**PROJECT LESSONS-LEARNED REPORT**

Total length of report: 2-3 pages.

Please refer to the [Deliverable Description](http://content.undp.org/go/prescriptive/Project-Management---Prescriptive-Content-Documents/download/?d_id=1358999) for more information on the purpose and use of this report

|  |  |
| --- | --- |
| **Título del Proyecto** | **Programa de Desarrollo de Proveedores** |
| **País** | El Salvador |
| **Efecto CPAP:** | El gobierno nacional y los gobiernos locales habrán mejorado sus capacidades de diseño e implementación de políticas públicas y acciones inclusivas destinadas a promover, en forma ambientalmente sostenible, el desarrollo productivo, la generación de oportunidades y condiciones de trabajo decente, con énfasis en las MIPYMES, las personas jóvenes y las mujeres. |
| **Descripción del Proyecto y Lecciones Aprendidas claves** | |
| **Breve descripción del contexto** | Please give a brief description of the country context.   * What were the main challenges being faced at the start of the project?   El presente programa se orienta a responder al desafío estratégico que presenta la economía salvadoreña, contribuyendo a su potencial de creación de empleo de calidad a través del fortalecimiento de sus cadenas de valor. Para ello, el programa actúa principalmente a través de la asistencia a proveedores existentes, así como de la identificación y evaluación de posibles proveedores nuevos. Para este fin, el programa provee la capacitación, acreditación y conformación de un registro de consultores especializados en el desarrollo de proveedores (con énfasis en PyMES) y la aplicación de los conocimientos adquiridos por éstos a encadenamientos productivos. |
| **Breve descripción del proyecto** | El presente programa contribuye al desarrollo de Metodologías de conexión con el mercado para empresas y emprendedores diseñadas e implementadas tanto en instituciones del sector público como en el sector privado |
| **Resultados clave del proyecto** | La metodología PDP ajustada a la realidad salvadoreña, en términos generales ha operado de una manera adecuada los resultados alcanzados por las empresas beneficiarias son, en general muy positivos. La productividad y competitividad de las empresas participantes en los PDP se ha incrementado.   * Factores críticos de éxito:  1. Alianza pública privada para su ejecución (CCIES+ Ministerio de Economía). 2. Estricto sistema de formación y capacitación de consultores. 3. Sistema de monitoreo y seguimiento: Portales de monitoreo + equipo de gestión. 4. Programa conducido por la demanda. |
| **Project shortcomings and solutions** | **Retos del Proyecto:**  El entorno para el diseño e implementación del PDP ha sido plenamente favorable. Las personas representantes de diferentes instituciones vinculadas al desarrollo económico y social del país, consideran que el trabajo de apoyar a las cadenas de valor para mejorar su productividad y competitividad es plenamente relevante en el contexto actual, de creciente apertura al comercio internacional y globalización.  El Programa ha logrado importantes resultados en relación al diseño metodológico, capacitación de los consultores, mejoramientos en las empresas participantes del Programa y empleo.  Sin embargo, hay importantes actividades o productos que es necesario mejorar:  La difusión, especialmente acerca de los resultados del Programa lo que debiera incrementar la demanda por el mismo e incentivar la participación del sector público en el financiamiento de los PDP, facilitando a su vez el adecuado posicionamiento y visibilidad de los organismos cooperantes y ejecutores.  Avanzar en el proceso de gestión del conocimiento de manera de documentar y sistematizar el aprendizaje que se ha producido como consecuencia de la ejecución del Programa. |
| **Lessons learned** | El análisis del diseño e implementación del Programa permite identificar un conjunto de “lecciones aprendidas”, que debieran tenerse en consideración en el proceso de sostenibilidad de este Programa y en el diseño e implementación de otros programas que contemplen la entrega de servicios para el desarrollo del sector empresarial.  Las principales “lecciones aprendidas” de este Programa están relacionadas a:  El diseño de la metodología  Relevancia de los consultores  El sistema de seguimiento y monitoreo  Las actividades de difusión  La gestión del conocimiento  La coordinación institucional  Visibilidad de los cooperantes   1. **Diseño de la metodología de los PDP**   **Lección aprendida N°1**   * En el diseño de los programas de fomento al desarrollo empresarial a través de la entrega de SDE con cofinanciamiento parcial no reembolsable, es necesario mantener una permanente revisión de las metodologías utilizadas que conlleven a su optimización, considerando para ello, otras experiencias relevantes en la materia, la opinión de los organismos y profesionales que participan de los programas y las demandas empresariales, aunque ello demande una mayor utilización de recursos humanos y financieros.  1. **Relevancia de los consultores**   **Lección aprendida N°2**   * Dada la trascendencia de los consultores para el éxito del trabajo con las empresas y el conocimiento que ellos acumulan a través del trabajo práctico que efectúan, es necesario incorporarlos de manera sistemática a los procesos de mejoramiento metodológico y operacional de los programas, y darles un tratamiento económico acorde a los valores de mercado y que considere adecuadamente los tiempos por ellos utilizados en el desarrollo de su trabajo.  1. **El Sistema de seguimiento y Monitoreo**   **Lección aprendida N°3**   * El diseño e implementación de los sistemas de seguimiento y monitoreo de los programas de apoyo al desarrollo empresarial deben ser efectuados al inicio de los programas, de manera que además de servir para los procesos de evaluación de sus resultados y de difusión de sus beneficios y resultados, puedan desempeñar un importante rol en sus procesos de gestión. Además, dichos sistemas deben ser diseñados de manera simple, focalizándose en las variables que a través de la implementación del programa se pretende modificar de tal forma que permitan recopilar sin grandes dificultades la información esencial respecto de los aspectos claves que se espera cambiar con el desarrollo del programa.  1. **Las actividades de difusión**   **Lección aprendida N°4**   * El diseño e implementación de un plan de difusión permanente acerca de los beneficios de los servicios que ofrece un programa, elaborado por expertos en comunicaciones, con la activa participación de empresarios que han hecho uso de Servicios de desarrollo empresarial (SDE), y con presupuestos adecuados a las necesidades de promoción, es una materia que debe ser abordada en profundidad en el diseño de los programas. El tratamiento adecuado de los temas de difusión debiera contribuir de manera importante a generar una mayor demanda por los SDE que se ofrecen en los programas, los que en general no se solicitan por el desconocimiento de sus características, sus beneficios y sus resultados.  1. **La gestión del Conocimiento**   **Lección aprendida N°5**   * Las actividades de gestión del conocimiento respecto del aprendizaje adquirido en el diseño e implementación de los programas de apoyo al desarrollo empresarial debieran ser planteadas con mayor relevancia en su diseño, asignándoles mayor cantidad de recursos financieros para su ejecución, y muy especialmente, debieran convertirse en hitos esenciales, considerándose que muchas de estas actividades debieran desarrollarse durante todo el proceso de ejecución de los programas y no realizarlas solo para el término de los mismos.  1. **La Coordinación Institucional**   **Lección aprendida N°6**   * Los organismos internacionales de cooperación, sin entrometerse en las funciones que le corresponden al sector público, pueden contribuir a establecer y profundizar vínculos de coordinación entre el sector público y privado para el diseño e implementación de políticas públicas en las que se requiere la activa participación de ambos sectores, especialmente en aquellos momentos en que el clima político hace difícil las relaciones entre ellos.  1. **Visibilidad de los Cooperantes**   **Lección aprendida N°7**   * Las actividades de difusión que contribuyen a la visibilidad de los organismos cooperantes, que son los que aportan los recursos financieros y en consecuencia los que hacen posible la implementación de un determinado programa, debieran considerarse explícitamente en el diseño de los programas, estableciendo reglas claras de cómo difundir el rol de los cooperantes. |
| **Follow-up Actions** | Based on the Final Project Review, include a brief record of decisions and conclusions related to follow-up actions  **Metodología PDP**   1. Conocer y analizar en detalle las experiencias de otros países en el desarrollo de PDP, especialmente las de Costa Rica y Chile. Lo ideal sería conocer en terreno las metodologías aplicadas y la institucionalidad de su operación. 2. Extender el plazo de duración del trabajo de prestación de servicios a las empresas que participan del Programa, especialmente en lo referente a los Planes de Mejora. 3. Establecer como política de los PDP el trabajar con normas o sistemas de gestión de calidad certificables, de acuerdo a las necesidades de las empresas. los que normalmente son altamente valorados por los mercados de destino de los productos o servicios. El logro de estándares reconocidos por los mercados, permite que las empresas no sólo mejoren como proveedores de la empresa tractora, sino que sean más valoradas por el mercado. 4. Establecer vínculos más estrechos con instituciones que puedan contribuir al financiamiento de las inversiones requeridas por las empresas que participan del PDP. En particular, es necesario realizar un trabajo mancomunado con FONDEPRO y BANDESAL, ambos organismos públicos que tienen entre sus objetivos el apoyo al desarrollo empresarial. 5. Aprovechar la experiencia adquirida por los consultores de los PDP y por las empresas que han participado en el Programa, para hacer mejoras y actualizar la metodología que hoy se está utilizando en los PDP, la que como todos los instrumentos de apoyo al desarrollo empresarial requiere de rediseños permanentes que le permitan ajustarse a las necesidades empresariales. 6. Separar la metodología tradicional de los PDP de aquellas metodologías que se han ido desarrollando, para atender proyectos de alto contenido social que buscan solucionar los problemas de inclusión social, y de esta forma preservar el termino PDP para los proyectos que cumplan con las condiciones básicas del desarrollo de proveedores, que son: la presencia de una empresa (tractora) que tiene una demanda insatisfecha que puede ser mejor suplida, y de que existan verdaderas posibilidades de realizar mejores o nuevos negocios entre la empresa tractora y sus empresas proveedoras.   **Base de datos y sistema de seguimiento**  La base de datos y el sistema de seguimiento debieran estar directamente relacionados a la generación de la información necesaria para medir el cumplimiento de los objetivos del Programa. Por ello, se sugiere simplificar el contenido de la base de datos y centrarse básicamente en la sistematización de los datos que permiten pronunciarse sobre los efectos del Programa en las siguientes variables relevantes:   1. Variaciones en su productividad 2. Variaciones en sus ventas 3. Incremento de sus inversiones 4. Variaciones en el empleo   **Coordinación**  La coordinación entre los actores claves del PDP, como lo son las empresas participantes, los consultores y los agentes operadores (CCIES y prontamente el MINEC y la CONAMYPE), es vital para el éxito y la sostenibilidad del Programa. Por ello, resulta muy pertinente y adecuado que se haya formado un Equipo de Gestión Central que tenga como misión la coordinación general de las operaciones del PDP en el país, y se requiere una participación mucho más activa, participativa e inclusiva del Comité Directivo, que hasta la fecha opera de manera muy poco sistematizada y con escasa o nula participación de algunos de los actores claves para el éxito del PDP como los consultores, las empresas y los organismos públicos involucrados en el apoyo al desarrollo empresarial (Dirección de Fomento Productivo, FONDEPRO y CONAMYPE).  Por ello, se sugiere reorganizar la institucionalidad del Comité Directivo, de manera que permita la transición hacia una política pública nacional de PDP.  **Difusión**  La difusión de los beneficios que se han alcanzado por parte de las empresas que han participado en el PDP es de suma importancia para lograr generar una mayor demanda de las empresas por participar del Programa, toda vez que las empresas, por desconocimiento de los logros que se puede alcanzar, no demandan los servicios que tan favorablemente se brindan a través del Programa.  Por ello, es de gran relevancia para el éxito del PDP el disponer de una buena campaña de difusión, que considere, entre otros aspectos, los siguientes:   1. La participación de profesionales, expertos en comunicaciones; 2. La información emanada de los sistemas de información del Programa, que considere los resultados alcanzados por las empresas participantes; 3. La activa participación de los empresarios que han logrado buenos resultados a través de su participación en el PDP; 4. La identificación de los organismos cooperantes que han hecho posible la realización del PDP en El Salvador.   **Sostenibilidad**  Uno de los objetivos del PDP es lograr que este se transforme en una política pública a nivel nacional, con recursos aportados por el Estado. Si bien es cierto, se han logrado importantes avances en el traspaso y adecuación de las metodologías al MINEC, a través de la Dirección de Fomento Productivo, y a la CONAMYPE, aún no se concreta la formación de PDP por parte de dichas instituciones, y en consecuencia es necesario seguir reforzando las actividades de capacitación y traspaso de conocimientos a fin de lograr el objetivo propuesto.  Con la finalidad de apoyar aún más el proceso de transformar a los PDP en una política pública nacional, se sugiere o recomienda al EGC, y eventualmente a la UE del PDP, lo siguiente:   1. Asesorar y apoyar al MINEC, específicamente al personal de la Dirección de Fomento Productivo y del FONDEPRO, en la constitución de sus primeros PDP, cuyo llamado a concurso se ha visto entrabado debido a la elevada rigurosidad de los procedimientos que se han establecido para la adjudicación de los recursos a dos PDP, y posteriormente, apoyarles en su implementación.      1. Ir buscando la forma de traspasar el liderazgo político y organizacional del sistema nacional de apoyo al desarrollo de proveedores a las instituciones de gobierno, cautelando técnicamente la optimización de las metodologías desarrolladas e implementadas y la activa participación del sector privado. En otras palabras, se sugiere traspasar el liderazgo de los PDP al sector público para este la haga suya y la transforme en una política pública nacional, velando por el resguardando de los aspectos técnicos que aseguren la adecuada implementación de los PDP, mientras ello se estime necesario. 2. Buscar la forma de alinear los PDP a la política de Transformación Productiva (TP) que está liderando y propiciando el Gobierno para que los sectores económicos priorizados se inserten de manera más competitiva en los mercados internacionales. De esta forma los PDP pueden actuar de manera complementaria al programa de TP, apoyando de forma preferente a los sectores productivos ya priorizados por este. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Project Information** | |
| **Award ID:** | Atlas reference number |
| **CO Focal Points:** | Include the name(s) and email address(es) of the focal point(s) for this project in the Country Office  Patricia Montalvan: [patricia.montalvan@undp.org](mailto:patricia.montalvan@undp.org)  Jose Godofredo Pacheco: [jose.godofredo.pacheco@undp.org](mailto:jose.godofredo.pacheco@undp.org) |
| **Partners:** | Include the name of partner organizations involved in this project   * Ministerio de Economía * Cámara de Comercio e Industria de El Salvador |
| **Project resources:** | Please feel free to provide weblinks to other project resources and information |
| **Report prepared by:** | Name & Title  Jose Godofredo Pacheco; Coordinador del Proyecto |
| **Date:** | Date of preparation of the report  Marzo 2017 |