad, sostenibilidad, y lecciones aprendidas**. En este contexto, la evaluación examinará específicamente los siguientes aspectos, de manera complementaria a los resultados que ya fueron logrados en el informe de evaluación de 2008:

- a. *Resultados en términos de productos (outputs) logrados (efectividad):* ¿El programa ha alcanzado las metas establecidas en la última revisión sustantiva? ¿Los beneficiarios están satisfechos con la calidad y la entrega de los servicios? En el caso no afirmativo, ¿de qué manera los servicios no satisficieron las expectativas de los beneficiarios? ¿Específicamente en qué aspectos no estuvieron satisfechos los beneficiarios? ¿Existieron mejoras concretas o cambios se dieron (al nivel del sector, mercado, entre el grupo beneficiario) como resultados directos de la implementación del proyecto desde el año 2009 hasta la fecha?
- b. Durante dicho periodo de tiempo de ejecución del proyecto, que capacidades nacionales fueron desarrolladas?
- c. *Logro de indicadores de desempeño y meta (eficiencia):* ¿Cuál ha sido el desempeño del equipo de proyecto en cuanto a los indicadores de resultados proyectados y responsabilidades acordadas con respecto a la ejecución del proyecto? ¿El programa logró alcanzar el número proyectado de metas concretas por actividad? Si fuera necesario, se incluirán recomendaciones para mejorar la ejecución del programa.

- d. *Sostenibilidad:* El informe determinará el nivel de sostenibilidad del proyecto. Se analizará si ¿Los efectos del proyecto permanecerán en el tiempo? ¿El proyecto podrá continuar las actividad/ entrega de servicios después del cierre del proyecto con el PNUD. ¿El MIC ha establecido mecanismo para asegurar la sostenibilidad? ¿Se cuenta con un plan/estrategia de sostenibilidad?
- e. *Lecciones aprendidas:* El informe proveerá información acerca de lecciones que deja la implementación del proyecto y en qué medida estas podrían servir de insumo para futuras cooperaciones.
- f. *Otros.* El informe incluirá el detalle de actividades que se prevén queden pendientes e identificara a los responsables de tomar acción y/o brindar seguimiento a las mismas. Contendrá un breve resumen del presupuesto previsto en la última revisión, su ejecución prevista y relación con los resultados previstos, además de la situación de los activos adquiridos por el proyecto, su transferencia al MIC con recomendaciones y sugerencias.

3.1 Lineamientos metodológicos

Los lineamientos y directrices que se adoptaran tendrán en cuenta 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.

El desafío de esta evaluación será poder extraer lecciones aprendidas de las experiencias, los nuevos conocimientos obtenidos, y particularmente, sugerir recomendaciones al MIC y al PNUD.

3.2 Metodología Aplicada

A los efectos de construir un procedimiento de evaluación que permita conocer:

- Resultados en términos de productos (outputs) logrados (efectividad)
- Logro de indicadores de desempeño y meta (eficiencia)

- Sostenibilidad
- Lecciones Aprendidas

Se procederá a la aplicación de un Plan de Trabajo en donde estarán definidas, en base al tiempo disponible, las siguientes etapas de la evaluación.

Estas Etapas serán:

1. Revisión documental del proyecto
2. Visitas de campo y entrevistas
3. Recolección de datos generados por el sistema de monitoreo y otros
4. Redacción y entrega del informe preliminar
5. Redacción y entrega del informe final, luego de recibir los comentarios del contratante.

Descripción de las etapas:

1. Revisión de la documentación del proyecto. Revisaremos de todo el material disponible relacionado con el programa, que incluirá, entre otros: evaluaciones y auditorías realizadas al proyecto desde el año 2009, documento del proyecto y sus revisiones siguientes- en especial la última Revisión Sustantiva del 2011- informes de gastos, planes de trabajo, y cualquier otra información disponible.
2. Visitas de campo y entrevistas: Realizaremos, (i) Visitas in situ a la Unidad Ejecutora, MIC, para realizar entrevistas a fondo, inspección y análisis de las actividades del proyecto; (ii) entrevistas telefónicas y encuestas de rendimiento de otras instituciones afectadas, (iii) entrevistas con funcionarios relevantes del MIC y del PNUD; (iv) Entrevistas con entes relevantes (Cámaras de Comercio, Asociaciones, Gremios representantes del sector privado y beneficiarios finales); y (v) entrevistas con otros actores que consideremos pertinentes. Estimamos realizar unas 30 entrevistas. Para las entrevistas, desarrollaremos y presentaremos nuestras ideas de contenido y formato del formulario de la encuesta / entrevista que se aplicará para captar la información requerida, como así también el método a utilizarse en la administración de los mismos y para el tabulado de los resultados.
3. Recolección de datos. Recolectaremos todos los datos pertinentes a la evaluación. La fuentes previstas son: los datos generados por el sistema de monitoreo de la agencia ejecutora, las información pertinente proveniente del Banco Central del Paraguay, la Dirección Nacional de aduanas, los proveedores internacionales de estadísticas tales como TIMWORK, entre otros.
4. Informe preliminar: Una vez analizada y sistematizada la información procederemos a la redacción y entrega del informe, para luego recibir

los comentarios del contratante. El informe se realizará considerando los objetivos de la consultoría.

5. Informe Final: Una vez recibidos y analizados los comentarios del contratantes, se procederá a la redacción y entrega del informe final.

Un elemento de análisis paralelo de los Logros y Avances de los trabajos realizados, así como de las hipótesis preliminares que vayan revelándose en la medida que la evaluación avance, constituye la **Mesa de Discusión sobre las hipótesis de evaluación**. Esta es una herramienta metodológica utilizada por nosotros, para la discusión previa de los avances del trabajo entre el equipo de consultores responsables y profesionales relevantes.

De esta manera aseguramos 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** que serán realizadas en el transcurso de la evaluación estarán basadas en informaciones y hechos reales, controlando por los eventuales sesgos que podrían naturalmente no ser revelados. Los resultados obtenidos de la evaluación, adicionalmente, revelarán 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.

3.3 Limitaciones al alcance

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 estará 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 caso de encontrarse restricciones de información, o de acceso a la misma, la evaluación priorizará 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 serán recogidos constituyen tanto la pista como las evidencias que permiten desarrollar la visión sobre el proceso hacia el logro de los resultados.

4. Evaluación del Proyecto

4.1 Hipótesis de Análisis

De acuerdo a lo establecido en el marco lógico para la evaluación final corresponde el cumplimiento de lo establecido en los indicadores a nivel de alcance, beneficiarios y procesos mejorados.

El programa posee un alcance nacional para exportadores, con el cual se pretende mejorar el proceso electrónico de tramitación de las exportaciones mediante la inclusión de componentes pendientes como ser nuevos rubros de exportación y nuevos procesos.

4.2 Componentes del Programa

La estrategia del programa definió 2 componentes:

Componente I, Desarrollo e Implantación de un sistema de gestión electrónica de comercio exterior, que pretende: a) desarrollar, implementar y expandir el Sistema de Gestión Electrónica (VUE) que permita automatizar, simplificar y hacer previsible las registraciones de productos, productores, exportadores, etc.; b) proporcionar información que viabilice la generación de políticas de Estado relativas al Comercio Internacional, c) desarrollar, mantener e implementar los módulos de tramitación electrónica para la obtención de documentos y autorizaciones para la exportación de productos nacionales en ambiente internet de manera interactiva entre instituciones públicas y privadas.

Componente II, Administración, Auditoría y Evaluación del Programa, que pretende la creación de una Unidad Ejecutora del Programa UEP que administre los recursos financieros y presupuestarios siendo responsable de a) preparar y ejecutar los POA, b) coordinar y ejecutar las actividades del programa, c) adquirir bienes y servicios, d) controlar la gestión y uso de recursos, e) tramitar solicitudes de pago, f) preparar los estados de cuenta de recursos utilizados, g) presentar los informes administrativo-financieros, y realizar las evaluaciones y auditorías anuales.

4.3 Análisis del Marco Lógico

Objetivo del Programa

Facilitar y automatizar el proceso de documentación de las exportaciones de bienes y servicios, buscando una mayor transparencia en el proceso así

como la reducción de los costos de transacción y del tiempo de procesamiento.

Además, apoyar el crecimiento del sistema de gestión electrónica para la tramitación de todas las exportaciones nacionales y las importaciones de materia prima, buscando una mayor transparencia en el proceso, así como la reducción de los costos de transacción y del tiempo de procesamiento.

Componente I

RESULTADO 1.1

Módulos de Registro y Tramitaciones electrónicas de exportación e importación desarrollado e implementado.

Actividad 1: Soporte técnico y actualizaciones del sistema de tramitación electrónica de los siguientes:

- Productos y Subproductos de origen animal SENACSA
- Emisión de certificados zoosanitarios, en los distintos formatos aprobados por país.
- Productos y subproductos de origen vegetal-SENAVE
- Productos y subproductos de origen forestal-INFONA
- Reserva de Carga – MARINA MERCANTE
- Autorizaciones de exportación de confecciones AIC.
- Importación de materias primas e insumos, para programa de incentivos fiscales.
- Importación de materias primas RAN.
- Licencia de Exportación de Aluminio, cobre y Bronce
- Emisión de Certificados de Origen

Logros y Avances: Se ha realizado soporte y asistencia continua a los exportadores y despachantes, además de realizar mantenimiento y actualizaciones, tanto a la base de datos como al hardware y desarrollo informático.

El sistema está operativo y se usa en forma regular y permanente. Se actualizan detalles, de cada módulo.

En Particular:

-Para la intervención de SENACSA se ha creado un módulo de solicitud electrónica de Modificación de Autorización de exportación de Carne

-Con SENAVE, Ampliación del módulo de Vegetales, con la implementación de Reexportación. Esto permite que aquellas importaciones rechazadas por alguna traba sanitaria, sean rápidamente reexportadas a otro país.

En el 2012, se incorporó el registro de productos y variedades, propias del SENAVE, e incorporadas a la tramitación.

-Con INFONA, se incorporó el registro de productos y especies utilizadas en la tramitación que les corresponde

Los registros de productos y de especies, propios de SENAVE e INFONA, se vinculan a las tramitaciones actuales de ambas instituciones.

No se han realizado actualizaciones específicas que logren mejoras significativas en el sistema de tramitación electrónica de los siguientes:

- Reserva de Carga – MARINA MERCANTE
- Autorizaciones de exportación de confecciones AIC.
- Importación de materias primas e insumos, para programa de incentivos fiscales.
- Importación de materias primas RAN.
- Licencia de Exportación de Aluminio, cobre y Bronce

Sin embargo, estos trámites han recibido mantenimientos, en aquellos casos en que se han recibido solicitudes de cambios menores o mejoras.

Actividad 2: Desarrollo e implementación de nuevos módulos al sistema de tramitación electrónica de los productos de exportación, con intervención de

- Ministerio de Salud, en el rubro de Medicamentos y Drogas controladas, Domisanitarios, Cosméticos (y Alimentos).
- SENAVE, tramitación de exportaciones de semillas y agroquímicos.
- SENACSA, en el rubro cueros, material genético y sebo.
- SENACSA, impresión mediante el sistema de certificados Zoosanitarios otros países como la Unión Europea y Rusia.
- INTN, Relevamiento de rubros de intervención y plan de implementación.
- SEAM, Relevamiento de rubros de intervención y plan de implementación.

Logros y Avances:

Con intervención de:

-Ministerio de Salud, (DINAVISA y SENAD) se han implementado los módulos de de tramitación electrónica, para incorporar la tramitación de Medicamentos y Drogas permitidas, además de Cosméticos y Domisanitarios. Posteriormente, se incorporó el módulo de solicitud electrónica de modificación de autorización de exportación de medicamentos.

No se han desarrollado módulos de los rubros de alimentos en general.

-SENAVE, se introdujo módulo de tramitación de exportación de SEMILLAS. Se está elaborando el módulo de agroquímicos y actualmente está operando el módulo piloto.

Se ha desarrollado el módulo de tramitación de Agroquímicos, y entraría en plan piloto a finales de noviembre del 2012.

SENACSA, se ha implementado nuevo módulo de tramitación de exportación de SEBO. No así de cueros ni de material genético.

-SENACSA, Se ha desarrollado y está en uso el certificado ZOOSANITARIO para países de la Unión Europea y Rusia.

-INTN y SEAM, no se han realizado los relevamientos. Se espera realizarlos con el apoyo del proyecto AIEP de la UE.

Actividad 3: Soporte técnico y actualizaciones del sistema de Registro de Exportadores e Importadores (Materia Prima).

- Registro Único de Exportadores
- Registro Industrial.
- Registro de Exportadores de Petit Grain
- Registro de Exportadores de Cobre, Aluminio y Bronce.

Logros y Avances:

-Registro Único de Exportadores: Se ha mantenido el Sistema de Registro y a su vez, se ha realizado un trabajo de actualización de los datos, mediante llamadas telefónicas y correos electrónicos, solicitando información actualizada de contacto, dirección, correo electrónico y teléfono de contacto.

Se ha implementado un sistema de solicitud de prórrogas con justificación, de modo a tener totalmente sistematizados los pedidos y otorgamientos brindados, con debidas justificaciones.

Igualmente, el certificado de Registro del Exportador ha pasado a ser un documento digital, el cual es verificado en línea, en vez de un documento en papel. Ello conlleva, que el estado del registro del exportador, es verificado en su estatus actualizado y dinámico, en forma permanente, y no ya como un Certificado Estático.

El Registro Industrial salió del ámbito de influencia de la VUE. Se está trabajando en la vinculación informática en línea, para que los datos del actual Registro Industrial, sean automáticamente incorporados a la base de la VUE, de modo a que la información esté disponible para el uso de la Ventanilla.

Se han mantenido y están en uso los Registros de exportadores de Petit Grain, Cobre, Aluminio y Bronce.

Actividad 4: Desarrollo e implementación de nuevos módulos de registros al sistema de tramitación electrónica de los productos de exportación de los siguientes:

- Registro de Empresas
- Registro de Empresas Maquiladoras
- Registro de Emblemas

- Registro de Estaciones de Servicio, Operadores
- Registro de Estaciones de Servicio, Propietarios

Logros y Avances: No existen avances en esta actividad.

Metas a alcanzar en el Resultado 1:

M1-Al final del ejercicio 2012, se han realizado por lo menos 700.000 tramitaciones en forma electrónicas de autorizaciones y/o certificaciones.

Logros y Avances: Se han realizado a través del Sistema 1.072.096.- tramitaciones electrónicas entre el 1 de enero del 2011 y el 31 de octubre de 2012. Corresponde al 153% de la meta que se pretende alcanzar para el final del 2012 que es de 700.000 tramitaciones.

M2-Se han integrado, para inicios del segundo semestre del 2012, 4 nuevos rubros de exportación de la VUE.

Logros y Avances: Se han incorporado cinco nuevos rubros de exportación a la VUE, MEDICAMENTOS, COSMETICOS, DOMISANITARIOS, SEBO Y SEMILLA. Se prevé para noviembre del 2012 incorporar además el rubro AGROQUIMICOS.

M3 -Al final del ejercicio 2011, se han procesado 3.000 registros, entre nuevos y actualizaciones (de los Registros de Exportadores).

Logros y Avances: Durante el año 2011 se han realizado 1242 incorporaciones y actualizaciones al Registro del Exportador. A su vez se han actualizado los datos de contacto y dirección de 600 empresas, aproximadamente. No disponemos de datos al 2012.

RESULTADO 1.2

Sistema de Pago electrónico de las tasas extra-aduaneras de exportación desarrollado e implementado.

Actividad 5: Desarrollo e implementación de un sistema de servicios de transferencia de información y de fondos, a través de red electrónica, para la implementación del cobro de tasas de exportación extra-aduaneras, con la asistencia y gestión de la base de datos de la VUE.

Logros y Avances: Se ha firmado contrato con la Cámara de Comercio y Servicios del Paraguay, y con dos Bancos de plaza (VISION Y CONTINENTAL), para hacer operativo el cobro electrónico del servicio de Certificación de Origen. A su vez, se ha desarrollado el módulo informático, en coordinación con el Banco.

Con SENAVE, se han realizado reuniones tendientes a acordar el método por el cual se realizaría el cobro.

Actualmente se está finalizando el proceso de plan piloto con ambos bancos con los que se cuenta contrato. El plan piloto consiste en la utilización real

del sistema de pago con 2 empresas que realizan exportaciones en forma masiva. Se inicia a finales de octubre la utilización a gran escala, con la Cámara de Comercio y Servicios.

Meta: A mediados del 2do. Semestre del 2011, por lo menos 1 institución interviniente se adhiere al Sistema de Cobro Electrónico (SENAVE, DINAUSA, SENACSA, ETC.)

No se ha adherido ninguna institución aun.

RESULTADO 1.3

Sistema de Emisión de Certificado de Origen Digital – ALADI desarrollado e implementado

Actividad 6: Desarrollo e Implementación de sistema para emisión del Certificado de Origen Digital, según formato de la ALADI, en coordinación con la Aduana y la Dirección de Comercio Exterior.

Logros y Avances: Se ha adjudicado a una empresa con financiación del proyecto AIEP y está en proceso de relevamiento.

Meta: A fines del 2do semestre del 2011, el desarrollo informático, prueba e implementación ha sido diseñada. La estrategia y plan de acción para su funcionamiento consensuada entre los actores públicos y privados, y aprobada por el MIC.

No se ha alcanzado esta meta.

RESULTADO 1.4

Sistema de Estadísticas de Exportación diseñada y en funcionamiento

Actividad 7: Desarrollo e implementación de sistema tendiente a facilitar estadísticas de exportación por rubros o sector, y poner a disposición del sector público y privado para la toma de decisiones.

Logros y Avances: Se han facilitado informes estadísticos en el entorno del Dpto. de Comercio Exterior del Ministerio, a Cámaras de Comercio del país, Ministerio de Hacienda, así como también se han publicado informes estadísticos para el público en general, en la página Web de la VUE y del MIC. Los informes apuntan al público en general. Y cuenta con datos mensuales del año en curso, así como datos históricos de años anteriores.

Con asistencia del proyecto AIEP se iniciaron trabajos tendientes a la ampliación del módulo de Estadísticas.

Meta: Al fin del ejercicio 2011, el desarrollo e implementación del sistema de estadísticas de exportación en funcionamiento en 50%.

La ampliación del módulo de estadísticas está en proceso.

RESULTADO 1.5

Herramienta Informática para AC Primer Nivel para certificación de firma digital instalada y en funcionamiento.

Actividad 8: Diseño de un Plan de Acción, orientado a la instalación y funcionamiento de una AC Primer Nivel para la certificación de la firma digital de las documentaciones requeridas para los trámites realizados a través del sistema VUE.

Logros y Avances: Aún no se iniciaron tareas. El equipo de la UTEP de la VUE ha trabajado en el diseño y montaje a nivel de Autoridad Raíz, que es fundamental para montar luego, una autoridad de firma digital subordinada.

Meta: Estrategia y plan de acción aprobado, para fines del 2do. Semestre del 2012.

Meta no alcanzada.

Al pasar a ser el MIC autoridad de aplicación de la Firma Digital, surge la duda de si es posible ser Autoridad Subordinada o de Primer Nivel. La duda surge en el planteamiento de si legalmente es posible que el MIC pueda constituirse en juez y parte, en el ámbito de la Firma Digital.

RESULTADO 1.6

Intercambio de Experiencias en comercio Electrónico realizada

Actividad 9: Asistir en las negociaciones nacionales e internacionales, orientadas a comercio electrónico y apoyar la organización, y participación en Seminarios Nacionales e Internacionales relacionados a la Firma Digital y Comercio Electrónico.

Logros y Avances: Se ha participado de eventos y reuniones de Comercio Electrónico, en particular, varias reuniones propias del Plan Director TICs del Poder Ejecutivo, así como también reuniones en las cuales se tomaron definiciones, con el Proyecto Mercosur Digital.

Participación de la Reunión del Grupo de Trabajo N° IV de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, en Viena.

Participación en reuniones y Eventos de Comercio Electrónico con entidades del estado, organizadas por el Plan Director TICs.

Participación de Reuniones del Trabajo del Proyecto Mercosur Digital, en Uruguay.

Se han realizado propuestas concretas a directivos del MIC en pro de la implantación de una dirección de Comercio Electrónico y Firma Digital. Se ha propuesto anteproyecto de presupuesto, organigrama y manual de funciones, términos de referencia de personal técnico a contratar. Las propuestas fueron encaminadas y la dirección propuesta entró en vigencia a mediados del 2012.

Igualmente, la VUE cooperó y asistió técnicamente en las adecuaciones de un espacio físico, que estaría dedicado a la Autoridad Raíz de la Firma Digital, así como en la instalación de equipamientos, esto último realizado por el Proyecto Mercosur Digital.

Meta: Participación en reuniones nacionales e internacionales realizadas

Meta alcanzada.

RESULTADO 1.7

Desarrollo e implementación de un sistema para Tienda Virtual para PYMES en funcionamiento

Actividad 10 Diseño de un Plan de Acción para el desarrollo e implementación de un Sistema de Comercio Electrónico (Tienda Virtual para PYMES) para comercializar productos nacionales en el mercado interno e internacional.

Logros y Avances: con el apoyo del proyecto AIEP, se ha contratado a la empresa que estaría destinada a realizar este trabajo. El proyecto en su totalidad finalizaría a mediados del 2014. La empresa contratada es la consultora internacional AESA.

Meta: A mediados del 2012, plan de acción consensuado con actores involucrados.

Meta no alcanzada

RESULTADO 1.8

Plan de Acción para el Fortalecimiento del Sistema y Sostenibilidad del Sistema consensuada y aprobada por los sectores (Público y Privado)

Actividad 11: Diseñar una estrategia y plan de acción para la sostenibilidad del Sistema, con financiamiento de recursos propios o externos.

Logros y Avances: Se ha elaborado una propuesta de Manual de Funciones tendiente a integrar la VUE a una dirección de "TICs Orientada al Comercio" ampliando el presupuesto y recursos, para ingresar nuevos objetivos como la Certificación Digital y el Comercio Electrónico. Este proceso fue truncado en el 2012. Actualmente, se trabaja conjuntamente con el proyecto AIEP en un nuevo plan de sostenibilidad que abarque a los gremios de empresas privadas. Se ha constituido un grupo de trabajo público privado, que va a presentar en los próximos días al Ministro de Industria una propuesta de sostenibilidad del VUE

Igualmente, se está en proceso de elaboración del organigrama de la VUE en el MIC y la inclusión de dichos cargo en el presupuesto 2013.

Actividad 12: Apoyar la Coordinación de Proyecto con financiación de recursos externos, orientadas al fortalecimiento de la Ventanilla Única de

Exportación (VUE), facilitación del comercio (FC), Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC) y Restricciones no arancelarias (RNA).

Logros y Avances: Se ha interactuado y coordinado acciones con el proyecto AIEP de la Unión Europea, cuyo objetivo es el fortalecimiento del comercio exterior. Se ha participado activamente en la definición de las actividades a ser desarrolladas y en los planes de acción.

Personal técnico de la VUE ha participado en la evaluación de las licitaciones ya realizadas.

Los Objetivos y plan de acción del proyecto AIEP han sido consensuados.

La asistencia técnica y equipamiento a ser provista por el proyecto AIEP ha sido contratada y se esperan los primeros resultados en el primer semestre del 2013.

Metas:

M1 -Fortalecimiento del sistema llevado a cabo en un 25%, en cuanto a asistencia técnica y equipamiento.

Meta no alcanzada

M2 -Estrategia y plan de acción acordada con el sector privado, y aprobada por la máxima autoridad.

Se ha establecido un grupo de trabajo con los gremios de sector privado y se ha consensuado presentar una propuesta única de estrategia y plan de acción para noviembre de 2013.

RESULTADO 1.9

El Proyecto ha sido administrado de manera efectiva y eficiente

Actividad 13: Establecimiento y funcionamiento de la Unidad Ejecutora del Programa. Realización de auditoría anual y realización de evaluaciones intermedia y final del programa.

Logros y Avances: La UEP está establecida y funcionando. Han sido contratados un total de 9 Profesionales, 2 Técnicos y 2 personales de apoyo. La misma no cuenta con un Director Ejecutivo, pero se gestiona a través de un Coordinador Técnico y un Coordinador Administrativo.

Se han ejecutado todas las adquisiciones previstas para lo cual se han realizado 10 llamados a contratación en 2009, 13 en 2010, 12 en 2011 y 10 en 2012.

Los fondos comprometidos han sido transferidos en su totalidad.

Metas:

M1 -UEP establecida y en operación.

Meta alcanzada.

M2 -El programa ha sido auditado para el periodo 2011/2012

No tenemos conocimiento de la realización de la auditoría anual del periodo 2011. Se ha realizado la auditoría para el periodo finalizado en 2010 y está en proceso de contratación la auditoría para el periodo 2012.

M3 -Evaluación anual realizada

No tenemos conocimiento sobre la realización de una evaluación anual (intermedia) del proyecto. La evaluación final está siendo elaborada.

4.4 Riesgos Detectados

- Para alcanzar los objetivos de largo plazo, hay que hacer que la VUE cubra el 100% de los trámites previos a la exportación. Hay módulos para ampliar las prestaciones de la VUE que están diseñados y listos para implementar y hay otros que se están desarrollando y hay otros que hay que desarrollar. Para que se alcance el objetivo son fundamentales, los acuerdos políticos para su puesta en marcha (fundamentalmente los que alcanzan a otras instituciones públicas fuera del alcance del MIC).
- A menos de 45 días de la finalización del proyecto con el PNUD, no está definido cual será el modelo de administración del VUE cuando termine el programa, existen avances y buenas perspectivas, pero aun no se ha acordado y aprobado.
- El no implementar una gestión público-privada, podría implicar pérdida de eficiencia y capacidad de respuesta de la VUE.
- El soporte legal administrativo a la gestión público privada, debe ser sólido, para asegurar su sostenibilidad.

4.5 Percepción de Usuarios

4.5.1 Lineamientos metodológicos

Con el objetivo de conocer la percepción de los usuarios del sistema VUE, como así también de personas claves del sector público y privado ligado al comercio internacional, particularmente de exportación, se realizaron una serie de entrevistas personales a profundidad y una encuesta web con preguntas cerradas.

Como metodología, se siguieron las etapas determinadas a continuación:

- Elaboración de Pauta de entrevista y encuesta.²
- Determinación de los sectores a ser entrevistados

² Ver en Anexo I

- Publicación on-line de la encuesta web y envío de mails a usuarios para que accedan y contesten.
- Concreción y realización de las entrevistas a profundidad
- Sistematización de los resultados

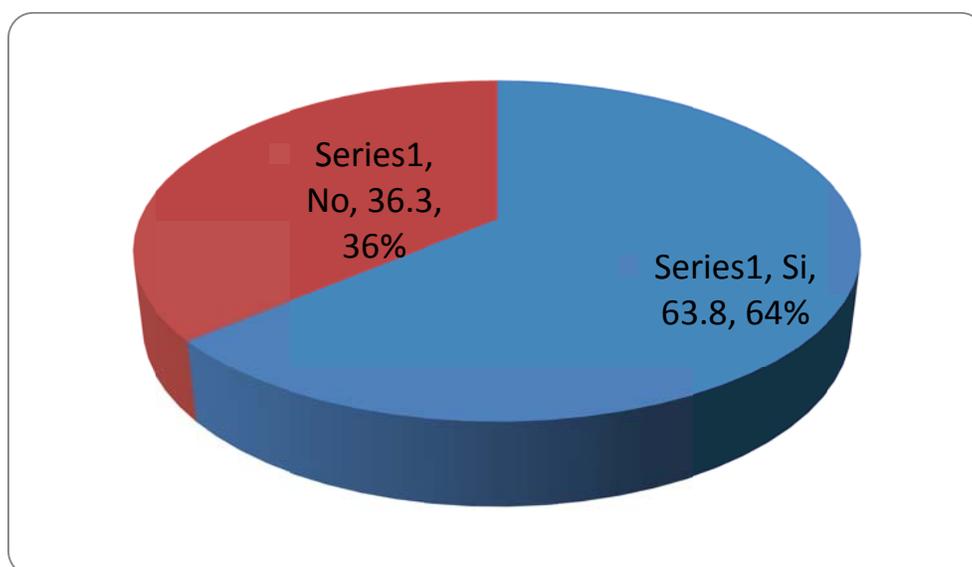
Los sectores a ser entrevistados fueron: (i) Usuarios actuales, empresarios y despachantes de aduanas ligados a procesos de exportación, (ii) Personas clave del sector público, (iii) Gremios representativos del sector privado, y (iv) Entidades emisoras de certificados de origen.

4.5.2 Resultados de Investigación de Campo

- **Encuestas Web:**

De un total de 80 respuestas recibidas por la web³, el 64% utilizó la VUE en los últimos 3 meses y el 36% no lo hizo. El análisis de la efectividad, relevancia, eficiencia y sostenibilidad de la VUE se realiza con datos de los entrevistados que utilizaron este servicio en los últimos 3 meses mencionados, es decir, con respuestas de 51 personas encuestadas.

Gráfico 1
Cantidad de entrevistados que utilizaron la VUE en los últimos 3 meses (%)



Fuente: Encuesta a usuarios de la VUE realizada en el marco de esta consultoría.

³Ver lista de Encuestados en Anexo II

Efectividad y Relevancia

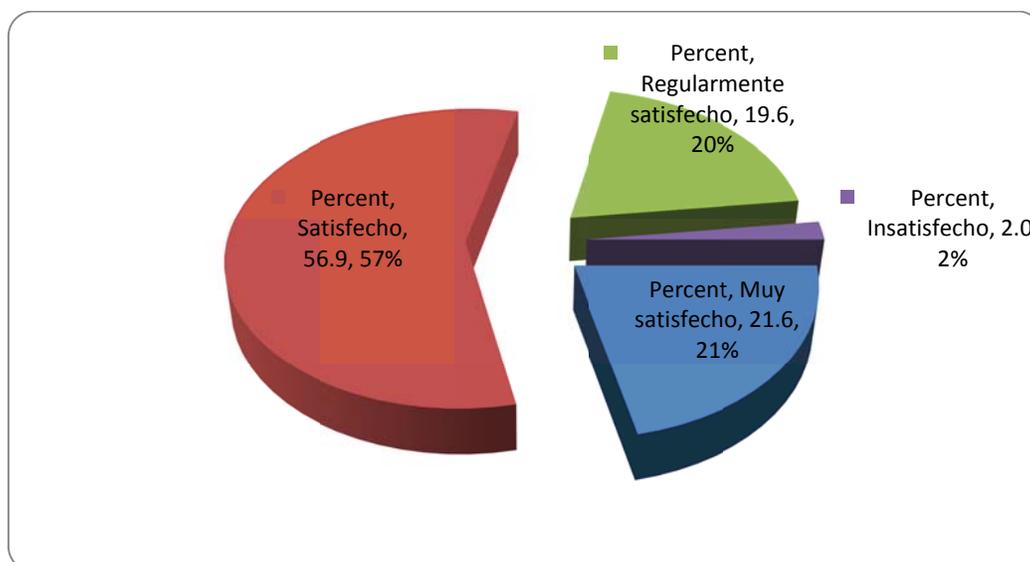
Cuadro 1
Transparencia y relevancia

	La VUE es más transparente que el sistema tradicional?	La VUE se ajusta a sus necesidades?
Si	98,0	92,0
No	2,0	8,0

Fuente: Encuesta a usuarios de la VUE realizada en el marco de esta consultoría.

Claramente la percepción de los usuarios es que la VUE es más transparente que el sistema tradicional (no electrónico) y se ajusta a las necesidades de más del 90% de los encuestados. Esto se explica básicamente porque la VUE permite al usuario registrar las operaciones y el seguimiento de las mismas, reduce las posibilidades de cometer errores en los procedimientos, permite generar estadísticas de los procesos, estadísticas del tiempo de duración en uno u otro trámite, la información producida por el sistema informático está disponible a los usuarios, existe una interacción on line con el usuario y se evitan enmiendas e intermediarios entre las instituciones y el usuario.

Gráfico 2
Grado de satisfacción con la calidad de los servicios de la VUE (%)



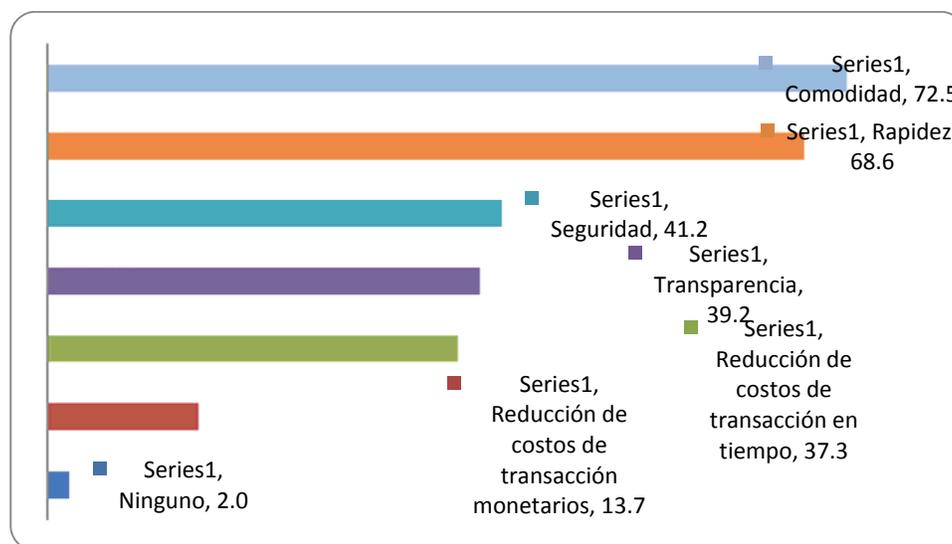
Fuente: Encuesta a usuarios de la VUE realizada en el marco de esta consultoría.

El grado de satisfacción dominante para los usuarios encuestados es de Satisfecho, con el 57%. Muy satisfecho se encuentran el 21% de los usuarios, regularmente satisfechos el 20% e insatisfechos solo el 2%.

Los usuarios muy satisfechos y satisfechos con el servicio de la VUE (78%) se fundamentan en que este sistema agiliza las gestiones, clarifica la información y permite que las instituciones gubernamentales tengan conocimiento sobre sus necesidades. Además, consideran que la atención de los funcionarios es excelente, hay interacción y respuestas a las consultas. Consideran que el sistema es sencillo, y obtienen rapidez, transparencia y comodidad por la facilidad de realizar los trámites desde la empresa.

Los usuarios que se encuentran regularmente satisfechos e insatisfechos (22%) piensan que las operaciones siguen siendo burocráticas, que la informatización constituye un doble trámite y no una herramienta de simplificación de pasos a la exportación. Consideran que los procesos podrían ser más rápidos, las solicitudes deberían liberarse en el día, deben solucionar los problemas con el servidor porque el sistema cae en ocasiones, lo cual constituye un perjuicio para el usuario.

Gráfico 3
Beneficio predominante obtenido por los usuarios
a partir de la utilización de la VUE
(%)



Fuente: Encuesta a usuarios de la VUE realizada en el marco de esta consultoría.

Claramente los beneficios principales percibidos por los usuarios son la Comodidad, la rapidez y la Seguridad. También perciben la Reducción de costos, en tiempo y dinero.

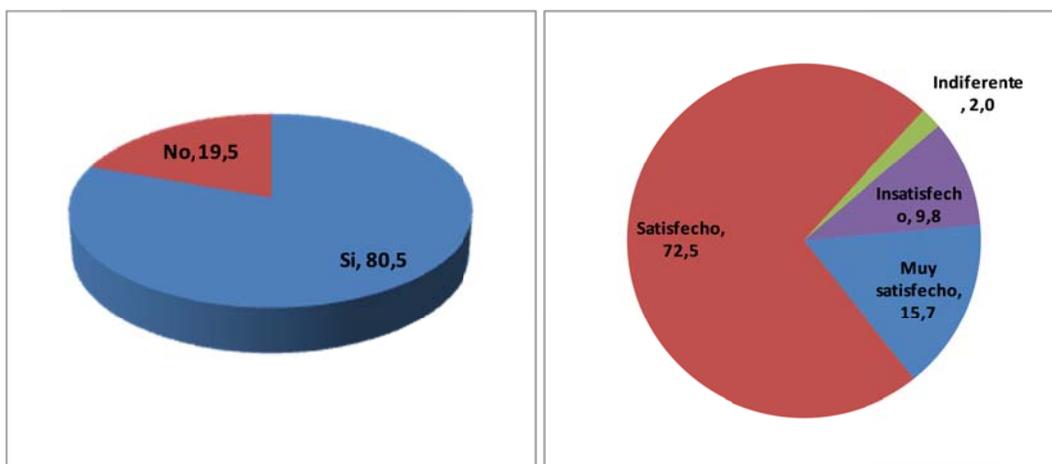
La VUE, brinda comodidad desde el momento que uno puede cargar o solicitar los permisos desde las oficinas, cuenta con personal altamente calificado, queda todo grabado. Reduce al mínimo el margen de error que se pudiera presentar en un despacho.

Eficiencia

Gráfico 4
Eficiencia del servicio de la VUE

A-Posibilidad de realizar todos los trámites de pre-exportación

B-Grado de satisfacción



Fuente: Encuesta a usuarios de la VUE realizada en el marco de esta consultoría.

El 80,5% de los usuarios encuestados valoran la eficiencia de poder realizar todos los trámites de pre exportación, y más del 88% se encuentra satisfecho o muy satisfecho con la eficiencia de la VUE.

Sostenibilidad

Cuadro 2
Esquemas administrativo / operativo de la VUE sugerido por los usuarios

Esquemas	%
Que permanezca en el MIC	76,5
Que sea una administración mixta público/privada	15,7
Ninguna de las anteriores	5,9
Que sea concedida al sector privado	2,0
Total	100,0

Fuente: Encuesta a usuarios de la VUE realizada en el marco de esta consultoría.

El esquema predominante propuesto por los usuarios es que la VUE permanezca el MIC porque consideran que el Estado es el que debe tener el control y la regulación de estos trámites. Además, hasta el momento éste lo ha venido manejando en forma correcta, con el apoyo de todas las instituciones y del sector privado.

Los factores críticos de éxito de la VUE son:

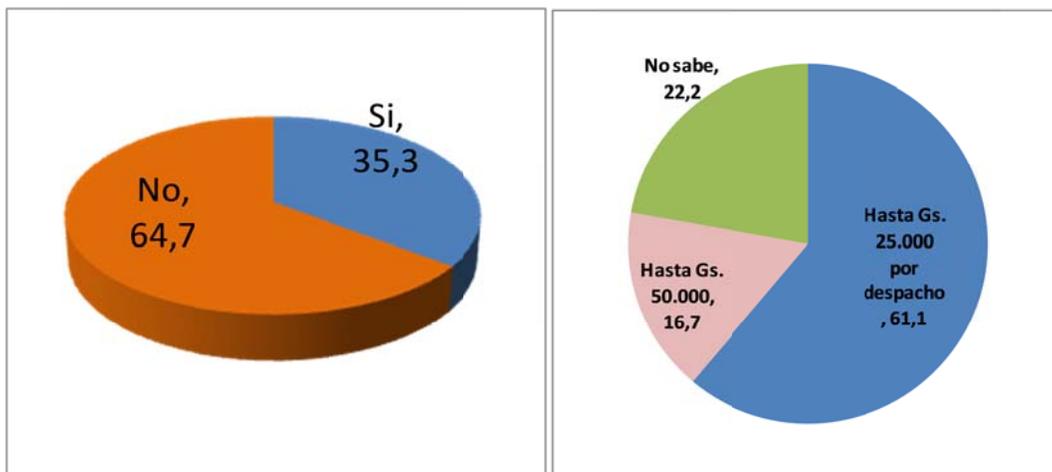
- Que facilite la actualización de datos por internet, de la agilidad en el tratamiento de los documentos y emisión de autorizaciones, que garantice la seguridad de la información.
- La inversión en personal calificado.
- Inversión en la infraestructura informática (software) para evitar la caída del sistema.
- La voluntad de seguir mejorando el servicio de la VUE y para ello sería importante realizar una evaluación por el lado de los administradores del sistema utilizando las informaciones estadísticas generadas por los registros administrativos.

Gráfico 5

Disposición a pagar un canon por el servicio de la VUE (%)

A-Disposición a pagar

B-Monto del Canon dispuestos a pagar*



Fuente: Encuesta a usuarios de la VUE realizada en el marco de esta consultoría.

Casi el 65% de los encuestados dicen no estar dispuestos a pagar y un poco más del 35% está dispuesto a pagar. De estos últimos más del 61% indica que su preferencia a pagar es de hasta Gs. 25.000.- por despacho, mientras que casi el 17% es de hasta 50.000.-

Los encuestados que no están dispuestos aluden que cada institución percibe tasas en conceptos de cada operación solicitada en la VUE, por lo tanto, estos organismos deberían de transferir un porcentaje a la VUE. Piensan además, que sector público debe facilitar esta herramienta para garantizar transparencia en las operaciones y generar estadísticas. Según algunos usuarios, ya pagan suficientes impuestos y tributos y el Estado tiene la capacidad para soportar e invertir más en la VUE. Es una función del Estado mantener el funcionamiento de la VUE, como regulador de la misma.

- **Entrevistas a Profundidad:** Para las entrevistas se utilizó como base la pauta de encuesta, pero con preguntas abiertas, realizadas por los evaluadores en las oficinas de los clientes. No se indujo ningún tipo de respuesta.

Fueron entrevistados⁴:

- o Exportadores
- o Gremios

⁴Lista de personas entrevistas ver Anexo III

- o Despachantes
- o Emisores de Certificados
- o Instituciones Oficiales

Se realizaron 10 entrevistas a usuarios⁵, además de hacerlo a las actuales coordinadoras técnica y administrativa del proyecto.

Percepción General

La mayoría de los entrevistados cree que la VUE ofrece ventajas a los usuarios. Sin embargo, algunos piensan que su existencia puede perder importancia al ser incluida en el organigrama del MIC, si se eliminara la presencia del sector privado. Se alude, además, que durante el periodo 2008-2011, la VUE perdió prioridad para el gobierno. En general, los entrevistados se encuentran satisfechos con los servicios de la VUE, aunque aluden que debe llegar a todos los sectores exportadores y a todos los trámites de pre exportación.

Ventajas de la VUE

Las ventajas mencionadas de la VUE son:

- VUE otorga ahorro en tiempo y dinero, rapidez, simplifica los trámites, es cómodo, práctico, de fácil utilización y brinda mayor transparencia que el sistema tradicional debido a la informatización de los trámites para las exportaciones.
- Requerimiento básico para acceder a los beneficios de la VUE: contar con una PC con acceso a internet, nada más.
- Se ajusta a las necesidades, se reducen los tiempos de gestión y es económico.
- A través de la página web se puede monitorear el circuito seguido por las documentaciones y dejar en relieve la menor o mayor eficiencia de determinados departamentos del circuito.
- Permite una mayor interconexión entre las instituciones
- A pesar de la necesidad de realizar ajustes al sistema informático, la VUE genera una base de datos muy importante sobre la exportación.
- Con la implementación de la VUE se desarrollaron y demandaron nuevas capacidades técnicas en el sector público y privado y se accedió a una nueva tecnología.

Desventajas o problemas de la VUE

- La VUE es muy eficaz para el sector de la soja y derivados y para el sector cárnico, sin embargo, la realización de "todos" los trámites de

⁵Los apuntes de las entrevistas van en el Anexo IV

pre-exportación correspondientes a los demás sectores tienen sus limitaciones.

- Saturación o caída del sistema en determinados momentos. Incrementar el horario de operación/atención al cliente.
- Algunas instituciones o procesos de instituciones no están incorporadas aun a la VUE.
- Falta de estandarización de los registros, procedimientos y resultados de la base de datos para todos los sectores económicos exportadores.
- Horario de atención al exportador es limitado.
- Falta de medios electrónicos para el pago de trámites.
- Escasa inversión en la capacitación a los usuarios y a los funcionarios del proyecto.
- Dispersión de los funcionarios calificados relacionados a la VUE debido a la falta de recursos económicos para el pago de honorarios acordes a sus funciones y conocimientos para retenerlos
- Inexistencia de un canal eficaz de comunicación entre usuarios y los administradores de la VUE a los efectos de sugerir operaciones y/o modificaciones debido a las cambiantes situaciones en términos de requisitos en el mundo de la exportación.
- Se debe seguir innovando y actualizando el sistema de la VUE.

Desafíos de la VUE

- Realizar ajustes al sistema informático de la VUE (destino final, valor de las exportaciones, etc.)
- Ajustar la VUE a las necesidades de todos los sectores económicos y no solamente a las del sector de la cadena de soja y derivados, y del sector cárnico.
- Procesar y analizar la base de datos generada por los registros administrativos de la VUE a los efectos de capitalizar la información, generar políticas públicas y utilizarla en las negociaciones internacionales.
- Terminar de desarrollar el Sistema de VUE de tal manera que se incorporen todos los procedimientos que involucran a todas las instituciones.
- Estandarizar la estructura de la base de datos de la VUE.
- Mejorar la confiabilidad de los datos reportados por la base de registros de la VUE.
- Funcionamiento de la VUE durante las 24 hs y la existencia de un soporte técnico permanente a los usuarios
- Diseñar un esquema administrativo (público- privado) capaz de asegurar la sostenibilidad de la VUE.
- El MIC debe apropiarse de la VUE para garantizar su existencia.
- Mejorar el diálogo entre los sectores para acordar y asegurar la permanencia de la VUE.

III. Junta Directiva del Proyecto

5. Rol y Desempeño

La Junta Directiva del proyecto, integrada por el Ministro de Industria y Comercio y el Representante Residente de Las Naciones Unidas para el Desarrollo es la responsable de Monitorear la implementación del Proyecto. Dispone de un profesional ejecutivo con la misión de Asegurador de Resultados. Esta función la ejerce el oficial de programa de PNUD.

Esta Junta Directiva debería reunirse al final de cada año, para efectuar un examen del proyecto, evaluando lo actuado en pos del alcance de metas y objetivos.

La junta se reunió durante el periodo de evaluación, el 30 de noviembre de 2010 y el 14 de abril de 2011. Solo en la primera reunión participaron las máximas autoridades de ambas instituciones.

No contamos con evidencia de la realización de otras reuniones de la Junta directiva del proyecto.

IV. Conclusiones, Recomendaciones y Lecciones Aprendidas

6. Conclusiones

- El sistema VUE está funcionando y ha tenido impacto positivo para los usuarios y beneficiarios.
- Los indicadores del Marco Lógico se han cumplido parcialmente y han alcanzado las metas trazadas en el Diseño del Proyecto en la misma medida. El Marco lógico previa unas 12 metas medibles, seis de ellas fueron alcanzadas.
- Los trámites de pre exportación aun no alcanzan a todos los sectores y a todas las instituciones. Hay instituciones que aun no se han abierto al uso de esta herramienta.
- La cantidad de transacciones que se hacen a diario, sobre todo últimamente, hace que ocasionalmente el sistema se vuelva lento en horas de punta.
- La UTEP ha administrado correctamente el proyecto, tanto en lo que se refiere a aspectos técnicos como administrativos, a pesar de tener que trabajar con continuos recortes a los presupuestos aprobados.
- Si bien hay avances importantes en las negociaciones, principalmente con gremios usuarios del sector privado, y se han previsto el organigrama del MIC una sección que trabajaría gestionando la VUE, no está resuelta la sostenibilidad del programa en términos institucionales y legales, por tanto es indispensable que el Ministerio de Industria y Comercio, arbitre los mecanismos necesarios para la sostenibilidad del VUE.
- Para darse una sostenibilidad a largo plazo es necesario definir el modelo de gestión a implementar a partir del cierre del programa. La gran mayoría de los entrevistados ha propuesto que el modelo sea de una alianza público privada.

- Es importante generar los mecanismos necesarios para la institucionalización del Sistema VUE.

7. Recomendaciones

- Definir mecanismo de administración a utilizar a partir del fin de la este proyecto. Es recomendable que la administración de operación del sistema se base en una alianza público privada. Esto dará capacidad de respuesta, de adaptabilidad y de crecimiento más dinámicos y acordes al nivel tecnológico de la VUE.
- Establecer acuerdos bien estructurados para la implementación del Sistema.
- Instrumentar los mecanismos para que la implementación del sistema VUE alcance a todas las instituciones involucradas en los trámites de pre exportación y hacerla de uso obligatorio por la vía legal correspondiente. (ej. Decreto del Poder Ejecutivo)
- Avanzar en una mayor actualización tecnológica para que los usuarios no sientan la pérdida de eficiencia, sobre todo en horas de punta.
- Mejorar la compatibilidad de los sistemas de administración de bases de datos, fundamentalmente en temas ligados a las estadísticas de comercio exterior donde la coordinación interinstitucional y la calidad y oportunidad de la información son fundamentales.
- Estar atento a las necesidades y pedidos de los usuarios para resolver sus problemas, fundamentalmente los que se pueden resolver por sistema.
- Coordinar estrechamente con la Dirección del Proyecto AIEP de la Unión Europea, para que los aportes de este proyecto a la VUE sean eficientes y oportunos y ayuden a mejorar los servicios.
- En el proyecto que garantice la sostenibilidad del sistema es fundamental: que el sistema incluya todos los procedimientos de pre exportación y para todos los sectores exportadores y además, incluir recursos para la capacitación de los operadores y usuarios del sistema.

Recomendaciones de los encuestados:

Falta que:

- Todas las opciones de búsquedas sean en español.
- El horario de atención al usuario sea ampliado.
- Los funcionarios sean capacitados en áreas industriales para mejorar la atención a consultas realizadas por los usuarios.
- La interacción entre usuarios e institución puede mejorar, por ejemplo: la institución podría informar si los requisitos están vencidos de manera que los usuarios pueda actualizarlos, informar sobre las nuevas resoluciones o modificaciones al sistema.
- Solucionen la "caída" del sistema.
- Se incorpore la firma digital, la transferencia electrónica de datos y las transferencias bancarias para los pagos. Se pueda enviar la documentación y pagar las tasas y tributos vía online.
- Se incluyan las excepciones de los procesos de comercio exterior que deberían incluirse en el sistema.
- El sistema sea más abierto: por ejemplo, al importar materias primas no se puede pre asignar en qué producto será utilizado porque su uso es variado.
- Todos los trámites referentes a exportación sean incluidos en el sistema informático.
- Falta un tutorial más claro y simplificar más las operaciones.
- Aumente la cantidad de personal autorizado para la elaboración de certificados de origen.
- mayor rapidez y velocidad en los procesos.
- Se creen oficinas regionales en todos los puntos fronterizos.
- Se garantice su permanencia en el futuro.
- La VUE integre a todas las oficinas y centralice los pagos, retiro de documentos, firmas de documentos, inspecciones de verificación de mercaderías u otros.
- el SENA sea más ágil en las autorizaciones.
- Mejore la comunicación y coordinación con los pares de la VUE en otros países.

8. Lecciones Aprendidas

- Un gobierno con voluntad política que acompaña los intereses del sector privado, resultan en soluciones eficientes y beneficiosas para todo el país. El modelo de trabajo conjunto interinstitucional y público-privado, aplicado en los primeros años del proyecto, fue eficiente y eficaz.
- El apoyo de la cooperación internacional y de los organismos multilaterales, ha sido fundamental para la instalación de la herramienta.
- La participación de beneficiarios en el diseño del sistema permitió obtener una herramienta eficiente y adecuada.
- La demanda para que la VUE sea utilizada en todos los procesos de pre exportación y por todos los sectores exportadores, es una realidad. Esto se tiene que terminar de implantar.

ANEXOS

4. ¿Cuál fue el beneficio predominante que obtuvo a partir de la utilización de la VUE, a partir del 2009? (puede marcar más de 1)

1. Rapidez
2. Seguridad
3. Comodidad
4. Reducción de costos de transacción en tiempo
5. Reducción de costos de transacción monetarios
6. Transparencia
7. Otro (*especifique*).....
8. Ninguno
Por qué?.....

5. Que le falta a la VUE para que Ud. considere que el servicio sea óptimo?

.....
.....
.....
.....
.....

6. ¿Qué capacidades nacionales considera Usted que fueron desarrolladas con este proyecto de la VUE?

.....
.....
.....

EFICIENCIA

7. ¿Está satisfecho con el tiempo que insume el trámite a través del VUE?

1. Muy Satisfecho
2. Satisfecho
3. Indiferente
4. Insatisfecho
5. NR/No sabe

8. Puede realizar todos los trámites de pre exportación a través del VUE?

1. Si.....
2. No..... Cuales no puede?
Citar

.....
.....

SOSTENIBILIDAD

9.Cuál cree Ud. que es el mejor esquema administrativo/operativo de la VUE?

1. Que permanezca en el MIC
2. Que sea concedida al Sector Privado
3. Que sea una administración Mixta Publico/Privada
4. Ninguna de las anteriores
5. Otra. Citar.....
Por que?.....

.....

10. ¿Cuáles serían los factores críticos de éxito del esquema que Ud. ha propuesto?

.....
.....
.....

11. ¿Está dispuesto a pagar un canon informático por el VUE?

1. Si.....
2. No.....

Porque?.....
.....

12.Cuál cree que es un precio razonable?

1. Nada
2. Hasta Gs. 25.000.- por despacho
3. Hasta Gs. 50.000.- por despacho
4. Hasta 75.000.- por despacho.
5. Mas de 75.000.- por despacho
6. No sabe

ANEXO II

LISTA DE PERSONAS/INSTITUCIONES QUE RESPONDIERON LA ENCUESTA WEB

Nº	Nombre y Apellido	Empresa o Institucion
1		Futuro Emprendimientos S.A.
2		R Y S Internacional.
3	Adolfo Sullow	AS Operadores del comercio Int·l S.R.L
4	Adriana Chenu Abente	TECNIMET S.A.
5	Agustin Andrada Pasmor	Estudio Aduanero Andrada Nogues
6	Alejandro Pozzi Knudsen	Prorganica S.A.
7	Alvison Jose Pasini	B&A S.R.L
8	Arnaldo Olite Griangreco	ALVOG S.A.
9	Basilio Fernando Bogado Gondra	SUDIMEX
10	Blanca Acosta de Medina	Metalurgica Acosta Ramos S.R.L
11	Carlos Colarte	San Cayetano Cargo
12	Carlos Ecurra/Elsa Gamarra	Navemar S.A . Empresa de Transporte
13	Carlos M.Riveiro	Ind.Plasticas Trinidad S.A.
14	Carlos Paniagua	GRANAR S.A
15	Carmen Vera de Martinez	Tab.San Francisco S.A
16	Cesar Fernandez	Despachante de GRANULAR PY S.A
17	Cesar Fernandez	Despachante de PY Teas S.R.L
18	Claudio Frascone	FyF S.R.L
19	Cristian Chamorro Dominguez	CAPECO
20	Cristian Franco Candado	CANDADO REPRESENTACIONES S.A
21	Cristina Vitale	SENACSA
22	Cynthia Amarilla	La forestal Alto Parana SA
23	Daniel Alarcon	Rios Repuestos RG S.A
24	Daniel Teixeira Gomez	Forever Living Productos S.R.L
25	Daniella Barnada	EUROPRINT S.A.
26	Eduardo Allende	Sanofi
27	Eduardo Cegelnicki	Holler Ingenieria S.R.L
28	Eduardo Roman	Despachante deLaminadora Barcez
29	Elena Terashima	Amigo & Arditi S.A Comercial e Industrial
30	Elizabeth Andraschko	Esperia S.R.L
31	Enrique Amado Fretes Cardozo	Colonizacion y Transformacion Agraria S.A
32	Enrique Javier Bareiro Arce	Ministerio de Agricultura y Ganaderia

33	Ernesto Pablo Abraham Alvarez	EPM Paraguay
34	Esteban Bedoya	
35	Evert Rolando Aquino Lezcano	Luxacril S.A
36	Fanny Isabel Vallejos	Hortec S.R.L-Pacific S.A.I.C
37	Felix Zuccolillo	Bioteng
38	Fernanda Vega	IMESE S.A
39	Flavia Carballo	Texeira S.R.L
40	Franz M.Rivero	Ditel Maderas
41	Gabriela Grenno	Blue Desing S.A.
42	Giovanna Filippini	Roarfi
43	Guillermo Vega Lemir	Direccion General de Aduanas
44	Gustavo Cabral	De la Sobera Hnos.S.A.I.C.E.C.A.
45	Helga Franco	Contiparaguay S.A
46	Horacio Aveiro	Indupalma SA
47	Hugo Ruben Robledo Resovin	Agencia De A duana Robledo
48	Javier Vera	AGROFUTURO PARAGUAY S.A.
49	Jesus Saul Jara Rotela	Bussiness Group
50	Jhonathan de Sousa Cano	JC Import Export SRL
51	Jorge Mackinon	Atenas SRL
52	Jose Daniel Guastella Martineza	Almidones S.A
53	Juan Burro Cespedes	Agencia de Despacho Burro y Asoc.
54	Juana Ortega	SANTILLANA S.A.
55	Kevin R.Gonzalez Ojeda	Inpet SAECA.
56	Liliana Sanchez	BEATE VERINIK HOLTKE GRUPO KRESS
57	Luciano Javier Busciglio	Carptrading
58	Luis Alberto Cino	Agencia de Despachos de Aduana Cino Isnardi
59	Luis Ernesto Zillich	Stevia Guarani S.A.
60	Manuel Francisco Bogarin Guardiola.	Metales Procesados S.R.L
61	Marcelo Alvarez	Agencia Garcia y Asociados Despachos Aduaneros
62	Marcelo F.A.Mendizabal	
63	Marcelo Formosso	Hidrofilo S.R.L
64	Maria del Carmen Mendoza	Jose Ruoti & Cia S.A,
65	Michael Simon Barreto	Acenor Emprendimientos S.A
66	Miguel.A.Ramirez	Davinci
67	Natalia Arana	Empresa Grupo Industrial Frontanilla S.R.L
68	Nicolas Romero	Naviship S.A.
69	Nidia Villalba	Sueñolar S.A
70	Ofelia Leclerc	Industrias Ñemby S.A
71	Rene Acosta Lamper	ACOR S.A.

72	Roberto M.Daher.G.	ACERIN S.A
73	Rodolfo Nuniez	Plastifex S.A
74	Samuel A.Santacruz	CMSP S.R.L
75	Sebastian Cacavelos	Agencia Cacavelos
76	Tadashi Pablo Sonoda Ando	
77	Veronica Haseitel	Desarrollo Agricola del Paraguay.S.A.
78	Veronica Oze de Morvil	APSA
79	Walter Bogarin	WAL Metalurgica y Construcciones SRL
80	Ysidoro Ayala	Compañía Agrotabacalera del Paraguay S.A

ANEXO III

LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

Institución	Persona Entrevistada	Relación con VUE
PNUD	Emilio Bogado	Oficial de Programa
Grupo Santa Rosa del Este SA	Pablo Cuevas	Ex director VUE e Importador
CAPECO	Sonia Tomassone	Gremio exportador y emisor de certificados
Agencia Celia L de Godoy	Jose M. Godoy	Despachante
Cámara Paraguaya de Exportadores (CAPEX)	Ramon Jimenez Gaona	Gremio usuario y Exportador
Consultor Independiente	Celso Bareiro	Ex coordinador Técnico de la VUE
Agencia de despachos Cacavelos	Jose Felix Cacavelos	Despachante
Agencia de Despachos Carlos Ferreira	Diana L de Ferreira	Despachante
Laboratorios Lasca	Jose M Britos	Exportador
Centro de Despachantes de Aduana del Paraguay	Magdalena Mendoza	Gremio Usuario y Despachante
VUE	Silvia Benavides	Coordinador Técnico
VUE	Margarita Wood	Coordinador Administrativo

Anexo IV

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9	Entrevistado 10
<p>Para qué sirve? Ahorro de Tiempo, agilización de trámites. Emite Todos los certificados necesarios, todos los certificados están informatizados, eso hace ganar transparencia. Antes le llevaba una semana, había que gestionar en todos los estamentos, hoy se hace en un día. Para los exportadores del ESTE constituye un Ahorro porque antes venían a hacer todo a Asunción. CAPECO armó una oficina para ahorrar tiempo en CDE para dar mejor servicio a los exportadores del Este. No hay en Encarnación.</p>	<p>Hoy la VUE no existe en el MIC, es solo una Unidad Ejecutora de Proyecto. Ahora se va a crear dentro del MIC. Proyecto va a desaparecer y va a aparecer en el organigrama del MIC. Como vincularse con el resto: a través del consejo público privado, con la Dirección Nacional de Aduanas deben vincularse para estandarizar las gestiones, comunicarse, coordinar y recibir cambios de partidas arancelarias Ej. Hoy No hay mecanismo de coordinación a pesar de que los servers están en la aduana!!!</p>	<p>El ministro del MIC creo un Consejo de Desarrollo del Sector Privado, ahí está Ramon y otras personas. Este tema del VUE se resolvió en ese consejo de que se va a armar una alianza público privada. Que no pase con lo que paso con Sofia (módulo Sofia) (Cobranza)</p>	<p>NO se hizo documento de proyecto en el 2009 y se acordó una extensión de presupuesto sin crear nuevas metas, pero en 2011 se hizo una revisión sustantiva y se hizo una nueva matriz.</p>	<p>En el gobierno de Lugo, la VUE perdió importancia.</p>	<p>Este despacho utilizó la VUE en los últimos 3 meses. Considera que la VUE es más transparente que el sistema tradicional. La VUE se ajusta a sus necesidades y se encuentra muy satisfecho con la calidad de los servicios brindados por la VUE.</p>	<p>Utilizó la VUE en los últimos 3 meses. Considera que la VUE es más transparente en relación al sistema tradicional porque genera interconexión con las instituciones y dependencias afines y concurrentes al operativo.</p>	<p>Considera que la VUE es más transparente que el sistema tradicional porque a través de la página se puede hacer el seguimiento y se sabe en tiempo real que funcionario y de qué institución está analizando para autorizar el evento.</p>	<p>En los últimos 3 meses utilizamos la VUE y considero que es más transparente que el sistema tradicional y se ajusta a nuestras necesidades porque es efectivo, ahorra mucho tiempo en gestión y es económico.</p>	<p>En los últimos 3 meses utilicé la VUE y considero que es más transparente que el sistema tradicional porque el expediente de la operación se encuentra a disposición (en línea) de los usuarios (exportadores /despachantes) y funcionarios del estado.</p>
<p>Toda documentación se adjunta en el sistema. Trabajo está compuesto por SENAVE / MIC / CAPECO. SENAVE mejorar base de datos. Todo el circuito de la exportación de soja y derivados está cubierto por la VUE. VUE hace trámites de pre-exportación.</p>	<p>Rubros faltantes, trámites pendientes! Incorporar varias instituciones no adheridas).</p>	<p>Sectores más representativos en comités de dirección. Con VUE al 100% se puede eliminar a los despachantes.</p>	<p>La VUE estaba en un tiempo de transición y se contrato al PNUD solo se contrato hasta que sea público privado. PNUD aporta hasta aquí, en este esquema ya no desea involucrarse.</p>	<p>Antes las consultas del Sistema recibía el Director y él resolvía. Hoy se perdió eso y hay poca prioridad en cuanto a la atención a los clientes.</p>	<p>El beneficio predominante que obtuvo a partir de la utilización de la VUE es la rapidez.</p>	<p>La VUE se ajusta a mis necesidades porque posibilita y simplifica en forma centralizada los trámites y gestiones.</p>	<p>la VUE se ajusta a mis necesidades porque es bastante cómodo, práctico y accesible para realizar los trámites y se puede realizar desde cualquier parte con tal de que uno cuente con una PC y su conexión a internet.</p>	<p>Estoy satisfecho con la calidad de los servicios de la VUE. Me brinda rapidez, seguridad, comodidad, estos son los principales beneficios. Es transparente y de fácil utilización.</p>	<p>Se ajusta a las necesidades de los usuarios porque el diseño, desarrollo e implementación se realizó con la colaboración y participación público/privada.</p>
<p>Problemas. Hay problemas con el uso: lento! Muchos usuarios y a veces no anda. El Sistema se satura y se vuelve lento cuando entran muchos usuarios. Algunos lugares no tienen para certificado de origen. Con mantenimiento, falta programación / solución. Comunicación fuera de hora y solución, depende de la Aduana. Hoy resuelto. Comunicación mejorará? Qué cambiarían? Mejorarían?</p>	<p>Dirección MIC: O y M Manuales. Esto es porque VUE no existe en el MIC.</p>	<p>Se estaba perdiendo la fe de que el MIC lo quería realmente!. En noviembre del 2009 se negoció ya el VUE para alianza público privado e iban a estar CAPECO, CAPEX, centro de despachante, MIC y administrarían el sistema, todos de acuerdo, se hace un gran acto, en dic/2009 se acababa el proyecto y en enero de 2010 iba a empezar con la nueva administración. Esa noche del acto de firma el Ministro dice que no va a firmar el acuerdo. Esto tiene que ver con la sostenibilidad.</p>	<p>Sostenibilidad: MIC se debe apropiarse de la VUE porque ya tiene recursos presupuestarios. hoy Hay más participación de la administración del proyecto (También hay más burocracia). Fue muy flexible, luego del cierre de la cooperación del Fomin (09-11). Hay avances importantes. Hay que mantenerlo y que funcione.</p>	<p>Hoy no hay capacitación a los usuarios y a los funcionarios.</p>	<p>Realmente hasta el momento el servicio es óptimo. Quizás ver un modo de evitar la caída del sistema (que en muy pocas ocasiones ocurre), sería bueno para que el servicio sea excelente!</p>	<p>Me encuentro satisfecho con la calidad de los servicios de la VUE. Se deben consensuar modificaciones y adecuar a situaciones particulares y cambiantes de las operaciones que no están previstas y que se presentan circunstancialmente, para lo cual debería habilitarse un canal de comunicación y sugerencia.</p>	<p>Estoy muy satisfecho con la calidad del servicio de la VUE. Por toda la facilidad que brinda y por todo lo mencionado más arriba.</p>	<p>Le falta más rapidez en las respuestas de aprobación. Se demora 48 hs o más.</p>	<p>Estoy satisfecho porque atiende las necesidades ahorrando tiempo y costo con transparencia, aunque todavía hay muchas cosas por mejorar.</p>

<p>Hay procesos que están desarrollados pero no están terminados porque no están aprobados por la institución correspondiente del sector público! Que todos los procesos de todos los sectores ingresen al sistema. Se puede mejorar la transparencia. Falta estandarizar la estructura de la base de datos de la VUE.</p>	<p>Gracias a Facilitación de comercio (ayuda de AIEP y no sostenibilidad) vamos a tener Nuevos medios para cobro electrónico (hoy sólo Certificado de origen, con Camara Nacional de Servicios y Capeco, solo ellos hacen certificado de origen y solo trabajan con 2 bancos)esto se resuelve con el tema de facilitacion de comercio.</p>	<p>Ventajas y problemas: Problemas: Hay trámites que no se hacen todavía, no es una VUE aun, porque se deberían hacer ahí todos los trámites de algunos sectores (excepto soja). Hay lugares que si otros que no: - NO se puede quedar donde está, estas tienen que cubrir el 100%. Pago no electrónico.</p>	<p>Lecciones: la parte técnica baja /existe mucha Influencia política. Con el cambio de gobierno a Lugo, se perdió calidad de gente y entro un poco de influencia política. Si se quiere mantener lo que hay, sólo el MIC puede hacerlo. Se quiso resguardar la VUE con el nombre PNUD porque el le aportaba un sello de blindaje y previsibilidad. Pero como es de Ejecución Nacional la responsabilidad es del Ministerio y no del PNUD.</p>	<p>Se eliminó Junta Directiva *</p>	<p>Con la implementación de la VUE, se han acelerado bastante las operaciones de importación y exportación, hecho que favorece bastante a la economía del país.</p>	<p>El beneficio predominante que obtuvo fue la comodidad y la reducción de costos de transacción en tiempo.</p>	<p>Los beneficios predominantes que obtuve con la Vue son la rapidez, seguridad, comodidad, reducción de costos en tiempo y dinero. Se evitan hacer fotocopias e ir o llamar a cada institución interviniente.</p>	<p>Estoy satisfecho con el tiempo de trámite a través de la Vue. Puedo realizar todos los trámites de pre exportación a través del sistema.</p>	<p>A la VUE le falta completar el 100 % de la intervención de las instituciones, completando los productos que faltan en algunas instituciones que y trabajan con el VUE y agregando las instituciones que todavía no trabajan con éste.</p>
<p>Estadísticas / Ver cotización / se debe enviar al BCP - y MH oficializa. Las estadísticas se deben usar para negociaciones internacionales! Cuando te vas a una negociación no hay datos, entonces, hay que capitalizar esta base de datos.El MIC no usa la información estadística que se produce en la VUE. BCP estira de sofía (el sistema de despacho que hace el primer destino y no al destino final) y se debe arreglar el destino final.</p>	<p>Va a ayudar al Mejoramiento del presupuesto. Hoy se está reduciendo año a año. Ej. Recortes permanentes sobre lo elaborado y ejecutado.</p>	<p>Ventajas: La VUE es una Muestra de lo que puede ser es muy bueno, esto debería ser para el 100% de las exportaciones y los sectores. Si nos quedamos aquí va a haber decepciones.</p>	<p>la Sostenibilidad debe ser mixta. Hubo incluso Voluntad de cierre, cumplió ciclo, pero igual no se cerró! Desapareció la Junta Público - Privada.</p>	<p>VUE tiene que generar políticas de ESTADO en Aduanas y no lo hace. Lo pueden hacer en Sistema Arancelario y por código de Mercaderías, SIU. VUE tiene que dar insumos para tomar decisiones. Hay que armar una base de datos de productores o exportadores que tenga todo los datos:que exportan, donde, etc...</p>	<p>Se encuentra muy satisfecho con el tiempo que insume el trámite a través de la VUE y con el costo que implica su uso.</p>	<p>para que el servicio sea óptimo las instituciones o dependencias interconectadas deben disponer de un sistema que permita visualizar o avisar la existencia de algún pedido o comunicación en espera, ya que hay dependencias a las que se deben reclamar vía telefónica la atención de una intervención generada.</p>	<p>A la Vue le falta ser más rápido y que te envíe un email o aviso cuando la solicitud generada es retornada por algún funcionario.</p>	<p>Una forma de lograr la sostenibilidad del sistema es que sea una administración mixta público - privada.</p>	<p>Todo el diseño, desarrollo y la implementación se realizó con mano de obra nacional, también ayudó a disminuir la brecha tecnológica que tenemos con otros países.</p>
<p>Destino falso: completar información. En el caso de la soja. Esta se manda a Argentina o Uruguay ahí se junta todo y luego mandan a distintas partes del mundo. Pero parece que Uruguay es el mayor importador de soja. Se debe registrar el destino final, rusia...porque el despacho se hace hasta el primer puerto de desembarque.</p>	<p>Incorporación de RRHH, Inversion en RRHH. (se pierden a los analistas porque no hay recursos para pagarle, se necesitaran más nuevos para sostener nuevos productos porque habra más servicios, pago electrónico + trámites informatizados + data center más grande + soporte a clientes.</p>	<p>Aporte del PNUD: cualquier aporte que garantice la culminación del proyecto. CAEPX quiere entrar tambien para garantizar que todos entren al VUE.</p>	<p>Incoherencia de lo que se puede y no se tiene! NO se implementó el canon de la VUE ni la administración PP.</p>	<p>considera que los efectos de la VUE permanecerán en el tiempo y que podrá seguir sin la ayuda de PNUD.</p>	<p>Las capacidades desarrolladas con la VUE se relacionan con que las empresas, industrias, oficinas y dependencias públicas y privadas se obliguen a disponer de personas hábiles y competentes para dar respuesta a las aplicaciones que correspondan.</p>	<p>Las capacidades desarrolladas fueron el uso de la tecnología y el aprendizaje de su uso tanto por los funcionarios públicos como los usuarios.</p>	<p>NO estoy dispuesto a pagar un canon informático por el uso de la VUE.</p>	<p>En la VUE aún no se pueden realizar todos los trámites de pre exportación. Entre ellos faltan incluir algunos productos de intervención de SENACSA, de SENAIVE, todos los productos de intervención de SEAM y los productos de intervención de INAM.</p>	

<p>"Estudiantes usan VUE", hay información falsa! Estadísticas. Hay un problemade agrupacion de datos. YO tengo toda la exportacion de soja y toda pasa por VUE pero no da correctamente los numeros. POdría haber diferencias porque en el sistema se carga cuando la mercadería se carga en el barco y este es el paso previo...Hay diferencias entre las dos fuentes de informacion: VUE y Sofia. Vue no hace bien la suma de las exportaciones (subestima) Sofia da el número correcto. Hay dif. entre ambas fuentes. Hay certificados de origen duplicado pero ya esta solucionado.</p>					<p>Desconoce si hubo trámites para generar las sostenibilidad del proyecto, porque considera que es una cuestión estrictamente interna del MIC.</p>	<p>Me encuentro satisfecho con el tiempo que insume el trámite a través de la VUE. No tengo información sobre los costos que implican el uso de la VUE.</p>	<p>Estoy satisfecho con el tiempo que insume el trámite a través de la VUE y los costos que implican su uso. Los efectos de la VUE en términos de tiempo y dinero permanecerán en el tiempo porque la tecnología avanza día a día pero hay que seguir innovando y actualizando el sistema.</p>		<p>El mejor esquema administrativo / operativo para la VUE es una administración mixta público–privada. Lo que hizo que el VUE tuviera el éxito actual, fue y es principalmente la colaboración público/privada. El esquema propuesto debe sustentarse en la firma de un convenio de colaboración público/privado y el cobro de un canon informático para que se garantice la sustentabilidad del VUE y éste pueda mantenerse actualizado y crecer.</p>
<p>Incorporación de bases de datos con todos los productos y sectores. Ej. Requisitos del Libano para exportar soja..pero no se comparten...alguien tiene que investigar los requisitos que podrian pasarse de Rediex a VUE para tener a mano. NO hay información confiable para otros. Sectores?</p>				<p>Ninguna recomendación sobre el esquema administrativo sobre la sostenibilidad de la VUE porque se trata de una cuestión interna del MIC.</p>	<p>Los efectos de reducción de tiempo y dinero de la VUE permanecerán en el tiempo dependiendo de los cambios políticos y del relacionamiento con el mercado externo y sus exigencias.</p>	<p>la VUE podrá continuar sin el PNUD toda vez que se haga una cooperación entre las entidades públicas y privadas, preferentemente con el Centro de Despachantes de Aduanas del Paraguay.</p>			<p>Estaría dispuesto a pagar un canon por el uso de la VUE porque el monto no es muy significativo, y de ese modo se ayuda a la sustentabilidad del VUE, el costo no significaría mucho en relación a lo que se gana con el VUE. Se podría pagar mas de 75.000 Gs. por despacho. Debería depender del monto del despacho, y podría ser hasta un máximo de 25/30 dólares para los despachos de montos mayores.</p>
<p>Gestores con certificados de origen. Estadísticas resolver hoy sólo las 3 de la tarde! VUE debería funcionar 24 horas, los trámites se podrian hacer 24 horas. /apoyo en las gestiones.</p>					<p>Considera la Vue debe ser autónoma. Desconozco si el MIC estableció algun mecanismo de sostenibilidad de la VUE. Recomiendo que la Vue genere sus recursos propios en términos de sus sostenibilidad administrativa.</p>	<p>El MIC estableció un mecanismo de sostenibilidad de la VUE al centralizar las operaciones y cobrar un canon por ello.</p>			<p>Considera que los efectos de reducción en tiempo y dinero producidos por la VUE permanecerán en el tiempo.</p>
<p>Qué saben del PNUD? Sirvió porque CAPECO participó desde el diseño del pyto. Condición es que el Directorio se publico privado y se consiguió (Sin esto el Sistema VUE no existiría) Esto fue la clave del éxito. Sistema de sostenibilidad: apoyan la propuesta de una administracion publico privado con contribuciones de los usuarios para el mantenimiento del mismo.</p>							<p>Para la sostenibilidad del VUE se deben realizar reuniones periódicas con las instituciones y gremios intervinientes, de acuerdo a quejas y sugerencias, y repito, tiene que haber mucho diálogo entre los que implementan el sistema y los usuarios del mismo.</p>		