



**ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS**  
**Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo**  
**(AICD)**

**Informe de Evaluación**

**PROYECTO:**  
**REGIONAL PROGRAM FOR TRADE-RELATED**  
**CAPACITY BUILDING.**

**05 de enero del 2009**

**Evaluador: BENITO A. PEÑA ALMAO.**

## Contenido

<b>TABLA RESUMEN DEL PROYECTO Y LA EVALUACIÓN.</b> .....	<b>IV</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>V</b>
<b>1. CONTEXTO, OBJETIVO Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.</b> .....	<b>1</b>
1.1. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN: .....	1
1.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN: .....	1
1.3. ENFOQUE METODOLÓGICO: .....	1
<b>2. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.</b> .....	<b>3</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: .....	3
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	3
2.3. RESULTADOS A GENERAR CON EL PROYECTO:.....	3
2.4. COORDINACIÓN: .....	3
2.5. BENEFICIARIOS:.....	4
<b>3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.</b> .....	<b>5</b>
3.1. CONTEXTO DE LA REGIÓN Y DEL SECTOR.....	5
3.3. PERTINENCIA DEL PROYECTO. ....	9
3.4. EFECTIVIDAD DEL PROYECTO. ....	11
3.5. EFICIENCIA DEL PROYECTO.....	16
3.6. SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS LOGRADOS. ....	17
3.6. LECCIONES APRENDIDAS, MEJORES PRÁCTICAS, FACTORES DE ÉXITO Y DIFICULTADES. ....	18
<b>4. CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO DEL PROYECTO.</b> .....	<b>22</b>
<b>5. RECOMENDACIONES.</b> .....	<b>24</b>
<b>ANEXOS:</b> .....	<b>27</b>
<b>ANEXO N°1: BALANCE DE LAS ACTIVIDADES EJECUTADAS EN EL PROYECTO</b> .....	27
<b>ANEXO N°2: INSTITUCIONES INVOLUCRADAS EN LA COORDINACIÓN, APOYO TÉCNICO Y FINANCIERO.</b> ....	31
<b>ANEXO N° 3: PERSONAS CONSULTADAS EN LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO.</b> .....	32
<b>ANEXO N° 4: BIBLIOGRAFÍA CITADA.</b> .....	33

## Lista de siglas.

AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional.
AICD	Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo
CAFTA-DR	Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, América Central y República Dominicana.
CARICOM	Comunidad y Mercado Común del Caribe.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CIDI	Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral.
CIEN	Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (Guatemala)
DCTC – OEA	Departamento de Comercio, Turismo y Competitividad
FEM	Foro Económico Mundial.
FEMCIDI	Fondo Especial Multilateral del CIDI.
OEA	Organización de los Estados Americanos
OEA/SG	OEA/ Secretaría General
OMC	Organización Mundial de Comercio.
ONE	Oficina Nacional de Enlace
ONU	Organización de las Naciones Unidas.
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
SGI.	Secretaría General Iberoamericana.
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo.
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

## Tabla Resumen del Proyecto y la Evaluación.

Nombre del Proyecto:	<b>REGIONAL PROGRAM FOR TRADE-RELATED CAPACITY BUILDING.</b>
Número de acuerdo del proyecto:	<b>No. SEDI/IACD/ME/264/04.</b>
País coordinador:	<b>San Vicente y las Granadinas.</b>
Área prioritario:	<b>Diversificación e integración económica, apertura comercial y acceso a mercados.</b>
Institución Coordinadora:	<b>El Departamento de Comercio y Turismo. (DTC-OEA)</b>
Tipo de proyecto (nacional ó multinacional):	<b>MULTINACIONAL.</b>
Países participantes:	Belice, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Haití Antigua y Barbuda, Barbados, Dominica, Granada, Guyana, Jamaica, Santa .Lucía, San Cristóbal y Nieves, San Vicente y las Granadinas, Trinidad y Tobago, Uruguay, Paraguay, México y Perú.
Monto propuesto de financiamiento FEMCIDI	<b>Año 2005-2006: US \$ 67.500.</b> <b>Año 2007-2008: US \$ 67.500.</b>
Monto aprobado de financiamiento FEMCIDI:	<b>Año 2005-2006: US \$ 33.750.</b> <b>Año 2007-2008: US \$ 67.500.</b>
Fechas de ejecución programadas:	<b>Enero de 2005 a diciembre de 2006.</b>
Fechas reales de ejecución:	<b>Octubre de 2005 a marzo del 2008.</b>

<b>A. Perfil del Proyecto:</b>				
Titulo: <b>REGIONAL PROGRAM FOR TRADE-RELATED CAPACITY BUILDING.</b>				
Presupuesto:	<b>US \$ 101.250</b>			
Duración:	1 año	2 años	3 años	4 años <b>X</b>
Carácter del proyecto:	Nacional		Multinacional	<b>X</b>
<b>B. Desempeño del Proyecto</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Excelente</b>
1. Pertinencia del proyecto				<b>X</b>
2. Eficacia del proyecto				<b>X</b>
3. Eficiencia del proyecto				<b>X</b>
4. Sostenibilidad del proyecto		<b>X</b>		

## **Resumen Ejecutivo**

### **Objetivo general del proyecto:**

Contribuir a que el sector privado y representantes de la sociedad civil asuman una mayor participación, bien informada y activa, en los procesos relacionados con la formulación y ejecución de las políticas comerciales en los países beneficiarios, a través de apoyos que le permitan, a esos sectores, mejorar la comprensión de los procesos relacionadas con la liberalización del comercio y con la profundización de la integración de la economía mundial, así como de la necesidad de identificar y desarrollar las medidas que garanticen aprovechar las oportunidades generadas en esas condiciones del mercado, para elevar el crecimiento económico y reducir la pobreza.

### **Objetivos Específicos:**

- a. Elevar el conocimiento de los representantes del sector privado, especialmente de las PYMEs, las organizaciones no gubernamentales, los parlamentarios y periodistas, en cuanto a las consecuencias de los procesos de liberalización del comercio.
- b. Elevar la comprensión de la necesidad de que se asuman las medidas que permitan aprovechar las oportunidades ofrecidas por la mayor integración de la economía mundial, para elevar el crecimiento económico y reducir la pobreza en los países beneficiados.

### **Pertinencia del proyecto:**

El proyecto fue altamente pertinente para atender las prioridades, de los países beneficiarios, en materia del desarrollo del comercio externo. De igual forma, el proyecto logró responder con alta pertinencia a los principales problemas y desafíos del desarrollo de las agendas comerciales, y logró concretar el desarrollo de las prioridades del Plan Estratégico de Cooperación Solidaria del CIDI, en esa área de atención del desarrollo económico en los países de la región.

En principio, el proyecto respondió con congruencia a las prioridades de los países beneficiarios, en materia de impulsar el desarrollo del comercio externo. Se percibió una reacción positiva de las instituciones beneficiadas, dada la necesidad de afrontar distintas negociaciones de acuerdos comerciales, tanto con los Estados Unidos, así como con la Unión Europea y con Canadá. De esa manera, en general, las instituciones contra partes debían afrontar desafíos en el comercio externo, y en unos casos más que otros, el proyecto se logra insertar en la articulación de políticas nacionales de promoción del comercio externo. Claro está, el proyecto adquirió mayor pertinencia en los países en que se presentaba una mayor claridad en las prioridades de su política comercial.

De igual forma, ante el contexto de desarrollo de la integración del mercado mundial, el proyecto ha sido altamente pertinente para responder a las necesidades de los países de la región, las cuales están vinculadas a los hechos siguientes:

- a. En la medida que se profundiza la integración del mercado mundial, los países de la región deben asegurar que todos los sectores (Instituciones gubernamentales, empresarios, microempresarios, académicos, medios de comunicación social y la sociedad civil), estén bien informados sobre los principales aspectos de las agendas que rigen las negociaciones en el comercio internacional.

- b. En el campo de ese manejo de información, los diferentes sectores deben identificar y comprender las oportunidades y desafíos que se desprenden de la profundización de la interdependencia de las economías a escala mundial.
- c. Los diferentes sectores deben acometer la construcción de capacidades institucionales y empresariales para elevar la competitividad y la participación en el mercado internacional.
- d. La construcción de esas capacidades implica la concreción de la propuesta Interamericana de promover las alianzas del sector público y privado para la creación de competitividad y empleo; es decir, la promoción de agendas nacionales para acceder al mercado externo con una mayor capacidad para gestionar las relaciones comerciales.

### **Efectividad del proyecto, resultados e impacto:**

La efectividad del proyecto es evaluada como excelente. En la ejecución del proyecto se alcanzaron los resultados esperados y se logró un impacto a mediano plazo que coincidió con lo planificado, lo cual indica que se alcanzó una alta eficacia.

Los resultados y productos generados en la ejecución del proyecto indican que se logró una excelente efectividad. Estos resultados se pueden sintetizar de la forma siguiente: Durante el período 2005-2008, se desarrollaron veintinueve actividades de diferentes modalidades, en las que participaron unas dos mil personas, atendiendo necesidades en diversas temáticas del comercio exterior de veintitrés países.

Además, en la coordinación y en el apoyo técnico y financiero, participaron cuarenta y dos instituciones, tanto organismos multilaterales y entes gubernamentales, así como asociaciones empresariales y de organizaciones de la sociedad civil. De esa manera, por una parte, se logró incorporar en las actividades a diferentes y heterogéneos sectores y actores, empresarios de edades variadas, con diferentes niveles de formación académica y con múltiples intereses; y por la otra, se involucraron empresas reconocidas y con décadas de trayectoria, empresas recién constituidas, empresas exportadoras, empresas agrícolas, microempresas, consultoras y oficinas de abogados.

De esa manera, los diferentes gobiernos, sectores empresariales y organizaciones de la sociedad civil beneficiadas con el proyecto, cuentan con personas que, dependiendo de las actividades específicas en que participaron, adquirieron las capacidades mínimas para gestionar las áreas siguientes:

- a. Divulgar información y herramientas para la evaluación y legitimación de la necesidad de asumir el compromiso de desarrollar, por una parte, la propuesta interamericana de alianza del sector público y privado para la creación de competitividad y empleos en los países de la región. Por la otra, la elaboración de agendas locales, nacionales y regionales de la política comercial a seguir, para poder enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se vienen generando con la acelerada integración de la economía mundial.
- b. Elevar la capacidad de gestión de las instituciones para acometer la elaboración de las agendas de la política comercial, la negociación y ejecución de los acuerdos comerciales y la regulación del comercio externo.
- c. Promover la creación de capacidades empresariales tendientes a elevar la competitividad y la capacidad de exportación de las empresas beneficiadas, asignándole un espacial énfasis al fortalecimiento de las PYMEs.

### **Eficiencia del proyecto:**

Se detectó que el desempeño del proyecto fue altamente eficiente, tanto en la estimación de los recursos planificados, así como en el uso de los recursos, en el control y en la fiabilidad de la información de ejecución financiera.

En lo relativo a la eficiencia de los recursos planificados, se detectó que los recursos estimados fueron suficientes para el desarrollo de las actividades vinculadas con los resultados esperados en materia de capacitación. En cuanto a los recursos estimados para el desarrollo de las actividades relacionadas con la creación de la red de formación, no fue posible constatar si en la práctica esa previsión era adecuada. Pues, para el período 2005-2006, se solicitaron 67.500 dólares, pero se asignaron solo 33.750 dólares, lo cual imposibilitó la creación de la mencionada red y el desarrollo de la página web.

En general, si se comparan el alcance del número de personas, de países e instituciones beneficiadas con el proyecto, con el total del presupuesto ejecutado, se observa una alta eficiencia en el uso de los recursos asignados por el FEMCIDI. Por ejemplo, si el monto total ejecutado se divide entre el número de personas beneficiadas, el costo unitario por persona se ubica en los cincuenta dólares, lo cual indica que se ha logrado un alto impacto con una baja asignación presupuestaria de la OEA, gracias a los aportes de las instituciones aliadas y a las estrategias de maximizar el aprovechamiento de los recursos.

### **Sostenibilidad del proyecto:**

La sostenibilidad de los resultados del proyecto no puede estar garantizada en el mismo nivel en los distintos países beneficiados, pues las diferencias institucionales y económicas imponen diversos grados de compromisos y de capacidades para mantener los procesos promovidos en la ejecución del proyecto. Se presenta el caso de Perú, donde la continuidad de los avances de las intervenciones están aseguradas por la puesta en marcha de una red institucional y un plan de promoción de las exportaciones, con lo cual se atiende la creación de capacidades para exportar a nivel nacional, regional y municipal. No obstante, en general, en la mayoría de los países involucrados se presentan debilidades que imponen un nivel de sostenibilidad media. Entonces se han alcanzado avances, pero, su sostenibilidad está amenazada por situaciones y procesos vinculados a las complejidades de la cultura política y de la cultura productiva – empresarial de los países de la región, las cuales no pueden ser controladas por este tipo de intervenciones.

### **Factores o situaciones que generaron dificultades:**

- a. El proyecto se desarrolló en contextos con considerables diferencias en las capacidades económicas e institucionales para afrontar el desarrollo de los acuerdos comerciales. Esa multiplicidad de situaciones y los continuos cambios de prioridades, generaron variadas demandas desde las contra partes de los países involucrados, lo cual impuso flexibilizar las ejecuciones de las actividades de cooperación, posponer algunas de ellas, e incluso, fuera del lapso oficial de la ejecución del proyecto.
- b. En algunos de los países beneficiarios se presentó la tendencia a multiplicar iniciativas y actividades tendientes a la promoción del comercio exterior, sin la adecuada coordinación y articulación de los esfuerzos. Esta tendencia, además de generar dispersión y el uso irracional de los recursos de ese país, no facilitaba una adecuada inserción de los aportes del proyecto, pues se dificultaba la identificación de las prioridades compartidas por las diversas instituciones beneficiarias.

## Conclusiones sobre el desempeño del proyecto:

El proyecto alcanzó un excelente desempeño en lo relacionado con la pertinencia para atender las necesidades de los beneficiarios, con la efectividad de los resultados e impactos generados y con la eficiencia del uso de los recursos asignados. En lo relativo a la sostenibilidades de los resultados logrados el desempeño fue regular, debido a que se presentaron complejidades y debilidades en las instituciones contra parte, las cuales le restan viabilidad a la continuidad de los esfuerzos, y claro está, se trata de situaciones difíciles de controlar desde la coordinación del proyecto.

Ese excelente desempeño se percibe al constatar que el proyecto fue altamente pertinente para atender las prioridades de los países beneficiados en materia de la elaboración de políticas del comercio externo. Se promovió en los países de la región el desarrollo de eventos en los que los diferentes sectores se capacitaron en aspectos claves como los siguientes:

- a. Recibieron información especializada sobre los principales aspectos de las agendas que rigen las negociaciones en el mercado internacional.
- b. Identificaron y analizaron los desafíos y oportunidades que se desprenden de la profundización de la interdependencia de la economía a escala mundial.
- c. Elaboraron propuestas para la construcción de capacidades institucionales y empresariales que permitirán promover las exportaciones y la competitividad de las economías.
- d. Analizaron propuestas para el desarrollo de alianzas de los sectores público y privado en función de la creación de competitividad y empleos.

## Principales Recomendaciones:

- a. Se sugiere diseñar las estrategias y asignar recursos para configurar **la red de promoción y construcción de capacidades del desarrollo de las exportaciones y del comercio externo**, la cual se puede iniciar incorporando a los participantes en las actividades ejecutadas en el período 2005-2008. Se recomienda, por una parte, no limitar la red al área de formación, sino que, además, esta debe propiciar el posicionamiento de la agenda de promoción del comercio externo. Por la otra, para asegurar una mayor viabilidad a la red, resulta conveniente incorporar, en las actividades de capacitación, la comunicación de estrategias y herramientas que faciliten la configuración de equipos de trabajo, en los cuales se incorporen a representantes de las asociaciones de exportadores, de las asociaciones empresariales y de las instituciones públicas dedicadas a la política comercial.
- b. Es recomendable que las oficinas nacionales de la OEA se involucren, de una manera más activa, en los procesos de selección, seguimiento, apoyo institucional, evaluación y divulgación de los aportes de los proyectos. Esto supone propiciar la asignación de recursos que permitan desarrollar las actividades respectivas.
- c. A partir de los aportes de la cooperación, del alcance, de los resultados e impactos de los proyectos, se recomienda enriquecer las estrategias de marketing institucional, tendientes a fortalecer la imagen y la legitimidad de la OEA en los países involucrados en el proyecto.



## **1. Contexto, Objetivo y Metodología de la Evaluación.**

### **1.1. Contexto de la evaluación:**

La evaluación del proyecto se desarrolló entre los meses de septiembre a diciembre del año 2008. Durante el desarrollo de las actividades de evaluación, las instituciones involucradas: la AICD, las Oficinas de la SG/OEA en República Dominicana y Perú, y los técnicos de las instituciones involucradas, suministraron de modo oportuno la información documental requerida, y facilitaron la coordinación del cronograma de las entrevistas de evaluación y de las reuniones para la validación de los hallazgos preliminares.

En el desarrollo de la misión de evaluación se contó con el oportuno apoyo de las Oficinas de la OEA en cada país, en lo relacionado con la coordinación de las entrevistas y reuniones con los directivos y técnicos de las instituciones que participaron en el proyecto y con la Oficina Nacional de Enlace de cada país.

### **1.2. Objetivos de la evaluación:**

- a. Identificar los factores que facilitaron y obstaculizaron el desarrollo óptimo del proyecto.
- b. Facilitar a los actores involucrados la revisión de sus percepciones sobre los procesos del diseño, la ejecución, supervisión y evaluación de los resultados del proyecto desarrollado.
- c. Determinar la pertinencia, la eficacia, la eficiencia del proyecto y la sostenibilidad de los resultados logrados.
- d. Identificar las lecciones aprendidas y las prácticas idóneas, las cuales puedan aplicarse en las mejoras del diseño y en la ejecución de futuros proyectos financiados por el FEMCIDI.
- e. Formular recomendaciones tendientes a maximizar el impacto y la sostenibilidad del proyecto, y a mejorar el diseño y la ejecución de las futuras fases de este.

### **1.3. Enfoque Metodológico:**

El enfoque metodológico asumido buscaba identificar las principales prácticas, actitudes, capacidades y condiciones del contexto, que han facilitado y han obstaculizado el desarrollo del proyecto. A partir de la inclusión y la comparación de las percepciones de los diferentes actores involucrados, se pretendía hacer aprehensión de los principales procedimientos, métodos y actitudes, así como también, de las capacidades y situaciones técnicas, gerenciales e institucionales que posibilitaron o impidieron el óptimo desarrollo del proyecto. De esa manera, se buscaba identificar las lecciones aprendidas en las distintas fases del proyecto: en el diseño, en la ejecución, en la supervisión y coordinación institucional, y en la evaluación de los resultados alcanzados.

Se partió de la revisión de los documentos e informes que dan cuenta de la intencionalidad y de las expectativas iniciales, de las distintas fases del proyecto y de los resultados logrados. Luego, se aplicaron las entrevistas a los distintos actores involucrados en el proyecto, a fin de incorporar las distintas opiniones y percepciones sobre: cómo evalúan el diseño, la ejecución, la supervisión y los resultados del proyecto. (Ver anexo N° 3) En una tercera fase, se procedió a la observación directa de los productos generados, para valorar la pertinencia, la calidad y la cantidad de los productos y de los resultados generados. De igual forma, en el transcurso de la misión de evaluación, se efectuaron reuniones de validación de los hallazgos preliminares.

Luego de la validación de los hallazgos preliminares, se procedió a elaborar un arqueo de las prácticas, las conductas, las situaciones y los procedimientos que explican, de un modo aproximado, las razones que han determinado la cantidad y la calidad de los productos generados, así como los aciertos, las fallas y los obstáculos a considerar en el diseño y la gestión de proyectos a futuro. Estas conclusiones se plasmaron en el presente informe.

## **2. Breve descripción del Proyecto.**

### **2.1. Objetivo general del proyecto:**

El proyecto buscó contribuir a que el sector privado y representantes de la sociedad civil asuman una mayor participación, bien informada y activa, en los procesos relacionados con la formulación y ejecución de las políticas comerciales en los países beneficiarios, a través de apoyos que le permitan, a esos sectores, mejorar la comprensión de los procesos relacionadas con la liberalización del comercio y con la profundización de la integración de la economía mundial, así como de la necesidad de identificar y desarrollar las medidas que garanticen aprovechar las oportunidades generadas en esas condiciones del mercado, para elevar el crecimiento económico y reducir la pobreza.

### **2.2. Objetivos específicos:**

- a. Elevar el conocimiento de los representantes del sector privado, especialmente de las PYMEs, las organizaciones no gubernamentales, los parlamentarios y periodistas, en cuanto a las consecuencias de los procesos de liberalización del comercio.
- b. Elevar la comprensión de la necesidad de que se asuman las medidas que permitan aprovechar las oportunidades ofrecidas por la mayor integración de la economía mundial, para elevar el crecimiento económico y reducir la pobreza en los países beneficiados.

### **2.3. Resultados a generar con el proyecto:**

- a. Capacitación: Un promedio de 80 representantes de instituciones gubernamentales, del sector privado, de la sociedad civil, del parlamento y de los medios de comunicación social, en cada país, serán capacitados en temáticas relacionadas con el comercio, con los procesos de negociación, ejecución y administración de los acuerdos comerciales y de la transición al libre comercio. Además de un total aproximado de 2.000 personas capacitadas, el proyecto tendrá un efecto multiplicador en los más amplios sectores de la sociedad, debido a la variedad de perfiles de las personas que recibirán la formación.
- b. Creación de una red de formación: Se creará una red de formación de los participantes del proyecto, con la finalidad de fomentar la interacción entre los receptores de la formación y asegurar un esfuerzo sostenido para mantenerlos actualizados en los conocimientos adquiridos. Una herramienta básica para la red será el desarrollo de una página web, que incluirá, entre otros, materiales de capacitación, informes de los eventos realizados, la lista de los participantes en los eventos con la información de contacto y otras informaciones pertinentes. La creación de esta red contribuirá a la sostenibilidad del proyecto y garantizará la permanencia de la formación impartida

### **2.4. Coordinación:**

El proyecto será coordinado por el Departamento de Comercio, Turismo y Competitividad de la OEA y el Gobierno de San Vicente y las Granadinas. Las actividades se llevarán a cabo con la colaboración de las instituciones locales y organizaciones de la sociedad civil, lo cual asegurará que las actividades atiendan sus necesidades particulares, así como también, ayudará a captar recursos adicionales y a promover sentido de pertenencia de las comunidades locales con el proyecto.

## **2.5. Beneficiarios:**

El proyecto beneficiará al sector privado, en particular las Pymes, parlamentarios, periodistas y funcionarios gubernamentales de países del Caribe y de América Latina. Se capacitarán a un total aproximado de 2.000 personas, un promedio de 80 participantes por cada país.

### **3. Resultados de la evaluación.**

#### **3.1. Contexto de la región y del sector.**

El contexto de la región en las que se desarrolló el proyecto estuvo signado por las complejidades, volatilidades, incertidumbres y desafíos, propios de la confluencia de las tres vertientes de acontecimientos o procesos siguientes: La primera vertiente, relativa a la profundización acelerada de la interdependencia de las economías a nivel mundial, en la cual los países menos competitivos contaban con una menor capacidad de maniobra y de adaptación ante los acelerados cambios. La segunda vertiente se relaciona con el crecimiento de la economía mundial en el lapso del 2003 al 2007, crecimiento que también ocurrió en los países de la región. No obstante, esos avances empezaron a revertirse a partir del año 2007, lo cual se explica al observar el balance de las debilidades del comportamiento de las exportaciones, de las deficiencias de competitividad y del limitado impacto de las exportaciones en la generación de empleo y en la escasa articulación reproductiva con el resto de los sectores. La tercera vertiente, vinculada a las exigencias, desafíos y oportunidades, generadas a partir de la proliferación de los acuerdos comerciales suscritos por los países de América Latina y el Caribe.

En cuanto a la primera vertiente, vinculada a la profundización de la interdependencia de las economías a escala mundial, se trata de un proceso difícil de eludir y de visualizar su comportamiento futuro. Cada vez son más notorias las contingencias que se presentan en el comportamiento de las economías. La mayoría de los shocks de los flujos de capital, el incremento abrupto de los precios de los productos primarios, la caída de las exportaciones, entre otras, generalmente, se deben no a lo que sucede en ese país, sino a lo que sucede en otras partes del mundo. Por ejemplo, cuando un país se endeuda a corto plazo, se hace más dependiente de los eventos aleatorios que suceden en cualquier parte del mundo. Esto le ocurrió a Brasil y Argentina que, cuando Rusia no pagó sus bonos, se dispararon las tasas de interés que ambos países debían pagar, generándoles serias dificultades a sus economías. (Stiglitz, 2003, p. 51) De igual forma, se suelen articular acontecimientos de países distantes y se terminan generando resultados no deseados y de difícil control, incluso para las economías más industrializadas. Por ejemplo, el incremento de la demanda de combustible de China, la disminución de las reservas de combustibles en los Estados Unidos, la paralización de refinerías por los efectos del huracán Katrina, el conflicto bélico en Iraq, la polémica en relación al programa nuclear con la República Islámica de Irán, entre otros, son factores que generaron una ola especulativa en los precios del petróleo a finales del año 2007. (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p. 60)

Esa acelerada interdependencia de las economías a escala mundial se profundizó más aún, luego de la irrupción de nuevas corrientes comerciales y financieras provenientes de países asiáticos y de Europa Central y Oriental. Situación que se constata con hechos como los siguientes: Los precios de los productos básicos de América Latina se elevaron debido a la alta y persistente demanda de Asia; la región asiática se ha convertido en uno de los principales proveedores a nivel global, tanto de productos como de financiamiento internacional (CEPAL-ONU, 2006, p.p. 13, 14 y 17), (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p. 25); India incrementó su participación en el mercado mundial de informática en un 14 por ciento en el año 2005 (CEPAL-ONU, 2006, p. 20) De esa manera, se profundizaron los vínculos comerciales y de inversión entre las distintas regiones del mundo y se dio una proliferación de acuerdos comerciales. En ese contexto, los países de la región son más abiertos hoy de lo que eran a principios de los años noventa, y en consecuencia, deben desarrollar visiones compartidas, las cuales les permitan orientar iniciativas comunes en la promoción del

comercio externo, la innovación y el avance tecnológico. (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p.p. 13 y 42)

Pasando a la segunda vertiente, durante el período 2003-2006, la economía mundial registró un crecimiento interanual a tasas superiores al cuatro por ciento. (CEPAL-ONU, 2006, p. 13) Siguiendo esa tendencia, los países de la región también registraron un crecimiento económico en el período 2003-2007, con tasa de variación del 2,1 en el año 2001 y 5,6 en el año 2005. Desde el año 2003, la conjunción de los elevados precios de las materias primas, el crecimiento de las tasas de los volúmenes exportados y la reducción del gasto en su relación porcentual con el PIB, se tradujo en sucesivos superávits en la cuenta corriente de la región. (CEPAL-ONU, 2007, p.p. 13, 22, 25 y 66). No obstante, a partir del 2007, en la región se presentó un deterioro del comercio externo, generado por la creciente volatilidad de los mercados financieros internacionales y el incremento de la incertidumbre, situaciones que fueron potenciadas, en gran medida, por la crisis del mercado financiero norteamericano, la desaceleración de la economía internacional y el menor ritmo de crecimiento de los países desarrollados. (CEPAL, 2007, p. 14) En esa fase, se presentaron situaciones que revirtieron los avances alcanzados. Entre otras, se pueden señalar las siguientes: Las importaciones se incrementaron por encima de las exportaciones; el superávit de la cuenta corriente fue menor al de los años precedentes, producto del deterioro de la balanza comercial; se aceleró el gasto público, lo cual provocó el retroceso del equilibrio fiscal alcanzado en el 2006; ocurrió un menor dinamismo en las exportaciones de bienes, se incrementó la inflación y el riesgo país en la mayoría de las economías de la región. (CEPAL-ONU, 2007, p.p. 15, 19 y 58)

Entonces, aparecieron cambios en las tendencias del comportamiento de las economías de América Latina y el Caribe, lo cual se explica a partir del balance de las principales debilidades de la capacidad exportadora, de las deficiencias en la competitividad, y del limitado impacto de las exportaciones en la generación de empleo en esas economías. El balance de las principales debilidades en la capacidad exportadora se ilustra a partir de las tres tendencias siguientes: En principio, se observó una significativa heterogeneidad en los patrones de la diversificación de las exportaciones y un progresivo deterioro en la colocación de productos manufacturados y de los servicios, lo cual se visualiza en las situaciones siguientes: La heterogeneidad se constataba en que una minoría de países avanzaron en la diversificación de las exportaciones, mientras la mayoría siguen anclados a canastas bastante reducidas de productos para la exportación, generalmente, vinculados a recursos naturales, lo cual les genera una alta vulnerabilidad en las relaciones de intercambio. Esas situaciones se manifiestan de la forma siguiente: Brasil presentaba la canasta de exportación más diversificada y México y Centroamérica presentaban una elevada diversificación de la oferta exportable con mayor uso de tecnología. Entre tanto, en Suramérica la exportación de materias primas y las manufacturas basadas en recursos naturales, dominaban notablemente la canasta exportable. Y, entre los países que registraban una menor diversificación se encontraban la República Bolivariana de Venezuela, Ecuador y Cuba. (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p.p. 15, 45, 46, 47 y 59) En segundo término, ese comportamiento, indica que las exportaciones de manufacturas se redujeron en la mayoría de los países, mientras se registró un estancamiento y un crecimiento en un grupo reducido de países en ese tipo de exportaciones. Entonces, el dinamismo en las exportaciones manufactureras, ocurrió de modo destacado en México, Costa Rica, El Salvador, Guatemala y República Dominicana, los cuales mejoraron su participación en las exportaciones mundiales. Mientras Colombia, Chile y Ecuador mantenían su posición relativa, y en el resto de los países ocurrió un deterioro en sus niveles de exportación de manufacturas. (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p. 30) En tercer término, pasando al comportamiento en la exportación de servicios, en general, se registró una reducción en la

participación de la región, siendo Chile, Costa Rica y Guatemala, los que alcanzaron mayores tasas de crecimiento, mientras las menores tasas se presentaron en Colombia y en la República Bolivariana de Venezuela. En esa participación en el comercio mundial de servicios, el rubro predominante era el turismo y viajes.(CEPAL-ONU, 2007, p.p.19 y 57)

Para complementar lo antes expuesto, similar situación de heterogeneidad y desigualdades se detectó en la diversificación de los destinos de las exportaciones. Brasil, Argentina y Chile lograron una mayor diversificación en los destinos de sus exportaciones, entre tanto, México, República Dominicana y Honduras, registraron la menor diversificación. (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p. 50) No obstante, durante el período 2002-2005, los Estados Unidos captó más del cuarenta por ciento de las exportaciones de Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, República Dominicana y la República Bolivariana de Venezuela. (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p. 44)

Pasando al balance de las deficiencias de la competitividad de los países de la región, se observaron las situaciones siguientes: Los avances en materia de competitividad e innovación seguían siendo limitados, presentándose un bajo índice de competitividad en los diferentes países de la región. Según el informe anual del Foro Económico Mundial (FEM), en el año 2006 el único país de América Latina entre los cincuenta primeros fue Chile, el cual ocupó el lugar veintisiete. La mayor parte de los países latinoamericanos se distribuyeron entre los lugares cincuenta y cien, y se ubicaban en los de peor desempeño. De igual forma, el incremento de la productividad por empleado en América Latina ha sido ostensiblemente más bajo que el de la China o el de la India; y durante el período 1990-2004, el número de investigadores por cada millón de habitantes era de 260, mientras en china era de 663 y en Estados Unidos alcanzaba los 4.484. (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p.p. 20, 126 y 129)

Abordando el impacto de las exportaciones en la generación de empleo, se observaba que, en los países de la región, la articulación de los sectores exportadores con el resto del aparato productivo aún era débil, y en consecuencia, los avances de las exportaciones no garantizaban dinamizar el conjunto de la estructura productiva. (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p. 14) Esta situación era más pronunciada en los países ricos en recursos naturales, pues, frecuentemente registraban abruptas apreciaciones en su tipo de cambio cuando fluían a sus economías los ingresos por la venta de alguno de esos recursos. La consecuencia de ese tipo de cambio elevado, era que generaban procesos contrarios a la creación de fuentes de trabajo, sobre todo dificultaba la creación de empleo en los otros sectores exportadores o en aquellos que buscaban competir con los rubros importados.(Stiglitz, 2003, p.p. 43 y 44) Otra constatación que ilustra el bajo impacto de las exportaciones en la dinamización de los diferente sectores, lo representa el hecho siguiente: Se observó la tendencia que, aún cuando la participación de las PYMEs en el total de las empresas exportadoras llegó a ser elevado en los casos de Brasil, México, Argentina y Chile, su participación en el valor exportado era muy reducida.(CEPAL-AECI-SGI, 2007, p.121); (Torres, 2006, p. 10 Y 16)

Avanzando a las consideraciones de la tercera vertiente, a las complejidades antes señaladas se le sumaron las que irrumpieron con la proliferación de los acuerdos comerciales, con los cuales se intentaba orientar la política comercial en los distintos países de América Latina y el Caribe. En general, los países de la región fueron muy activos en la suscripción de acuerdos comerciales intra-regionales, sub regionales, multilaterales y extra-regionales. (CEPAL-ONU, 2006, p.p. 22, 24 y 25); (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p. 115) La multiplicación de los acuerdos y de las agendas comerciales, impusieron exigencias

vinculadas con la necesidad de elevar las capacidades para negociar, administrar, ejecutar y controlar los acuerdos comerciales.

Ante las exigencias, desafíos y oportunidades que se presentaban en ese contexto, las instituciones gubernamentales de los países de América Latina y el Caribe, las asociaciones del sector privado y la sociedad civil, debían propiciar políticas de promoción del comercio exterior que requerían de agendas compartidas por los diferentes sectores, lo cual era obstaculizado por las deficiencias de capital social. (Guarnieri, 2005, p. 4); (Corrales, 2004, p. 3; (Barrios, 2007, p.p. 9 y 10) Estas deficiencias se pueden resumir de la forma siguiente: La falta de capacidad para generar relaciones estables de participación intersectorial, la falta de confianza de los colectivos ante el sector gubernamental y el sector privado, el que los latinoamericanos aprecien las propuestas en base a lo que se experimenta y menos a la lógica conceptual, la mentalidad económica de los habitantes de la región que es contraria a los valores de la cultura emprendedora y el cómo las recurrentes crisis no permiten a los ciudadanos constatar las bondades de la economía de mercado. (CORPORACIÓN LATINBARÓMETRO, 2006, p.p. 27, 30, 31, 38 y 51); (Guarnieri, 2005, p. 3); (CIEN, 2005, p. 2) Esos rasgos socioculturales, aún siendo generales, indican como las especificidades de la configuración institucional y socio-cultural de cada país, han podido afectar el desarrollo de políticas comerciales más consensuadas, y por ende, más asertivas. (Stiglitz, 2003, p. p. 60 y 61)

En consecuencia, la multiplicidad de exigencias de los acuerdos comerciales, las complejidades de la promoción de la competitividad y la heterogeneidad de situaciones a atender en la promoción de las exportaciones, han sumado complejidades y contradicciones a la elaboración y el desarrollo de las agendas de la política comercial que permitan afrontar con eficiencia los desafíos y aprovechar las oportunidades de los acuerdos comerciales, mientras se construyen las plataformas institucionales para asegurar la sostenibilidad de los avances y soportar los efectos adversos de las interdependencias de las economías del mundo. (Stiglitz, 2003, p.p. 32, 39 y 58); (Montimore, 2000, p.p. 9 y 13); (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p.p. 14 y 15)

### **3. 2. Diseño del proyecto:**

El diseño del proyecto presentaba deficiencias o una calidad regular. Pues, aún cuando los objetivos, la justificación y los productos a generar, fueron formulados con la suficiente claridad, la lógica interna no era la idónea para producir la creación de la red de formación entre los participantes o beneficiarios del proyecto.

En general el diseño del proyecto era apropiado para la consecución de los resultados asociados a la capacitación. En relación a la justificación del proyecto, se presentaba una adecuada delimitación y descripción de las situaciones y necesidades de capacitación que se pretendían atender. Además, se identificaban las prioridades del Plan Estratégico de Cooperación Solidaria del 2002 – 2005 y de las resoluciones de la Asamblea General de la OEA, en las cuales se fundamentaba la propuesta de intervención. En cuanto a los objetivos generales y específicos y a los beneficiarios del proyecto, se observó que fueron formulados con la debida claridad y guardaban la debida coherencia con la problemáticas a atender.

No obstante, la lógica interna del proyecto no era adecuada para la consecución de los resultados vinculados con la creación de la red de formación. Aún cuando los resultados a alcanzar fueron formulados con claridad y precisión, la lógica de las actividades



programadas aseguraba la consecución de los resultados relacionados con la capacitación, pero, no aseguraban la creación de la red de formación a configurar con los participantes.

Esa falta de idoneidad en el diseño de la lógica de intervención se desprende de las debilidades o situaciones siguientes:

- a. El enfoque asumido en el diseño del proyecto tendía a que las prioridades y contenidos de las distintas actividades programadas, se definirían en consultas con los países e instituciones a beneficiar, con el fin de responder a sus necesidades y situaciones específicas. Este enfoque resultaba apropiado para asegurar una adecuada pertinencia de las actividades de capacitación, pero, no permitía avanzar en la creación de la red, pues no era posible que los beneficiarios solicitaran impulsar esa creación, hasta tanto captaran su pertinencia y se comprometieran con su desarrollo.
- b. El horizonte del tiempo previsto para la creación de la red no correspondía con los tiempos requeridos en la producción de ese tipo de procesos. Pues, los tiempos requeridos para la divulgación de la agenda a compartir, la creación de compromisos con esa agenda y la construcción de las capacidades para gestionar las actividades de poner en marcha y sostener la red, supone un esfuerzo superior a los dos años previstos en la propuesta.
- c. De igual forma, en el diseño del proyecto no se incorporaron las complejidades de la lógica de la promoción y configuración de redes de carácter internacionales, ni se incorporaron las exigencias prácticas de poner en marcha páginas web en temáticas exigentes como es el caso del comercio internacional. Para ilustrar esas complejidades veamos consideraciones como las siguientes: Por una parte, otras experiencias indican que la creación de redes, generalmente, requieren de un esfuerzo en un lapso de tiempo superior al programado, y además, suponen la creación de identidades en función de una agenda compartida. Por lo tanto, la creación de la red requería de esta primera fase de divulgación de una agenda para orientar las políticas comerciales, de facilitar el reconocimiento de necesidades y oportunidades comunes, y de precisar las ventajas de asociarse en una red de intercambio de experiencias y de mejores prácticas, lo cual propiciara la creación de compromisos para impulsar la red. Estas exigencias suponen el desarrollo de esfuerzos sostenidos durante períodos de mediano plazo, y en algunos casos, hasta de décadas. Por la otra, la puesta en funcionamiento de una página web de intercambio, supone de la previsión de recursos y equipos de trabajo para la producción y el procesamiento de información útil para los destinatarios, así como de equipos diseñadores de información en formatos adaptados a la web. Si bien es cierto, la segunda exigencia es fácil de resolver, la primera es más complicada, ya que requiere de equipos comprometidos con el registro, la organización y validación de productos informativos, los cuales contengan aportes específicos para múltiples destinatarios. Por lo tanto, el desarrollo de los sitios web con dinámica de red de intercambios sostenibles, supone de un nivel de desarrollo e involucramiento más avanzado de los miembros de la red, lo cual no era posible concretar en esta fase del proyecto.

### **3.3. Pertinencia del proyecto.**

El proyecto fue altamente pertinente para atender las prioridades, de los países beneficiarios, en materia del desarrollo del comercio externo, así como para articular los esfuerzos con 42 instituciones en la realización de múltiples actividades de cooperación. De igual forma, el proyecto logró responder con alta pertinencia a los principales problemas y

desafíos del desarrollo de las agendas comerciales, y logró concretar el desarrollo de las prioridades del Plan Estratégico de Cooperación Solidaria del CIDI, en esa área de atención del desarrollo económico en los países de la región. A continuación se presentarán las situaciones que develan la pertinencia del proyecto en esas cuatro áreas.

En principio, el proyecto respondió con congruencia a las prioridades de los países beneficiarios, en materia de impulsar el desarrollo del comercio externo. Se percibió una reacción positiva de las instituciones beneficiadas, dada la necesidad de afrontar distintas negociaciones de acuerdos comerciales, tanto con los Estados Unidos, así como con la Unión Europea y con Canadá. Además, diversas organizaciones empresariales de los países participantes se integraron a la coordinación de las actividades del proyecto, las siguieron de cerca y se incorporaron en los diferentes talleres o seminarios. De esa manera, en general, las instituciones contra parte debieron afrontar desafíos en el comercio externo, y en unos casos más que otros, se lograba insertar el proyecto en la articulación de políticas nacionales de promoción del comercio externo. Claro está, el proyecto adquirió mayor pertinencia en los países en que se presentaba una mayor claridad en las prioridades de su política comercial. Entre otros, el caso de Perú fue uno de los más relevantes, pues el proyecto se insertó en una política consensuada y articulada con la participación de los diferentes niveles de gobierno, del sector privado, e inclusive, del sector educativo. En ese país se ha configurado una estructura institucional para el desarrollo de una política nacional, regional y local de promoción y apoyo a las exportaciones. De igual forma, se ha puesto en marcha la incorporación de la promoción de la cultura exportadora en el currículo de los programas de educación escolar y universitaria, con la respectiva edición de textos, manuales para los docentes y material didáctico (80 universidades ya cuentan con ese material). En ese marco institucional, se ha multiplicado la captación y articulación de diferentes aportes de cooperación internacional. En consecuencia, en ese contexto los aportes del proyecto adquirieron una alta pertinencia.

En cuanto a la segunda área, en el desarrollo del proyecto se logró una alta articulación con otras iniciativas de cooperación, las cuales se complementaron en la creación de capacidades para impulsar los tratados comerciales y promover las exportaciones en los países de la región. Por ejemplo, durante el año 2005, República Dominicana recibió el apoyo de asistencia técnica de USAID, el cual estaba destinado al Programa Anual de Capacitación de funcionarios públicos y actores del sector privado, en áreas relacionadas con las tareas a asumir en el desarrollo de los acuerdos comerciales. De igual forma, estas iniciativas contaban con el soporte logístico del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esos esfuerzos se articularon con las actividades del proyecto, lo cual fortalecía las dos iniciativas de cooperación. En general, en el desarrollo de las actividades se contaba con aportes técnicos y financieros de otros organismos multilaterales y de cooperación técnica. (Ver anexo N° 1).

En la tercera área, ante el contexto de desarrollo de la integración del mercado mundial, el proyecto ha sido altamente pertinente para responder a las necesidades de los países de la región, las cuales están vinculadas a los hechos siguientes:

- a. En la medida que se profundiza la integración del mercado mundial, los países de la región deben asegurar que todos los sectores (Instituciones gubernamentales, empresarios, microempresarios, académicos, medios de comunicación social y la sociedad civil), estén bien informados sobre los principales aspectos de las agendas que rigen las negociaciones en el comercio internacional.
- b. En ese campo del manejo de información, los diferentes sectores deben identificar y comprender las oportunidades y desafíos que se desprenden de la profundización de la interdependencia de las economías a escala mundial.

- c. Los diferentes sectores deben acometer la construcción de capacidades institucionales y empresariales para elevar la competitividad y la participación en el mercado internacional.
- d. La construcción de esas capacidades, implica la concreción de la propuesta Interamericana de promover las alianzas del sector público y privado para la creación de competitividad y empleo; es decir, la promoción de agendas nacionales para acceder al mercado externo con una mayor capacidad para gestionar las relaciones comerciales.

Estas necesidades fueron atendidas desde las diversas temáticas desarrolladas en las actividades ejecutadas en el proyecto (Ver cuadro anexo N° 1). Claro está, se han atendido con mayor énfasis las necesidades vinculadas a la divulgación de las agendas del comercio internacional, así como a la identificación de las oportunidades y desafíos de la integración de la economía mundial. De igual forma, se iniciaron en el proceso en la construcción de capacidades institucionales y empresariales para elevar la competitividad y la capacidad de gestionar las relaciones comerciales, pero, dada la complejidad de esos procesos, se requiere de la estructuración de intervenciones que aseguren la continuidad de los esfuerzos emprendidos y la sostenibilidad de los avances en cada país beneficiado con el proyecto.

Pasando a la cuarta y última área, el proyecto fue pertinente para impulsar la prioridad siguiente: La diversificación e integración económica, apertura comercial y acceso a mercados. Esta prioridad estaba contenida en el Plan Estratégico de Cooperación Solidaria del CIDI para el período 2002-2005. En tal sentido, en el diseño y ejecución del proyecto se asumieron los objetivos subsiguientes: a) Prestar asistencia técnica relacionada con asuntos del ALCA a los Estado miembros, en particular a las pequeñas economías, para facilitar su integración al ALCA; b) Fortalecer la cooperación interinstitucional en materia de comercio por medio de foros subregionales y regionales; c) Apoyar actividades para que se divulguen ampliamente a la sociedad civil los beneficios de la integración económica; d) Apoyar las actividades que mejoren la competitividad de los Estado miembros en particular la de las economías más pequeñas; e) Apoyar los proyectos e iniciativas para fortalecer la capacidad del sector empresarial de generar empleo y promover el bienestar social por medio del comercio exterior. Estos objetivos han permitido orientar la concreción de la prioridad antes planteada.

### **3.4. Efectividad del proyecto.**

En la ejecución del proyecto se alcanzaron los resultados esperados y se logró un impacto a mediano plazo que coincidió con lo planificado, lo cual indica que se alcanzó una alta eficacia. Veamos a continuación la descripción de esos productos e impactos.

#### **a) Productos y resultados logrados:**

Los resultados y productos generados en la ejecución del proyecto indican que se logró una excelente efectividad. Estos resultados se pueden sintetizar de la forma siguiente: Durante el período 2005-2008, se desarrollaron veintinueve actividades de diferentes modalidades, en las que participaron unas dos mil personas, atendiendo necesidades en diversas temáticas del comercio exterior, de los veintitrés países siguientes: Belice, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Haití Antigua y Barbuda, Barbados, Dominica, Granada, Guyana, Jamaica, Santa .Lucía, San Cristóbal y Nieves, San Vicente y las Granadinas, Trinidad y Tobago, Uruguay, Paraguay,

México y Perú. (Ver cuadro anexo N° 1) Entre las modalidades de las intervenciones se realizaron las siguientes:

**Consultoría:**

1. Evento para la elaboración de la propuesta de los requerimientos del sector privado de los países de Centroamérica, la cual presentaron en la Cumbre de Mar de Plata (Sector privado de Centroamérica, República Dominicana y Panamá).
2. Diagnóstico de oportunidades de asociatividad y encadenamiento productivo en la zona sur de Honduras. Visita, consultoría y conferencia a empresarios de la zona de Choluteca en Honduras.
3. Revisión de la legislación de República Dominicana en materia de defensa comercial (Prácticas desleales de comercio internacional y salvaguarda)

**Conferencias:**

1. Presentación de experiencias de otros países de la región en las negociaciones de acuerdos comerciales y las formas de aprovechar las oportunidades ofrecidas en los acuerdos (En Panamá).
2. Conferencia en el Seminario del Comercio Internacional sobre los Acuerdos Comerciales: Desafíos y oportunidades para el Paraguay. (En Paraguay)
3. Cómo hacer negocios con el gobierno de los Estados Unidos en el marco del CAFTA-DR. (Intercambio de experiencias) (En República Dominicana).

**Seminarios-talleres:**

1. La puesta en práctica del programa 5S (Programa japonés para mejorar la productividad) y el aprovechamiento de las oportunidades de los nuevos mercados que se abren con los acuerdos comerciales (Organizaciones empresariales de El Salvador).
2. Los desafíos y las oportunidades para los exportadores de servicios (Dos seminarios en Uruguay).
3. La construcción de capacidades comerciales en el área de la propiedad intelectual, los derechos de autor y los mecanismos para la promoción y protección de las innovaciones (En México).
4. La elaboración de la agenda para promover la integración comercial regional y la competitividad de los miembros de La Comunidad del Caribe (CARICOM), destinado a 23 parlamentarios de once de los países de la comunidad. (En Santa Lucía)
5. Implementación normativa del Tratado de Libre Comercio República Dominicana-EEUU (Implementación del capítulo de propiedad intelectual. (En Perú)
6. Los acuerdos de inversión y controversias inversionista-Estado. (En Perú)
7. Fortalecimiento de la capacidad de las Pymes para participar en los mercados externos. Cadenas productivas estratégicas, base de la productividad. (Tres talleres en Perú)
8. El outsourcing y la promoción de las exportaciones de servicios. (En Paraguay)
9. Taller nacional de metrología legal y su relación con la reducción de obstáculos técnicos al comercio. (En Honduras)
10. Los procedimientos antidumping (En Honduras).
11. La propiedad intelectual. (En Nicaragua)
12. La solución de controversias en el contexto de la Organización Mundial de Comercio. (En Nicaragua)
13. Cómo prepararse para exportar a los Estados Unidos. (En Nicaragua)
14. Las oportunidades comerciales en el mercado del Caribe para las Pymes de Nicaragua. (En Nicaragua)
15. Los acuerdos internacionales de inversión. Sus consecuencias a través de experiencias pilotos. (En Uruguay)

16. El E-Comerce para la exportación de las Pymes. Comunicación de conocimientos en tecnología de la informática y la comunicación de bajo costo para promover las exportaciones de ese sector. (En República Dominicana)

#### **Foros Internacionales y Jornadas de intercambio de experiencias:**

1. Foro: Propuesta Interamericana de alianza del sector público y privado para la creación de competitividad y empleo. En el marco de la XXXVI Asamblea General de la OEA. (En República Dominicana)
2. Sesión de trabajo de intercambio de experiencias y mejores prácticas en el desarrollo de las Pymes. (En República Dominicana)
3. Instrumentos para la promoción y consolidación del espíritu emprendedor. (En Perú).
4. Jornada de Intercambio de experiencias entre El Centro de Facilitación de Inversiones de Haití y el Centro de Exportaciones e Inversiones de la República Dominicana. (En República Dominicana)

Con esas actividades se logró la participación de representantes del sesenta cinco por ciento del total de los países miembros de la OEA. Además, en la coordinación y en el apoyo técnico y financiero, participaron cuarenta y dos instituciones, tanto organismos multilaterales y entes gubernamentales, así como asociaciones empresariales y de organizaciones de la sociedad civil. (Ver anexo N° 2) De esa manera, por una parte, se logró incorporar en las actividades a diferentes y heterogéneos sectores y actores, empresarios de edades variadas, con diferentes niveles de formación académica y con múltiples intereses; y por la otra, se involucraron empresas reconocidas y con décadas de trayectoria, empresas recién constituidas, empresas exportadoras, empresas agrícolas, microempresas, consultoras y oficinas de abogados.

#### **b) Impacto a corto plazo.**

La intervención propició el intercambio de experiencias, conocimientos y herramientas de gestión, entre expertos, directivos y funcionarios de organismos públicos, empresarios, representantes de organizaciones de la sociedad civil y de los medios de comunicación social. Estos intercambios permitieron a los participantes en el corto plazo alcanzar las capacidades siguientes:

- a. El conocimiento de experiencias y mejores prácticas en la negociación, administración y regulación de los tratados comerciales y de las políticas de exportación.
- b. El manejo de conocimientos y herramientas de gestión para elaborar estrategias de promoción, negociación, regulación y control de las exportaciones y de las políticas comerciales.
- c. El manejo de los procedimientos y normas que rigen el mercado internacional.
- d. El conocimiento de las herramientas básicas a aplicar en la construcción de capacidades de las Pymes para participar en el comercio externo.

De esa manera, los diferentes gobiernos, sectores empresariales y organizaciones de la sociedad civil beneficiadas con el proyecto, cuentan con personas que, dependiendo de las actividades específicas en que participaron, adquirieron las capacidades mínimas para gestionar las áreas siguientes:

- a. Divulgar información y herramientas para la evaluación y legitimación de la necesidad de asumir el compromiso de desarrollar, por una parte, la propuesta interamericana

de alianza del sector público y privado para la creación de competitividad y empleos en los países de la región. Por la otra, la elaboración de agendas locales, nacionales y regionales de la política comercial a seguir, para poder enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se vienen generando con la acelerada integración de la economía mundial. A modo de ejemplos, estas capacidades fueron transmitidas a través de actividades como las siguientes: Foro en el que se transmitió la propuesta antes nombrada (en el marco de la XXXVI Asamblea General de la OEA); la preparación concertada de las recomendaciones que presentó el sector privado de Centroamérica, República Dominicana y Panamá en la Cumbre de las Américas en Mar de Plata; el seminario para promover la integración comercial regional y la competitividad de los miembros del CARICOM; y la conferencia para presentar al sector privado las experiencias, de otros países de la región, en las negociaciones de los acuerdos comerciales y en la necesidad de elevar la competitividad.

- b. Elevar la capacidad de gestión de las instituciones para acometer la elaboración de las agendas de la política comercial, la negociación y ejecución de los acuerdos comerciales y la regulación del comercio externo. Estas capacidades se comunicaron en actividades como las siguientes: Seminarios para identificar los desafíos y oportunidades que se le presentaban al Paraguay ante los acuerdos comerciales; seminarios sobre los desafíos y oportunidades para los exportadores de servicios del Uruguay; seminario sobre la construcción de capacidades comerciales en el área de la propiedad intelectual, los derechos de autor y los mecanismos para la promoción y protección de las innovaciones; y seminario sobre acuerdos de inversión y controversias inversionistas-Estado; taller de metrología legal y su relación con la reducción de obstáculos técnicos al comercio.
- c. Promover la creación de capacidades empresariales tendientes a elevar la competitividad y la capacidad de exportación de las empresas beneficiadas, asignándole un especial énfasis al fortalecimiento de las PYMEs. En esta área se generaron aportes específicos, los cuales se pueden observar en los ejemplos subsiguientes:
  - En el departamento de Choluteca (Honduras) se logró que, los empresarios de la localidad, identificaran las oportunidades que se les presentaban para construir asociaciones o cadenas productivas entre las grandes y pequeñas empresas de la zona.
  - En tres regiones de Perú se comunicaron pistas metodológicas para configurar asociaciones o cadenas productivas, partiendo de las oportunidades que les brindaban las actividades productivas desarrolladas en la región.
  - En Nicaragua y en República Dominicana se comunicaron los criterios normativos, gerenciales y técnicos a seguir para que las empresas y las PYMEs puedan exportar a los Estados Unidos.
  - En Nicaragua se facilitó la identificación de las oportunidades comerciales de las PYMEs de ese país en el mercado del Caribe.
  - En República Dominicana se comunicaron y se entrenaron a los empresarios en el uso de tecnologías de la información y la comunicación de bajo costo, para promover las exportaciones de las PYMEs (Comercio electrónico adaptado a las PYMEs)

### **c) Impacto a mediano plazo.**

Aún cuando la mayoría de las actividades desarrolladas ocurrieron en los años 2007 y 2008, y en consecuencia, aún no se pueden evaluar la consolidación de impactos a mediano plazo, sin embargo, los beneficiarios del proyecto han venido impulsando avances en la creación de capacidades para gestionar la política comercial y elevar la competitividad

empresarial en los diferentes países participantes, y a modo de ejemplos se pueden señalar los casos siguientes:

- a. Se logró elevar la capacidad de la legislación de República Dominicana en materia de defensa comercial, prácticas desleales y salvaguarda en el comercio internacional, y se apoyó la elaboración del reglamento de la comisión que se encarga de esa materia. Se logró entonces, acoplar el mencionado reglamento a las normas de la Organización Mundial del Comercio, lo cual ha permitido elevar la capacidad de gestión del tratado CAFTA-DR.
- b. Diversas empresas de República Dominicana, beneficiadas con las actividades del proyecto, han concretado negocios con el sector privado e instituciones públicas de los Estados Unidos. En especial, múltiples sectores de la Asociación Dominicana de la Zona Franca (ADOZONA) han logrado acceder al mercado estadounidense.
- c. En el caso de Perú el proyecto facilitó herramientas para el desarrollo de las políticas de promoción de espíritu emprendedor y la capacidad de exportación de las PYMEs. De hecho, PYMEs que participaron en las actividades del proyecto se han venido incorporando a los consorcios de exportación. De igual forma, el Ministerio de Comercio y Turismo ha venido apoyando sistemáticamente a este sector en la incorporación de un sistema de calidad.
- d. En general, el sector privado que ahora cuenta con un mayor manejo de información, está en capacidad de participar con mayor efectividad en las negociaciones y consultas para definir las agendas de la política comercial.
- e. Se logró concretar acuerdos interinstitucionales de organismos públicos de Haití y República Dominicana, promoviendo el fortalecimiento institucional del Centro de Facilitación de las Inversiones de Haití.
- f. Se facilitó la elaboración de planes para elevar la capacidad de gestión del Sistema Nacional de Metrología Legal de Honduras.

#### **d) Comparación de los resultados esperados con los efectos y resultados logrados.**

Al comparar los resultados esperados con los logrados, se observa coincidencia en los relacionados con la capacitación. No obstante, en cuanto a la creación de la red de formación y el desarrollo de la página web de la red, se detecta que no se logró lo planificado en la propuesta inicial.

En lo relativo a la capacitación, el resultado esperado en lo concerniente al número de personas a capacitar se ubicaba en las 2.000 personas, lo cual coincide con la cobertura alcanzada en el desarrollo de las actividades del proyecto. De igual forma, se detectó que de los países incorporados en la propuesta inicial, no se logró la asistencia de participantes de solo tres casos (Bolivia, Ecuador y Venezuela), no obstante se incorporaron representantes de veintitrés países. Además, se observó un adecuado cumplimiento de los planes de ejecución de las actividades de capacitación. Solo en dos casos no se cumplió lo programado, por razones imprevistas y situaciones complejas de los países en los que se debían efectuar esas actividades. A ese respecto, en el primer caso se pospuso un seminario con los parlamentarios del CARICOM, debido a que en la proximidad de la fecha del evento se establecieron las elecciones de primer ministro en San Vicente y las Granadinas. En el segundo caso, dos talleres se desarrollaron en Haití luego del lapso oficial de culminación del proyecto, debido a que dadas las complejidades de la situación de ese país para la fecha programada, se impuso la necesidad de posponer los eventos.

En lo relacionado a los resultados de la creación de la red de formación no se observaron avances, indicando un adecuado desarrollo en la gestión de las interacciones de

los receptores de la formación y en el esfuerzo sostenido para mantenerlos actualizados en los conocimientos adquiridos en las actividades del proyecto. De igual forma, no se logró el desarrollo de una página web que potenciará la comunicación e intercambios de los beneficiarios del proyecto.

Esta disparidad de lo planeado y lo ejecutado, obedece por una parte, a la reducción de los recursos asignados; y por la otra, a que en el diseño del proyecto no se incorporaron las complejidades de la lógica de la promoción y configuración de redes de carácter internacionales, ni se incorporaron las exigencias prácticas de poner en marcha páginas web en temáticas exigentes como es el caso del comercio internacional. Por lo tanto, la creación de la red requería de esta primera fase de divulgación de una agenda para orientar las políticas comerciales, de facilitar el reconocimiento de necesidades y oportunidades comunes, de precisar las ventajas de asociarse en una red de intercambio de experiencias y de mejores prácticas. De igual forma, el desarrollo de los sitios web con dinámica de red de intercambios sostenibles, supone de un nivel de desarrollo e involucramiento más avanzado de los miembros de la red, lo cual no era posible concretar en esta fase del proyecto.

### **3.5. Eficiencia del proyecto.**

Se detectó que el desempeño del proyecto fue altamente eficiente, tanto en la estimación de los recursos planificados, así como en el uso de los recursos, en el control y en la fiabilidad de la información de la ejecución financiera. Seguidamente se presentarán las situaciones que permiten observar la eficiencia lograda en esas áreas.

En lo relativo a la eficiencia de los recursos planificados, se detectó que los recursos estimados fueron suficientes para el desarrollo de las actividades vinculadas con los resultados esperados en materia de capacitación. En cuanto a los recursos estimados para el desarrollo de las actividades relacionadas con la creación de la red de formación, no fue posible constatar si en la práctica esa previsión era adecuada. Pues, para el período 2005-2006, se solicitaron 67.500 dólares, pero se asignaron solo 33.750 dólares, lo cual imposibilitó el desarrollo de la página web y de la creación de la mencionada red.

A pesar de la disparidad entre los recursos planificados con los asignados, la coordinación del proyecto gestionó los cambios pertinentes que permitieron el uso eficiente de los recursos disponibles. Entre otras se tomaron las medidas siguientes:

- a. Los expertos o conferencistas se trasladaron a los países beneficiarios, lo cual permitió reducir los costos de traslado de los participantes, además, se generaba un mayor impacto porque se elevaba el número de instituciones y personas involucradas en las actividades.
- b. Se articularon los esfuerzos con otras instituciones de cooperación internacional y con instituciones públicas con experiencias reconocidas en el desarrollo de mejores prácticas. Esa articulación permitió captar recursos financieros para apoyar la ejecución de las actividades e incorporar cooperación técnica de alto nivel y con menores costos.
- c. Las actividades se gestionaban en alianza y en coordinación con instituciones regionales, nacionales y locales, con instituciones gubernamentales, cámaras de comercio, asociaciones de pequeños empresarios, entre otros. Estos aliados locales se ocupaban de organizar la logística de los eventos y sufragaban diversos costos de reproducción de documentos, campañas de información y la disponibilidad de locales.



- d. Ante la necesidad de posponer la ejecución de actividades, por razones imprevistas fuera del control de la coordinación, los recursos se trasladaban a la atención de demandas de alta prioridad para otro país. Este tipo de decisiones permitieron elevar la incidencia y pertinencia del proyecto, sin necesidad de incrementar el aporte de la OEA.

En lo relativo al control y fiabilidad de la información de la ejecución financiera, se constató que se siguieron los procedimientos para la autorización de los desembolsos y los cambios en el uso de los recursos. De igual forma, se detectó que la información financiera fue presentada siguiendo las normas y el control del uso de los fondos.

En general, si se comparan el alcance del número de personas, de países e instituciones beneficiadas con el proyecto, con el total del presupuesto ejecutado, se observa una alta eficiencia en el uso de los recursos asignados por el FEMCIDI. Por ejemplo, si el monto total ejecutado se divide entre el número de personas beneficiadas, el costo unitario por persona se ubica en los cincuenta dólares, lo cual indica que se ha logrado un alto impacto con una baja asignación presupuestaria de la OEA, gracias a los aportes de las instituciones aliadas y a las estrategias de maximizar el aprovechamiento de los recursos.

### **3.6. Sostenibilidad de los resultados logrados.**

La sostenibilidad de los resultados del proyecto no puede estar garantizada en el mismo nivel en los distintos países beneficiados, pues las diferencias institucionales y económicas imponen diversos grados de compromisos y de capacidades para mantener los procesos promovidos en la ejecución del proyecto. Se presenta el caso de Perú, donde la continuidad de los avances de las intervenciones están aseguradas por la puesta en marcha de una red institucional y un plan de promoción de las exportaciones, con lo cual se atiende la creación de capacidades para exportar a nivel nacional, regional y municipal. No obstante, en general, en la mayoría de los países involucrados se presentan debilidades que imponen un nivel de sostenibilidad media. Entonces se han alcanzado avances, pero, su sostenibilidad está amenazada por situaciones y procesos, vinculados a las complejidades de la cultura política y de la cultura productiva – empresarial de los países de la región, las cuales no pueden ser controladas por este tipo de intervenciones. A ese respecto, entre otras, se pueden señalar las tres debilidades siguientes:

- a. No se puede asegurar la continuidad de los actores claves en los cargos de dirección de las instituciones gubernamentales encargadas de la política comercial. Por lo tanto, una vez capacitados e identificados con la agenda de promoción del mercado externo, al cambiar esos directivos se impone iniciar de nuevo el proceso de divulgación y capacitación.
- b. Se presentan debilidades institucionales para producir agendas concertadas con los diferentes sectores involucrados en el comercio externo. Si bien los representantes de las instituciones reconocen que es preciso la construcción de agendas compartidas, persiste la tendencia a que las distintas instituciones pretendan gestionar la política comercial de forma aislada, persistiendo la duplicidad de esfuerzos y la proliferación de iniciativas desarticuladas. De igual forma, los empresarios, generalmente, se limitan a atender sus intereses de corto plazo, a esperar el máximo beneficios sin ceder parte de sus ganancias y a desconfiar de los otros sectores sin crear dinámicas para construir relaciones de cooperación. Esas tendencias coexisten con otras que potencian la creación de acuerdos, no obstante la preponderancia de esas debilidades obstaculizan el adecuado desarrollo del capital social que permita una mayor sostenibilidad de este tipo de intervenciones.

- c. En algunos de los países de la región se han venido impulsando agendas políticas contrarias al libre comercio y a los acuerdos comerciales con Estados Unidos y la Unión Europea. En especial, varios gobiernos de la región han venido cuestionando abiertamente los acuerdos de libre comercio, lo cual ha sido planteado en foros internacionales. El avance o la aceptación de esa agenda puede limitar la sostenibilidad de los resultados del proyecto.

En consecuencia, la sostenibilidad de la intervención estará potenciada en la medida que los equipos de técnicos y representantes del sector privado, capacitados en el proyecto, puedan mantenerse en sus cargos de dirección, en un lapso de tiempo suficiente para acometer el desarrollo de las capacidades de intervención en los acuerdos comerciales. En esa dirección se lograron avances en algunos de los países involucrados, por ejemplo, en el caso de República Dominicana, la Comisión Reguladora de Prácticas Desleales en el Comercio y Medidas de Salvaguarda, fue nombrada y ratificada por el Senado y por la Cámara de Diputados, para ejercer sus funciones durante cuatro años. Esa Comisión elaboró la propuesta de Reglamento para la aplicación de la Ley que rige su funcionamiento, y además, formuló el Código de Ética y el Manual de Funcionamiento de la comisión, lo cual ayuda a estabilizar la capacidad de intervención del equipo de personas atendidas en el marco del proyecto.

De igual forma, la sostenibilidad de los resultados del proyecto se potencia con su inserción en una política de desarrollo institucional de creación de capacidades para gestionar la promoción, seguimiento y control del comercio externo. Por ejemplo, entre Haití y República Dominicana se logró el desarrollo de un convenio para intercambiar experiencias y herramientas en la gestión de la política comercial. En el caso de Perú, el proyecto se insertó en la ejecución del Plan Maestro de Cultura Exportadora (2003-2013) del Gobierno del Perú, con lo cual se cuenta con Comisiones de Promoción de las Exportaciones, a nivel nacional, regional y municipal, las cuales se ocupan de gestionar la creación de capacidades y competitividad para exportar en algunos rubros banderas, en cada municipio. Esta estructura institucional ha garantizado una alta sostenibilidad de los esfuerzos desarrollados en el proyecto.

### **3.6. Lecciones aprendidas, mejores prácticas, factores de éxito y dificultades.**

#### **a) Lecciones aprendidas y mejores prácticas.**

Las mejores prácticas identificadas están relacionadas con las áreas siguientes:

- a) Metodología para la negociación de las actividades de cooperación:

En las distintas experiencias se seguían una serie de pasos para concertar los contenidos y prioridades a atender en los seminarios, talleres y consultorías que se iban a ejecutar. Esta metodología permitía a las instituciones contra parte, adecuar las actividades a las condiciones y necesidades de cada país. En el caso de República Dominicana se desarrollaban las dinámicas siguientes:

- Antes de negociar los apoyos de cooperación, el equipo técnico estudiaba las necesidades de capacitación, con la participación de las asociaciones del sector privado. A partir de esa consulta se fijaban las áreas prioritarias, el tipo de actividades a fortalecer y el horario más recomendable de las actividades de capacitación. De igual forma, el Comité de Capacity Building se reunía cada seis meses para examinar las necesidades y debilidades en el marco del establecimiento y desarrollo del tratado

de libre comercio. De esa manera, se definían los apoyos necesarios para impulsar el acuerdo de libre comercio.

- Luego de definidas las necesidades, se exigía la presentación de varias opciones de expertos o facilitadores de las actividades de capacitación, y se escogía la opción más pertinente para atender las mencionadas necesidades.
- Finalmente, se revisaban los programas y metodologías de la propuesta seleccionada, y se procedía a negociar las posibles mejoras y adaptaciones, con la participación de representantes de las instituciones y organizaciones empresariales beneficiadas.

b) Metodología para el diseño y coordinación de las actividades de capacitación:

En las actividades de capacitación se logró aplicar metodologías apropiadas que permitieron la creación de capacidades para analizar las situaciones específicas de cada país y para elaborar propuestas de solución. En la mayoría de las experiencias, la metodología utilizada en los talleres, facilitó la incorporación de los participantes en un diálogo fluido sobre el análisis de casos y de aspectos prácticos de las capacidades de sus unidades productivas para acceder al mercado internacional. En algunos casos, se logró que los participantes elaboraran propuestas para elevar las capacidades institucionales y empresariales, y poder aprovechar las oportunidades ofrecidas por los acuerdos comerciales. En general, los facilitadores de los seminarios y talleres lograron una significativa aceptación de sus propuestas y la motivación de los participantes a asumir las medidas necesarias mejorar su participación en el comercio externo.

c) Metodología de construcción de capacidades para elevar la participación y el involucramiento de los diferentes sectores. (Construcción de condiciones para la promoción de la agenda del comercio externo).

En la mayoría de las iniciativas se desarrollaron actividades destinadas a elevar la participación de los diferentes sectores, actores, gremios e instituciones involucradas en la promoción, desarrollo, regulación y control de la política comercial. Claro está, no era posible conseguir la misma capacidad de convocatoria en todos los países beneficiados, pero, se desarrollaron prácticas adecuadas para elevar la representatividad de los diferentes sectores que debían involucrarse en el proyecto. Una de las experiencias en la que se observó un significativo avance en esa materia es el caso de Perú, siendo las principales prácticas las siguientes:

- Las universidades locales se han venido incorporando al proceso de apoyo a los productores, a la identificación de los cuellos de botella que les impiden el acceso al mercado internacional y a la búsqueda de las formas de superarlas. De igual forma, las instituciones universitarias han venido apoyando a los Consejos Regionales de Exportación en tareas como las siguientes: Ejecutando investigaciones para el desarrollo de nuevos productos, en el estudio del impacto del Tratado de Libre Comercio en la región, así como en el apoyo en las mesas de consulta al sector privado.
- En las negociaciones del TLC Perú-EEUU, se logró la participación de la Coordinadora de las Pymes, lo cual facilitó la incorporación activa de este sector en las rondas de negociaciones, y permitió elevar su presencia y capacidad institucional.
- Se desarrolló una política de acercamiento, capacitación y de facilitación de la información adecuada a los medios de comunicación social. Esto se logró a través

de talleres para comunicar criterios a los periodistas sobre el análisis de los acuerdos comerciales, así como también, con la distribución de materiales impresos y electrónicos sobre los avances del comercio exterior, los planes de desarrollo de siete países claves en el mercado mundial y las mil actividades de la agenda del comercio exterior del Perú. La suficiente y oportuna distribución de la información ha facilitado el adecuado apoyo de los medios de comunicación.

- Se ha desarrollado una agenda de comunicación y trabajo con el parlamento. Se ha propiciado su participación en la creación de las agendas regionales de exportación y en la validación de los planes de exportación de cada región, lo cual ha ayudado a consolidar los acuerdos institucionales en la creación de capacidades para la exportación.

**b) Factores de éxito:**

- a. El enfoque asumido en la gestión del proyecto, basado en impulsar las intervenciones en función de las necesidades y prioridades específicas de los países beneficiarios, elevó la participación al legitimar la pertinencia de las actividades ejecutadas.
- b. La gestión de alianzas y la articulación de los esfuerzos con otros organismos de cooperación internacional y con una constelación de unas cuarenta instituciones de diferentes niveles, garantizó la consecución de apoyo técnico, de la coordinación logística y de recursos financieros, que permitieron alcanzar los resultados e impactos del proyecto.
- c. La incorporación de múltiples y heterogéneos sectores (sector público, privado, PYMEs, académicos, medios de comunicación), en las actividades desarrolladas, aseguró la promoción de la búsqueda de alianzas del sector público y privado para construir las agendas concertadas del desarrollo de la política comercial.
- d. Los expertos que intervinieron en las actividades de consultorías y de capacitación, contaban con una adecuada experiencia en el manejo práctico de las temáticas a atender y en la sistematización teórica de esa experiencia. Esas capacidades facilitaban la comunicación no sólo de los aspectos teóricos y legales de los procesos del comercio internacional, sino además, de los modos y formas de hacer las negociaciones, la implantación y el seguimiento de los acuerdos comerciales. De igual forma, esas capacidades permitieron que los productos generados por los consultores fueran aplicados y adaptados a las condiciones de las localidades atendidas.

**c) Factores o situaciones que generaron dificultades.**

- a. El proyecto se desarrolló en contextos con considerables diferencias en las capacidades económicas e institucionales para afrontar el desarrollo de los acuerdos comerciales. Esa multiplicidad de situaciones y los continuos cambios de prioridades en cada país, generaron variadas demandas desde las contra partes de los países involucrados, lo cual impuso flexibilizar las ejecuciones de las actividades de cooperación, posponer algunas de ellas, e incluso, fuera del lapso oficial de la ejecución del proyecto.
- b. En algunos de los países beneficiarios, se presentó la tendencia a multiplicar iniciativas y actividades tendientes a la promoción del comercio exterior, sin la adecuada coordinación y articulación de los esfuerzos. Esta tendencia, además de generar dispersión y el uso irracional de los recursos de ese país, no facilitaba una

adecuada inserción de los aportes del proyecto, pues se dificultaba la identificación de las prioridades compartidas por las diversas instituciones beneficiarias.

- c. No se estaba en capacidad técnica y financiera para asegurar el seguimiento y monitoreo del impacto de las actividades de capacitación, es decir no se aplicaron evaluaciones luego del desarrollo de los cursos o talleres para monitorear su impacto y pertinencia. Esta debilidad se desprende de la imposibilidad de contar con recursos para monitorear las actividades que se desarrollaban en cada país, lo cual a futuro puede ser una actividad que deben garantizar las instituciones contra parte.
- d. En las actividades de algunos de los países se constató una escasa participación de los parlamentarios en las actividades desarrolladas en el proyecto. Según la opinión de algunos de los entrevistados, los parlamentarios, generalmente, desconocían las complejidades de las negociaciones en el mercado internacional, y en particular, del tratado CAFTA-DR. Por estas razones, recomendaban que cualquier iniciativa de capacitación de los parlamentarios en materia de herramientas para negociar acuerdos comerciales, deben partir de la comunicación de los conocimientos básicos en esa materia, para luego incorporar contenidos de mayor exigencia.
- e. En varios países, las informaciones divulgadas a través de los medios de comunicación, generalmente, no ayudaban a la población a comprender las complejidades y exigencias de las negociaciones en los tratados de comercio internacional, por la falta de información y de manejo de criterios técnicos de los comunicadores sociales. De esa manera, se generaban opiniones contrarias al establecimiento de los tratados, pero, sin demostrar los argumentos esgrimidos, lo cual ayudaba solo a la promoción de prejuicios.
- f. En algunos casos, el sector privado presentaba una actitud tendiente a solicitar la ayuda del Estado, pero, no se comprometía a suministrar aportes para el desarrollo de las iniciativas de creación de capacidades para acometer los acuerdos comerciales. De igual forma, este sector, usualmente, asumía una actitud pasiva, no se responsabilizaba con la continuidad de las iniciativas, pues colocaban su énfasis en sus intereses a corto plazo.
- g. No se comunicaban con antelación los programas anuales de capacitación que desarrollaba la OEA en las áreas vinculadas al Comercio Exterior. Es preciso divulgar de forma oportuna el cronograma de esas actividades, a fin de permitir a las instituciones coordinar las ausencias de los técnicos y directivos beneficiados. De igual forma, es preciso flexibilizar los tiempos y las exigencias de las actividades de capacitación de los funcionarios directivos de las instituciones responsables de la promoción del comercio internacional. Pues, por sus responsabilidades no pueden ausentarse por mucho tiempo y de manera recurrente de sus puestos de trabajo.
- h. El personal de la oficina de la OEA en Perú manifestó que no manejaban suficiente información sobre el proyecto, que, generalmente, la comunicación de los avances y cambios no les fue notificada. Por lo tanto, cuando se les solicitaba avalar los informes sobre el desempeño de las intervenciones, no podían hacerlo con la debida rigurosidad, pues se desconocían los alcances de las programaciones y no se habían monitoreado las actividades.
- i. Se observa que, algunas de las experiencias, las PYMEs no cuentan con la suficiente capacidad y formalización, lo cual les impone debilidades que no les permite intervenir en los acuerdos comerciales.

#### **4. Conclusiones sobre el desempeño del proyecto.**

El proyecto alcanzó un excelente desempeño en lo relacionado con la pertinencia para atender las necesidades de los beneficiarios, con la efectividad de los resultados e impactos generados y con la eficiencia del uso de los recursos asignados. En lo relativo a la sostenibilidades de los resultados logrados el desempeño fue regular, debido a que se presentaron complejidades y debilidades en las instituciones contra parte, las cuales le restan viabilidad a la continuidad de los esfuerzos, y claro está, se trata de situaciones difíciles de controlar desde la coordinación del proyecto.

Ese excelente desempeño se percibe al constatar que el proyecto fue altamente pertinente para atender las prioridades de los países beneficiados en materia de la elaboración de políticas del comercio externo. Se promovió en los países de la región el desarrollo de eventos en los que los diferentes sectores se capacitaron en aspectos claves como los siguientes:

- a. Recibieron información especializada sobre los principales aspectos de las agendas que rigen las negociaciones en el mercado internacional.
- b. Identificaron y analizaron los desafíos y oportunidades que se desprenden de la profundización de la interdependencia de la economía a escala mundial.
- c. Elaboraron propuestas para la construcción de capacidades institucionales y empresariales que permitan promover las exportaciones y la competitividad de las economías.
- d. Analizaron propuestas para el desarrollo de alianzas de los sectores público y privados en función de la creación de competitividad y de empleos.

De igual forma, se detectó que en la ejecución del proyecto se lograron los resultados e impactos esperados, alcanzándose una alta efectividad. En tal sentido, en el período 2005-2008, se desarrollaron veintinueve actividades de diferentes modalidades, en las que participaron unas dos mil personas, atendiendo necesidades en diversas temáticas del comercio exterior, de veintitrés países de la región. Además, en la coordinación y en el apoyo técnico y financiero, participaron cuarenta y dos instituciones, tanto organismos multilaterales y entes gubernamentales, así como asociaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil. De esa manera, por una parte, se logró incorporar en las actividades a diferentes y heterogéneos sectores y actores, empresarios de edades variadas, con diferentes niveles de formación académica y con múltiples intereses; y por la otra, se involucraron empresas reconocidas y con décadas de trayectoria, empresas recién constituidas, empresas exportadoras, empresas agrícolas, microempresas, consultoras y oficinas de abogados.

En cuanto al uso y administración de los recursos, el proyecto fue altamente eficiente, tanto en la estimación de los recursos planificados, así como en el uso de los recursos, en el control y la fiabilidad de la información de la ejecución financiera. En lo relativo a la eficiencia de los recursos planificados, se detectó que los recursos estimados fueron suficientes para el desarrollo de las actividades vinculadas con los resultados esperados en materia de capacitación. En cuanto a los recursos estimados para el desarrollo de las actividades relacionadas con la creación de la red de formación, no se fue posible constatar si en la práctica esa previsión era adecuada. Pues, para el período 2005-2006 se solicitaron 67.500 dólares, pero se asignaron solo 33.750 dólares, lo cual imposibilitó la creación de la mencionada red y el desarrollo de la página web. A pesar de la disparidad entre los recursos planificados con los asignados, la coordinación del proyecto gestionó los cambios pertinentes que permitieron el uso eficiente de los recursos disponibles y alcanzar los resultados en materia de capacitación.

Finalmente, la sostenibilidad de los resultados del proyecto no puede estar garantizada en el mismo nivel en los distintos países beneficiados, pues las diferencias institucionales y económicas imponen diversos grados de compromisos y de capacidades para mantener los procesos promovidos en la ejecución del proyecto. Se presenta el caso de Perú, donde la continuidad de los avances de las intervenciones están aseguradas por la puesta en marcha de una red institucional y un plan de promoción de las exportaciones, con lo cual se atiende la creación de capacidades para exportar a nivel nacional, regional y municipal. No obstante, en general, en la mayoría de los países involucrados se presentan debilidades que imponen un nivel de sostenibilidad media. Entonces se han alcanzado avances, pero, su sostenibilidad está amenazada por situaciones y procesos, vinculados a las complejidades de la cultura política y de la cultura productiva – empresarial de los países de la región, las cuales no pueden ser controladas por este tipo de intervenciones

En consecuencia, la sostenibilidad de la intervención estará potenciada en la medida que los equipos de técnicos y representantes del sector privado, capacitados en el proyecto, puedan mantenerse en sus cargos de dirección, en un lapso de tiempo suficiente para acometer el desarrollo de las capacidades de intervención en los acuerdos comerciales.

## 5. Recomendaciones.

### **Recomendaciones para elevar la sostenibilidad del proyecto:**

Dada la significativa importancia de este tipo de iniciativa para el desarrollo económico y social de la región, se recomienda darle continuidad, redimensionando su ámbito de acción en las áreas siguientes:

- a. Se sugiere diseñar las estrategias y asignar recursos para configurar **la red de promoción y de construcción de capacidades del desarrollo de las exportaciones y del comercio externo**, la cual se puede iniciar incorporando a los participantes en las actividades ejecutadas en el período 2005-2008. Se recomienda, por una parte, no limitar la red al área de formación, sino que, además, debe propiciar el posicionamiento de la agenda de promoción del comercio externo. Por la otra, para asegurar una mayor viabilidad a la red, resulta conveniente incorporar en las actividades de capacitación, la comunicación de estrategias y herramientas que faciliten la configuración de equipos de trabajo, en los cuales se incorporen a representantes de las asociaciones de exportadores, de las asociaciones empresariales y de las instituciones públicas dedicadas a la política comercial.
- b. De igual forma, resulta necesario promover una red de observatorios del comercio exterior, los cuales pueden ponerse en funcionamiento configurando equipos de trabajo de académicos, expertos y periodistas. Estos observatorios, entre otras actividades, pueden encargarse del monitoreo de las actividades de capacitación, así como también de la producción y divulgación de información sobre el comportamiento del mercado externo, de las exportaciones y de los tratados comerciales.
- c. Es preciso constituir un equipo responsable del diseño, desarrollo y mantenimiento de la página web de la red, en la cual se pueden alojar los productos informativos y los aportes de los miembros de la red y de la red de observatorios.
- d. Para formalizar los avances de la red, es aconsejable ejecutar un evento o asamblea anual de la red, en la cual los miembros puedan intercambiar las experiencias, evaluar las actividades de capacitación y establecer los acuerdos mínimos para el uso de los recursos de la red, incluyendo el funcionamiento de la página web.

### **Recomendaciones para elevar la participación de los diferentes sectores en la construcción de la agenda de promoción del comercio exterior:**

- a. Para fortalecer la divulgación de la importancia del comercio exterior y la creación de capacidades de negociación es preciso involucrar a los medios de comunicación social, a los sectores académicos y a los gremios profesionales.
- b. Resulta evidente la necesidad de promover la generación de opiniones más sistemáticas e informadas sobre las herramientas para elaborar, desarrollar, monitorear y evaluar los acuerdos de comercio internacional. Por lo tanto, es recomendable incorporar, de una manera más articulada y protagónica, al sector académico y universitario, en las labores de la producción y divulgación de estudios en esta materia, así como en la capacitación permanente de los funcionarios públicos, dirigentes políticos, representantes de las organizaciones empresariales y de los comunicadores sociales.
- c. Ante los cambios periódicos de los parlamentarios, se recomienda desarrollar programas de formación en materia de comercio internacional y tratados de acuerdos comerciales, destinados a los dirigentes de los partidos políticos. Estos programas podrían incentivar la inclusión de esas temáticas en las agendas del debate político, y una mayor exigencia de preparación en esas materias a las personas que se postulan para ser parlamentarios.



- d. Es preciso colocar un especial énfasis en la incorporación de las PYMEs en el desarrollo de los acuerdos comerciales, a objeto de no limitar la participación en las ventajas de los acuerdo a solo a los grandes consorcios económicos. Por sus mayores capacidades para distribuir ingresos y generar empleos, la mayor participación de las PYMEs puede ayudar a elevar la legitimidad social de los esfuerzos de los tratados comerciales.

#### **Recomendaciones para redimensionar las actividades de capacitación:**

Es preciso diseñar la continuidad del proyecto partiendo de las necesidades específicas de las instituciones que han venido participando en el proyecto, con miras a fortalecer las capacidades antes comunicadas. Algunas de esas necesidades fueron expresadas como recomendaciones de la forma siguiente:

- a. Apoyar el diseño y la apropiación de los instrumentos, normas y herramientas para fortalecer el funcionamiento operativo de los equipos y comisiones responsables de la promoción del comercio internacional, la implantación de los tratados y de la regulación de las prácticas desleales.
- b. Propiciar la cooperación entre los países en lo atinente al intercambio de experiencias, mejores prácticas y capacidades de desempeño, en las áreas del diseño, implantación, seguimiento y evaluación de los acuerdos comerciales.
- c. Atender con mayor énfasis en la creación de capacidades técnicas para regular, monitorear y controlar las prácticas desleales.
- d. Elevar las capacidades técnicas y logísticas de las PYMEs para intervenir en el desarrollo de los acuerdos comerciales. De igual forma, es preciso apoyar a las PYMEs en su participación en los procesos de negociaciones y en las complejidades para actuar ante las prácticas desleales.
- e. Trasmitir herramientas para facilitar las consultas, las negociaciones y la formalización de las agendas de los diferentes sectores empresariales. En la coordinación de la construcción de esas agendas, se debe facilitar la identificación de las oportunidades, las formas de aprovecharlas y el modo de posicionarse en esos mercados.

#### **Recomendaciones para elevar la coordinación e imagen institucional:**

- a. Es recomendable que las oficinas nacionales de la OEA se involucren de una manera más activa en los procesos de selección, seguimiento, apoyo institucional, evaluación y divulgación de los aportes de los proyectos. En cuanto a la selección de iniciativas, el personal de la OEA en cada país puede aportar información sobre las percepciones y prioridades de los actores locales, lo cual ayudaría a validar la pertinencia de los proyectos a apoyar. De igual forma, en diversos momentos claves de los proyectos, desde las oficinas nacionales se podría monitorear el avance de los proyectos, apoyar en la agilización de trámites administrativos y en la consecución de apoyos de otras instituciones. Por último, los resultados de las evaluaciones y de los avances de los proyectos deben ser de un amplio y oportuno conocimiento de las oficinas nacionales, para poder incorporarlos en las políticas informativas y en las estrategias de posicionamiento de la imagen institucional en la opinión pública local. Esto supone propiciar la asignación de recursos que permitan desarrollar las actividades respectivas.
- b. A partir de los aportes de la cooperación, del alcance, de los resultados e impactos de los proyectos, se recomienda enriquecer las estrategias de marketing institucional,

tendientes a fortalecer la imagen y la legitimidad de la OEA en los países involucrados en el proyecto.

- c. Para facilitar las dos recomendaciones anteriores, es aconsejable desarrollar mecanismos de comunicación más eficaces entre la coordinación del proyecto, las contra partes y la oficinas nacionales de la OEA, lo cual permita a esta última, un manejo oportuno de la información sobre el desempeño, resultados e impactos de los proyectos.

## ANEXOS:

### Anexo N°1: Balance de las Actividades Ejecutadas en el Proyecto

#### PERIODO 2005 – 2006.

En el marco del Programa de Entrenamiento para fortalecer las capacidades del sector privado en el aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas por el comercio internacional:

ACTIVIDADES:	PARTICIPANTES:
Evento para la preparación concertada de las recomendaciones que presentarían los representantes del sector privado de Centroamérica, República Dominicana y Panamá en la Cumbre de las Américas en Mar de Plata. En coordinación con la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada y la Asociación Panameña de los Ejecutivos de Negocios (APEDE). En San José de Costa Rica, en octubre de 2005.	Amplia gama de representantes y asociaciones del sector privados de los países involucrados.
Conferencia para presentar al sector privado las experiencias de otros países de la región, en las negociaciones de los acuerdos comerciales y la necesidad de elevar la competitividad para aprovechar las oportunidades brindadas por estos acuerdos. En coordinación con la Asociación Panameña de los Ejecutivos de Negocios (APEDE). En Panamá.	Organizaciones empresariales de Panamá.
Foro: Propuesta Interamericana de alianza del sector público y privado para la creación de competitividad y empleo. Los desafíos de los países de la región en el área del desarrollo de la competitividad. (En el marco de la XXXVI Asamblea General de la OEA). Coordinado con el Sector Privado de las Américas, El Consejo Nacional de la Empresa Privada de República Dominicana y con la cooperación de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADE) Ejecutado en junio del 2006, en República Dominicana.	Participaron unas 500 personas de los diferentes sectores empresariales, representantes políticos y funcionarios públicos.
Seminario-Taller sobre la puesta en práctica del Programa 5S (Programa Japonés para mejorar la productividad), Con el objeto de promover el aprovechamiento de las oportunidades de los nuevos mercados que se abren con los acuerdos comerciales. En coordinación con el Ministerio de Economía de El Salvador. Ejecutado en julio de 2006, en República Dominicana.	Participaron unos 150 representantes de las organizaciones empresariales de El Salvador.
Conferencia en el Seminario: Acuerdos internacionales de comercio e inversiones. Desafíos y Oportunidades para el Paraguay. En coordinación con el Ministerio de Industria y Comercio del Paraguay, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y el the Small Economy Trade and Investment Center (SETC). Ejecutado en agosto de 2006, en Asunción de Paraguay.	Organizaciones empresariales del Paraguay.
Conferencia sobre cómo hacer negocios con el gobierno de los Estados Unidos en el marco del DR-CAFTA. Sesión de trabajo de intercambio de experiencias y mejores prácticas en el desarrollo de las Pymes. Programa de radio: Promoción de las oportunidades que ofrecía el DR-CAFTA. Actividades coordinadas con la Subsecretaría de Comercio Exterior, de la Secretaría de Estado de Industria y Comercio, con la Secretaría de Finanzas y el Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana. Ejecutadas en octubre de 2006, en República Dominicana.	Organizaciones empresariales de República Dominicana.

**En el marco del taller para promover las exportaciones de servicios.**

<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>PARTICIPANTES:</b>
Se desarrollaron dos seminarios sobre los desafíos y las oportunidades para los exportadores de servicios. En cooperación con la Cámara Nacional de Comercio y Servicios y el Gobierno del Uruguay y con el apoyo del Centro de Comercio Internacional (ITC). Ejecutados en abril de 2006, en Uruguay.	50 representantes de las Asociaciones empresariales del Uruguay y de los Ministerio de Finanzas y de la Economía y de Relaciones Exteriores del Uruguay.

**En el marco del taller para la construcción de capacidades institucionales para la defensa de la propiedad intelectual.**

<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>PARTICIPANTES:</b>
Seminario-Taller sobre la construcción de capacidades comerciales en el área de la propiedad intelectual, los derechos de autor y los mecanismos para la protección la promoción de las innovaciones El evento fue organizado en cooperación con La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Secretaría de Economía de México, ejecutado en la ciudad de México, del 14 al 16 de noviembre de 2005.	50 funcionarios de los gobiernos latinoamericanos

**En el marco Seminario-Taller sobre los instrumentos para promover la cultura emprendedora en las Pymes peruanas.**

<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>PARTICIPANTES:</b>
Foro Internacional: Instrumentos para la promoción y la consolidación del espíritu emprendedor en Perú. Evento organizado en cooperación con el Ministerio del Trabajo y del Empleo del Perú, con la ayuda del Banco Mundial y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Ejecutado en noviembre de 2005, en Perú.	Se entrenaron a unas 300 personas, incluyendo representantes de instituciones gubernamentales centrales y regionales que atienden a las Pymes y representantes de las asociaciones de las PYMEs, de los sindicatos, las academias y organizaciones de la sociedad civil.

**PERIODO 2007 – 2008.****En el marco de programa de entrenamiento sobre política comercial para los parlamentarios.**

<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>PARTICIPANTES:</b>
Seminario sobre la elaboración de la agenda para promover la integración comercial regional y la competitividad de los miembros del CARICOM: El EPA y otros desafíos de negociación. Con el apoyo del Gobierno de San Vicente y las Granadinas, de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional y de La Asociación Parlamentaria de Commonwealth (CPA). Evento desarrollado en Santa Lucia, el 17 de mayo del 2007.	Se entrenaron a 20 parlamentarios de los once países siguientes: Antigua y Barbuda, Belice, Barbados, Dominica, Grenada, Guyana, Jamaica, St.Lucia, St. Kitts and Nevis, St. Vincent and de Granadines, Trinidad y Tobago.

**En el marco del apoyo a los diferentes países.**

<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>PARTICIPANTES:</b>
<p>Jornadas de Intercambio de experiencias entre el Centro de Facilitación de las Inversiones de Haití y el Centro de Exportaciones e inversiones de la República Dominicana, con el objeto de compartir los avances en el uso de la tecnología de la informática, en la promoción de las inversiones del CEI-RD y de las exportaciones. Se contó con la cooperación del Instituto de Tecnología de las Américas y con el Centro Cybernético de Santo Domingo, Evento efectuado en agosto de 2007, en Santo Domingo (República Dominicana).</p>	<p>Participaron 24 funcionarios del CFI de Haití, del CEI.RD y otras instituciones de República Dominicana.</p>
<p>Taller sobre la implementación normativa del TLC República Dominicana-EEUU. (Implementación del capítulo de propiedad intelectual en el TLC República Dominicana-EEUU). Coordinado con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, ejecutado en abril de 2007, en Lima – Perú.</p>	<p>Se capacitaron a 53 participantes de 12 instituciones peruanas.</p>
<p>Seminario sobre acuerdos de inversión y controversias inversionista-Estado. Organizado con el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú y con el apoyo de la Secretaría de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversión (CIADI), ejecutado en febrero del 2008, en Lima – Perú.</p>	<p>Participaron 50 funcionarios gubernamentales, miembros de la Comisión Multisectorial para el manejo de las controversias Inversionista-Estado y el Equipo de Negociadores de Acuerdos de Protección y Promoción de Inversiones.</p>
<p>Taller Internacional: Fortaleciendo la capacidad de la Pyme para participar en los mercados externos. Cadenas productivas estratégicas, base de la competitividad internacional de la Pyme. Se ejecutaron tres talleres en las regiones de Lima, Cajamarca y Puno. Coordinado con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú y con el apoyo de la Sociedad Nacional de Industrias y las Cámaras Regionales de Industria y Comercio. Actividades ejecutadas en marzo de 2008, en Perú.</p>	<p>En Lima se contó con la participación de 60 personas, empresarios del sector textil, artesanos y de la industria de alimentos. En Cajamarca participaron 160 personas, empresarios y estudiantes del programa de emprendedores. En Puno participaron 80 personas, empresarios de la trucha, artesanos y de la agroindustria.</p>
<p>Taller: El outsourcing y la promoción de las exportaciones de servicios. Organizado en coordinación con el Ministerio de Industria y Comercio del Paraguay. Ejecutado en marzo de 2008, en Paraguay.</p>	<p>Participaron 65 personas de los sectores empresariales de las áreas de la comunicación, arquitectura, transporte, industria gráfica, Cámara de Comercio Italo-Paraguaya, informática, servicios médicos y universidades. Además,, asistieron funcionarios de organismos públicos, Ministerio de Hacienda, Banco Central, CONATEL Y ANDE.</p>
<p>Taller nacional de metrología legal y su relación con la reducción de obstáculos técnicos al comercio. En coordinación con el Centro Nacional de metrología de Méjico y el Centro Hondureño de Metrología. Ejecutado en febrero de 2008, en Tegucigalpa – Honduras.</p>	<p>Participaron 33 funcionarios de 13 instituciones y empresas públicas del gobierno de Honduras.</p>

<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>PARTICIPANTES:</b>
<p>Consultoría sobre: Diagnóstico de oportunidades de asociatividad y encadenamiento en la zona sur de Honduras. Visita y consultoría a empresas productoras de melón, camarones, semillas secas de marañón, de follajes y hortalizas. Azúcar y PYMEs dedicadas a diferentes rubros.</p> <p>Conferencia y reunión de trabajo sobre la importancia y la metodología de la asociación y encadenamiento productivo. Coordinado con la Secretaria de Industria y Comercio de Honduras y la Cámara de Industria y Comercio de Choluteca. Ejecutada en febrero de 2008, en el Departamento de Choluteca – Honduras.</p>	<p>Participaron 5 empresas exportadoras y 6 PYMEs.</p> <p>En la conferencia participaron 25 personas, entre encargados de compras de las empresas exportadoras visitadas, miembros de la Cámara de Industria y de la Asociación de PYMEs de la localidad.</p>
<p>Seminario sobre procedimientos antidumping. Coordinado con la Subsecretaría de Comercio Exterior de Honduras. Ejecutado en mayo de 2007, en Honduras</p>	<p>Participaron 51 representantes de diversas instituciones públicas y del sector privado.</p>
<p>Taller sobre propiedad intelectual. Coordinado con el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio y con el Registro de Propiedad Intelectual de Nicaragua, con el apoyo del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. Ejecutado en septiembre del 2007, en Managua – Nicaragua.</p>	<p>Participaron 52 representantes de la sociedad civil y de instituciones vinculadas al tema de la propiedad intelectual.</p>
<p>La solución de controversias en el contexto de la Organización Mundial del Comercio. Ejecutado en noviembre de 2007, en Managua – Nicaragua.</p>	<p>Participaron 40 funcionarios de diversas instituciones públicas.</p>
<p>Cómo prepararse para exportar a los Estados Unidos. Ejecutado en marzo de 2008, en Managua – Nicaragua.</p>	<p>Participaron 25 representantes de las PYMEs y de instituciones públicas.</p>
<p>Seminario sobre las oportunidades comerciales en el mercado del Caribe para las PYMEs de Nicaragua. Coordinado con la Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio de Nicaragua. Ejecutada en marzo de 2008, en Managua – Nicaragua.</p>	<p>Participaron 25 personas representantes de instituciones públicas vinculadas a las negociaciones comerciales, del sector privado y de la sociedad civil.</p>
<p>Taller: Acuerdos internacionales de inversión. Sus consecuencias a través de experiencias pilotos. En coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Uruguay, con el apoyo de la Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones de la República Argentina. Ejecutada en marzo de 2008, en Uruguay.</p>	<p>Participaron 20 funcionarios públicos de diversas instituciones dedicadas a la política comercial y de las exportaciones.</p>
<p>Consultoría para la revisión de la legislación de República Dominicana en materia de defensa comercial. (Prácticas desleales de comercio internacional y salvaguarda) Revisión de la ley 01-02 y elaboración del reglamento de esa ley.</p>	<p>La revisión de la ley se desarrolló con la participación de la Comisión de prácticas desleales y medidas de salvaguarda.</p>
<p>Taller E-commerce para la exportación de las PYMEs. (Comunicación de conocimientos en tecnología de la información y comunicación de bajo costo para promover exportaciones. Ejecutado en enero del 2008, en República Dominicana.</p>	<p>Participaron 40 personas de los sectores empresariales e instituciones públicas.</p>

## **Anexo N°2: Instituciones Involucradas En La Coordinación, Apoyo Técnico Y Financiero.**

1. La Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada.
2. La Asociación Panameña de los Ejecutivos de Negocios (APEDE)
3. El Sector Privado de las Américas.
4. El Consejo Nacional de la Empresa Privada de República Dominicana.
5. La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADE)
6. El Ministerio de Economía de El Salvador.
7. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).
8. The Small Economy Trade and Investment Center (SETC).
9. La Subsecretaría de Comercio Exterior, de la Secretaría de Estado de Industria y Comercio de República Dominicana.
10. La Secretaría de Finanzas de República Dominicana.
11. El Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD).
12. La Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay.
13. El Centro de Comercio Internacional (ITC).
14. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
15. La Secretaría de Economía de México.
16. El Banco Mundial.
17. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
18. El Gobierno de San Vicente y las Granadinas.
19. La Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional.
20. La Asociación Parlamentaria de Commonwealth (CPA)
21. El Centro de Facilitación de las Inversiones de Haití.
22. El Instituto de Tecnología de las Américas.
23. El Centro Cybernético de Santo Domingo.
24. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú.
25. El Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversión (CIADI)
26. El Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú.
27. La Sociedad Nacional de Industrias de Perú.
28. Las Cámaras Regionales de Industria y Comercio.
29. El Ministerio de Industria y Comercio del Paraguay.
30. El Centro Nacional de metrología de Méjico.
31. El Centro Hondureño de Metrología.
32. La Secretaria de Industria y Comercio de Honduras.
33. La Cámara de Industria y Comercio de Choluteca (Honduras).
34. La Subsecretaría de Comercio Exterior de Honduras.
35. El Ministerio de Fomento, Industria y Comercio de Nicaragua.
36. El Registro de Propiedad Intelectual de Nicaragua.
37. El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.
38. La Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio de Nicaragua.
39. El Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay.
40. El Ministerio de Relaciones Exteriores de Uruguay.
41. La Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones de la República Argentina.
42. La Comisión de prácticas desleales y medidas de salvaguarda de República Dominicana.

**Anexo N° 3: Personas Consultadas en la Evaluación del Proyecto.**

<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>CARGO</b>
<b>Alberto Durán Espailat</b>	Secretaría de Estado de Industria y Comercio. Dirección de Comercio Exterior y Administración de Tratados República Dominicana.	Coordinador de Cooperación Internacional y Fortalecimiento de Capacidades Comerciales.
<b>Ariel Gautreaux</b>	Secretaría de Estado de Industria y Comercio. Dirección de Comercio Exterior y Administración de Tratados República Dominicana.	Contratación Pública, Medio Ambiente y Laboral.
<b>Raquel Rodríguez Martínez</b>	Centro de Exportaciones e Inversión CEI-RD.	Subgerente de Cooperación Internacional.
<b>Sofía Elizabeth Ortiz.</b>	Centro de Exportaciones e Inversión CEI-RD.	Gerente de Promoción de Exportaciones.
<b>Acelis Angeles Vargas</b>	Centro de Exportaciones e Inversión CEI-RD.	Sub-directora Técnica.
<b>Manuel R Díaz Franjul</b>	Rivera & Rivera Firma de Abogados.	Consultor y Técnico involucrado en el proceso de la negociación del Tratado RD-CAFTA como asesor de la Secretaría de Industria y Comercio.
<b>Daniel García Milla.</b>	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (Perú)	Director Nacional de Desarrollo de Comercio Exterior. Vice Ministerio de Comercio Exterior.
<b>Alfredo Corral Ponce</b>	Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual.	Presidente, consultor – facilitador de talleres desarrollados en el proyecto.



#### Anexo N° 4: Bibliografía Citada.

**Barrios, Napuri, Carlos (Compilador) (2007)** La relación global-local: Sus implicaciones prácticas para el diseño de estrategias de desarrollo. Red Académica Iberoamericana Global-Local. Málaga, España.

**CEPAL-AECI-SGI. (2007)** Espacios Iberoamericanos. Comercio e Inversión. CEPAL, Santiago de Chile, Chile.

**CEPAL-ONU. (2006)** Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, Chile.

**CEPAL-ONU. (2007)** Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe. CEPAL, Santiago de Chile, Chile.

**CIEN. (2005)** Frente al CAFTA, ¿Cómo aprovechas las oportunidades que genera? CIEN. Temas Públicos N° 13, Guatemala.

**Corrales Leal, Werner (2004)** Los tratados de libre comercio de los países andinos con los EEUU: Algunas reflexiones sobre una estrategia para la optimización de las negociaciones desde una perspectiva de desarrollo productivo, empleo e impacto tecnológico. Venezuela.

**Corporación Latinbarómetro. (2006)** Informe latinbarómetro 2006. Banco de Datos en Línea. Santiago de Chile, Chile. [www.latinbarometro.org](http://www.latinbarometro.org)

**Guarnieri, Roberto. (2005)** Libre comercio, buen gobierno y desarrollo económico equitativo. En Iberoamérica el mañana es hoy", presentado durante la XV Conferencia de Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobiernos. SELA, España.

**Mortimore, Michael; Buitelaar, Rodolf y Bonifaz, José Luis (2000)** México un CANálisis de su competitividad internacional. CEPAL- ONU, Santiago de Chile, Chile.

**OEA - CIDI, (2001),** Plan Estratégico de Cooperación Solidaria (2002-2005), CIDI, Washington, D. C., 12 de diciembre del 2001.

**Stiglitz, Joseph E. (2003)** El desarrollo económico en el nuevo milenio. Visiones y estrategias. Con lecciones especiales para los países ricos en recursos naturales. Consejo Económico Nacional de Venezuela, Caracas, Venezuela.

**Torres Mario (2006)** Microempresas, pobreza y empleo en América Latina. OEA-AECI, Washington, D. C.