

ASESORIA Y APOYO A LA COORDINACION TECNICA DEL CLUSTER DE COMERCIO E INVERSION

INFORME FINAL

14 de Febrero de 2008

Antonio Bonet Madurga & Laura Atienza



Serrano, 20 – 4º I. Madrid 28001. SPAIN
Tel: (+34) 91 435 15 67. Fax: (+34) 91 435 01 84
E – mail: acecomex@acecomex.eu
www.acecomex.eu

Índice de Contenidos

Página

1. INTRODUCCIÓN, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS	1
2. ACTIVIDADES REALIZADAS	2
2.1. ENCUESTAS	3
2.2. PRIMER VIAJE (JUNIO DE 2007) Y PRIMER INFORME	5
2.3. SEGUNDO VIAJE (SEPTIEMBRE DE 2007) Y SEGUNDO INFORME	6
2.4. TALLER DEL CLUSTER (DICIEMBRE DE 2007)	6
3. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS Y RIESGOS	8
3.1. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS	8
3.1.1. DIVISIÓN DEL CLUSTER EN SUBCLUSTERS	8
3.1.2. CONCEPTOS DE “MEJOR PRÁCTICA” Y “LECCIÓN APRENDIDA”	9
3.1.3. PRINCIPIOS DE LA BASE DE DATOS DE MEJORES PRÁCTICAS	12
3.1.5. CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN A INCLUIR EN LA BASE DE DATOS	12
3.1.5. PLATAFORMA WEB	16
3.2. RIESGOS	16
3.2.1. RIESGOS DE CARÁCTER GENERAL	16
3.2.2. PROPIEDAD INTELECTUAL	17
3.2.3. RIESGOS SI EL FOMIN DETERMINA LO QUE SON LAS “MEJORES PRÁCTICAS”	19
4. METODOLOGIA PROPUESTA	20
4.1. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA	20
4.1.1. CONTENIDO DEL SISTEMA	21
4.1.2. ALIMENTACIÓN DE LA BASE DE DATOS DE MEJORES PRÁCTICAS	22
4.1.3. CONTROL DE CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	24
4.1.4. GESTIÓN DE LA BASE DE DATOS Y DE LA PLATAFORMA WEB	24
4.1.5. PROCESAMIENTO Y DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN	25
4.2. PAPEL DE LOS COORDINADORES Y DEL FOMIN	27
4.3. VENTAJAS Y RIESGOS DEL SISTEMA	29
5. PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA	31
6. CONCLUSIONES	34

7. ANEXOS	35
7.1. ANEXO I: LECCIONES APRENDIDAS INCLUIDAS EN LAS ENCUESTAS	36
7.2. ANEXO II: ENCUESTA	39
7.3. ANEXO III: LISTA DE PERSONAS ENCONTRADAS	47
7.4. ANEXO IV: AGENDA DEL TALLER ANUAL DEL CLUSTER	51
7.5. ANEXO V: RESULTADOS DEL TALLER DEL CLUSTER DE COMERCIO (CARTAGENA 6-7 DICIEMBRE DE 2007)	54
7.6. ANEXO VI: SUBCLUSTERS: CLASIFICACION DE PROYECTOS	57
7.7. ANEXO VII: TABLERO DE CLASIFICACION DE ACTIVIDADES	58
7.8. ANEXO VIII: FICHA DE MEJOR PRACTICA (MODELO)	59
7.9. ANEXO IX: RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO	63
7.10. ANEXO X: FICHAS DE MEJORES PRÁCTICAS RECIBIDAS	65
7.11. ANEXO XI: BORRADOR - TERMINOS DE REFERENCIA: DISEÑO DEL SISTEMA INFORMÁTICO (EXPERTO EN IT)	85
7.12. ANEXO XII: BORRADOR - TERMINOS DE REFERENCIA: ASISTENCIA TECNICA PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE INTERCAMBIO DE MEJORES PRACTICAS	89

1. INTRODUCCIÓN, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

En noviembre de 2006, en Washington, en la reunión anual del Cluster de Comercio e Inversión del FOMIN (a partir de ahora, el “Cluster”) las Entidades Ejecutoras del Cluster y los especialistas sectoriales de FOMIN pidieron que se trabajara para:

- Evitar la duplicación de los esfuerzos realizados por los proyectos,
- Avanzar en la formalización del Cluster, para beneficiarse de la existencia de éste
- Identificar mejores prácticas para conseguir lo primero, y para obtener economías de escala del trabajo realizado por los proyectos.

En respuesta a estas peticiones, el FOMIN decide contratar un apoyo externo que le ayude a solucionar estas cuestiones, es decir, a intercambiar más información entre los proyectos, e identificar mejores prácticas y lecciones aprendidas. En último término, a encontrar un modo de gestionar el conocimiento generado por los proyectos, y utilizarlo en beneficio de éstos.

De este modo, el FOMIN asigna a ACE Asesores de Comercio Exterior SL, la tarea de (según los objetivos específicos de los términos de referencia del contrato):

- Avanzar en la identificación de mejores prácticas y aprovechar las economías de escala que los proyectos puedan generar entre sí;
- Avanzar en la formalización del Cluster como tal, para que una vez finalizado el apoyo FOMIN, las entidades ejecutoras y los proyectos mantengan una red de contactos y principios de intercambio;

El presente informe presenta una metodología para un **“Sistema de Identificación e Intercambio de Mejores Prácticas”** para los proyectos del Cluster de Comercio e Inversiones.

Este informe final se estructura en 5 secciones y anexos. La sección 2 describe las actividades realizadas en el marco de la presente consultoría. La sección 3 explica las hipótesis metodológicas que han adoptado los consultores y los riesgos de la solución propuesta. La sección 4 describe el mecanismo creación y difusión de la base de datos de mejores prácticas; es decir, el funcionamiento del sistema y los mecanismos institucionales para su funcionamiento. La sección 5 identifica los siguientes pasos a dar para la puesta en marcha del sistema. Finalmente la sección 6 ofrece una serie de conclusiones.

La metodología ha sido diseñada por Antonio Bonet (Presidente) y Laura Atienza (Consultor Sr) de ACE, Asesores de Comercio Exterior S.L. Las opiniones vertidas en este informe y las propuestas formuladas son imputable únicamente a ellos, no debiendo interpretarse como opiniones ni posiciones del BID ni del Fomin.

2. ACTIVIDADES REALIZADAS

Los términos de referencia de la consultoría se acotaron durante la fase de inicio y se acordó con el Coordinador del Cluster del FOMIN que el entregable final sería una propuesta de un Sistema de Identificación e Intercambio de Mejores Prácticas. Los mencionados Términos de Referencia establecían que el consultor analizaría seis proyectos y que cada proyecto se visitaría una vez.

Con posterioridad, durante el **briefing** entre el coordinador técnico del Cluster y el equipo consultor, se decidió reducir el número de proyectos a analizar de seis a cuatro, y que en lugar de un viaje de toma de datos a cada proyecto, se realizarían dos misiones por cada proyecto. Asimismo se decidió que el sistema propuesto por los consultores se discutiría y consensuaría durante la reunión del Cluster anual que se celebraría en Cartagena de Indias en Diciembre del 2007.

Así plan de trabajo acordado incluyó una muestra de cuatro proyectos, dos de carácter regional (en MERCOSUR, de negociaciones comerciales y normas técnicas) y dos nacionales (ambos de promoción de exportaciones, en Argentina y Chile). Con respecto al proyecto regional de normas técnicas se acordó que el consultor trabajaría con la entidad ejecutora principal (Instituto Uruguayo de Normalización Técnica, UNIT); en cuanto al de negociaciones comerciales, se acordó que el consultor trabajaría con dos de las entidades ejecutoras, si bien éstas no asumen la coordinación general de la ejecución (Sociedad Rural Argentina, SRA y Asociación Rural del Uruguay, ARU). Los proyectos objeto de la muestra fueron:

- (1) Acceso a los mercados y a la integración a través de la normalización técnica (Mercosur). Referencia: ATN/ME-8532-RG. UNIT (Uruguay) con ABNT (Brasil), IRAM (Argentina), INN (Chile) y AMN (Mercosur);
- (2.) “Apoyo a los procesos de apertura e integración al comercio internacional”, Ref: ATN – ME 9565-RG (Mercosur). ICONE Brasil, SRA, ARU, ARP;
- (3) “Sistema de facilitación de acceso a mercados internacionales para pequeños y medianos productores rurales”, Ref: ATN – ME 8352-AR, Fundación Fortalecer, Argentina; y
- (4) “Asistencia a las PyMEX para un mejor aprovechamiento de los acuerdos comerciales”, ATN/ME-8974-CH. Prochile.

El equipo consultor ha diseñado una metodología de identificación e intercambio de mejores prácticas entre los proyectos del Cluster, y ha realizado una prueba piloto de la metodología propuesta con dichos proyectos. Para lograrlo, se ha trabajado de la siguiente manera:

- Análisis de la documentación escrita: el equipo consultor ha analizado los documentos relativos a los proyectos del Cluster (Memorando de donantes, PPMRs, ...) y más en profundidad los documentos de los cuatro proyectos seleccionados como muestra (Informes semestrales, publicaciones de los proyectos....)
- Análisis de documentación relativa a “mejores prácticas” y a “lecciones aprendidas”: El equipo consultor estudió diferentes referencias sobre mejores

prácticas y lecciones aprendidas; a efectos de concretar metodológicamente y poder definir con precisión lo que se entiende por ambos conceptos.

- Preparación de una encuesta sobre mejores prácticas y lecciones aprendidas y análisis de las informaciones recibidas: Ha realizado una encuesta a todos los proyectos del Cluster en abril de 2007
- Trabajo conjunto con los cuatro proyectos “muestra” seleccionados por el Coordinador del Cluster: el equipo consultor ha realizado dos misiones de trabajo (en junio y septiembre de 2007) para visitar dichos proyectos y ha mantenido contactos habituales con éstos durante toda la ejecución de la consultoría.
- Prueba piloto con los cuatro proyectos “muestra” y con el resto de los proyectos del Cluster: Se trabajó con los cuatro proyectos seleccionados, realizando una prueba piloto sobre la utilidad y adecuación de la metodología, pero también se amplió la prueba piloto al resto de los proyectos del Cluster. El objetivo de la prueba piloto fue testar la herramienta metodológica diseñada por el equipo consultor.
- Validación de la metodología propuesta con todos los proyectos del Cluster: el equipo consultor ha presentado en el Taller anual del Cluster, con todos los proyectos, el FOMIN y el BID, para recabar opiniones y validar la metodología. La validación de la metodología propuesta se ha hecho en 2 etapas:
 - o Durante el 2º viaje de campo (Septiembre del 2007) se explicó la metodología propuesta a Entidades Ejecutoras, Especialistas Fomin y al Coordinador del Cluster. Se discutió con ellos diversos aspectos y, tras recibir su aceptación, se introdujeron diversas modificaciones propuestas.
 - o Durante el taller anual del Cluster (Cartagena, Diciembre del 2007) se presentó la metodología revisada, se discutió con especialistas Fomin, ponentes del taller y Entidades Ejecutoras y se obtuvo una nueva validación, esta vez de carácter general.

El presente informe transcribe la metodología propuesta a la cual se han incorporado las sugerencias indicadas por dichos agentes durante la mencionada reunión anual del Cluster.

En un inicio, una vez “tomado el pulso” del proyecto y habiendo analizado la documentación que proporcionó el FOMIN (Memorando de donantes de los proyectos, PPMRs, Informes semestrales...), el equipo consultor presentó un Plan de trabajo que se acordó con el FOMIN. Este plan de trabajo delimitó el trabajo a realizar por el equipo consultor, seleccionando una muestra de proyectos del Cluster. Así, se acuerda la realización de dos visitas a una muestra de cuatro proyectos, como indicado en el apartado anterior.

2.1. ENCUESTAS

Antes del primer viaje, en el mes de abril de 2007, el equipo consultor preparó una encuesta, que después de acordada con el FOMIN, se envió a todos los proyectos incluidos en el Cluster (ver en Anexo 7.2. el formato de encuesta utilizado).

La encuesta se realizó para obtener información de las Entidades Ejecutoras de los proyectos sobre: lecciones aprendidas, casos de éxito, experiencias de éxito, y acciones innovadoras¹. A través de la encuesta, los consultores pretendían obtener información sobre:

- Qué tipo de informaciones facilitarían los proyectos/Entidades Ejecutoras sobre mejores prácticas y lecciones aprendidas,
- Que significado otorgan las Entidades Ejecutoras a los conceptos de “lecciones aprendidas”, de “casos de éxito”, de “experiencias de éxito” y de “acciones innovadoras”,
- si los éxitos comentados se considerarían por los proyectos como “replicables”....

En definitiva, obtener información que ayudara a entender qué enfoque podría ser el más adecuado para las Entidades Ejecutoras, en cuanto a la identificación e intercambio de mejores prácticas y de lecciones aprendidas.

El equipo consultor recibió respuestas de seis Entidades Ejecutoras². Las conclusiones sobre las informaciones obtenidas con dichas encuestas son las siguientes:

- Los proyectos consideraban que tanto los casos de éxito, como las acciones innovadoras, eran “replicables”. Es decir, que los casos y experiencias de éxito, y las acciones innovadoras pueden tener éxito en contextos similares con otros proyectos
- Las Entidades Ejecutoras no distinguían entre las acciones innovadoras de lo que son los casos de éxito o las experiencias de éxito.
- El único concepto que los proyectos diferenciaban claramente era el de “lecciones aprendidas”.
- Existe cierta confusión conceptual entre entidades ejecutoras. En general, entendieron “mejores prácticas” como equivalentes a casos de éxito, a experiencias de éxito o a acciones innovadoras.

Por ello, el equipo consultor concluyó (de acuerdo con el Coordinador del Cluster) que se debían utilizar dos conceptos para agrupar las informaciones relevantes sobre los

¹ Se han considerado los siguientes conceptos para la encuesta: Un caso de éxito es una actividad que el proyecto considera exitosa. Una experiencia de éxito es una actividad que los beneficiarios del proyecto consideran exitosa. Una Acción Innovadora es una actividad que tiene un alto contenido innovador y que está teniendo o ha tenido éxito en el marco del proyecto.

² Fortalecer, Profiagro-Corpei, EMA, Icontec, UNIT, Adex Perú. La encuesta recibida por esta última institución no pudo aportar informaciones puesto que no había comenzado sus actividades.

proyectos, que éstos pudieran transmitir de manera clara a los demás proyectos del Cluster: “**mejores prácticas**” por un lado, y “**lecciones aprendidas**” por otro.

Las Entidades Ejecutoras han transmitido, gracias a las encuestas, toda una serie de casos de éxito, experiencias de éxito y acciones innovadoras, y también lecciones aprendidas. Teniendo en cuenta que la metodología que presenta el equipo consultor se basa en la identificación e intercambio de mejores prácticas, incluye en anexo las lecciones aprendidas que las entidades ejecutoras tuvieron a bien de incluir en las encuestas.

2.2. PRIMER VIAJE (JUNIO de 2007) Y PRIMER INFORME

El objetivo del primer viaje fue obtener información de primera mano de Entidades Ejecutoras, Especialistas FOMIN en la Delegaciones y Beneficiarios de los proyectos sobre los 4 proyectos seleccionados para:

- Debater la utilidad de un mecanismo de identificación y difusión de mejores prácticas y lecciones aprendidas.
- Analizar casos concretos de éxitos, mejores prácticas y lecciones aprendidas.
- Diseñar mecanismos de identificación de mejores prácticas y lecciones aprendidas.

Así, se analizó la situación, los logros y actividades de cada uno de los 4 proyectos seleccionados por el Coordinador del Cluster, y se contrastaron opiniones, enfoques, con los especialistas FOMIN, las Entidades Ejecutoras de los proyectos seleccionados y beneficiarios, sobre la metodología para identificar mejores prácticas y lecciones aprendidas (ver la lista de personas encontradas en el Anexo 7.3).

El resultado de esta primera misión de trabajo al terreno consistió en un primer informe con propuestas concretas que se discutieron con el Coordinador del Cluster y sirvieron de base para la propuesta metodológica que surgió posteriormente. Para resumir las propuestas esenciales formuladas señalaremos los puntos siguientes:

- El equipo consultor propuso que se realizara un “inventario”³ o base de datos de mejores prácticas, que sería alimentado por mejores prácticas de los proyectos que integran el Cluster;
- Sugirió una definición de mejores prácticas, que se confirmó y explicó más en detalle en el segundo informe, indicando el porqué de habernos centrado en las

³ En el primer informe relativo a esta consultoría, el equipo consultor habla “inventario” en vez de hablar de “base de datos” de mejores prácticas. La diferencia radica en que un inventario puede ser una mera lista de mejores prácticas. Sin embargo, la propuesta final de los consultores fue hacer una base de datos que incluyera mejores prácticas identificadas por las propias Entidades Ejecutoras. Un inventario podría ser distribuido a las Entidades Ejecutoras y puesto al día, pero no tener el carácter interactivo que se considera necesario. Se ha hablado por lo tanto, a partir del segundo informe, y durante el Taller, de “Base de datos” de mejores prácticas. Veremos más adelante que la propuesta final realizada en este informe (Sección 4 de este Informe final) enmarca la Base de datos de mejores prácticas dentro de una plataforma web.

mejores prácticas y haber dejado de lado, en el contexto de esta consultoría, las lecciones aprendidas;

- Propuso un mecanismo de clasificación de mejores prácticas, en base matricial (ver Anexo 7.7.).
- Diseñó un modelo de ficha para recoger información relevante para cada “mejor práctica” identificada
- Además, el equipo consultor propuso que se dividiera el Cluster en cuatro grupos de proyectos (ver más adelante) por áreas temáticas, para que los proyectos tuvieran más interés en interactuar;
- También señaló la importancia de la difusión de la información entre los miembros del Cluster;
- Y recomendó que el FOMIN proporcionara asistencia técnica a los proyectos sobre procedimientos y marco lógico de manera más intensa que actualmente.

2.3. SEGUNDO VIAJE (SEPTIEMBRE de 2007) Y SEGUNDO INFORME

El objetivo principal del segundo viaje era doble. Por una parte, discutir la metodología inicial propuesta del sistema de identificación y difusión de mejores prácticas. Para ello se mantuvieron reuniones con el Coordinador del Cluster, las Entidades Ejecutoras seleccionadas y Especialistas Fomin en las Delegaciones BID de los 3 países sede de los proyectos de la muestra (Argentina, Uruguay y Chile).

Por otra, realizar una prueba piloto con los 4 proyectos seleccionados, para validar el enfoque propuesto en el primer informe (con algunas modificaciones aportadas a posteriori). Para realizar la prueba piloto, el equipo consultor explicó la metodología propuesta a las Entidades Ejecutoras, y utilizó la herramienta metodológica principal con ellas, herramienta que después testaron las Entidades por sí mismas.

En función de los resultados obtenidos, el equipo consultor envió el correspondiente informe al FOMIN en el mes de octubre de 2007, que ya contenía una redefinición del sistema propuesto de identificación y difusión de mejores prácticas a la luz de los comentarios recibidos en las reuniones y de la prueba piloto realizada.

2.4. TALLER DEL CLUSTER (DICIEMBRE de 2007)

Con carácter previo a la 3ª Reunión Anual Cluster de Comercio (en Diciembre de 2007) el equipo consultor realizó un nuevo Test de la herramienta metodológica con todos los proyectos del Cluster. Se envió un modelo de ficha de mejor práctica, junto con las explicaciones pertinentes, a todas la Entidades Ejecutoras, para que pudieran comprobar su adecuación a las necesidades de la presente consultoría y proporcionar ideas y comentarios durante el Taller anual del Cluster.

En los Anexos 7.9 y 7.10. se adjuntan tanto los resultados de la prueba piloto, como todas las mejores prácticas identificadas por proyectos del Cluster (cuarenta mejores prácticas de nueve proyectos).

La Tercera Reunión del Cluster Fomin de Comercio e Inversión “Facilitando el Comercio y las Inversiones Internacionales”, que tuvo lugar en Cartagena de Indias los días 6 y 7 de Diciembre de 2007, basó su agenda en torno a tres temas: “Presentación de Mejores Prácticas y Lecciones Aprendidas”; “Nueva Generación de proyectos de aprovechamiento de acuerdos comerciales” y “Comercio y reducción de la pobreza. Export-led poverty reduction” (en el Anexo 7.4. se encuentra la agenda del Taller).

El equipo consultor realizó una presentación sobre el sistema propuesto y otra sobre los resultados de las pruebas piloto. Posteriormente se inició un debate en grupos de trabajo al respecto. El objetivo era validar o mejorar la metodología presentada en el segundo informe de esta consultoría, así como la formalización y organización del Cluster, con los comentarios recibidos por los proyectos y el trabajo conjunto realizado durante el Taller. Los detalles del Taller y los resultados obtenidos en el Anexo 7.5. a este informe.

Se llegó a una serie de consensos importantes, y se trabajó en grupos temáticos para acordar la modalidad de implementación de la metodología propuesta, así como sobre la organización del Cluster. El presente informe recoge dichos consensos así como aportaciones y sugerencias sobre mejoras del sistema propuesto que realizaron Entidades Ejecutoras y Especialistas Fomin.

3. CONSIDERACIONES METODOLOGICAS Y RIESGOS

3.1. CONSIDERACIONES METODOLOGICAS

El equipo consultor ha constatado que hay claras economías de escala entre los diferentes proyectos que no se están aprovechando, ya que el intercambio de información entre proyectos es muy insuficiente. Siendo uno de los objetivos de la presente consultoría el aprovechar las economías de escala potenciales que existen entre los proyectos del Cluster, se ha propuesto una **metodología que, principalmente, permita intercambiar información entre los proyectos del Cluster, sobre experiencias que han funcionado, que estén probadas y que puedan replicarse.**

Se pretende, en segundo lugar, responder a las necesidades expresadas por Entidades Ejecutoras y Especialistas Fomin, de intercambio de informaciones de otra índole más práctica (por ejemplo, referencias y evaluación de consultores, o eventos sobre temas particulares).

Se espera que con esta metodología, haya otros beneficios como:

- Un mayor aprovechamiento del conocimiento y la experiencia existentes en el Cluster, que es muy amplio, potenciar su uso y fomentar la calidad y la innovación.
- Un mayor conocimiento de las actividades y entorno en el que operan los proyectos del Cluster, por cada proyecto.
- Un mayor interés en realizar actividades conjuntas o en grupo

El escaso intercambio de información, a día de hoy, entre las Entidades Ejecutoras, no responde a una falta de interés por parte de éstas, sino a una falta de sistematización de la información a compartir, y una falta de recursos para realizar esta actividad. Esto ha sido confirmado durante los viajes realizados así como durante el Taller del mes de Diciembre.

Desde un punto de vista metodológico, el equipo consultor se enfrentó al problema de intentar definir con precisión el concepto de “mejor práctica” o/y de “lección aprendida” que debería utilizarse a efectos del presente trabajo. Ello ha supuesto un importante esfuerzo de conceptualización toda vez que los consultores no han identificado en la “literatura” definiciones sobre estos conceptos que fueran generalmente aceptadas, ni que fueran de aplicación inmediata al caso que nos ocupa⁴.

3.1.1. División del Cluster en Subclusters

⁴ Contrariamente al caso de evaluaciones o monitoreo en los que ya hay un cuerpo de literatura especializada y se han definido metodologías de evaluación y monitoreo cuyo uso está generalmente aceptado, no existe la misma situación en el caso de identificación y clasificación de “mejores prácticas” o de “lecciones aprendidas”

Desde un inicio el equipo consultor vio la necesidad de dividir el Cluster en grupos temáticos, dada la heterogeneidad de los proyectos del Cluster, para aumentar la motivación de los proyectos por interactuar.

De este modo, el equipo consultor propuso la división del Cluster en cuatro grupos temáticos diferentes, a los que llamamos **Subclusters**

- Subcluster 1: Apoyo a Pymes para internacionalización
- Subcluster 2: Negociaciones comerciales
- Subcluster 3: Normas técnicas
- Subcluster 4: Facilitación del Comercio

Ahora bien, el equipo consultor considera que la división propuesta no debe significar una desaparición del “cluster”, puesto que existen sinergias y economías de escala entre los diferentes proyectos, aunque se encuadren en subclusters distintos. Es decir, esta propuesta de creación de subclusters conlleva el riesgo de que se creen compartimentos estancos y se pierdan las conexiones horizontales entre los 4 grupos. Esta separación atenta contra el principio básico de la presente propuesta, es decir, el compartir información entre todos. Por ello, es preciso que los coordinadores de los clusters y subclusters se coordinen activamente e identifiquen ejes temáticos que actúen como denominador común del Cluster de Comercio e Inversiones.

Durante el Taller anual del Cluster, esta división fue adoptada por todos los presentes. (Se muestra en el Anexo 7.6. la lista de proyectos por Subclusters).

3.1.2. Conceptos de “Mejor Práctica” y “Lección aprendida”

Como se ha mencionado anteriormente, una definición precisa de ambos conceptos y adecuada a los objetivos del presente proyecto ha sido uno de los principales retos de la presente consultoría. A efectos de cumplir con los objetivos de aumentar la interacción entre los proyectos, así como identificar mejores prácticas, se ha considerado adecuado interpretar el concepto de mejor práctica de manera “amplia”.

Es decir, por **Mejor Práctica** entendemos a ***un conjunto coherente de acciones que han rendido servicio en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan resultados similares.*** Una mejor práctica se identifica, por tanto, como una actividad que responde a tres criterios:

- i) ha **funcionado**,
- ii) está **probada**, y
- iii) es **replicable**

Esto incluiría temas muy amplios tales como metodologías para realizar acciones concretas en el marco de un proyecto (tanto de aspectos de ejecución técnica como de la gestión administrativa de los proyectos), o como los resultados obtenidos de las acciones. Cabría incluir por ejemplo: “sistemas de información para gestión de proyectos”, “metodologías para realizar “Tests de potencialidad exportadora para PyMEs”, “bases de datos de consultores” ...o si hablamos de “outputs” (o productos finales) podrían ser mejores prácticas “estudios de mercado”, “normas técnicas

adaptadas al mercado local”, o “capacitaciones para periodistas”, por solo citar algunos ejemplos.

Esta definición “amplia” de Mejores Prácticas tiene la ventaja de que aporta unos beneficios considerables. Con esta definición, se puede intercambiar todo aquello que las Entidades Ejecutoras crean que puede ser útil, replicable, y que esté probado, ya sea un estudio, una metodología de capacitación, un sistema de gestión del proyecto.... Los consultores consideran que no debe ponerse límites al intercambio de información, para no inhibir dicho intercambio, ni complicar la tarea de las Entidades Ejecutoras a la hora de participar en el mecanismo de identificación y difusión de mejores prácticas (siempre que las actividades respondan a los tres criterios mencionados)⁵.

Ejemplo:

Identificación de mejores prácticas en actividad de apoyo a la exportación de Miel

Una de las actividades de un proyecto del Cluster consistió en apoyar a una cooperativa de apicultores a exportar. Esta actividad resultó exitosa, puesto que efectivamente la cooperativa alcanzó los resultados esperados. En este caso de éxito se pueden considerar tanto como una o como varias mejores prácticas. En el caso de que se les ha acompañado durante el proceso de formación de la cooperativa, se les ha asistido con la investigación de mercados y la decisión de dónde y cómo exportar, y han obtenido una certificación HACCP con apoyo del proyecto, entonces este caso de éxito daría lugar a varias mejores prácticas:

- (a) El acompañamiento desde el inicio hasta la exportación, y el método de acompañamiento;*
- (b) La metodología de búsqueda de mercados y clientes;*
- (c) La certificación HACCP con apoyo del proyecto.*

Las mejores prácticas son aquellos elementos que han permitido tener éxito. La mejor práctica no es “exportar” (que es el “éxito”) sino haber formado una cooperativa que funciona, haberse certificado y haber dado los pasos necesarios de adaptación del modo de producir para exportar.

Tanto las Entidades Ejecutoras como el FOMIN han considerado esta definición adecuada a los objetivos que se persiguen en esta consultoría.

Por otro lado, la interpretación del equipo consultor sobre “**lecciones aprendidas**” se reflejaría en una definición como la siguiente: **Lecciones aprendidas son conclusiones, recomendaciones y/o observaciones, que surgen de la experiencia práctica, directa, de aquéllos que las formulan.** Formular “mejore

⁵ Durante el segundo viaje los consultores han recibido comentarios de “¿Hasta dónde llega el concepto de mejores prácticas?”. Por ejemplo, ¿podemos incluir como mejor práctica, los casos de éxito de beneficiarios?. La respuesta es SI, por los motivos arriba mencionados. Si los beneficiarios han logrado un resultado positivo, será porque se ha aplicado una metodología del proyecto adecuada y de una manera adecuada.

prácticas” tiene, por tanto, como objetivo “aprender de la experiencia” y transformar este aprendizaje en mejora de la implementación de actividades en curso y futuras.

Diferenciamos las “mejores prácticas” de las “lecciones aprendidas” principalmente porque:

- una mejor práctica es una actividad que funciona, que está probada y que es replicable. Una lección aprendida es una recomendación.
- una mejor práctica debe describir los detalles de cómo, cuándo y dónde se realizó, para poder ser replicable; una lección aprendida se formula como recomendación de carácter general o conclusión para ser tomada en cuenta, pero no describe una actividad en particular.

Ejemplos de diferencia entre “mejor práctica” y “lección aprendida”

- o *Una mejor práctica podría ser el “Sistema de gestión en plataforma Web” de la Fundación Fortalecer. Más adelante se detalla la información relativa a la Ficha de mejor práctica correspondiente.*
- o *Una lección aprendida sería: “La importancia de un sistema de gestión en plataforma web se ha demostrado a lo largo de la ejecución del proyecto. Sin un sistema tal, el proyecto no hubiera sido capaz de tener informaciones fehacientes, puestas al día, y accesibles por la oficina central, así como por las antenas regionales. Se considera necesario, por lo tanto, dedicar el tiempo necesario al diseño y establecimiento de un sistema de gestión informático adecuado para el proyecto, al inicio de éste.”*

El equipo consultor ha considerado que no se debería mezclar ambos conceptos. Es decir, no se deberían introducir “mejores prácticas” y “lecciones aprendidas” en la misma base de datos. Ello por las razones siguientes:

- Al ser las mejores prácticas experiencias probadas, se hace un filtro de calidad de aquello que se transmite a las demás Entidades del Cluster, para que, si llega el caso, lo puedan replicar y beneficiarse de ello. Las lecciones aprendidas son recomendaciones, observaciones, que esperan ser de utilidad a otras entidades, otros proyectos, pero no contienen ningún “filtro de calidad” ni son replicables, ni proporcionan ejemplos concretos de actividades. Es decir, que la utilidad para las Entidades Ejecutoras de intercambiar mejores prácticas es mucho más clara que intercambiar lecciones aprendidas.
- Además de la utilidad, el formato que se necesitaría para introducir informaciones en forma de lecciones aprendidas, requeriría otro tipo de formato diferente. Habría por lo tanto que decidir siempre si se quiere introducir la información en forma de lecciones aprendidas o de mejores prácticas; esto no es deseable puesto que se pretende que lo que la gestión de la base de datos sea lo más sencilla y ahorrativa en tiempo posible. Por otro lado, las encuestas realizadas y la prueba piloto muestra que es probable que la mayoría de las búsquedas sean de mejores prácticas, por lo tanto la dificultad añadida de

introducir dos tipos de información en la base de datos, no aportaría, en principio, un beneficio suplementario.

- Las lecciones aprendidas son “utilizadas”, en el marco del Cluster, tanto en los informes de seguimiento PPMR como en los informes semestrales de seguimiento de los proyectos, en los que se incluye un apartado en el que las Entidades Ejecutoras deben indicar cuáles son las lecciones aprendidas del proyecto. Es decir, que el FOMIN ya se encarga de recopilar las lecciones aprendidas, transmitirlas cuando lo ve adecuado, y asegurar que se tienen en cuenta para el diseño de otros proyectos.

3.1.3. Principios de la Base de Datos de Mejores Prácticas

Se ha confirmado con los distintos interesados, a lo largo de esta consultoría, la necesidad de crear una **base de datos de mejores prácticas** para intercambiar información entre los proyectos del Cluster, y para crear sinergias a partir de las experiencias de los proyectos.

Los **principios** que deben gobernar en la gestión, uso, alimentación, de la base de datos, son los siguientes:

- a) **Sencillez** de utilización y gestión.
- b) **Coste reducido** de diseño, puesta en marcha y mantenimiento
- c) **Autogestión** (por las Entidades Ejecutoras)
- d) **Sostenibilidad financiera**
- e) **Adaptabilidad** (a otros Clusters, a todos)
- f) **Poco tiempo** (ie. Que su empleo por los usuarios y gestores requiera poco tiempo, especialmente su gestión, ...)

Durante el Taller anual del Cluster, las Entidades Ejecutoras no solo confirmaron su interés por la implantación de una base de datos de mejores prácticas, así como por la participación en su gestión, sino que también validaron estos principios de gestión.

3.1.5. Clasificación de la información a incluir en la Base de Datos

Los 2 principales problemas metodológicos con que se han enfrentado los consultores han sido, por una parte, el establecer una definición precisa de lo que se entiende por “mejor práctica” y, por otra, como clasificarlas. La solución propuesta al primer dilema se ha señalado más arriba; en cuanto al segundo, su importancia radica en que si no se pueden clasificarse difícilmente podrán ser identificadas por los usuarios de la base de datos.

Tras un primer análisis de los cuatro proyectos piloto y de la literatura sobre “mejores prácticas”, el equipo consultor propuso clasificar la información en forma matricial

utilizando dos criterios: (a) **Temas**, y (b) **Productos** o **“Delivery mechanisms”**. El principal objetivo que se persigue con esta clasificación es facilitar la búsqueda e identificación, por parte de los usuarios, del sistema de mejores prácticas en la base de datos.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, dada la definición adoptada, **todas las mejores prácticas tienen al menos 2 elementos que permiten diferenciarlas**. Por una parte el “tema” o “output” de la actividad que se considera mejor práctica; es decir, el objetivo que se persigue con la actividad. Por otra parte, el “delivery mechanism”; es decir la forma o metodología o herramientas que se emplea para realizar dicha actividad y conseguir el objetivo.

Cabe señalar en cuanto a la clasificación de “temas” que el equipo consultor ha realizado un test con los proyectos en ejecución del Cluster utilizando la clasificación propuesta más abajo. Dicho test consistió en solicitar a las Entidades Ejecutoras que identificaran mejores prácticas y las clasificaran en las categorías mencionadas, o que sugirieran otras categorías nuevas. El resultado del test mostró que las categorías propuestas se adecuaron perfectamente a las necesidades y tipos de mejores prácticas identificadas por la Entidades Ejecutoras. Además durante el Taller de Cartagena las Entidades Ejecutoras participantes validaron la clasificación propuesta.

Dentro de cada categoría tendríamos los siguientes elementos de clasificación:

Para el primero de los 2 criterios matriciales: el **TEMA**, los consultores proponen que puede subdividirse en 10 sub-temas. Son los siguientes:

- i) Sensibilización temática: actividades encaminadas a crear un estado de opinión entre los stakeholders sobre el proyecto relativo a los objetivos del proyecto. Por ejemplo, la publicación de folletos sobre un programa de apoyo a la exportación se encuadraría entre las actividades de sensibilización temática.
- ii) Fomento de la asociatividad: son actividades encaminadas a promover la unión y actuaciones conjuntas de determinados tipos de stakeholders. Por ejemplo la creación “consorcios de exportación” sería claramente clasificable en esta categoría.
- iii) Inteligencia de mercados. En este caso se trata de actividades encaminadas a obtener, procesar, analizar o/y difundir información sobre aspectos generales o específicos de un producto o sector en una zona geográfica determinada. Por ejemplo, una publicación sobre las principales ferias internacionales del sector alimentación encajaría en esta categoría.
- iv) Adaptación de productos, mediante lo cual se designa a las actividades encaminadas a modificar, preparar, cambiar los productos y servicios que van a ser exportados por la empresas beneficiarias del proyecto. Así por ejemplo entrarían en esta categoría las consultorías sobre envase, embalaje y etiquetado.
- v) Apoyo a la comercialización. En esta categoría se incluyen las actividades dirigidas a facilitar el contacto entre exportador e importador. Ejemplos típicos de actividades de “apoyo a la comercialización” son misiones comerciales o creación de páginas Web.

- vi) Normas técnicas. Las actividades que se enmarcarían dentro de esta categoría son aquellas encaminadas a establecer, promover,... procesos de estandarización, homologación, certificación, de categorías de productos y servicios. Así por ejemplo, se clasificarían dentro de esta categoría la transcripción y publicación local de normas internacionales.
- vii) Fomento del diálogo público-privado. Por ello se entiende aquellas actividades cuyo objetivo es facilitar la comunicación, el diálogo y el intercambio de ideas entre el sector público y el privado. Por ejemplo, la realización de un taller sobre los efectos de la apertura comercial en el sector agrícola en el que participen miembros de la Administración y representantes de las organizaciones gremiales es un claro ejemplo de este tipo de actividad.
- viii) Negociaciones comerciales. Son aquellas actividades dirigidas a preparar o realizar acuerdos comerciales internacionales o a ejecutar los mismos. Por ejemplo un estudio de evaluación de impacto de apertura comercial se enmarcaría dentro de este sub-grupo temático.
- ix) Sistemas de gestión/IT. Esta categoría de temas engloba las actividades encaminadas a preparar, mejorar, ... los sistemas de gestión de proyectos. Por ejemplo la creación de una base de datos de consultores es una herramienta cuyo objetivo es el disponer de consultores para realizar actividades concretas y, por tanto se enmarcaría en esta categoría.
- x) Otros. Por último esta categoría temática supondría un “cajón de sastre” donde enmarcar aquellas actividades cuyo objetivo no se encuadre en las anteriores 9. Un posible ejemplo de ellas sería actividades de “lobby”

En el test realizado no se ha detectado que una mejor práctica tenga 2 objetivos diferentes y que, por lo tanto, pueda ser clasificada en 2 subcategorías diferentes. Si ocurriera esto, la Entidad Ejecutora que propone la mejor práctica debería clasificarla en todas las categorías que estime oportuno. El sistema propuesto permite clasificaciones múltiples, sin que por ello se menoscabe la calidad de la información de la base de datos.

La segunda parte de la matriz de clasificación propuesta se refiere a los **“Productos” o “Delivery Mechanisms”**. En este caso se busca identificar la forma, o metodología o herramienta empleada para alcanzar el resultado esperado. El equipo consultor propone las siguientes 8 subcategorías

- a) Capacitación. Como su propio nombre indica son actividades de formación. En esta subcategoría se clasificaría un curso sobre “técnicas de negociación para funcionarios de Cancillería” (clasificación temática: “negociaciones comerciales”) o un “taller sobre aprovechamiento de ferias internacionales para pymes” (clasificación temática: “apoyo a la comercialización”).
- b) Asistencia Técnica. Son actividades de asesoramiento y consultoría. Por ejemplo una consultoría para pymes en diseño de etiquetas (clasificación temática: “adaptación de producto”) o un equipo de consultores externos asesorando a una organización gremial sobre agendas para debates con funcionarios del sector público (clasificación temática “diálogo publico-privado”)

- c) Estudios. En esta subcategoría se enmarcarían los estudios que se realicen en el marco de un programa o proyecto. Por ejemplo, estudios de mercado (clasificación temática: “inteligencia de mercados”) o de “evaluación de impacto de apertura comercial (clasificación temática: “negociaciones comerciales”)
- d) Medios, material de difusión. En esta categoría se incluyen las actividades que se plasman en el diseño y creación de material promocional y su difusión. Por ejemplo, un folleto de presentación de un programa de promoción de exportaciones (clasificación temática: “sensibilización temática”) o una rueda de prensa para presentar la adaptación local de una norma ISO (clasificación temática: “normas técnicas”)
- e) Seminarios/Jornadas. Es decir actividades que se plasman en la organización y celebración de eventos de corta duración, cuyo fin suele ser informativo, donde participan diferentes personas a título individual o en calidad de representantes de instituciones de diversa índole. Por ejemplo una “jornada sobre instrumentos de promoción de exportaciones” de donde participan representantes de institutos de promoción de exportaciones de diversos países, empresarios locales y representantes del Gobierno nacional (clasificación temática: “dialogo publico-privado”)
- f) Publicaciones. Normalmente de estudios y similares. Ejemplo típico es la publicación de normas técnicas.
- g) Fortalecimiento Institucional. En esta subcategoría se incluirían actividades encaminadas a mejorar y hacer más eficiente y eficaz o viable una institución ya sea pública o privada. Por ejemplo, la confección de un “plan estratégico para una Cámara de Comercio” se enmarcaría dentro de esta subcategoría (clasificación temática: “fomento de la asociatividad”).
- h) Sistemas informáticos, de telecom y de gestión. Finalmente en esta subcategoría se incluyen las actividades que se materializan a través de herramientas tecnológicas. Por ejemplo la creación de una base de datos online de obstáculos al comercio se incluiría en esta subcategoría (clasificación temática: “negociaciones comerciales”, si se realiza para ayudar a los negociadores de un tratado comercial, o “inteligencia de mercados” si el objetivo es informar al exportador sobre posibles problemas que pueda encontrar).

Si bien en la clasificación temática habrá muy pocos casos en donde una actividad / mejor práctica pueda pertenecer a 2 subcategorías temáticas diferentes, en el caso de los “delivery mechanism” si es probable que esto ocurra con cierta frecuencia. Es decir, el equipo consultor considera que puede haber casos de solapamiento de varias subcategorías. Por ejemplo, un consultor externo trabajando “codo con codo” con un funcionario nacional miembro del equipo negociador, puede clasificarse tanto como “capacitación” (puesto que se trataría de “on-the-job-training”), como de “asistencia técnica”, o como “fortalecimiento institucional”. Cuando se presenten estos casos, el equipo consultor recomienda que se incluya la mejor práctica en varias subcategorías simultáneamente, pues el mecanismo de identificación está pensado para que esto pueda suceder.

Adicionalmente se propone un **tercer criterio de clasificación**, relativo a la **fase del ciclo de proyecto**. Es decir, (i) diseño, (ii) ejecución, (iii) seguimiento y evaluación, y (iv) sostenibilidad.

3.1.5. Plataforma Web

Durante el Taller del Cluster se puso de manifiesto la necesidad por parte de los proyectos de tener una **plataforma de comunicación, que no contenga únicamente informaciones sobre mejores prácticas, sino también que sirva como medio de comunicación para cuestiones prácticas, e informaciones sobre actividades realizadas por los proyectos.**

Es más, se ha visto necesario introducir un dinamismo en el intercambio de información, que se podría lograr a través de una mayor interacción a través de Internet.

Para ello, la metodología propuesta sigue basándose en la creación de una Base de Datos de Mejores Prácticas, pero integrada en una plataforma Web con unas funcionalidades que permita, al menos, lo siguiente:

- Lista de correo para recibir un aviso por parte de los miembros del Cluster cuando una mejor práctica ha sido incluida en la base de datos por un proyecto;
- Posibilidad de seleccionar las listas de correo en las que el miembro del Cluster quiere participar;
- La creación de foros por parte de los miembros del Cluster;
- Incluir informaciones relativas a eventos, actividades, estudios de caso de beneficiarios etc. (Podrían ser secciones o estar presentado de otro modo);
- Incluir tanto documentos de texto como fotos y vídeos;
- Novedades, que pueden “subir” los propios proyectos...

Lo que es indispensable es que esta plataforma responda a los mismos principios que los planteados para la gestión y uso de la base de datos (ver apartado anterior).

También consideramos necesario crear motivación para que los usuarios se sientan atraídos no solamente por las informaciones ofrecidas, sino por la presentación de éstas. Para ello, creemos que dar un “toque humano” a la plataforma Web sería interesante. Por ejemplo, incluir fotografías de beneficiarios, o vídeos, de los coordinadores de los proyectos, de eventos, etc.

3.2. RIESGOS

3.2.1. Riesgos de carácter general

Los riesgos de carácter general que ha considerado el equipo consultor que pueden afectar a la creación y difusión de una base de datos de Mejores prácticas, son los siguientes:

- i) La situación de “free rider temptation” El sistema de intercambio de información es beneficioso para cualquier Institución que participe, pero puede conseguir dicho beneficio sin contribuir a su creación y mantenimiento siempre y cuando otros lo hagan.

Este riesgo debería verse disminuido por la motivación de las Entidades Ejecutoras a mostrar y compartir sus mejores prácticas, lo cual les otorgaría cierto prestigio, y establecería como consecuencia un sistema de “peer review” entre las Entidades Ejecutoras que se considera beneficioso.

- ii) Las mejores prácticas no son necesariamente universales. Es bien sabido que en proyectos de asistencia técnica, fortalecimiento institucional, etc. no hay soluciones universales. Hay metodologías que han resultado muy exitosas en algunos países y circunstancias y que esa misma metodología ha resultado un fracaso en otros entornos distintos. Por ejemplo, el programa PIPE 2000 de promoción de exportaciones del Instituto de Comercio Exterior de España, ha resultado un éxito en España, pero sus resultados han sido muy pobres en algún otro país de Latinoamérica donde se ha intentado aplicar el modelo.
- iii) Riesgo de obsolescencia temporal. En temas de comercio exterior e inversiones extranjeras, igual que en otras muchas áreas, el transcurso del tiempo hace que la información quede obsoleta. Un ejemplo típico es el de estudios de mercados exteriores; los requisitos técnicos y fitosanitarios que deben cumplir ciertos productos para poder ser internalizados en un país cambian con frecuencia, así como los aranceles y otros sistemas de protección comercial. Así habría que actualizar con frecuencia algunas de estas “mejores prácticas” para que no quedaran obsoletas.

3.2.2. Propiedad Intelectual

En los proyectos financiados por FOMIN se establece que **la propiedad intelectual de lo producido corresponde al FOMIN.**

Si bien en la mayoría de los casos esta asignación de la propiedad intelectual no plantea problemas, sí puede haberlos en el caso de dicho output represente una “ventaja competitiva” y que su obtención haya sido co-financiada por una empresa o institución beneficiaria. Algunos ejemplos de los proyectos analizados pueden ser ilustrativos del posible problema.

EJEMPLOS DE POSIBLES PROBLEMAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

- Uno de los outputs metodológicos del proyecto “Asistencia a Pymex para Aprovechamiento de los Acuerdos Comerciales” ATN-ME-8974-CH es un Test de Potencialidad Exportadora para Pymes (diseñado, probado y refinado por Pro-Chile). En la puesta a punto de este “test”, Pro-Chile ha invertido también sus propios recursos. Pro-Chile está intentando vender en el mercado a otras instituciones similares su know-how en materia de promoción de exportaciones. Por tanto, podría pensarse (aunque los consultores no tiene constancia firme al respecto) que a Pro-

Chile le gustaría “vender” a otras instituciones similares este “test” en lugar de cederlo de forma gratuita.

- Estudios de mercado de detalle con identificación de clientes/mercados potenciales. En el proyecto Facilitación del Acceso a Mercados Internacionales para Pequeños Productores Rurales” (ATN-ME-8352-AR) algunas empresas beneficiarias ha co-financiado este tipo de estudios. Parece lógico que estas empresas quieran reservarse para su uso exclusivo esta información sobre mercados/clientes potenciales.

- Una de las actividades principales de UNIT es la venta de publicaciones monográficas de normas que han sido producidas o adaptadas a las condiciones locales; el precio de venta por ejemplar vendido suele ser muy reducido, si bien para UNIT (entidad sin ánimo de lucro que no recibe fondos públicos) es una fuente de financiación importante. El principal output del proyecto “Acceso a Mercados y a la Integración a través de la Normalización Técnica (ATN-ME-8532-RG) es precisamente la producción y publicación de normas. Caso de que la propiedad intelectual de este output corresponda a FOMIN, cabría preguntarse que posibilidad tendría UNIT para vender las citadas publicaciones.

- Asistencias técnicas especializadas a empresas. En el proyecto “Asistencia a Pymex para Aprovechamiento de los Acuerdos Comerciales” ATN-ME-8974-CH uno de los matching grants ha servido para financiar un asistencia técnica sobre envase y embalaje para transportar pescado y marisco fresco. El coste total de esta consultoría ha sido considerablemente superior al del matching grant recibido. La empresa beneficiaria claramente considera que este sistema de envase y embalaje supone una ventaja competitiva muy importante y no está dispuesta a ceder la propiedad intelectual del mismo, puesto que ha tenido que invertir sus propios recursos para pagar a los consultores que realizaron la asistencia técnica.

Sin embargo, sí hay outputs o metodologías de proyectos que sí son claramente compartibles por las entidades ejecutoras o/y beneficiarios y que no plantearían ningún problema relativo a propiedad intelectual. Por ejemplo:

- Bases de datos de consultores
- Estudios de mercado que no contengan información confidencial
- Notas técnicas y estudios relacionados con negociaciones comerciales
- Material impreso y electrónico para difusión de proyectos y programas
- Metodología de organización de actividades de difusión
- Instrucciones para la ejecución de proyectos FOMIN

Una posible solución a este problema puede venir si se considera que toda la información que se incluye en el sistema como un bien de carácter público. Es decir, cada Entidad Ejecutora debe ser consciente de que si identifica una mejor práctica y la incluye en el sistema pierde por ello todos los posibles derechos que pudiera tener dicha Entidad sobre la propiedad intelectual de la “mejor práctica”.

3.2.3. Riesgos si el FOMIN determina lo que son las “Mejores Prácticas”

Los riesgos relacionados con el hecho de que el FOMIN determine lo que son o no son “mejores prácticas” de los proyectos del Cluster, conlleva dos riesgos:

- **La inhibición de la innovación** por parte de las Entidades Ejecutoras, al ejecutar proyectos.

Si FOMIN ha considerado que un output determinado de una actividad de un proyecto o una forma de ejecutar una actividad determinada son “mejor práctica”, existe el riesgo de que dicha Entidad no intente innovar, sino que realice la mencionada actividad tal y como se supone que debe hacerse. Hay un incentivo negativo para la innovación. Caso de que la Entidad Ejecutora decida realizar la mencionada actividad de forma diferente a como ha sido clasificado como “mejor práctica” y los resultados no sean aceptables, la Entidad Ejecutora puede ser acusada de ineficiente. El “premio” por realizar una actividad de forma innovadora se convierte por tanto en sustancialmente inferior al “castigo” por hacerlo y que no salga bien. Es decir, el incentivo positivo para innovar se podría ver sustancialmente reducido; mientras que el “incentivo negativo” (i.e. no innovar) aumentaría muy considerablemente.

- La posibilidad de que, si un proyecto/actividad fracasa, **se transfiera este fracaso al FOMIN**, por ser éste quien guía cuáles son o no mejores prácticas.

En el caso de que una Entidad Ejecutora realice una actividad concreta utilizando alguna de las “lecciones aprendidas” o “mejores prácticas” identificadas por FOMIN y dicha ejecución resulte ineficaz o ineficiente, se corre el riesgo de que la Entidad Ejecutora achaque el “fracaso” a que las sugerencias de FOMIN no eran adecuadas a la actividad en cuestión. Dicha “ejecución fallida” ha podido ser debida a muy diversas circunstancias; por ejemplo, un programa de matching grants para pymes puede fracasar no necesariamente porque la metodología sea inadecuada, sino porque el monto del grant sea muy reducido, o porque la difusión del programa ha sido inadecuada, o porque la burocracia de tramitación sea excesivamente compleja, o porque el gestor del programa no genere confianza en el beneficiario.

La solución que el equipo consultor propone para superar estos riesgos es que el sistema no sea operado por Fomin, sino por las propias Entidades Ejecutoras. Es decir, no sería el FOMIN quien decida si algo debe catalogarse como mejor práctica, sino que serán las propias Entidades Ejecutoras quienes decidan si una acción, metodología, output, ... debe clasificarse como tal.

4. METODOLOGIA PROPUESTA

En el apartado anterior hemos presentado las consideraciones metodológicas relativas a la implementación de una base de datos en plataforma web, que creemos responde a las necesidades establecidas en los términos de referencia del contrato, así como a las expresadas por los proyectos desde el inicio de esta consultoría en marzo de 2007.

A continuación presentaremos los detalles de funcionamiento del sistema propuesto, así como el papel de las partes interesadas.

Como hemos comentado anteriormente, se constata que hay claras economías de escala entre los diferentes proyectos que no se están aprovechando, ya que el intercambio de información entre proyectos es muy insuficiente. Siendo uno de los objetivos de la presente consultoría el aprovechar las economías de escala potenciales que existen entre los proyectos del Cluster, se ha propuesto una **metodología que, principalmente, permita intercambiar información entre los proyectos del Cluster, sobre experiencias que han funcionado, que estén probadas y que puedan replicarse.**

Se espera que con esta metodología, haya otros beneficios como:

- Un mayor aprovechamiento del conocimiento y la experiencia existentes en el Cluster, que es mucho, potenciar su uso y fomentar la calidad y la innovación
- Un mayor conocimiento de las actividades y entorno en el que operan los proyectos del Cluster, por cada proyecto
- Un mayor interés en realizar actividades conjuntas o en grupo, a medio plazo

El escaso intercambio de información, a día de hoy, entre las Entidades Ejecutoras, no responde a una falta de interés por parte de éstas; probablemente se debe una falta de sistematización de la información a compartir, y a una insuficiencia de recursos para realizar esta actividad.

Cabe resaltar de nuevo la importancia de los principios de sencillez, autogestión etc. mencionados anteriormente (ver sección 3.1.3.), que se aplicarían a la base de datos y a la plataforma Web. Las Entidades Ejecutoras, usuarias o gestoras del sistema, deberían requerir únicamente conocimientos de Internet a nivel de usuario.

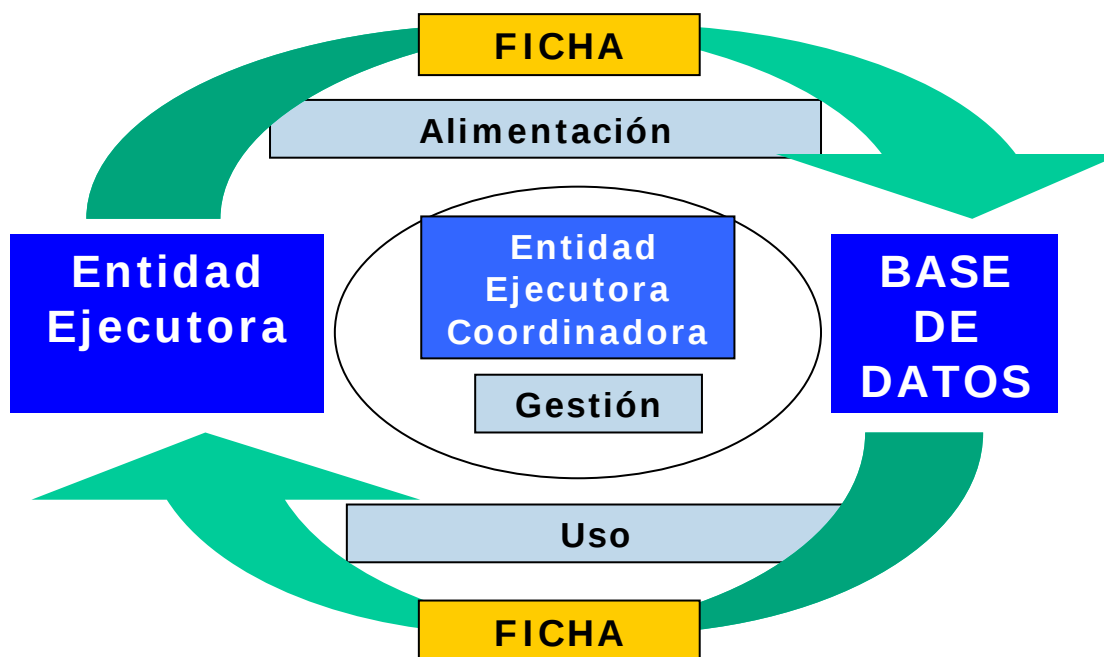
4.1. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

La base del sistema de identificación y difusión de mejores prácticas entre proyectos del Cluster de Comercio e Inversiones que se propone se muestra en el gráfico siguiente. **La base del sistema estriba en que las propias Entidades Ejecutoras de los proyectos del cluster:**

- **identifiquen mejores prácticas**
- **rellenen una ficha explicativa para cada una de ellas** (ver Anexo 7.8),
- **introduzcan la ficha en el Sistema** (base de datos)

- **consulten** la información introducida en el sistema (base de datos) por otras Entidades Ejecutoras.

El sistema estará coordinado por una Entidad Ejecutora que asume el papel “Entidad Coordinadora del Cluster”, a quien asistirán otras Entidades Ejecutoras, una por cada uno de los 4 “subcluster”.



4.1.1. Contenido del Sistema

El sistema propuesto tiene 2 contenidos diferenciados: (a) Base de datos (fichas) de mejores prácticas, y (b) otras informaciones de interés.

La herramienta principal de esta metodología es la “**Ficha de Mejor Práctica**” (ver modelo en Anexo 7.8), que sirve para transmitir la información y para recibirla por y para las Entidades Ejecutoras. Dichas fichas son documentos de dos páginas, que se rellenan en unos diez minutos, y se leen en unos minutos menos. Serán las Entidades Ejecutoras, las que, en función de su conocimiento del proyecto, decidan las mejores prácticas que quieren incluir en la base de datos, en función de los tres criterios que determinan si se puede o no considerar una actividad como mejor práctica. Estos son, a modo de recordatorio: (i) **que haya Funcionado**, (ii) **que esté Probado**, y (iii) **que sea Replicable**.⁶

⁶ Como ya hemos adelantado anteriormente en este informe, durante el segundo viaje y después de éste, el equipo consultor realizó una prueba piloto para testar la Ficha de mejor práctica por los proyectos. La colaboración voluntaria de los cuatro proyectos seleccionados fue muy positiva, así como de otros proyectos que después han testado también de manera voluntaria la Ficha. El Equipo Consultor obtuvo cuarenta fichas de mejor práctica por parte de nueve proyectos del Cluster, relativas a temas y productos diversos, lo que han permitido comprobar que la Ficha es una herramienta metodológica adecuada. En el

EL SISTEMA DE IDENTIFICACIÓN E INTERCAMBIO DE MEJORES PRÁCTICAS CONTENDRÍA:

- a) Base de datos de mejores prácticas. La información necesaria para asegurar la utilidad de cada una de las mejores prácticas identificadas ha sido testada por los consultores y aprobada por las Entidades Ejecutoras y Especialistas Fomin en el Taller de Cartagena. Contiene la siguiente información (ver Anexo 7.8). Los datos concretos para cada mejor práctica que se incluirían en cada ficha son:
- Datos de identificación del proyecto donde se ha producido la “mejor práctica”: título del proyecto, Entidad Ejecutora, país, fecha.
 - Descripción de la “mejor práctica”: nombre, objetivo, descripción de la actividad, personas que han intervenido, fecha de de comienzo, estado de la actividad, tiempo y periodo de implantación y lugar de implantación.
 - Clasificación temática, en base a 10 criterios pre-establecidos (ver sección 3.1.4.)
 - Clasificación en base al “delivery mechanism”, según los 9 criterios pre-establecidos (ver sección 3.1.4.)
 - Clasificación según la etapa del ciclo de proyecto: diseño, ejecución, seguimiento y evaluación, y sostenibilidad.
 - Datos de persona de contacto para obtener información adicional.
- b) Otras informaciones de interés que puedan ser útiles para el Cluster y los diferentes subclusters, Entidades Ejecutoras y Fomin, tales como:
- Evolución de los proyectos
 - Foros especializados
 - Reuniones y eventos de los miembros del Cluster o Subclusters,
 - Cuestiones relativas a la gestión de proyectos y procedimientos Fomin
 - Aquellas otras que las Entidades Ejecutoras estimen oportuno.

Como hemos mencionado anteriormente, la plataforma Web debe tener una serie de funcionalidades, que con ayuda de un experto informático, se podrán definir de manera precisa cuando se vaya a implementar el sistema que presentamos en este informe.

4.1.2. Alimentación de la Base de Datos de Mejores Prácticas

anexo 7.9. adjuntamos los resultados de la prueba piloto, y en el anexo 7.10. la lista y descripción de todas las mejores prácticas remitidas a los consultores por las Entidades Ejecutoras de los proyectos del Cluster.

La base de datos de mejores prácticas sería alimentada por las informaciones aportadas por las Entidades Ejecutoras. Y éstas serían las principales beneficiarias, ya que la consultarían para encontrar ejemplos de actividades para las que quieran obtener más informaciones, o consultarla como fuente de inspiración.

Por ejemplo:

La Entidad Ejecutora A quiere hacer un lanzamiento a nivel nacional del proyecto y no tiene muy claro en qué medios debe publicitarlo. Consulta la base de datos de mejores prácticas, y se encuentra con que la Entidad Ejecutora B ha hecho lo mismo hace un año en un país vecino. Esta había invitado a la prensa, a la radio y a la TV, y se emitió un reportaje televisivo de cinco minutos en un canal nacional de amplia difusión.

Ejemplo de introducción de datos:

La Entidad Ejecutora A ha conseguido que una cooperativa de ganaderos ovinos exporte a países europeos. Indicará con qué metodología y de qué manera, y los resultados obtenidos, cuánto tiempo llevó el proceso etc.

En relación al resto de los contenidos de la página Web que no sea la base de datos de mejores prácticas, los proyectos son libres de añadir contenido a la página de diversas maneras: a través de una nueva sección (noticias, temas específicos), de un nuevo foro (cuestiones prácticas de gestión...), etc.

El Coordinador del Cluster revisará de manera frecuente dichos contenidos. Si tiene algún inconveniente entonces acordará una solución con el proyecto correspondiente, para modificar aquellos contenidos que no considera adecuados.

Este esquema organizativo ha sido presentado a los Especialistas FOMIN y a las Entidades Ejecutoras durante el segundo viaje y durante el Taller de Cartagena, y todos han aprobado esta idea.

De hecho esta organización del Cluster y de la Base de Datos tiene varias ventajas:

- (a) Nadie impone mejores prácticas o temas a tratar “desde arriba”, por lo tanto se evitan dos riesgos mencionados más arriba (inhibición de la innovación por parte de las Entidades Ejecutoras, y posible “transferencia del fracaso” por parte de las Entidades Ejecutoras al FOMIN).
- (b) Es una Entidad Ejecutora quien se encarga del mantenimiento y la gestión de la Base de Datos, con lo cual es más sostenible que si es el FOMIN quien lidera la gestión y mantenimiento.
- (c) Al ser una Entidad Ejecutora, puede entender mejor lo que los proyectos piden, sus necesidades de información, de organización....
- (d) Al dividir el Cluster en cuatro “subclusters” la gestión de la base de datos se hace más llevadera entre cuatro “Líderes” que filtren y organicen las ideas, propuestas, y el trabajo de cada uno de los cuatro “subclusters”

- (e) Las Entidades Ejecutoras líderes lo son en principio para el intercambio de mejores prácticas, pero si el trabajo evoluciona de manera positiva, puede que obtengamos como resultado que el intercambio de información abarcará otros temas, y que las Entidades “líderes” harían casi un rol de coordinadoras de los proyectos de cada Subcluster.

Para realizar una difusión adecuada de la información, se deberá, además de gestionar la base de datos, tener iniciativas paralelas de intercambio de información tales como una newsletter por subcluster, o reuniones virtuales por trimestre, o sencillamente, un informe de las mejores prácticas recogidas de manera trimestral/semestral....durante el taller se pueden recoger ideas que sirvan para dinamizar la difusión de la información.

4.1.3. Control de Calidad de la Información

Tal y como se ha propuesto más arriba, las Entidades Ejecutoras “subirán” directamente sus Fichas a la base de datos, ubicada en una plataforma Web.

Los Sub-Coordinadores de los Subclusters deberán revisar dichas Fichas y emitir una opinión; es decir, informar a la Entidad Ejecutora que haya identificado esa mejor práctica, en el caso de que aprecie que la forma en que está redactada la ficha o/y clasificada la mejor práctica es confusa. La Entidad Ejecutora debería modificar la ficha teniendo en cuenta la opinión del Subcoordinador. Caso de que no se encuentre una solución consensuada, se debería solicitar la opinión de FOMIN. Por último, el Coordinador del Cluster modificará/borrará la ficha en el sentido que indique FOMIN y el Subcoordinador, caso de que las partes no alcancen un acuerdo.

En el caso que alguna Ficha haya sido “subida” por un proyecto y el Sub-Coordinador del Subcluster no haya emitido una opinión en tiempo conveniente, el Coordinador del Cluster asumirá el papel de supervisor.

En relación a los otros contenidos de la página web en general, el Coordinador del Cluster será el responsable de supervisarlos frecuentemente, en contacto con los Sub-coordinadores y con el FOMIN.

Es decir, que se necesitará una supervisión de contenidos, que deberá ser realizada por el Coordinador del Cluster y los Sub-coordinadores de los Subclusters con el apoyo y participación de FOMIN (más adelante detallamos las respectivas responsabilidades).

4.1.4. Gestión de la Base de Datos y de la Plataforma Web

Sin que la gestión y uso de la plataforma Web sea complicada (valdría con tener conocimientos de Internet para su gestión y uso), sí se pretende que la herramienta propuesta para el intercambio de mejores prácticas y otras informaciones entre los proyectos del Cluster, sea más sofisticada que una simple base de datos. El diseño de la plataforma informática y el mantenimiento técnico durante los primeros meses de vida del sistema, será financiado por FOMIN. Con ello se facilitará la puesta en marcha del sistema y su sostenibilidad.

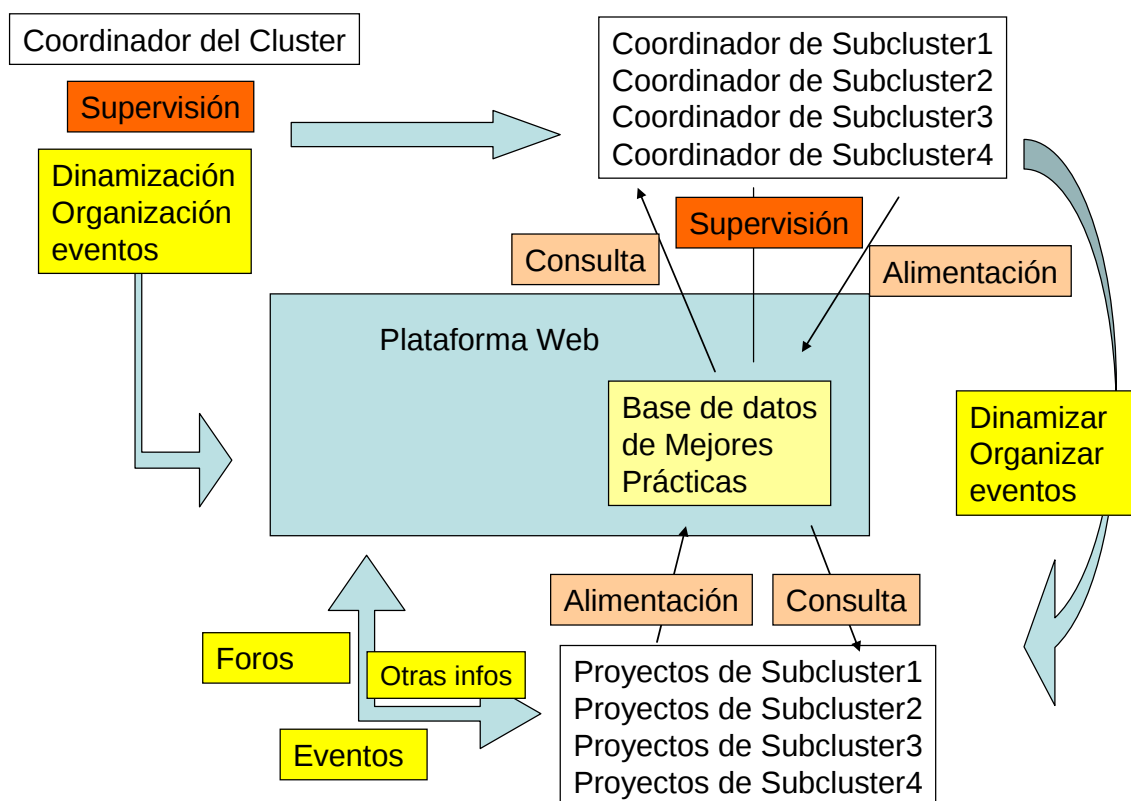
Esta Base de datos debe ser gestionada y mantenida al día. Para ello, lo más adecuado sería que la Entidad Ejecutora “Coordinador” del Cluster (ver sección 4.2. de este informe) gestione el sistema, apoyada en cada uno de los “Sub-clusters” por otra Entidad Ejecutora que actuaría como Sub-Coordinador de Subcluster.

Es necesario que las Entidades Ejecutoras se impliquen en la gestión y el mantenimiento del sistema (aunque este último deba ser realizado por un experto informático), para asegurar una autogestión y una sostenibilidad financiera a medio plazo.

MANTENIMIENTO TÉCNICO

Asimismo será necesaria una **gestión técnica informática para el mantenimiento** del sistema, que se realizará **por un técnico informático** (en un inicio, contratado por el FOMIN) que trabajará para el Coordinador del Cluster.

El gráfico presentado a continuación resume las interacciones entre los que intervienen en el uso y gestión de la plataforma Web que incluye la base de datos:



4.1.5. Procesamiento y Difusión de la Información

La base de datos de mejores prácticas estará insertada en una plataforma Web, con funcionalidades que permitan el intercambio de informaciones de distinta índole entre los proyectos.

El tipo de información de la página web (aparte de la base de datos) que se vaya incluyendo, dependerá de lo que los proyectos quieran hacer con la página. Es decir, debería ser una herramienta viva, que irá evolucionando en función de las necesidades y la voluntad de intercambio de información entre los proyectos del Cluster.

Como hemos mencionado en el apartado anterior, los proyectos mismos alimentarán tanto la base de datos como la página Web directamente (como ocurre por ejemplo en el caso de Wikipedia). Esto sin embargo, no significa que no haya ningún control sobre los contenidos. Muy al contrario, los Sub-Coordinadores de los Subclusters y el Coordinador del Cluster revisarán con frecuencia dichos contenidos, y serán avisados por una lista de correo (por un correo electrónico) de cada elemento nuevo que haya sido añadido a la página Web. Es más, tendrán la potestad de hacer cambiar dichos contenidos o de eliminarlos si consideran que no son adecuados.

En cuanto a la difusión de la información, de los contenidos de la página Web, entendemos que serán accesibles a todo el mundo que tenga acceso a Internet. Lo que será un punto a elucidar, y a decidir, es la conveniencia de que el sistema sea “abierto” o “cerrado”, es decir:

- Abierto: Todos los usuarios pueden aportar informaciones a la página Web (como en Wikipedia, por ejemplo)
- Cerrado: Solamente unos usuarios determinados, que en este caso serían las Entidades ejecutoras de los proyectos de un Cluster (o de varios Clusters, o de todos los Clusters), pueden aportar nuevas informaciones a la página Web directamente.

Esto podrá solucionarse con asistencia de expertos informáticos que diseñen el sistema. Hay que tener en cuenta que el diseño de la herramienta informática determinará en gran medida cómo y cuánta información se aporte al sistema. Dependiendo de si es un sistema “abierto” o “cerrado”, se obtendrán más o menos informaciones por parte de otros usuarios de la página Web.

Si es cerrado, las informaciones serán aquéllas que las Entidades ejecutoras aporten. Si es abierto, entonces se abre un mundo nuevo de posibilidades de “captar” informaciones, de intercambiar experiencias, con toda persona que tenga acceso a Internet (entidades de todo el mundo, personas individuales,...). Pero un sistema abierto también implica una exigencia mucho más importante en términos de supervisión de los contenidos....

En principio, son las Entidades Ejecutoras las principales protagonistas de este sistema, puesto que no solo alimentarán tanto la base de datos y la página Web, sino que serán los usuarios de la información que allí se aloje.

Cada Entidad Ejecutora miembro del Cluster y los Especialistas Fomin (así como aquellas otras personas o Entidades que así se acuerde) tendrán una clave de acceso al sistema para poder consultar la base de datos de mejores prácticas, y poder participar en los diferentes foros que se organicen en el sistema.

El sistema debería tener una utilidad para enviar automáticamente a los usuarios registrados un email o nota informando sobre nuevas informaciones (ie. Fichas de mejores prácticas) que se han introducido en el sistema.

4.2. PAPEL DE LOS COORDINADORES Y DEL FOMIN

Se propone que una Entidad Ejecutora sea la “Coordinadora”⁷ del Cluster, y de un Subcluster, y que otras tres Entidades Ejecutoras sean coordinadoras de los otros tres subclusters. Es decir, que tendríamos **cuatro Entidades Ejecutoras “Coordinadoras” de los Subclusters, de las cuales una sería la “Coordinadora del Cluster”** (ver gráfico más arriba). El Coordinador del Cluster es a la vez Coordinador de uno de los Subcluster)

Esta propuesta ha sido bien acogida por los proyectos, y se han designado ya algunas Entidades Coordinadoras (como se puede ver en el anexo 7.5. que detalla los resultados del Taller).

La gestión del sistema de intercambio de mejores prácticas que hemos propuesto se centra en un Coordinador (apoyado por varios Sub-coordinadores), que recibirán apoyo, especialmente al inicio, del FOMIN.

Tanto el Coordinador como los Sub-coordinadores serán Entidades Ejecutoras que, voluntariamente se ofrezcan para desempeñar este papel y sean aceptadas por el resto de Entidades Ejecutoras del Cluster y los sub-clusters.

El desempeño de la función será temporal, 1 año, pudiendo prorrogarse por otros periodos de igual duración.

Las responsabilidades del Coordinador del Cluster son:

- La supervisión de los contenidos de manera global, de la plataforma Web.
- Control de calidad de la información que se introduzcan en el sistema.
- Dinamizar la red y organizar actividades con/para los proyectos del Cluster
- Suplir (o indicar quién suple) a los Sub-Coordinadores de los Subclusters en el caso que alguno de ellos no haya realizado una tarea necesaria en un espacio de tiempo razonable.
- Hacer una valoración periódica del trabajo conjunto realizado tanto por los proyectos como por los Coordinadores de los subclusters, en vistas a cumplir los objetivos de intercambiar mejores prácticas e informaciones útiles para los proyectos que mejoren su eficacia.
- Mantenimiento informático del sistema, cuyos costes iniciales será sufragados por FOMIN.

⁷ Anteriormente (en un informe anterior) habíamos propuesto la existencia de Entidades “Líderes”, tanto del Cluster como de los Subcluster. Se ha adaptado el término después del Taller, puesto que las funciones se asemejan más a un papel de coordinación de las informaciones y actividades que se realicen en los Subclusters y en el Cluster en general, que a las de un líder temático.

- Seguimiento y coordinación activa de las actividades de cada uno de los subclusters, con el objetivo de facilitar que la información fluya entre los diferentes subclusters y no se conviertan estos en compartimientos estancos.
- Identificación y propuesta de ejes temáticos que sirvan de vínculo de unión y debate para el “Cluster de Comercio e Inversiones” y que sean de interés para cada uno de los 4 subclusters.

Las responsabilidades de los Sub-Coordinadores de los Subclusters son:

- La supervisión de las Fichas de mejores prácticas que los proyectos del Subcluster correspondiente añaden a la base de datos;
- Control de calidad sobre las fichas y otros contenidos de la base de datos relativos al sub-cluster.
- Dinamizar, organizar actividades con/para los proyectos del Subcluster;
- Hacer una valoración periódica del trabajo conjunto realizado por el Subcluster y sus proyectos;
- Intercambiar información con los restantes subclusters.
- Facilitar al Coordinador del Cluster la tarea de mantener la cohesión del Cluster de Comercio e Inversiones y proponer ideas para identificar “ejes temáticos”.

El papel de los Coordinadores puede variar con el tiempo, dependiendo de la implicación que éstos tengan y de la interacción más o menos intensa de los proyectos entre sí. Un Coordinador, tanto del Subcluster como del Cluster, podría emerger como coordinador temático, especialista en un tema, aparte de ser organizador de eventos para los proyectos, por ejemplo.

FOMIN debe desempeñar un papel relevante en el mecanismo, puesto que goza de una visión amplia y objetiva, en la medida en que puede observar y comparar ésta y otras iniciativas similares. Su papel como agente externo se complementa además con la función que activamente desempeña y ha desempeñado de “animador” y potenciador del Cluster de Comercio. Así pues, el **papel que puede jugar el FOMIN** sería:

- Apoyo financiero y técnico durante los primeros tiempos de la implantación del sistema (mínimo un año).
- Establecer indicadores para la implantación, uso y utilidad del sistema y hacer el seguimiento y evaluaciones pertinentes.
- Control de calidad de contenidos del Sistema, especialmente durante los primeros meses de existencia del Mecanismo de Identificación y Difusión de Mejores Prácticas. Una vez que el sistema esté funcionando FOMIN continuará realizando esta función, si bien la responsabilidad debería pasar progresivamente a los Subcoordinadores y al Coordinador.

- Solución de consultas que puedan plantear las entidades integrantes del “mecanismo”, especialmente el Coordinador y los Sub-coordinadores, así como asesoramiento a estas entidades sobre cuestiones relativas al “mecanismo” y al Cluster en general.
- Introducir nuevos proyectos de los Clusters a dicho sistema de intercambio de informaciones.
- Identificar otros proyectos que no sean de los Clusters, u otros actores que podrían estar interesados en participar en el sistema y aportar informaciones útiles para los proyectos.
- Recopilar y difundir lecciones aprendidas no solamente sobre los proyectos de manera individual sino sobre el funcionamiento del Cluster como tal y su sistema de intercambio de información.
- Propuestas de eventos y de participación en eventos.

4.3. VENTAJAS Y RIESGOS DEL SISTEMA

El hecho de que sean las Entidades Ejecutoras y no el FOMIN quienes decidan el contenido de la base de datos en particular, y del sistema en general, **evita dos riesgos** de los mencionados anteriormente:

- La inhibición de la innovación por parte de las Entidades Ejecutoras, y
- La posibilidad de que, si un proyecto/actividad fracasa, se transfiera este fracaso al FOMIN, por ser éste quien guía cuáles son o no mejores prácticas.

Y presenta las siguientes **ventajas** añadidas:

- Es una Entidad Ejecutora quien se encarga del mantenimiento y la gestión de la plataforma web, con lo cual es más sostenible que si es el FOMIN quien lidera la gestión y su mantenimiento.
- Las Entidades Ejecutoras coordinadoras lo son en principio para el intercambio de informaciones, pero este papel podría ampliarse a la coordinación de eventos, o de cualquier proyecto conjunto que pueda surgir, dependiendo de la voluntad y oportunidad que haya en los Subclusters.

No evitamos, sin embargo, los riesgos siguientes también mencionados anteriormente:

- La situación de “free rider temptation”;
- La no universalidad de las mejores prácticas
- El riesgo de obsolescencia temporal;

Por otra parte, el FOMIN (así como las Entidades Ejecutoras mismas) puede jugar un papel importante para incluir nuevos proyectos en el Cluster, y que inmediatamente

participen en este sistema, así como en la identificación de actores que puedan ser muy útiles para aportar experiencias y conocimientos aunque no sean del Cluster (en el caso que sea un sistema cerrado) y que por lo tanto se considere que pueden formar parte del sistema de intercambio de información propuesto.

La misma página Web puede llamar a aumentar el “membership” del Cluster. Tiene que ser atractiva, informativa, dinámica, para atraer a aquellos interesados que, en el caso de un sistema cerrado, se interesen por el Cluster y quieran participar en él, y que para ello pueda entrar en contacto con un Coordinador para participar del sistema.

5. PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA

El **primer elemento** necesario para la puesta en marcha del Sistema de Identificación e Intercambio de Mejores Prácticas ya tuvo lugar durante el Taller del Cluster que se celebró en Cartagena en diciembre pasado: la **aceptación por parte de las Entidades Ejecutoras de la conveniencia de poner en marcha el mismo** y el compromiso de dichas Entidades de participar en el sistema.

El **segundo hito** para la puesta en marcha también se ha producido: la **aceptación del diseño base del Sistema por dichas Entidades y por los Especialistas FOMIN**. Como se ha mencionado anteriormente, la metodología propuesta por el equipo consultor ha sido aprobada por los miembros del Cluster.

Quedan aún 4 hitos que deben producirse para que se ponga en marcha el Sistema. Son los siguientes:

- a) Aprobación por FOMIN del presente informe, que implica la aprobación final de la metodología propuesta para el Sistema de Identificación e Intercambio de Mejores Prácticas. Ello conllevaría la dotación de un presupuesto para apoyar la puesta en marcha del Sistema.
- b) Confirmar la selección de Entidad Coordinadora y Sub-coordinadores. ADEX Perú se ofreció (y su propuesta fue aceptada por el resto de Entidades presentes en el Taller de Cartagena) para asumir la coordinación general del Cluster (y, por tanto, la del subcluster de “Apoyo a Pymes para la Internacionalización”). Por su parte INTECO se ha ofrecido (y su propuesta ha sido aceptada) para ejercer la Sub-coordinación del Sub-cluster de “Normas Técnicas”. Están pendiente de nombrar sub-coordinadores para los sub-clusters de “Facilitación de Comercio” y “Negociaciones Comerciales”.
- c) Contratación de un consultor informático para diseñar la herramienta informática (plataforma Web), y para proporcionar apoyo técnico de mantenimiento. Se prevé necesario un apoyo técnico de mantenimiento durante al menos el primer año de implantación del sistema. El Coordinador del Cluster pediría dicho apoyo de manera puntual, una vez sepa cómo gestionar el sistema por sí mismo. Es decir, que una vez implantado el sistema y sabiendo el Coordinador gestionarlo, el apoyo técnico de mantenimiento sería puntual, a demanda. En el Anexo 7.11. se proponen términos de referencia para esta consultoría.

La idea, desde un inicio o a medio plazo, dado que los Clusters tienen un tiempo de vida limitado, es que la plataforma Web pueda ser compartida por otros Clusters, de manera a evitar que por el cierre de un Cluster o la disminución del número de proyectos existentes, dicha herramienta no tenga ya la utilidad esperada.

- d) Contratación de una consultoría externa para apoyar la puesta en marcha y animación del sistema. Esta asistencia técnica tendría como objetivos:

- Ayudar a las Entidades Ejecutoras a identificar mejores prácticas, ayudarles a compartirlas y a difundirlas, así como a identificar informaciones útiles para los proyectos del Cluster que se podrían compartir en la plataforma Web; y
- Animar la red, sin sustituir a los Coordinadores del Cluster y de los Subclusters, pero dando ideas, apoyando a éstos cuando sea necesario etc. hasta que todos los participantes entiendan y asuman sus respectivos papeles.

En el Anexo 7.12. Proponemos términos de referencia para esta consultoría.

Cabe mencionar que sería aconsejable que las 2 consultorías propuestas (ie. Informática y de animación) pudieran fusionarse en 1 sola. Con ello se obtendrían considerables economías de escala y aumentaría la rapidez y eficiencia en la puesta en marcha del “mecanismo”. Sin embargo, pensamos que será difícil encontrar consultores o empresas que aúnen los conocimientos y aptitudes necesarios para ejecutar ambas simultáneamente. Para la consultoría informática la clave está en el conocimiento de software (e.g. bases de datos, entorno Web, telecom, ...) y sistemas informáticos; por el contrario para la 2ª consultoría, de “animación y facilitación de la puesta en marcha”, el tipo de conocimientos y experiencia necesaria es: comercio exterior y promoción de exportaciones, proyectos de fortalecimiento institucional y apoyo al sector privado, operativa y práctica de proyectos FOMIN.

Finalmente, se proponen algunas ideas para la puesta en marcha y, especialmente, para el funcionamiento del “mecanismo”.

- Reuniones anuales del Cluster de Comercio e Inversiones. La puesta en marcha del “mecanismo de identificación e intercambio de mejores prácticas” no solo no sustituye a las reuniones anuales, sino que las hace mucho más necesarias. En estas reuniones anuales deberían participar, igual que hasta ahora, todas las Entidades Ejecutoras, especialistas FOMIN y responsables FOMIN de proyectos de comercio exterior; pero además debería considerarse la conveniencia de invitar a otros stakeholders tales como beneficiarios, otras instituciones que hayan manifestado interés en ejecutar proyectos, entidades que participan en la ejecución si bien no son los responsables de la ejecución, ...

Los consultores sugieren que se mantenga el esquema actual de contenidos de dichas reuniones anuales del Cluster. Es decir, 2 grupos de actividades; una primera parte sobre temas de interés para las Entidades Ejecutoras y especialistas Fomin (e.g. funcionamiento del “mecanismo de mejores prácticas”); y una segunda parte dedicada a temas nuevos o innovadores relacionados con los objetivos generales de las entidades participantes en el Cluster y Fomin (e.g. “comercio y pobreza”, “el futuro de la Ronda Doha”, “acuerdos regionales de integración: el dilema de la profundización vs la ampliación”, ...).

En cuanto a la frecuencia, estimamos que la cadencia actual de 1 reunión anual es suficiente. En su organización deben participar no solo los responsables FOMIN del Cluster, sino también el Coordinador y los Subcoordinadores. Finalmente, se considera que FOMIN debe mantener su apoyo financiero para la realización de este encuentro anual

- Relacionado con el punto anterior, sería conveniente que se **redacten estudios específicos o casos prácticos para ser presentados durante la reunión anual del Cluster**. Estos estudios o casos se elaborarían antes de la reunión anual se presentarían durante la reunión anual. Pueden servir de base de discusión y debate sobre las cuestiones temáticas que se hayan seleccionado para dicha reunión anual. Por solo citar algunos posibles temas, cabe mencionar:
 - o “participación de instituciones privadas en proyectos de atracción de inversión extranjera”,
 - o “consorcios de exportación: modelos y experiencias de países exitosos”
 - o “asistencia técnica y apoyo individualizado a pymes para internacionalización”
 - o “promoción de exportaciones de servicios”
 - o “mecanismos de financiación de instituciones de apoyo a la internacionalización del sector privado”
- **Reuniones periódicas de los “subclusters”**. Sería conveniente a efectos de dinamizar el Cluster y fomentar la cohesión y el intercambio de experiencias que FOMIN facilite el que se reúnan con periodicidad las Entidades Ejecutoras pertenecientes a cada uno de los subclusters. Estas reuniones tendrían como objetivo tratar temas de interés específico del subcluster, especialmente los relativos al funcionamiento del “mecanismo de mejores prácticas” y podrían adoptar la forma de taller.

6. CONCLUSIONES

La deficiencia de intercambios de información entre los proyectos del Cluster se ha debido principalmente, pero no exclusivamente, a una falta de sistematización de la información y de encuadre conceptual de lo que se quiere compartir. Por ello, el modelo propuesto para identificar e intercambiar “mejores prácticas” proporciona un marco claro de actuación a los proyectos que pueden intercambiar informaciones similares, y que en principio deberían ser útiles para todos.

Las Entidades Ejecutoras del Cluster han mostrado claramente su interés no solamente en intercambiar informaciones sobre mejores prácticas, sino también otras informaciones de interés para ellas, y han expresado su claro interés en participar activamente en la puesta en marcha de un sistema de intercambio de información como el que hemos expuesto en este informe.

El paso siguiente será implementar la Base de Datos y la plataforma web en la que ésta se enmarca. Hemos sugerido que la implantación y puesta en marcha de ésta se haga como un proyecto en sí mismo, para asegurar su formalización, el interés de las Entidades Ejecutoras, y su sostenibilidad a medio plazo. Hemos propuesto unos términos de referencia, tanto para la implantación técnica de la herramienta informática, como para el apoyo a la coordinación y animación de la red. Los expertos en el área informática deberán poder diseñar una herramienta adecuada según las características indicadas en este informe.

El sistema es sostenible, autogestionable, y ahorrativo en tiempo. Una vez funcione, después de un primer apoyo financiero y técnico del FOMIN, el sistema requeriría un mínimo de mantenimiento técnico, de bajo coste, pero eso sí, requeriría una fuerte implicación por parte de los Coordinadores y las Entidades ejecutoras participantes.

Quedan por establecer los Coordinadores de los Subcluster de “Negociaciones Comerciales” y de “Facilitación del Comercio”, y queda también por decidir (algo que probablemente se decida con asesoramiento técnico informático) qué forma dar a la plataforma Web, si “abierta” o “cerrada”.

Esperamos que el proyecto sea un éxito. Dependerá en gran medida de un buen diseño; de un buen equipo informático y un buen equipo de apoyo técnico para identificar y difundir mejores prácticas y otras informaciones de interés; Pero especialmente, el éxito del Sistema de Identificación e Intercambio de Mejores Prácticas dependerá de la fuerza de los Coordinadores del Cluster y de los Subclusters; de la participación activa de las Entidades Ejecutoras; y de un seguimiento y apoyo por parte del FOMIN durante al menos el primer año de implantación del sistema.

7. ANEXOS

7.1. ANEXO I: LECCIONES APRENDIDAS INCLUIDAS EN LAS ENCUESTAS

1. PROYECTO “Sistema de Facilitación de Acceso a Mercados Internacionales para Pequeños y Medianos Productores Rurales”, ATN/ME-8352-AR, Fundación Fortalecer, Argentina

- Formar pequeños productores requiere tiempo: Lograr conciencia exportadora, formar grupos de productos homogéneos para tener escala, cumplir con las normas de calidad, encontrar mercados y tener recursos para hacer frente a los gastos necesarios....
- Es importante acompañar institucionalmente en todo el proceso al pequeño productor: - En un inicio muchos productores pequeños prefieren exportar a través de terceros. Hay que apoyar para que a medio plazo lo logren por sí mismos.
- Disponer de un facilitador hace más ágil el proceso de apoyo a la exportación de grupos de pequeños productores. Resultados más rápidos.

2. PROYECTO “Programa para la mitigación de barreras de acceso a mercados Bajo ATPA”, ATN/ME-8530-EC, CORPEI, Ecuador

- El uso de la herramienta POP (Análisis de riesgo) ha servido para la identificación de los riesgos a los que se enfrenta el programa.
- Entender la normativa nacional e internacional en el diseño. Así se podrá prever: (a) los plazos de aprobación de documentos por parte de organismos oficiales, (b) la necesidad o no de obtener información local necesaria
- Identificación e implicación de instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras, en el diseño del programa.
- Involucrar desde el inicio a las instituciones públicas y privadas correspondientes.

3. PROYECTO “Acceso a los Mercados y a la Integración a Través de la Normalización Técnica”, ATN/ME-8532-RG, UNIT, Uruguay (Regional)

- Subestimación de la dificultad de realizar un proyecto regional en el área de la “normalización técnica”, en el que no había experiencias anteriores de proyectos similares
- Utilizar más la buena disposición de los especialistas Fomin.

- Revisar el marco lógico y los indicadores de forma más frecuente, estableciendo cuáles son nacionales y cuáles regionales.
- Facilitar el alcance y la movilidad de rubros establecidos en el Presupuesto original

4. PROYECTO “Acceso a los Mercados y a la Integración a Través de la Normalización Técnica (NOREXPORT)”, ATN/ME-8533-RG, ICONTEC, Colombia (Regional)

- Necesidad de firmar los convenios con entidades del sector público antes de empezar a trabajar.
- El diseño debe establecer claramente las definiciones y el alcance de cada una de sus actividades e indicadores.
- Para atraer a las Pymes hacia la normalización, es necesario acompañarlo por otro tipo de tema que enganche a la empresa y la incite a participar en el proceso normativo.
- La medición del impacto de la normalización en las empresas no siempre puede hacerse de manera permanente, sino tras haber realizado una serie de actividades del programa.
- Para implementar las normas de producto en las empresas piloto, es necesario primero preparar a la empresa, para lo cual se debe realizar primero un diagnóstico de ésta y asesorarla, lo que implica una asesoría adicional a la prevista por el programa.

5. PROYECTO “Proyecto de reducción de las barreras técnicas al comercio mediante el fortalecimiento de los sistemas de acreditación”, ATN/MT-8225-RG, Entidad Mexicana de Acreditación (EMA), México

- La selección de organismos participantes en proyectos debe ser muy cuidadosa y rigurosa en cuanto a su capacidad técnica e institucional.
- Para asegurar la participación de organismos que inicialmente aceptaron realizar actividades del Proyecto se deben establecer medidas que generen un costo directo si éstos desisten una vez iniciado el proyecto.
- Se debe considerar en el diseño, la cobertura de impuestos de gastos del proyecto. Es un costo que el organismo ejecutor debe cubrir, que es significativo, y que no estaba previsto en un inicio.

6. OTRAS

Hay otra lección aprendida que ha sido muy frecuentemente mencionada, y que consideramos oportuno indicar, ya que puede haber numerosos intercambios de información y mejores prácticas entre proyectos, sobre la gestión de proyectos.

Las entidades ejecutoras manifiestan la importancia de conocer los procedimientos del BID-Fomin antes o al inicio de la ejecución de proyectos para poder ejecutarlos adecuadamente y a tiempo. El desconocimiento de los procedimientos FOMIN por parte de las Entidades Ejecutoras implica que éstas tienen que dedicar un considerable tiempo para aprender, adaptar sus procedimientos internos, etc. Ello conlleva casi siempre

- Retrasos en la ejecución y
- Distracción de recursos directivos de las Entidades Ejecutoras que, en lugar de dedicar su tiempo a temas estratégicos y técnicos del proyecto, tienen que dedicar su tiempo a resolver cuestiones procedimentales requeridas por FOMIN.

Por ello, sigue siendo necesario insistir en la importancia de facilitar los procedimientos y el conocimiento de éstos a los proyectos.

Se ha constatado que los procedimientos deben además adaptarse a las leyes nacionales de cada país. Por ejemplo, en Brasil, no se pueden realizar contrataciones a expertos de corto plazo, ya que al cabo de tres meses, los contratos deben ser fijos. Este ejemplo nos muestra lo bienvenidas que serían guías de procedimientos por país.

Ello requeriría recursos del Banco para poder hacerlas, pero disminuiría el tiempo de aprendizaje y adaptación de manera importante para los proyectos. Al hacer una guía por país, los procedimientos estarían claros al menos en lo que respecta a su aplicación y adaptación a las leyes nacionales.

Cada proyecto debería, sin embargo, de manera obligatoria, realizar su propia guía de procedimientos al inicio del proyecto. Si esta obligación se contemplara en el diseño de los proyectos, se podría dedicar un mes al inicio del proyecto al conocimiento y adaptación de los procedimientos al proyecto.

En el caso de Prochile, a modo de otro ejemplo, a las dificultades habituales se ha añadido el hecho de que por ser una institución pública, los ejecutores han tenido que cumplir de manera paralela con los procedimientos propios de instituciones públicas chilenas, y con los del Banco, lo que ha provocado, en gran parte, el retraso considerable en la ejecución de las actividades.

7.2. ANEXO II: ENCUESTA

Asesoría y apoyo a la Coordinación Técnica del Cluster de Comercio e Inversión

29 de marzo de 2007

Cluster de Comercio e Inversión ENCUESTA: LECCIONES APRENDIDAS Y CASOS DE EXITO

Una vez finalizada la encuesta, por favor envíela a ACE Asesores de Comercio Exterior S.L.: latienza@acecomex.eu y/o a abonet@acecomex.eu. Para cualquier comentario o duda nos pueden contactar en estos correos electrónicos, o por teléfono al número +34 91 4351567. **Les rogamos nos contesten para el viernes 27 de abril de 2007.** Gracias por su colaboración.

1. Datos de Identificación:

1.1. Responsable del proyecto

Nombre:
Cargo:
E-mail:
Teléfono:
Institución:

1.2. Persona que contesta a la encuesta/Persona de contacto:

Nombre:
Cargo:
E-mail:
Teléfono:
Institución:

1.3. Datos del beneficiario

Nombre:
Cargo:
E-mail:
Teléfono:
Institución:

2. Datos del Proyecto:

2.1. Título del proyecto:

2.2. Nº Referencia del proyecto:

2.3. Propósito del proyecto:

2.4. Momento de ejecución (% del tiempo transcurrido):

3. Casos de éxito:

3.1. **Para la agencia ejecutora.** Indicar 3 casos de éxito del proyecto y por qué, en base a los indicadores del proyecto.

Por ejemplo: "El proyecto fue exitoso en la certificación de la Norma ISO 9000 ya que existían 50 PyMEs certificadas en el país (línea de base) y por el proyecto hay, a día de hoy, 150 que ya se han certificado."

Primer caso de éxito

¿Cree que se puede replicar, y de qué manera (en parte o totalmente), en el marco del Cluster?

Segundo caso de éxito

¿Cree que se puede replicar, y de qué manera (en parte o totalmente), en el marco del Cluster?

Tercer caso de éxito

¿Cree que se puede replicar, y de qué manera (en parte o totalmente), en el marco del Cluster?

3.2. **Para el beneficiario (de la PyME).** : 3 experiencias de éxito según el beneficiario.

Primera experiencia de éxito

Segunda experiencia de éxito

Tercera experiencia de éxito

4. Para la agencia ejecutora: Casos de acciones innovadoras (acción que nunca se haya realizado en la región, en el país, en el sector, con instrumentos/medios adaptados de manera particular,....)

4.1. Indicar 3 casos de acciones innovadoras:

Primer caso de acción innovadora

¿Cree que se puede replicar, y de qué manera (en parte o totalmente), en el marco del Cluster?

Segundo caso de acción innovadora

¿Cree que se puede replicar, y de qué manera (en parte o totalmente), en el marco del Cluster?

Tercer caso de acción innovadora

¿Cree que se puede replicar, y de qué manera (en parte o totalmente), en el marco del Cluster?

5. Lecciones aprendidas

5.1. Indique las 3 principales lecciones aprendidas hasta ahora, del diseño y/o de la ejecución del proyecto:

Primera lección aprendida

Segunda lección aprendida

Tercera lección aprendida

--

6. Otros comentarios

6.1. Indique otros comentarios que quiera realizar, por ejemplo sobre cómo se han logrado los éxitos, o cómo se hubieran podido lograr otros, o sobre otros aspectos no tenidos en cuenta en esta encuesta:

--

Assistance to the Technical Coordination of the Trade and Investment Cluster

29th March 2007

Trade and Investment Cluster SURVEY: SUCCESS STORIES AND LESSONS LEARNED

Once you have completed this survey, please send it to ACE Asesores de Comercio Exterior S.L.: latienza@acecomex.eu and/or abonet@acecomex.eu. For any comment please contact us by email or by phone to the following number: +34 91 4351567. **Please send us the completed survey by next Friday 27th April 2007.** Thank you for your cooperation.

1. Identification Data:

1.1. Team Leader of the Project:

Name:
 Function:
 E-mail:
 Phone nr:
 Institution:

1.2. Contact person/Person who completes this survey:

Name:
 Function:
 E-mail:
 Phone nr:
 Institution:

1.3. Data of beneficiary:

Name:
 Function:
 E-mail:
 Phone nr:
 Institution:

2. Project Data:

2.1. Project Title:

2.2. Project Reference Nr:

2.3. Purpose of the project:

2.4. Time of implementation (% of Time used): :

3. Success Stories:

3.1. **For the Implementing Agency.** Please indicate 3 success stories of the Project and why, following project's indicators.

Example: "The Project was successful in implementing ISO 9000. Before the project started, there were only 50 SMEs certified in the country (baseline). Now there are 150 that have been certified with the project".

First Success Story

Do you think this experience can be repeated and how (partially or totally), within the framework of the Cluster?

Second Success Story

Do you think this experience can be repeated and how (partially or totally), within the framework of the Cluster?

Third Success Story

Do you think this experience can be repeated and how (partially or totally), within the framework of the Cluster?

3.2. **For the SME beneficiary.** : 3 Success Experiences from the beneficiary's point of view.

First Success Experience

Second Success Experience

Third Success Experience

4. For the Implementing Agency: Innovative Actions (action that has never been done before in the region, in the country, in the sector, with particular means/instruments adapted to the situation...)

4.1. Indicate 3 Innovative Actions:

First Innovative Action

Do you think this experience can be repeated and how (partially or totally), within the framework of the Cluster?

Second Innovative Action

Do you think this experience can be repeated and how (partially or totally), within the framework of the Cluster?

Third Innovative Action

Do you think this experience can be repeated and how (partially or totally), within the framework of the Cluster?

5. Lessons learned

5.1. Indicate the 3 main Lessons Learned through this Project, concerning design, and/or implementation:

First Lesson Learned

Second Lesson Learned

Third Lesson Learned

6. Other comments

6.1. Please comment on other aspects, for instance on how success stories were achieved, or on how others could have been achieved, or on other aspects that have not been taken into account in this survey:

7.3. ANEXO III: LISTA DE PERSONAS ENCONTRADAS

PROYECTO FORTALECER (ATN-ME-8352-AR)

Nombre	Cargo	Institución
Sonia Solari	Director Proyecto	Fundación Fortalecer
Cecilia Benasayag	Coordinador proyecto	F. Fortalecer
Marisa Romano	Coordinador Comercio Exterior	F. Fortalecer
Liliana Canzanelli	Asesor Comercio Exterior	F. Fortalecer
Hector Busilachi	Gerente Ventanilla Sta. Fe	F. Fortalecer
Gustavo Cecilio	Consultor realización estudios	Consultor
Jorge Arrigo	Coordinador Programa Mohair	Instituto Nacional Tecnología Agropecuaria
Mario Gonzalez	Presidente	Cooperativa Vitivinicola La Riojana
Claudio Francou	Gerente	Cooperativa Arrocería Villa Elisa
Ernesto Clavel	Gerente	Bodega S. Juan del Cuyo
Santiago Blázquez	Coordinador tecnico	Prodernoa. Secretaria Agricultura
Gabriela Nardoni	socio	Consorcio Cooperación Miel Orgánica
Pablo Roggero	Presidente	Cooperativa de Apicultores Unidos
Juan Carlos Brihet	Socio	Cooperativa de Productores de Berries

PROYECTO SRA-ARU (ATN-ME-9566-RG)

Nombre	Cargo	Institución
Raul Roccatagliata	Director Proyecto	SRA
Carlos Maggi	Coordinador proyecto	SRA
Gabriel Schneider	Consultor. Linea de base	Sic Desarrollo
Daniela Alfaro	Coordinador proyecto	ARU
Ignacio Bartesaghi	Analista Comercio Internacional	Cámara Industrias Uruguay

PROYECTO PROCHILE(ATN-ME-8974-CH)

Nombre	Cargo	Institución
Carolina Carrasco	Especialista Sectorial	BID-Fomin
Manuel Valencia	Sbtor.	Pro-chile
Ximena Olmos	Coordinador proyecto Pymexporta	Pro-Chile
Carmen Fuentealba	Gerente Negocios Internacionales	Cámara Comercio Santiago

Diego Ramirez Cárcamo	Director	Centro Investigación Marina Quintay
Ricardo Borzutzky	Gerente General	Piscis Seafood Ltda..

PROYECTO UNIT

Nombre	Cargo	Institución
Mariana Wettstein	Especialista Sectorial	BID – Delegación Montevideo
Natalia Prevetttoni	Consultor	BID – Delegación Montevideo
Pablo Benia	Director Proyecto	UNIT
Fernando Gomez	Jefe de Normalización	UNIT
William Campugiani	Jefe Administrativo	UNIT
Gonzalo Rodríguez	Departamento de Administración	UNIT
Gabriel Schneider	Consultor. Evaluación intermedia	Sic Desarrollo
Roberto Ferenczi	Secretario	Sociedad Apicola Uruguaya
Amalia Alvarez	Secretario	Comité Normalización Software
Pedro Dragonetti	Catedrático	Facultad Veterinaria
Maria Grompone	Catedrático Química	Universidad Uruguay
Patricia Correa	Secretario	Comité Normalización Seguridad Alimentaria

OTROS PROYECTOS DEL CLUSTER

Nombre	Cargo	Institución
Germán Nava Gutierrez	Director de Normalización	ICONTEC, Colombia
Liliam Ochoa Gómez	Directora de Proyecto	ICONTEC
Carlos Rodríguez López	Director ejecutivo	INTECO, Costa Rica
Carlos Ernesto Alvarenga Santos	Coordinador Regional	Corporación de exportadores de El Salvador
Magdalena Pardo	Directora de Proyecto	Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
Emiliano Cisneros	Gerente de Asistencia Técnica y programación social	Fundación Exportar, Argentina
José Edgardo Salem	Presidente	Fundación CANE, Argentina
Eduardo Scerpella	Director	ADEX Perú
Victor M. Cerna	Coordinador de Proyecto	ADEX Perú
Rafael Altamirano	Director de Proyecto	CORPEI, Ecuador

Pólit		
Luis Javier Escalante	Gerente oficina regional-Medellín	Araujo Ibarra y Asociados s.a., Colombia
André Meloni Nassar	Director General	ICONE, Brasil
Rosa Galeano Muñoz	Directora de Proyecto	Corporación Colombia Internacional
Enrique Zamora	Gerente General	LAFISE, Nicaragua
José Yturrios Padilla	Director de Proyecto PRA	Chemonics International Inc., Perú

FOMIN

Nombre	Cargo	Institución
Santiago Soler	Coordinador del Cluster, FOMIN Uruguay	FOMIN/BID
Ana Castillo	FOMIN Uruguay	FOMIN/BID
Héctor Castello	Responsable FOMIN Argentina	FOMIN/BID
Carolina Carrasco	Responsable FOMIN Chile	FOMIN/BID
Jaime A. Giesecke	Especialista FOMIN Perú	FOMIN/BID
Federico de Arteaga	Consultor FOMIN/OPS, México	FOMIN/BID
Fernando Catalano	Responsable FOMIN Bolivia	FOMIN/BID
Luciano Schweizer	Especialista FOMIN Brasil	FOMIN/BID
Christine Ternent	Especialista FOMIN Colombia	FOMIN/BID

BID

Nombre	Cargo	Institución
Paolo Giordano	Coordinador de Programas Regionales	BID
Erick Zeballos	Especialista en Comercio y Pobreza	BID
Jessica Olivan Tellez	Consultora	BID

OTRAS INSTITUCIONES

Nombre	Cargo	Institución
Francisco José Paris	Asesor Dirección de Programas Presidenciales	Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, Colombia
Johny de Jesús	Director Desarrollo Empresarial	Cámara de Comercio de

Pacheco Mejía		Cartagena, Colombia
Gonzalo Fournier Conde	Consejero Político y económico comercial	Delegación de la Comisión Europea para Colombia y Ecuador
José Alberto Muñoz Valdés	Subdirector de Centro de Estudios Económicos	ANDI, Colombia
José Miguel González Campo	Consejero para Competitividad	Presidencia de la República, Colombia
Jorge Toledo Albiñana	Director de Gabinete del Secretario de Estado para la Unión europea	Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España
Carlos Francisco Sieszar Morales	Especialista Sector Privado	Banco Mundial, Nicaragua
Fabrice Jean Leclercq	Consejero Senior en Promoción del Comercio	Centro de Comercio Internacional, Suiza

7.4. ANEXO IV: AGENDA DEL TALLER ANUAL DEL CLUSTER

AGENDA TALLER CLÚSTER COMERCIO E INVERSION INTERNACIONALES CARTAGENA, COLOMBIA 6 Y 7 DICIEMBRE, 2007

JUEVES 6 DE DICIEMBRE

- 8:30-9:30 Inauguración del Evento
- José Roberto Piqueras**, Director del Centro de Formación de la Cooperación Española
Santiago Soler, Coordinador del Cluster y especialista senior, FOMIN/BID
Paolo Giordano, Coordinador de Programas regionales, Sector de Comercio e Integración, BID
 - Presentación sobre la Nueva Estrategia del BID/FOMIN en comercio e inversiones, y para el sector privado.
- 9:30-10:00 Cluster de Comercio e Inversión
- Principios y Objetivos;
 - Conclusiones de los talleres anuales anteriores del Cluster;
 - Agenda del presente taller
- Santiago Soler**, Coordinador del Cluster y especialista senior, FOMIN/BID
- TEMA 1. PRESENTACION DE MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS**
- El objetivo es que los proyectos internalicen las mejores prácticas y las lecciones aprendidas para su beneficio y aplicación; y que los especialistas FOMIN vean las oportunidades para los proyectos que supervisan.
 El formato es: los ponentes presentan los resultados de la metodología que se utilizó para recopilar los ejemplos de cuatro proyectos sobre sus mejores prácticas de las agencias ejecutoras. Se realiza un Grupo de trabajo para trabajar la metodología.
- Moderadores: Antonio Bonet y Laura Atienza**, Consultores de ACE-España.
- 10:00-11:00 1.1. Presentación de la consultoría “Mejores prácticas y lecciones aprendidas del Clúster”
- Definición de “Mejores Prácticas y Lecciones aprendidas” y trabajo realizado.
 - Metodología para la identificación, recopilación y difusión de mejores prácticas
- Antonio Bonet**, Asesor Técnico del Cluster, ACE-España.
- 11:00-11:15 *Pausa Café*
- 11:15-12:15 1.2. Resultados de la prueba piloto realizada con 4 proyectos del Cluster
- Laura Atienza**, Consultora, ACE-España
- 12:15-13:00 Sesión de preguntas y Conclusiones
- 13:00-14:30 *Almuerzo ofrecido por FOMIN*
- 14:30-16:00 1.3. Grupos de trabajo. Los participantes se distribuirán en 4 grupos de trabajo, según las conclusiones anteriores, para aplicar la metodología propuesta. Aplicación de la herramienta de inventario de mejores prácticas, basado en los resultados preliminares

de la planilla distribuida y completada a priori (un mes antes) del taller por los proyectos

- *Apoyo a Pymes para internacionalización*
- *Negociaciones comerciales*
- *Normas técnicas*
- *Facilitación del comercio*

Facilitadores de la actividad: *Federico de Arteaga (FOMIN/OPS), Santiago Soler (FOMIN/OPA), Paolo Giordano (BID/INT), Antonio Bonet (ASESOR), Erick Zeballos (BID/INT)*

16:00-16:15 **Pausa Café**

16:15-17:00 1.4. Presentación de los Resultados de los Grupos de Trabajo.
Cada proyecto presenta sus resultados.
Moderadores: Santiago Soler y Antonio Bonet

16:30-17:30 Debate final y Conclusiones

- Metodología para el Intercambio de Mejores Prácticas entre los proyectos del Cluster
- Difusión de Mejores Prácticas
- Entidades ejecutoras Líderes del Cluster y de los Subclusters
- Trabajos a realizar y deadlines

VIERNES 7 DE DICIEMBRE

8:00-8:30 Presentación Agenda del día.
Santiago Soler, Coordinador del Cluster

TEMA 2. NUEVA GENERACION DE PROYECTOS DE APROVECHAMIENTO DE ACUERDOS COMERCIALES

El objetivo es presentar a los coordinadores de los proyectos y especialistas FOMIN, visiones alternativas para la identificación de nuevas propuestas en el área de aprovechamiento de acuerdos comerciales e internacionalización de empresas.

9:00-10:30 2.1 “Perspectivas para la identificación y ejecución de proyectos efectivos e innovadores de desarrollo en la región”
Paolo Giordano, Coordinador de Programas Regionales, Sector de Comercio e Integración, BID

Presentaciones:

1. **Emiliano Cisneros**, Red Iberoamericana de Agencias de Promoción, Argentina
2. **Javier Escalante**, Gerente Regional, Araujo Ibarra y Asociados, SA, Colombia
3. **Magdalena Pardo**, Directora de Programa UNAD-FOMIN, Colombia

10:30-11:00 Sesión de discusión y preguntas

11:00-11:15 Pausa Café

11:15-12:30 2.2 “Qué otras experiencias se pueden capitalizar para mejorar y/o generar nuevos proyectos en el área”
Santiago Soler, Coordinador del Cluster, FOMIN

Presentaciones:

1. **Antonio Bonet**, ACE-Aspaña
2. **Gonzalo Fournier**, Comisión Europea, Colombia
3. **José Iturrios**, Chemonics, Perú

- 12:30-13:00 Sesión de preguntas
- 13:30-14:30 Almuerzo coloquio ofrecido por FOMIN- Intervención de Jorge Toledo, Jefe de Gabinete del Ministerio de Asuntos Exteriores para la Unión Europea, España.

TEMA 3. COMERCIO Y ALIVIO A LA POBREZA –EXPORT LED POVERTY ALLEVIATION-

El objetivo es que los ponentes presenten e intercambien con los representantes de las Agencias Ejecutoras y Especialistas FOMIN, las líneas de acción que en esta área se están impulsando

- 14:30-15:30 3.1 Importancia de focalizar intervenciones en el binomio comercio-alivio de la pobreza
Erick Zeballos, Sector de Comercio e Integración, BID

Presentaciones:

1. **Egda Vélez**, Sub-directora del Programa “Promoción de Equidad mediante el Crecimiento Económico” PEMCE, Nicaragua
2. **Fabrice Leclercq**, Centro Internacional de Comercio, ITC, Suiza
3. **Enrique Zamora**, Gerente Grupo Agropecuaria LAFISE, Nicaragua

- 15:30-16:00 Sesión de discusión y preguntas
- 16:00-16:45 3.2 Discusión de potenciales proyectos a ser financiados por el FOMIN: tipología, institucionalidad, propósito, y resultados esperados de los proyectos.
Antonio Bonet, Laura Atienza, Paolo Giordano, Federico de Arteaga y Santiago Soler.

- 16:45-17:00 *Pausa Café*

- 17:00-17:45 Sesión de reflexión, preguntas y discusión abierta

- 17:45-18:00 Próximas actividades del Clúster.

Cierre del evento:

José Roberto Piqueras, Director del Centro de Formación de la AECI
Paolo Giordano, Coordinador de Programas Regionales, BID
Santiago Soler, representante de Gerencia del FOMIN, INT, etc.

7.5. ANEXO V: RESULTADOS DEL TALLER DEL CLUSTER DE COMERCIO (Cartagena 6-7 Diciembre de 2007)

Formato

El primer día del Taller del Cluster se dedicó a presentar y debatir el “Sistema de Identificación e Intercambio de Mejores Prácticas”.

- Por la mañana se realizaron 2 presentaciones por los consultores sobre el modelo y sobre los resultados de la prueba piloto realizada, seguido de una sesión de preguntas.
- Por la tarde se debatieron las propuestas en 3 grupos de trabajo (uno por cada Subcluster⁸) y se realizaron presentaciones en la sesión plenaria.

Consensos

Las Entidades Ejecutoras (y especialistas Fomin) llegaron a los **consensos** siguientes:

- Sobre la **necesidad del sistema**: Todo el mundo estuvo de acuerdo en crear un mecanismo para identificar e intercambiar mejores prácticas entre proyectos.
- Sobre la **división del Cluster en Sub-clusters**: La división propuesta en cuatro sub-clusters por temas fue aprobada por todos.
- Sobre el **sistema en general**: Se acordó aceptar el sistema propuesto por los consultores
- Sobre la **utilidad del sistema**: Hubo un acuerdo general sobre la utilidad del sistema propuesto.
- Sobre la **matriz de clasificación** de las mejores prácticas (ie. “delivery mechanism” y “temas”). Los proyectos estuvieron de acuerdo en la matriz propuesta, aunque durante los grupos de trabajo se discutiría si otros elementos se consideraban necesarios.

Grupos de Trabajo

Los proyectos se dividieron en los 3 grupos temáticos mencionados anteriormente, los Subclusters. Los resultados de los grupos de trabajo fueron los siguientes:

1. Interés de Entidades Ejecutoras en participar activamente en el Sistema de Identificación e Intercambio de Mejores Prácticas, así lo manifestaron todas las Entidades presentes en el Taller.

⁸ Todos los proyectos del Subcluster “facilitación del comercio” han concluido por lo que ninguna Entidad Ejecutora de dichos proyectos acudió al Taller.

2. Nombramiento de Coordinador y Sub-coordinadores.

- Del Subcluster “Apoyo a Pymes para internacionalización”, ADEX Perú
- Del Subcluster “Negociaciones comerciales”, las Entidades Ejecutoras acordaron decidir quien sería el sub-coordinador una vez que se ponga en marcha el “mecanismo de identificación y difusión de mejores prácticas”.
- Del Subcluster “Normas técnicas”, INTECO asumirá el papel de Coordinador.
- En cuanto al Subcluster “Facilitación del comercio”, al haber concluido los 4 proyectos (ver Anexo VI), no estuvo presentes en el taller ninguna Entidad Ejecutora.

ADEX Perú, ejercerá el papel de Coordinador General del Cluster.

Queda pendiente por lo tanto nombrar al sub-coordinador del Subcluster de “negociaciones comerciales” y decidir si se creará o no el sub-cluster de “facilitación de comercio”.

Se consensuó que la responsabilidad de coordinar Cluster y Sub-clusters será rotatoria. No se discutieron detalles sobre la duración de los nombramientos, si bien se hablo de periodos anuales.

3. Preferencia por un mecanismo descentralizado de gestión del Sistema

Un mecanismo centralizado sería uno en el cual la Entidad Coordinadora del Cluster tiene el poder de introducir, revisar y gestionar los contenidos de la plataforma Web y la base de datos. Se centraliza la gestión y el control del sistema. Las Entidades Ejecutoras no podrían introducir datos, o Fichas de mejor práctica, directamente, ni acceder a la información directamente.

Un sistema descentralizado sería lo contrario. Permite a los usuarios del sistema participar de él sin necesidad de un control ex ante, aunque ello no implica que no haya una supervisión de contenidos y control, una vez éstos han sido compartidos en la plataforma Web. Los usuarios acceden, tanto para el uso como para la alimentación de la plataforma Web y base de datos, a éstas de manera directa.

Se concluyó que un sistema descentralizado sería más adecuado, pero asegurando una supervisión y un control de los contenidos y de la gestión técnica/mantenimiento del sistema por parte del Coordinador del Cluster y los Sub-coordinadores

4. Necesidad de que FOMIN incentive la puesta en marcha del Sistema y participación de Entidades Ejecutoras en el mismo

Hubo unanimidad entre todas las Entidades Ejecutoras participantes en el Taller sobre la necesidad de que FOMIN apoye la puesta en marcha del Sistema e incentive a las Entidades Ejecutoras para la participación en el mismo. En concreto se alcanzó consenso para que FOMIN financie:

- El diseño de la herramienta informática (base de datos y plataforma web), su puesta en marcha y el mantenimiento y soporte técnico durante los primeros meses.
- Capacitación para Entidades Ejecutoras en el uso y coordinación de la base de datos
- Consultoría de apoyo a la puesta en marcha del Sistema
- Reuniones específicas para los proyectos de los diferentes sub-clusters, con carácter adicional a las reuniones anuales del Cluster.
- Participación de contrapartes / beneficiarios en las reuniones anuales del Cluster o/y de los Sub-clusters.
- Redacción de estudios de caso de los beneficiarios para estar “más cerca” de ellos, que son los clientes de los proyecto, y visible a los beneficiarios en Internet, ya que el acceso a mercados es importante para ellos. Aunque haya que ser muy cuidadoso con cómo llevar la publicación de estos estudios de caso.

5. Aceptación de la ficha de “mejor práctica”

En cuanto la Ficha, todos los grupos estuvieron de acuerdo en el hecho de que es adecuada.

6. Otros temas

Otros comentarios de interés fueron los siguientes:

- El grupo de trabajo del Sub-cluster de “Negociaciones comerciales” considera que la puesta en marcha del Sistema de Identificación e Intercambio de Mejores Prácticas debe ser un proyecto en sí mismo. Es decir, FOMIN debería ir más allá de un mero apoyo logístico y presupuestario y debería diseñar y poner en marcha el sistema por sí mismo y, una vez que esté en funcionamiento, cederlo a las Entidades Ejecutoras. En este caso FOMIN se responsabilizaría del diseño del “mecanismo”, elaboraría un programa de trabajo, asignaría los recursos necesarios, determinaría quien asume cuales responsabilidades, acordaría un cronograma, etc.
- La información que se genere debería aportar valor añadido adicional a la base de datos de mejores prácticas los miembros del Cluster.

7.6. ANEXO VI: SUBCLUSTERS: CLASIFICACION DE PROYECTOS

Apoyo a PyMEs para internacionalización	1. ATN/ME-8532-AR. Fundación Fortalecer 2. ATN/ME-8950-UR. Empretec. 3. ATN/ME-8974-CH. ProChile 4. ATN/ME-8990-RG. CABA. 5. ATN/ME-9353-AR. CANE/OKITA. 6. ATN/ME-9414-VE. Conindustria 7. ATN/ME-M1013, M1014, M1015, M1016-RG. Cámara de Exportadores de Costa Rica. 8. ATN/ME-10052-PE. ADEX. 9. ATN/ME-8530-EC. CORPEI. 10. Proyecto UNAD, CO-M1026
Negociaciones comerciales	1. ATN/MT-8694-RG. CARICOM. 2. ATN/ME-9564, 9565, 9566, 9567-RG. ICONE; SRA, ARU, ARP 3. ATN/ME-10012-DR. ADOEXPO.
Normas técnicas	1. ATN/MT-7957-RG. OIRSA. 2. ATN/ME-8533-RG. ICONTEC 3. ATN/ME-8532-RG. UNIT 4. ATN/ME-8976-RG. INTECO. 5. ATN/ME-8991-RG. CROSQ. 6. ATN/MT-9833-RG. CROSQ.
Facilitación del comercio	1. ATN/MT-7080-RG. CIAT. 2. ATN/MT-7123-RG. CARICOM 3. ATN/MT-8026-RG. Secretariat of the General Treaty on Central American Economic Integration 4. ATN/MT-8225-RG. Mexican Accreditation Entity

7.7. ANEXO VII: TABLERO DE CLASIFICACION DE ACTIVIDADES

Por ejemplo: (1) Capacitación en TRIPS para sector privado y público: Negociaciones comerciales/Capacitación : (2) Brochure sobre la importancia de la normalización técnica: Publicaciones/Sensibilización temática

		“DELIVERY MECHANISMS”								
		A) CAPACITACION	B) ASISTENCIA TECNICA	C) ESTUDIOS	D) MEDIOS, MATERIAL DIFUSION	E) SEMINARIOS / JORNADAS	F) PUBLICACIONES	G) FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	H) SISTEMAS DE GESTION DE PROYECTOS / IT	I) OTROS
T E M A S	1) SENSIBILIZACION TEMATICA									
	2) FOMENTO DE ASOCIATIVIDAD									
	3) INTELIGENCIA DE MERCADOS									
	4) ADAPTACION DE PRODUCTOS									
	5) APOYO A LA COMERCIALIZACION									
	6) NORMAS									
	7) FOMENTO DEL DIALOGO PUBLICO PRIVADO									
	8) NEGOCIACIONES COMERCIALES									
	9) SISTEMAS DE GESTION/IT									
	10) OTROS									

7.8. ANEXO VIII: FICHA DE MEJOR PRACTICA (MODELO)**FICHA DE MEJOR PRÁCTICA**

**Base de Datos de Mejores Prácticas
de los proyectos del Cluster de Comercio e Inversión, FOMIN⁹**

Fecha de Creación / Actualización ficha:

1. Datos generales del Proyecto

- Título y referencia del Proyecto: _____
- Entidad Ejecutora: _____
- País: _____

2. Mejor Práctica a incluir en la Base de Datos

- Identificación/nombre: _____
- Objetivo de la Mejor Práctica: _____
- Breve descripción de la actividad realizada: _____
- Quiénes han intervenido: _____
- Cuándo (fecha de comienzo): _____
- Estado de la actividad: Finalizada ☐ En ejecución ☐
- Cuánto tiempo tardó en implantarse: _____
- Dónde: _____

3. Clasificación

⁹ Ver Anexo I.

3.1. Clasificación Temática

- ☐ Sensibilización temática
- ☐ Normas técnicas, Calidad
- ☐ Fomento de la asociatividad
- ☐ Adaptación de productos
- ☐ Sistemas de gestión / IT
- ☐ Apoyo a la comercialización/PyMEs
- ☐ Fomento del Diálogo Público-Privado
- ☐ Inteligencia de mercados
- ☐ Negociaciones comerciales
- ☐ Otros (especificar):

3.2. Clasificación según el “Delivery mechanism”

- ☐ Capacitación
- ☐ Estudios
- ☐ Seminarios/Jornadas
- ☐ Fortalecimiento institucional
- ☐ Otros (especificar):
- ☐ Asistencia Técnica
- ☐ Medios, Material de Difusión
- ☐ Publicaciones
- ☐ Sistemas de Gestión de Proyectos / IT

3.3. Clasificación según la etapa del ciclo de proyecto

- ☐ Diseño
- ☐ Ejecución
- ☐ Seguimiento y Evaluación
- ☐ Sostenibilidad

4. Contactos, para obtener más detalles

- Persona/s, instituciones, y datos de contacto:

1.

2.

3.

ANEXO I a la Ficha de Mejor Práctica

Con esta Base de Datos de Mejores Prácticas se pretende mejorar la eficiencia y aprovechar economías de escala a través de la experiencia de las Entidades Ejecutoras, con la realización de actividades/mejores prácticas que han sido desarrolladas por éstas exitosamente.

Se llama “mejores prácticas” a *un conjunto coherente de acciones que han rendido servicio en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan resultados similares.*

Cuando buscamos “mejores prácticas” existentes para inspirarnos, buscamos ideas y/o experiencias que ya han funcionado con aquellos que emprendieron actividades similares en el pasado. Y decidiremos cuáles de ellas son relevantes para nuestro caso.

De la misma manera, cuando queremos determinar lo que es una “mejor práctica”, pensaremos en aquellas actividades que han funcionado para nosotros, y que pensamos que pueden funcionar en contextos similares, para otros.

El término “Mejores prácticas” se entiende por lo tanto de manera amplia. Para proyectos del Cluster de Comercio pueden ser:

- outputs de actividades,
- metodologías utilizadas, o
- sistemas de gestión y/o de información.

Ejemplos: Una base de datos de consultores; Una publicación de sensibilización sobre los sistemas de gestión de calidad para PyMEs; Un estudio de mercado....

En resumen, aquello que la Entidad ejecutora considere relevante, útil para el resto de las Entidades Ejecutoras del Cluster.

La base de datos de Mejores Prácticas pretende ser por lo tanto un instrumento de intercambio de información y experiencias para las Entidades Ejecutoras, de fácil acceso y uso.

Ejemplo: Si la Entidad Ejecutora A quiere realizar actividades de sensibilización sobre los beneficios de la normalización técnica, puede consultar la base de datos para ver si alguna otra Entidad Ejecutora ya ha hecho actividades de este tipo, si ha creado materiales que se puedan utilizar, etc. Si encuentra una Ficha de Mejor Práctica que responda a lo que busca, podrá contactar a la persona indicada para tener más información.

De este modo, se incrementa el intercambio de información entre las Entidades ejecutoras y el aprendizaje mutuo, aumentando la eficiencia y evitando dobles esfuerzos.

ANEXO II a la Ficha de Mejor Práctica

		“DELIVERY MECHANISMS”								
		A) CAPACITACION	B) ASISTENCIA TECNICA	C) ESTUDIOS	D) MEDIOS, MATERIAL DIFUSION	E) SEMINARIOS / JORNADAS	F) PUBLICACIONES	G) FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	H) SISTEMAS DE GESTION DE PROYECTOS / IT	I) OTROS
T E M A S	1) SENSIBILIZACION TEMATICA									
	2) FOMENTO DE ASOCIATIVIDAD									
	3) INTELIGENCIA DE MERCADOS									
	4) ADAPTACION DE PRODUCTOS									
	5) APOYO A LA COMERCIALIZACION									
	6) NORMAS									
	7) FOMENTO DEL DIALOGO PUBLICO PRIVADO									
	8) NEGOCIACIONES COMERCIALES									
	9) SISTEMAS DE GESTION/IT									
	10) OTROS									

Por ejemplo: (1) Capacitación en TRIPS para sector privado y público: Negociaciones comerciales/Capacitación : (2) Brochure sobre la importancia de la normalización técnica: Publicaciones/Sensibilización temática

7.9. ANEXO IX: RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO

La prueba piloto realizada por los consultores tenía como objetivo contrastar en la práctica si el sistema diseñado por ellos para identificar y recopilar información sobre mejores prácticas funcionaba. Para ello, los consultores:

- e) Cumplimentaron ellos mismos varias fichas de mejores prácticas en base a información que las Entidades Ejecutoras les proporcionaron; y
- f) Solicitaron a todas las Entidades Ejecutoras que ellas mismas identificaran y seleccionaran algunas mejores prácticas de sus proyectos y cumplimentaran la ficha que se les proporcionó. Se les informó que el propósito del ejercicio era únicamente comprobar si el sistema propuesto funcionaba en la práctica.

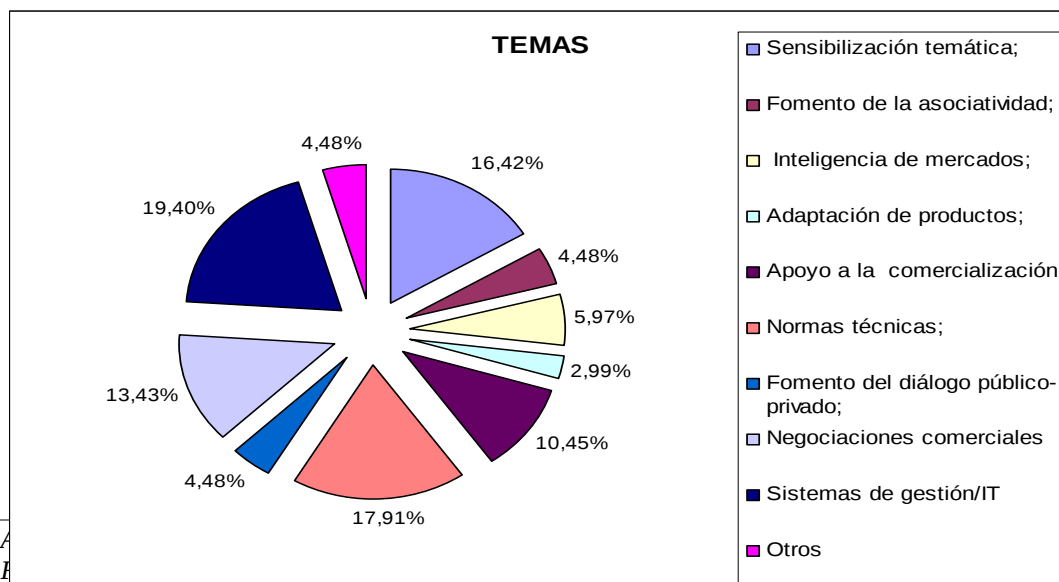
En total el equipo consultor ha recibido 40 fichas de 9 proyectos. Los cuatro proyectos seleccionados enviaron un total de 33 Fichas de Mejor Práctica y otros 5 proyectos enviaron 7 fichas adicionales.

- Fortalecer: 12 fichas
- UNIT: 10 fichas
- ARU: 4 fichas
- SRA: 6 fichas
- Prochile: 1 ficha
- Inteco: 2 fichas
- Icontec: 3 fichas
- Corpei: 1 ficha
- Icone: 1 ficha

De un total de 40 Fichas, el porcentaje de fichas recibidas por proyectos según los temas de los Sub-clusters es como sigue:

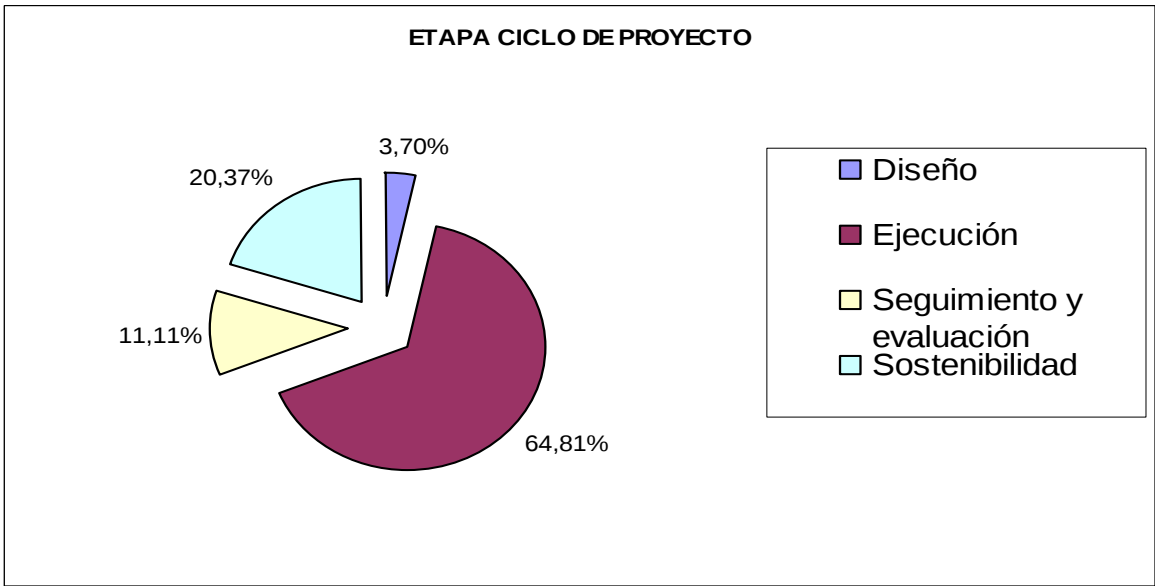
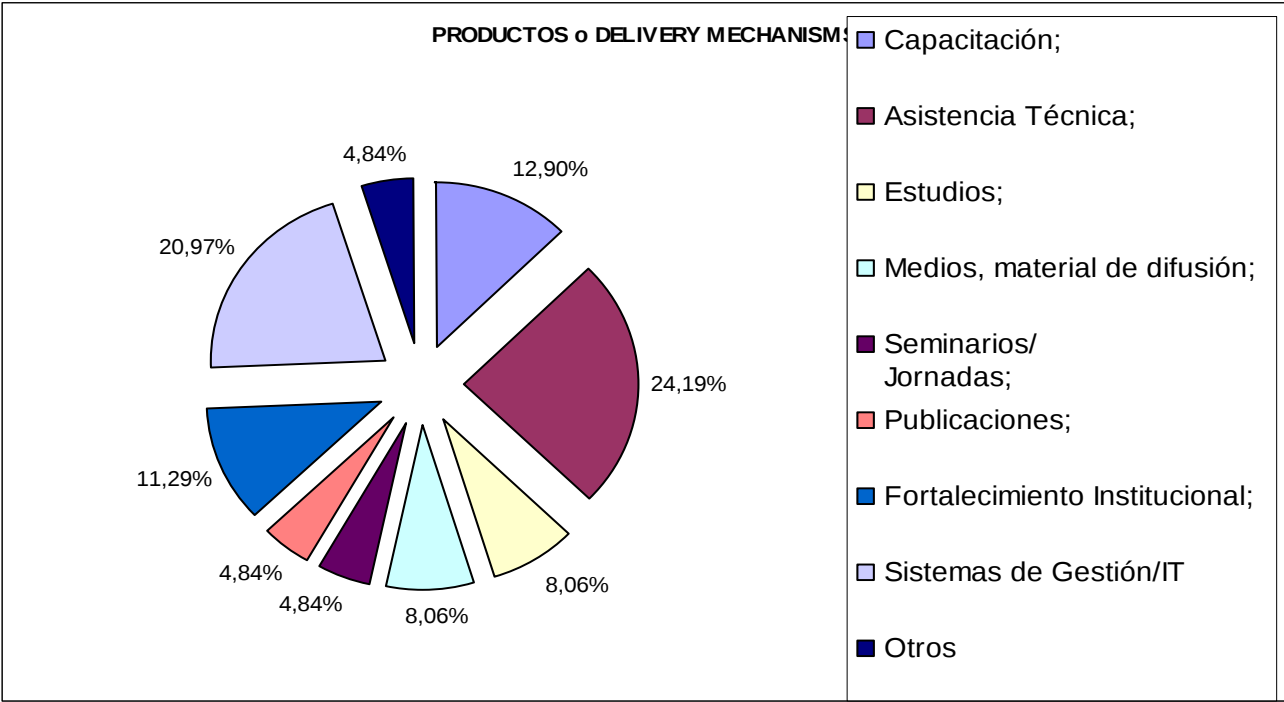
- a. Apoyo a Pymes para Internacionalización: 35% de las fichas recibidas
- b. Negociaciones comerciales: 27.5%
- c. Normas técnicas: 37.5%
- d. Facilitación del comercio: 0%

Hay por lo tanto una falta de representatividad del cuarto subcluster, ya que no hemos recibido Fichas de los proyectos correspondientes, lo que supone un límite al trabajo realizado. Debemos subrayar sin embargo que al ser una prueba piloto, la petición de confección de Fichas de mejor práctica para el trabajo del equipo consultor ha sido una actividad totalmente voluntaria.



Presentamos a continuación los resultados de los tests en función de los temas a los que las Fichas de mejores prácticas hacen referencia, así como los “delivery mechanisms” y el momento del ciclo de proyecto, es decir, en función de los criterios utilizados para clasificarlas:

Para varias fichas, hay más de un tema o más de un “delivery mechanism” o etapa del ciclo de proyecto que corresponde a la actividad considerada como mejor práctica.



7.10. ANEXO X: FICHAS DE MEJORES PRÁCTICAS RECIBIDAS

En este Anexo se transcriben las “mejores prácticas” identificadas por las propias Entidades Ejecutoras que han colaborado en el ejercicio piloto. Tal y como se ha señalado más arriba, a las Entidades Ejecutoras se les indicó que el objetivo no era hacer una recopilación exhaustiva de mejores prácticas, sino únicamente testar si el sistema propuesto por los consultores funcionaba bien en la práctica.

1. Proyecto “Facilitación del Acceso a Mercados Internacionales para Pequeños Productores Rurales” (ATN-ME-8352-AR). Fundación Fortalecer.

▪ “Servicio de comercialización externa asistida”:

Objetivo: El objetivo de este servicio es acompañar a los productores en su proyecto exportador, en un primer momento exportando a través de terceros hasta que, si su proyecto lo prevé, exportar por sí mismos. Se les facilita de este modo la búsqueda de mercado, los trámites aduaneros, bancarios y de requerimientos específicos.

Descripción: La Fundación, una vez el producto a exportar está definido, hace el relevamiento del mercado internacional para seleccionar los países que presentan mejores posibilidades. Se detectan los posibles clientes y se accionan los contactos comerciales hasta que formalizan la venta de exportación. Es una unidad permanente en la Fundación que presta servicios, resuelve situaciones comerciales y genera recursos para la sostenibilidad de la Fundación. Se pretende aprovechar la experiencia y conocimiento adquiridos gracias al proyecto FOMIN, creando un departamento interno que presta servicios similares a los que se prestan con el proyecto, y mantener en el tiempo este tipo de servicios.

Cuándo, dónde: Este servicio comenzó en marzo de 2006, en Argentina. Se necesitaron ocho meses para implantarlo.

▪ “Sistema de gestión sobre plataforma web”

Objetivo: Tener una herramienta completa de gestión actualizada, fiable y manejable, de todas las actividades del proyecto, y accesible desde las distintas oficinas del proyecto. *Descripción:* Intra y extranet, y sitio en Internet, para sostener la red de información, asistencia comercial, prestación de servicios, y realizar el seguimiento técnico y administrativo del proyecto. Este sistema de información le ha permitido una mayor agilidad en la gestión y el reporting, así como una mayor transparencia en la gestión y en la relación entre ventanillas, servicios centrales y beneficiarios.

Cuándo y dónde: El sistema se preparó durante cuatro meses. Se preparó en la oficina central del proyecto en Buenos Aires, y está implantado y se utiliza también en las antenas regionales.

▪ “Relaciones con otras instituciones”

Objetivo: Potenciar los resultados de las acciones emprendidas, asentar institucionalmente el proyecto y la Fundación, y aumentar la sostenibilidad del proyecto.

Descripción: La Fundación ha establecido muy buenas relaciones con entidades gubernamentales y no gubernamentales con objetivos parecidos. Por ejemplo, el Seminario AgroInnova que se viene haciendo desde el 2004, en su tercera edición de 2007 seguirá con el objetivo principal de transmitir a la comunidad la importancia de transitar el sendero de la innovación tecnológica con el propósito de lograr nuevos procesos productivos, productos y rubros con mayor valor agregado que incrementan los ingresos en las regiones. Por otro lado, la Fundación tiene encomendados varios proyectos para la Secretaría de Agricultura y Ganadería de la Nación (fuera del marco de este proyecto) que le permiten adquirir mayor fuerza y experiencia a la Fundación.

Cuándo y Dónde: El seminario AgroInnova se realizó en el 2004 en Córdoba, en el 2005 en Rosario. El del 2007 tendrá lugar en breve.

▪ **Miel: Conformación de grupos asociativo (ref: PAR 017)**

Objetivo: Constituir un Consorcio de Exportación agrupando a los productores mencionados abajo para mejorar e incrementar el acceso a mercados internacionales.

Descripción: Se formó a los interesados y se evaluó la capacidad de producción para conformar la oferta exportable. Se asesoró para la elaboración del contrato constitutivo del Consorcio de Exportación. Gracias a la asistencia técnica, los productores pudieron establecer una estrategia conjunta para comercializar su producción. A través de la conformación del Consorcio Apícola pudieron reforzar el acceso al mercado internacional exportando miel multiflora a granel a Francia, Alemania, Marruecos, Japón, Ecuador y España.

Cuándo y dónde: Del 10 de agosto de 2006 al 10 de enero de 2007, en la Provincia de Entre Ríos, Argentina

▪ **“Miel: Conformación de grupos asociativos (Ref.: ROS-021)”:**

Objetivo: Constituir un Consorcio de Exportación agrupando a los productores mencionados abajo para mejorar e incrementar el acceso a mercados internacionales.

Descripción: Con el objetivo de conformar una cooperativa se realizaron charlas y talleres durante 11 meses. Luego se asesoró para evaluar y capacitar a los dirigentes, redactar el acta constitutiva y el estatuto de la nueva cooperativa, y orientarla comercial y empresarialmente. Además se dieron lineamientos acerca del sistema administrativo-contable y se definieron la ubicación geográfica, los beneficios, las desgravaciones y/o ayudas de los municipios para la nueva cooperativa. Los socios fundadores aportaron un pequeño capital en efectivo que se usó en principio para financiar la compra de máquinas extractoras de miel para la puesta en marcha de la sala de extracción.

Los beneficiarios son quince productores avícolas con una capacidad de producción inferior a 80 colmenas cada uno, ubicados en San Jerónimo Norte (Santa Fé). La nueva cooperativa denominada APIUNI les permitió introducir tecnología avanzada en la sala de extracción conjunta, según procesos de trazabilidad, y alcanzar un producto diferenciado que podrá comercializarse en el mercado internacional. Por el momento solo exportaron a Alemania indirectamente. Gracias al proyecto se logró cambiar tanto la estructura individualista en el ámbito técnico (manejo de la producción) como en el comercial (venta del producto final). El mayor impacto es la amplia difusión de los principios cooperativistas en los medios locales: otros productores se acercan buscando información sobre la cooperativa y desean saber cómo incorporarse, así como una mayor conciencia en la región de los beneficios de la apicultura.

Cuándo y dónde: Del 3 de enero de 2006 al 3 de noviembre de 2006, en San Jerónimo, Santa Fé, Argentina.

- **Arroces especiales: Implantación de normas de calidad (PAR 005) y Plan de negocios de exportación (PAR 004).**

Objetivos: Responder a las crecientes exigencias del mercado mundial mejorando su sistema de gestión de calidad, y diversificar sus exportaciones para reducir la dependencia de Brasil.

Descripción: La Fundación capacitó al personal de la Cooperativa de Comercialización y Transformación Arroceros Villa Elisa Ltda. en gestión de calidad, incluyendo el nuevo enfoque de normas ISO 9001:2000; se asesoró en comercialización y competitividad y se contempló la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura y de HACCP. Se asistió para la incorporación de control sobre los procesos de formulación y procedimientos en las distintas etapas y actividades del mismo. La Cooperativa logró la certificación de cuatro normas de calidad (BPM, HACCP, ISO 9001:2000 e ISO 22.000:2005), lo que permitió incorporar la mejora permanente de infraestructura, elevar el sentido de pertenencia del personal, así como solucionar los problemas ambientales en la planta industrial. Contar con sellos de calidad permitió lograr una mayor inserción en el mercado interno con nuevos productos y marcas, y aumentar las ventas en el mercado externo, disminuyendo la dependencia del mercado brasileño. En cuanto al plan de negocios, se comenzó por llevar a cabo la caracterización y el análisis de la oferta con potencialidad para la exportación. Se identificaron precios de los mercados internacionales y de los principales oferentes mundiales. Se relevaron los potenciales clientes, se hicieron contactos, se analizó la potencialidad del negocio y se envió la muestra, previa evaluación y aceptación por parte del beneficiario. Como principal logro de este proyecto se debe mencionar la exportación de un producto diferenciado a Brasil, Senegal, Turquía y el Reino Unido. También exportaron arroces especiales a un nuevo mercado: Chile. Además, la cooperativa pudo incorporar información relevante y actualizada del comercio internacional. Esta Cooperativa reúne a 137 socios productores que promedian las 200 ha. Acopia el 12% de la producción provincial de arroz y el 6% de la nacional. Sostiene 88 puestos de trabajo directos y 160 indirectos.

Cuándo y dónde: Durante el 2005 y 2006, en Villa Elisa, Provincia de Entre Ríos, Argentina.

- **“Certificación Norma ISO 9001: 2000”**

Objetivo: Garantizar la transparencia y la eficiencia en todos los servicios brindados por la organización.

Descripción: Fundación Fortalecer alcanzó la certificación de la norma ISO 9001:2000. La implementación de este sistema de gestión de calidad le otorga un valor agregado a los servicios desarrollados por la organización.

Todos los procedimientos que los técnicos llevan a cabo en su gestión diaria quedan documentados y reglamentados por el manual de calidad diseñado por la organización. Esto permite garantizar la transparencia y eficiencia de las acciones desarrolladas para dar respuesta a las necesidades de las PyMES.

La certificación de la norma alcanza a todos los procesos que lleva a cabo la organización: Gestión y Administración de Proyectos; Diseño y Ejecución de

Actividades de Capacitación; Comercialización Asistida y Asistencia Técnica. A través de la implementación de la norma, la Fundación garantiza la calidad de los servicios brindados y también refuerza su compromiso con los pequeños y medianos productores agroindustriales, brindando respuestas a las distintas problemáticas y obstáculos con los que se enfrenten.

Cuándo y dónde: Del 1/02/07 al 21/09/07 cuando se alcanzó la certificación. Unidad Central Buenos Aires, Argentina

▪ **“Publicación de Casos Exitosos”**

Objetivo: Difundir y promocionar las actividades realizadas por el proyecto

Descripción: Fundación Fortalecer realizó un libro donde se recopilan los principales proyectos de casos exitosos de exportación realizados por la organización. En la publicación se explica el funcionamiento y las características del sistema tiene por objetivo facilitar la inserción de las PyMES agropecuarias y agroindustriales en el flujo del comercio internacional. Se resumen las asistencias técnicas con resultado exportador del Sistema de Facilitación de Acceso a mercados Internacionales para Pequeños y Medianos Productores Rurales.

En el libro se brinda una descripción de los beneficiarios, las actividades desarrolladas y los logros alcanzados en cada uno de los casos. En algunos de los proyectos que forman parte de la publicación, también se incluye el testimonio de los productores que con sus propias palabras cuentan los cambios que observaron una vez concluida la asistencia técnica. El libro es una herramienta de difusión de las actividades brindadas por la organización, que sirve para contactar a nuevos beneficiarios de los servicios.

Cuándo y Dónde: Noviembre de 2006 a Julio de 2007, Unidad Central, Buenos Aires, Argentina

▪ **Vinos: Diseño de Imagen para la línea de vinos Valdeviña (Ref: CHI 009)**

Objetivo: Rediseñar la imagen de un vino varietal para que pueda acceder a un mercado determinado, en este caso Finlandia

Descripción: La asistencia técnica realizada junto con la Fundación permitió el diseño de la imagen de un vino varietal marca Valdeviña para poder ingresar al mercado de Finlandia. Se diseñaron etiquetas y envases para una nueva línea de productos. Se redefinieron códigos y mensajes centrales a comunicar. Se diseñó y adaptó la imagen seleccionada a los distintos varietales. En una segunda etapa, se desarrollaron elementos de comunicación en función de los conceptos definidos y mensajes acordes (follera, colgantes, separadores, cenefas y afiches).

El apoyo brindado permitió que la cooperativa exportara 6.300 cajas de vino varietal a este Finlandia, nuevo mercado. Además, comercializaron su producción a otros mercados tradicionales como Estados Unidos, Holanda y Reino Unido. La cooperativa mejoró su posicionamiento como líder en exportación a nuevos mercados y no tradicionales entre las bodegas argentinas.

La Riojana Cooperativa Vitivinifruticola de La Rioja Ltda., cuenta con 600 socios (casi el 80% de los pequeños y medianos productores de toda la provincia), Posee viñedos y cinco bodegas. Posee certificación de la norma ISO 9001:2000, y la producción y

elaboración de algunos de sus productos bajo normas de certificación internacional Orgánica.

Cuándo y dónde: Del 13 de febrero de 2006 al 12 de mayo de 2006, en La Rioja, Argentina

▪ ***Pasta de aceituna: Plan de negocios de exportación (ref: CHI-003)***

Objetivo: Diseñar un plan de negocios de exportación que permita identificar la potencialidad exportadora del producto, detectar potenciales mercados y adecuar la imagen del producto a las necesidades de los mercados internacionales

Descripción: Las actividades se orientaron a la formulación de un plan de negocios para la exportación de pasta de aceituna y aceite de oliva. Se comenzó por la identificación del potencial de exportación. Se detectaron los potenciales mercados, adecuando la imagen de los productos e identificando las restricciones de los principales destinos. Se asesoró para la selección de mercados, segmentos y potenciales compradores. Se concretó la ejecución del plan de negocios de exportación.

A través de la asistencia técnica la PyME pudo alcanzar nuevos mercados de exportación, como los de Canadá, EEUU, Reino Unido, Panamá y Brasil. La empresa logro pasar de una comercialización indirecta a una directa para su producto “pasta de aceituna”, saliendo a comercializar en el mercado internacional con su propia marca, ya que anteriormente comercializaba con marca blanca a terceros.

Cuándo y dónde: Del 23 de junio del 2005 al 22 de diciembre del 2005, en Chamental, Provincia de La Rioja, Argentina

▪ ***“Homologación de Consultores”***

Objetivo: Contar con un staff de consultores calificados y fidelizados con la Fundación Fortalecer para brindar servicios de asistencia técnica a las PyMES agropecuarias una vez finalizados el proyecto.

Descripción: Una de las dificultades mayores que afrontan en general los servicios de consultoría es la fidelización, no solo de los beneficiarios sino también de los propios consultores. Si no se presta especial atención a este aspecto, puede afectarse la futura sostenibilidad de la Fundación Fortalecer. Por este motivo es necesario que el consultor perciba que su fidelización a Fortalecer puede brindarle una fuente de trabajo de consultoría que en forma individual no necesariamente lograría.

Es evidente que la pertenencia institucional de los consultores es un aspecto que, aunque lleve mucho tiempo consolidarlo, es un objetivo a lograr por la Unidad Ejecutora Central y por los gerentes regionales, ya que su anclaje genera relaciones de permanencia más estables y duraderas.

Para superar este obstáculo se diseñó un mecanismo de homologación de un grupo de consultores debidamente calificados en las temáticas específicas de la organización, que constituyen un núcleo de excelencia a través del cual Fortalecer esta en condiciones de responder adecuadamente a la demanda de servicios por parte de los productores, brindándolos de manera directa. Se conformó un directorio de

consultores especializados, los que fueron seleccionados de acuerdo a sus capacidades, por regiones donde están localizados.

La homologación se efectuó a partir de aquéllos que fueron oportunamente seleccionados y que integran la base pública conformada durante la ejecución del Proyecto y teniendo en cuenta los procedimientos de elegibilidad oportunamente instituidos por el BID/ FOMIN.

Cuándo y dónde: Del 15 de septiembre de 2007 en adelante, en todas las oficinas regionales de la Fundación, Argentina

▪ **Base de consultores online**

Objetivo: Contar con un staff de consultores calificados y fidelizados con la Fundación Fortalecer para brindar servicios de asistencia técnica a las PyMES agropecuarias una vez finalizados el proyecto.

Descripción: Una de las dificultades mayores que afrontan en general los servicios de consultoría es la fidelización, no solo de los beneficiarios sino también de los propios consultores. Si no se presta especial atención a este aspecto, puede afectarse la futura sostenibilidad de la Fundación Fortalecer. Por este motivo es necesario que el consultor perciba que su fidelización a Fortalecer puede brindarle una fuente de trabajo de consultoría que en forma individual no necesariamente lograría.

Es evidente que la pertenencia institucional de los consultores es un aspecto que, aunque lleve mucho tiempo consolidarlo, es un objetivo a lograr por la Unidad Ejecutora Central y por los gerentes regionales, ya que su anclaje genera relaciones de permanencia más estables y duraderas.

Para superar este obstáculo se diseñó un mecanismo de homologación de un grupo de consultores debidamente calificados en las temáticas específicas de la organización, que constituyen un núcleo de excelencia a través del cual Fortalecer esta en condiciones de responder adecuadamente a la demanda de servicios por parte de los productores, brindándolos de manera directa. Se conformó un directorio de consultores especializados, los que fueron seleccionados de acuerdo a sus capacidades, por regiones donde están localizados.

La homologación se efectuó a partir de aquéllos que fueron oportunamente seleccionados y que integran la base pública conformada durante la ejecución del Proyecto y teniendo en cuenta los procedimientos de elegibilidad oportunamente instituidos por el BID/ FOMIN.

Cuándo y dónde: Del 15 de septiembre de 2007 en adelante, en todas las oficinas regionales de la Fundación, Argentina

Otras mejores prácticas identificadas, en el primer informe y durante el segundo viaje, que podrían hacer objeto de otras fichas de mejores prácticas, serían:

- *Proximidad al beneficiario.* Las ventanillas de F. Fortalecer y los propios servicios centrales del proyecto en Buenos Aires han dedicado considerable esfuerzo a relacionarse con los beneficiarios; manteniendo numerosos contactos y reuniones, con ellos. La F Fortalecer ha trabajado muy estrechamente con las

pymes beneficiarias para diseñar el plan de actuaciones, seleccionar los consultores para realizar los trabajos de asistencia técnica, acompañar en el proceso de ejecución de las actividades, ...

Esta proximidad ha servido para ganarse la confianza del beneficiario y ha tenido un doble efecto beneficioso:

- o *Éxito en la ejecución y satisfacción del cliente.* Un gran número de los beneficiarios de los proyectos se muestran muy satisfechos con el servicio recibido de F Fortalecer y manifiestan que el apoyo, asesoramiento y acompañamiento que ésta ha realizado ha sido muy útil.
- o *Sostenibilidad.* La confianza generada por F. Fortalecer en los beneficiarios ha servido para que algunos de éstos, al terminar el proyecto co-financiado por FOMIN, firmen acuerdos con la F. Fortalecer para que ésta continúe prestando servicios de asistencia técnica para la exportación. Estos contratos implican el pago sin subvención por la pyme de servicios de consultoría.
- *Contribución mayor de los beneficiarios.* El programa establece un matching grant del 75% del coste el año 1, el 50% el año 2 y el 25% el año 3. Sin embargo la subvención a los productores beneficiarios ha sido un porcentaje menor que lo que estaba previsto inicialmente. F Fortalecer acordó cobrar el 50% del coste desde el inicio de la ejecución; en el año 2007 está cobrando el 80%. Este “ahorro” de gasto de los recursos de Fomin ha servido para:
 - o Aumentar el nº de actividades y beneficiarios por encima de lo previsto inicialmente,
 - o Testar la voluntad de pago por parte de beneficiarios por servicios de consultoría,
 - o Posibilitar que F. Fortalecer adquiriera más experiencia en la prestación de servicios de apoyo a la exportación.
- *Concentración en segmento de producción de tamaño medio.* A pesar de que la población objetivo del proyecto es pequeños y medianos productores, F. Fortalecer se ha centrado en los medianos (en el caso de empresas) y ha atendido a pequeños únicamente cuando se podía agruparlos en cooperativas o consorcios. Esta estrategia ha resultado ser un éxito en un proyecto de promoción de exportaciones, puesto que en general en todos los países, la dimensión pequeña es uno de los principales limitantes a la exportación.

2. Proyecto “Apoyo a los Procesos de Negociación” (ATN-ME-9566-RG). Sociedad Rural Argentina (SRA); Asociación Rural del Uruguay (ARU), ICONTE

Sociedad Rural Argentina (SRA):

- **“Documento de posición de negociación”**

Objetivo: Reflejar la posición de los países del MERCOSUR con respecto a los principales reclamos a acceso de mercado (OMC).

Descripción: Se realizó un “Manifiesto del sector privado agrícola del MERCOSUR en temas de acceso a mercado de las negociaciones agrícolas de la OMC”. Dicho documento fue refrendado por una gran cantidad de entidades que ampliaron la representatividad del mismo de forma significativa. Se envió la Declaración a las autoridades de la OMC (Pascal Lamy y Falconer). La coordinación tuvo un rol relevante en la articulación de posiciones, la revisión de las distintas versiones del documento, y en comunicar los puntos de vista y posiciones de las entidades que adhirieron finalmente al documento.

Cuándo y dónde: Junio de 2007. Reunión principal en Montevideo, y trabajo en Buenos Aires.

- ***“Desarrollo de una base de datos de Acceso a mercados internacionales (Adquisición equipamiento informático, Diseño software, Relevamiento y carga de información, Seguimiento, Usuarios, Utilización en estudios del Proyecto).***

Objetivo: Acceder de forma eficiente a la información relevante para las negociaciones internacionales de productos agrícolas, y facilitar la consulta a una base de datos para textos legales y pronunciamientos de la OMC/GATT

Descripción:

Equipamiento informático: Se efectuó el relevamiento de las necesidades para cada entidad del proyecto, la consulta a especialistas sobre requerimientos técnicos estándar y opciones de menor costo, la formulación de especificaciones técnicas de equipos, la selección de proveedores, la invitación a presentar ofertas, la comparación de cotizaciones, y finalmente la selección y la propuesta de adjudicación ante el Banco. Base de datos: El diseño de la base de datos del proyecto y el desarrollo de las distintas etapas de carga de información e implementación que se está llevando a cabo constituye uno de los temas centrales del proyecto ya que proveerá no solo información de interés para distintos usuarios y beneficiarios del proyecto, sino que conforma el insumo fundamental para la realización de estudios mediante la contratación de consultorías previstas para la segunda mitad del proyecto. El Proyecto trabaja bajo una modalidad descentralizada (Director Ejecutivo SRA –Comité Ejecutivo Nacional-, Coordinador Proyecto, Subcoordinación Técnica INAI, 1 Técnico por entidad –SRA, CRA, CIL-), con una clara definición de responsabilidades.

Se contrató a un consultor para el Diseño del software para la base de datos de:

- (a) Acceso a mercados internacionales, y
- (b) Pronunciamientos del OSD y textos legales de la OMC.

Se trabajaron los requerimientos para compatibilizar lenguajes y formatos en hosting de la página Web del proyecto, y el procedimiento de ingreso de información.

Se realizó el proceso de selección de consultores, y se contrataron hasta el momento 8 consultores para completar las diferentes subBases (“Recopilación de preferencias arancelarias de acuerdos de integración de interés para la Argentina”, y “Recopilación de información general por país-producto e información de costos, precios, márgenes de transformación e inversiones relevante para las exportaciones de Argentina”). Estos consultores trabajan en oficinas o espacios y equipos propios, por contratos de obra.

Se realiza un seguimiento permanente y riguroso por medio del software diseñado a medida. Los intercambios y sinergias se facilitan por medio de un foro creado especialmente y por intercambios promovidos por la coordinación. Asimismo se efectúan en forma periódica (semanal o quincenal) reuniones técnicas con sede rotativa en cada una de las cuatro entidades participantes en el proyecto. En una etapa posterior se ha previsto proceder a una efectiva articulación del trabajo con otras bases similares desarrolladas en las restantes UCNs del Programa Regional.

Estructura Base de Acceso a Mercados:

- o Base 1 y 6 - Información general: 4 economistas trabajando simultáneamente;
- o Base 2 - Precios, costos, inversiones y márgenes: 4 economistas trabajando simultáneamente;
- o Base 3 - Temas tradicionales de OMC: Aranceles, cuotas y subsidios -1 economista-, Obstáculos técnicos, sanitarios y/o fitosanitario y otras BNAs (2 ingenieros o Lic en alimentos)
- o Base 4 - Preferencias arancelarias
- o Base 5 - Aspectos políticos de las negociaciones

Cuándo y Dónde: 4 meses de preparación, empezando en agosto de 2006, Buenos Aires.

- ***“Renegociación de una concesión por medio de la articulación público-privada: el estudio sobre el nuevo escenario comercial ante el ingreso de nuevos miembros a la Unión Europea (UE)”***

Objetivo: 1) Analizar el impacto sobre el comercio argentino que producirá la incorporación de nuevos estados miembros a la UE, y determinar la relación entre el aumento de importaciones y la utilización por parte de la CE de las provisiones del artículo XXVIII del GATT 1994.

2) Considerar los aspectos legales de la ampliación y utilización del artículo XXVIII por parte de la UE a fin de determinar los derechos que podrían asistirle a la Argentina a la luz de las obligaciones dimanantes de los Acuerdos Multilaterales de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

Descripción: El intercambio de comercio de Argentina con la UE ocupa el segundo lugar después del comercio regional. Por tanto resultaba fundamental analizar no sólo la evolución económica, política y social de la UE con la incorporación de nuevos miembros (Rumania y Bulgaria), sino también determinar el uso abusivo del ART XXVIII para negociar un acuerdo con UE sobre ajuste compensatorio por aumento de aranceles. El estudio constituiría un insumo de especial significación para los negociadores del gobierno. El Proyecto articuló las demandas de asistencia técnica de diverso orden (análisis, evaluación de impactos, discusión aspectos legales, etc) por parte de distintas áreas de gobierno y del sector privado vinculado al Proyecto, de modo de cerrar una negociación exitosa que resultó en una ampliación de cuota (compensación de 1000 t carne cuota Hilton).

Cuándo y Dónde: 4 meses desde agosto de 2007, en Buenos Aires

- ***“Mejora de la eficiencia de las negociaciones del bloque a través de acuerdos para preparar y compartir documentos técnicos sobre los que se basen las***

negociaciones: Medición del costo de protección de las barreras no arancelarias (BNAs) a través de un modelo de equilibrio parcial

Objetivo: Obtener una cuantificación de los efectos de la remoción de los diferenciales de precios no explicados por la política arancelaria (supuestos conformados mayormente por BNAs) sobre las ganancias de los exportadores argentinos de productos lácteos con destino al mercado europeo. Una disminución de las restricciones (BNA) reduce el precio de las importaciones argentinas, mejora levemente el bienestar de los consumidores europeos del bien importado, se afecta el bienestar del productor europeo de la variedad doméstica que compite con el producto importado desde Argentina y mejora las ganancias de los exportadores argentinos.

Descripción: Se contrató un investigador prestigioso de un Instituto Universitario (UADE) para la preparación de un estudio sectorial con el objeto de ofrecer información a los negociadores en forma conjunta con el sector privado, que permitan mejorar la eficiencia en negociaciones comerciales.

La realización de consultas entre el sector privado y el público para preparar los términos de referencia de las evaluaciones sectoriales, analizar sus resultados y acordar el trabajo técnico que estos resultados promuevan, llevó a plantear un modelo de equilibrio con restricciones: obteniendo seguidamente los nuevos precios y cantidades de equilibrio luego de la reducción y/o eliminación de las BNA, se accedió a una serie de resultados para cada uno de los escenarios supuestos de elasticidades de sustitución entre bienes domésticos e importados (Armington) y de oferta para el caso de los quesos.

En primer lugar, se observó que los resultados más favorables se obtenían en un escenario de alta elasticidad de sustitución. El escenario con el segundo más alto margen de ganancia sobre las nuevas ventas de los exportadores es el correspondiente a un escenario donde la elasticidad de oferta de importaciones se supone más inelástica, lo cual resulta en una mayor ganancia porcentual para los exportadores argentinos. Esta mayor ganancia sería explicada por un efecto similar a la imposición de una cuota por parte de Europa donde la renta sería apropiada completamente por los exportadores argentinos, aunque estos efectos son motivados por razones tecnológicas relacionadas con la estructura de costos y producción de la industria.

Cuándo y Dónde: Agosto de 2007 en Buenos Aires

▪ ***“Desarrollo de metodologías para su aplicación a estudios nacionales: Estudio de las prioridades de las políticas de comercio exterior de Argentina”***

Objetivo: Obtener informaciones claras sobre las prioridades sectoriales de la política comercial exterior de Argentina.

Descripción: El estudio analiza en consecuencia la política de comercio exterior de Argentina y sus principales instrumentos, como así también el sustento teórico, efectos y aptitud de los instrumentos de política empleados para el logro de los objetivos esgrimidos. Se examinan si las medidas adoptadas responden a alguna de las teorías del comercio internacional conocidas y se explican los efectos que ellas puedan tener sobre sectores seleccionados, empleo, salarios, distribución ingresos y pobreza.

La metodología adoptada rebasa la visión tradicional de los trabajos basados en los cálculos de protección efectiva y nominal, que centran particularmente la atención en los resultados comerciales, para evaluar asimismo otros objetivos que suelen ser prioritarios para los gobiernos de países en desarrollo. En este caso la metodología de análisis se apoya en la combinación de diferentes técnicas: análisis matricial, test de consistencia entre instrumentos y objetivos, versión ajustada del método de frecuencias (Frequency of Occurrence), que contribuyen a la formulación de un índice ponderado que refleja los sectores priorizados por el gobierno de acuerdo a los objetivos subyacentes propuestos.

Cuándo y dónde: Junio de 2007, durante 5 meses, en Buenos Aires.

▪ ***“Organización de Mesas de trabajo con formadores de opinión y tomadores de decisión de los sectores público y privado”***

Objetivos: (1) Facilitar el intercambio de información entre los sectores privado y público, (2) Comunicar las percepciones del primero sobre las agendas de negociación en una modalidad de trabajo similar a un taller o seminario, (3) Generar interés del sector privado en el comercio internacional y entre los sectores privados de los países miembros del MERCOSUR.

Descripción: Se convoca a asociaciones y entidades, en particular a aquellas vinculadas al proyecto, para : (a) discutir sobre el desarrollo de negociaciones y su implementación (“Argentina y la negociación agrícola de la OMC” -abril de 2007-, (b) analizar la relación entre los objetivos del Gobierno nacional y los instrumentos de política empleados (“Compatibilidad del mecanismo de compensación argentino para algunos productos agrícolas procesados con la normativa de la OMC y del MERCOSUR” –mayo 2007-, y (c) presentar resultados y anticipos de los trabajos de investigación desarrollados con recursos profesionales propios (“Análisis del documento Falconer”) y de consultoría contratados por el proyecto (“Prioridades de las Políticas de Comercio Exterior de Argentina –noviembre 2007-).

Las Mesas de Trabajo son coordinadas por el Director Ejecutivo de la entidad que convoca. Las reuniones son de carácter estrictamente técnico (no político ni gremial) y no se busca arribar a conclusiones que expresen consensos sobre los temas planteados. Se aplica la Chatham House Rule (http://en.wikipedia.org/wiki/Chatham_House_Rule), referida a la prohibición de identificar al participante emisor de la información recibida en una reunión. De acuerdo a las circunstancias y al tipo de tema o análisis desarrollado, se generan habitualmente breves reportes que se entregan a los interesados en su recepción. Las reuniones son reducidas en el número de participantes: en general la lista de participantes se cierra con los primeros 30 registrados.

Cuándo y dónde: A partir de marzo de 2007, en Buenos Aires

Asociación Rural del Uruguay (ARU):

▪ ***“Taller para el sector privado sobre la actividad de lobby en EEUU”***

Objetivo: Informar y capacitar al sector privado nacional sobre la actividad de lobby en Estados Unidos y su importancia en las negociaciones

Descripción: Se realizó una videoconferencia con la firma de abogados Hogan&Hartson de EEUU, y actores del sector privado empresarial. El taller permitió que los beneficiarios tomaran conciencia de la necesidad de estar presentes en los círculos de lobby para poder tener influencia en las decisiones políticas relativas a las negociaciones comerciales.

Cuándo y Dónde: El 16 de marzo de 2007, en Montevideo y Washington, por videoconferencia.

- ***“Taller sobre Análisis de las Flexibilidades en las Negociaciones Agrícolas de la Ronda Doha”***

Objetivo: Informar y capacitar al sector privado nacional sobre el análisis del impacto de las propuestas de acceso a mercado en las negociaciones de Doha (productos sensibles, especiales y salvaguardias).

Descripción: Se realizó un Taller de Trabajo entre actores del sector privado empresarial y el consultor sobre Análisis de las Flexibilidades en las Negociaciones Agrícolas de la Ronda Doha, Harry De Gorter, en la sala de conferencias de la Asociación Rural del Uruguay, en Montevideo.

Cuándo y dónde: El 28 de mayo de 2007, en Montevideo (Uruguay).

- ***“Conferencia Expo Prado 2007. Las Cuotas y otros Beneficios en el Marco de la OMC”.***

Objetivo: Informar y capacitar al sector público y privado nacional sobre las negociaciones en el marco de la OMC

Descripción: Se realizó una conferencia en el marco de conferencias de la Expo Prado de la Asociación Rural del Uruguay, teniendo como panelista especialmente invitado al Embajador Uruguayo en Ginebra, Dr. Guillermo Valles y comentaristas representantes del sector frigorífico y arrocerero. Esta actividad permitió obtener información de primera mano para tanto el sector público como privado.

Cuándo y dónde: 7 de septiembre de 2007, en Montevideo.

- ***“Formularios de opinión/evaluación de los recursos del programa”.***

Objetivo: Hacer un seguimiento de la satisfacción de los beneficiarios del programa

Descripción: Se han realizado formularios de opinión y evaluación de los Usuarios del Programa, sobre: Formulario de Capacitación, Formulario de eventos cortos, Formularios de estudios, Formulario de Consulta de Base de datos, Formulario de viajes y pasantías, Encuesta a Negociadores.

Cuándo y dónde: Se comenzó el 1 de agosto de 2006 a utilizarlos.

Del proyecto en su conjunto, destacaremos *que el liderazgo regional, de ICONTE, ha mostrado ser muy eficaz* desde el punto de vista técnico por la gran experiencia y prestigio de esta institución brasileña en la elaboración de estudios sobre negociaciones comerciales. Tanto ARU como SRA, que tienen poca experiencia en este terreno, asumen el liderazgo y están recibiendo know-how de aquella.

También a nivel regional podemos destacar *los intercambios que están realizando abogados de la región especialistas en temas legales referidos al comercio internacional y a negociaciones internacionales*, para tratar dichos temas, lo cual está siendo muy beneficioso para las instituciones del proyecto dada la escasez de recursos en este ámbito en la región.

ICONE Brasil

- ***“Formación ejecutiva para periodistas en Comercio Internacional y negociaciones comerciales internacionales”***

Objetivo: (1) Mejorar la capacidad de los periodistas a difundir información relativa al comercio internacional y las negociaciones comerciales, (2) Establecer una red de contactos con periodistas en todo el país

Descripción: El Instituto organiza anualmente un curso cuyo objetivo es llegar al máximo de periodistas. Cada año se realiza en una ciudad diferente para llegar a todas las zonas geográficas del país. Se incluyen temas relativos al comercio, a la política comercial y a las negociaciones. ICONE invita a especialistas, y se promueve la discusión en clase.

Cuándo y dónde: 3 meses necesarios para organizar el curso. El primero fue en Diciembre de 2004. Desde entonces, en Río de Janeiro, Sao Paulo, Brasilia.

3. Proyecto “Asistencia a Pymex para Aprovechamiento de los Acuerdos Comerciales” (ATN-ME-8974-CH). Prochile.

- ***“Test de potencialidad exportadora”***

Objetivo: Analizar la potencialidad exportadora de las PyMEX.

Descripción: ProChile ha creado un cuestionario con 12 factores que miden la potencialidad exportadora de las empresas. Este Test se basa en información levantada de las empresas y la presentación final fue consensuada a través de un trabajo conjunto público-privado. Se realizaron alrededor de 10 reuniones conjuntas en las que participaron ProChile, Ministerio de Economía, Cámara de Comercio de Santiago.

Los 12 factores son: 1) Motivación (del personal, de mercado, de producción); 2) Gestión operativa internacional; 3) Recursos disponibles; 4) Experiencia acumulada (nacional y externa); 5) Oferta exportable (producto); 6) Expectativas adecuadas; 7) Información disponible; 8) Barreras existentes; 9) Capacidad de precios; 10) Compromiso del equipo directivo; 11) Calidad de Procesos; 12) Gestión Ambiental.

Prochile creó este test, y ha sido el Programa PyMEXPORTA quien lo ha aplicado de manera sistemática y exitosa, por su facilidad de uso y resultados positivos. O sea, estamos hablando de una herramienta de medición probada. Este test sirve para identificar las necesidades de las empresas, así como su posible participación en el proyecto. En caso de que la empresa aún este “inmadura” o no apta (por distintas razones) para el Programa, es derivada a otros proyectos existentes. O sea, es una herramienta de ingreso a las empresas que no concluye solo con su aplicación.

El Test es aplicado por personal de ProChile y por consultores de comercio exterior previamente capacitados (no son meros encuestadores); este punto ha resultado relevante a la hora de levantar de manera precisa la información de las empresas y detectar sus necesidades, el valor agregado que aporta el que sean personas calificadas dentro del comercio exterior, se complementa con las observaciones y sugerencias vertidas en la parte final del test, en la llamada Ficha de Diagnóstico y Recomendaciones, que es “devuelta” a la empresa, creando con esto además una retroalimentación. El Test es una herramienta que se ha ido modificando de acuerdo a la experiencia de su aplicación; en el año 2005 el test fue aplicado alrededor de 200 empresas. En el 2007 se prevé la aplicación de unos 100 tests.

Cuándo y dónde: El test se ha venido formando desde el 2004, y se ha utilizado desde el 2005. En Chile.

ProChile está realizando, por otro lado, unas capacitaciones a empresarios, con una metodología participativa particular que están comenzando a aplicar. Puede que cuando estén probadas, puedan ser otra mejor práctica.

4. Proyecto “Acceso a Mercados y a la Integración a través de la Normalización Técnica (ATN-ME-8532-RG). UNIT.

- **“Manual de procedimientos básicos”**

Objetivo: Mejorar la gestión del proyecto, sistematizando los procedimientos utilizados para las distintas actividades siguiendo las pautas de los Reglamentos del Banco.

Descripción: UNIT ha elaborado un manual con los procedimientos del BID adaptados a la gestión del proyecto, estableciendo códigos para cada operación, y describiendo el procedimiento en detalle. Se han documentado los procedimientos siguientes: Compras, Contratación de expertos, Solicitudes de No objeción y Solicitudes de Reposición del Fondo Rotatorio.

Cuándo y dónde: En Montevideo, en junio de 2005

- **“Procedimiento de contratación de docentes”**

Objetivo: Mejorar la gestión del proyecto, sistematizando los procedimientos utilizados para las distintas actividades adaptando las pautas de los Reglamentos del Banco.

Descripción: UNIT ha elaborado un procedimiento de contratación de docentes que si bien está alineado con los Reglamentos de contratación de expertos del BID, los adapta a la realidad de este caso en particular para darle mayor agilidad a las actividades de Capacitación.

Cuándo y dónde: Montevideo, Junio de 2005

- **“Sistema de archivo físico (soporte papel)”**

Objetivo: Mejorar y facilitar la gestión, monitoreo, evaluación y auditoria del proyecto, sistematizando los procedimientos para archivar los distintos tipos de correspondencia que se tienen con el Banco durante la ejecución.

Descripción: UNIT ha elaborado un sistema de archivo en el que se codifican alfanuméricamente los distintos tipos de correspondencia con el Banco: Notas generales; Solicitudes de No Objeción; Solicitud de reposición de fondos; Informes de estado de avance; estado de situación del fondo rotatorio, etc.

Cuándo y dónde: Montevideo, Junio de 2004

▪ **“Sistema de archivo informático (soporte electrónico)”**

Objetivo: Mejorar y facilitar la gestión, monitoreo, evaluación y auditoria del proyecto, sistematizando los procedimientos para archivar los distintos tipos de correspondencia que se tienen con el Banco durante la ejecución.

Descripción: UNIT ha elaborado un sistema de archivo informático como respaldo del archivo físico (en el que codifican alfanuméricamente los distintos tipos de correspondencia con el Banco: Notas generales; Solicitudes de No Objeción; Solicitud de reposición de fondos; Informes de estado de avance; estado de situación del fondo rotatorio, etc.). Por otra parte, en este archivo informático se incluyen las comunicaciones que se realizan vía e-mail con el Banco y los Subejecutores, ordenadas en un sistema de carpetas.

Cuándo y dónde: Junio de 2004 en Montevideo.

▪ **“Desarrollo de un portal Web para el proyecto”**

Objetivo: Facilitar el acceso de los usuarios a toda la información sobre el proyecto, tanto la referida a objetivos y actividades, como a los resultados obtenidos en cada uno de los componentes. Permitir a través de estos datos, realizar un monitoreo del estado del avance del proyecto.

Descripción: UNIT ha creado una página Web del proyecto que contiene todos los datos de seguimiento puestos al día y directamente accesibles desde Internet y a través de los sitios Web tanto de UNIT como de los subejecutores.

Cuándo y dónde: Julio de 2007, Montevideo

▪ **“Ediciones especiales de normas técnicas”**

Objetivo: Presentar las normas técnicas en un formato amigable y de calidad que induzca a su lectura y a su utilización como herramienta de trabajo. Utilizar los propios productos del proyecto como vehículo para su difusión.

Descripción: UNIT ha generado una metodología innovadora para presentar las publicaciones que se generan en el proyecto en un formato atrayente (libros en colores; Cds). Dentro de estas mismas ediciones especiales, se incluye información sobre el proyecto, de manera que las mismas sirven como vehículo de difusión. Para que éstas puedan llegar a todos los potenciales interesados, se logra el aporte de empresas (a través de publicidad) que permiten grandes tirajes a bajo costo, lo que

permite obsequiar ejemplares a potenciales interesados, así como tener un precio de venta bajo.

Cuándo y Dónde: Junio de 2005, Montevideo

▪ **“Actos de presentación de ediciones especiales”**

Objetivo: Hacer llegar las Ediciones Especiales de Normas a la mayor parte de los potenciales interesados

Descripción: UNIT ha generado una metodología innovadora para presentar las Ediciones Especiales que se generan en el proyecto en eventos masivos, con la participación de autoridades nacionales relacionadas con la temática de las mismas. En estos eventos se obsequia a los participantes con ejemplares de las ediciones especiales, debido a la financiación de su publicación por empresas privadas (a través de publicidad).

Cuándo y dónde: Junio de 2005, Montevideo

▪ **“Desarrollo de nuevas áreas de normalización”**

Objetivo: Permitir el acceso a los beneficios de la Normalización Técnica a PyMES de áreas de actividad en las que hasta ahora no se había aplicado.

Descripción: La Normalización Técnica se aplica desde mucho tiempo atrás en una serie de sectores de actividad tales como Construcción, Electricidad y Electrónica, Industria Plástica, Productos Industriales, etc. El desarrollo de este Proyecto, ha permitido avanzar hacia áreas no tradicionales para el manejo de Normas Técnicas como lo son la Seguridad Alimentaria, Gestión Forestal Sostenible, Calidad de Software, Seguridad de la Información, Responsabilidad Social. El desarrollo de Normas Técnicas en estas áreas, en el que participan todos los sectores involucrados de la sociedad, permite que las mismas sean, entre otras cosas, utilizadas por los gobiernos, cuando así lo consideran conveniente, como base para la elaboración de los reglamentos. Un claro ejemplo de esto en el Uruguay se da en el caso del Biodiesel, ya que la Norma elaborada en el marco del Proyecto es la base técnica de un proyecto de ley que ha elaborado el gobierno para promover su utilización.

Cuándo y Dónde: Junio de 2004, Montevideo

▪ **“Capacitación: Desarrollo de diplomas”**

Objetivos: Ofrecer una capacitación completa en las nuevas áreas en las que se está trabajando en Normalización para permitir la aplicación de la normativa desarrollada.

Descripción: Tal como se preveía en el Proyecto, se han desarrollado actividades de capacitación en las áreas en que se están elaborando Normas. En el caso de UNIT, en algunas áreas, más allá de realizar cursos individuales de aplicación de las Normas (Biodiesel, Responsabilidad Social, Turismo, Evaluación de la Conformidad, etc.) se desarrollaron Diplomas de Especialista, compuestos de 8 a 9 cursos 24 horas lectivas cada uno en las áreas de Seguridad Alimentaria; Seguridad de la Información; Logística y Gestión Forestal Sostenible. La participación en estos Diplomas, más atractivos que los cursos individuales, genera técnicos con la capacidad de aplicar

esta normativa en sus respectivas organizaciones ó de actuar como consultores, siendo los verdaderos difusores de las mismas.

Cuándo y dónde: Julio de 2004, Montevideo

▪ **“Metodología para el desarrollo del proyecto”**

Objetivos: Aplicar una metodología que además de asegurar una ejecución exitosa asegure la sostenibilidad del proyecto

Descripción: El éxito del Programa, se basa en la metodología aplicada para su desarrollo. En primer lugar, en convocar a los sectores de la sociedad para acordar los requerimientos de un producto o servicio, es decir para la elaboración de las normas. Luego de ello buscar llevarlas a la práctica, lo que se logra capacitando recursos humanos a través de actividades estructuradas de capacitación. Por último, promover su utilización estableciendo las bases para los esquemas de certificación tanto de Sistemas de Gestión (Seguridad Alimentaria, Seguridad de la Información, Gestión Forestal Sostenible), como de productos (Miel, Biodiesel, Accesibilidad).

Esta metodología asegura además la creación bases sólidas para la sostenibilidad futura de los temas una vez que cese la intervención del programa piloto FOMIN/BID

Cuándo y dónde: Montevideo, Julio de 2004

5. Proyecto “Acceso a los Mercados y a la Integración a Través de la Normalización Técnica (NOREXPORT)”, ATN/ME-8533-RG, ICONTEC

▪ **“Estudio de requisitos técnicos para acceder a mercados”**

Objetivo: Identificar requisitos normativos que permitan tener acceso a mercados

Descripción: A través de consultoría especializada, se identificaron sectores y productos con potencial exportador y gran contenido pyme en la Comunidad Andina, países destino demandando dichos productos, reglamentación técnica exigida por dichos países, estado normativo de los productos en los países de la CAN.

El Estudio se encuentra en actualización permanente por parte del equipo de Normalizadores responsables de cada sector en el proyecto y dio la base para los planes de sensibilización, elaboración de normas y capacitación que el programa ha adelantado con los países de la CAN.

Detalles del estudio y sus actualizaciones, se encuentran en el Sistema de Información del Programa Norexport, basado en gestión de conocimiento. La información generada de este estudio, una vez divulgada por el Programa, ha permitido a las empresas interesadas de cada sector, acercarse a participar en los comités técnicos de normalización, en donde se diseñan las normas, así como a organismos del gobierno, gremios, asociaciones de productores, que buscan información para sus propios proyectos de fortalecimiento empresarial y apoyo a la exportación y requieren información acerca del tema de requisitos técnicos de diferentes productos para acceder a mercados.

Cuándo y dónde: Se necesitaron 4 meses, y permanece en actualización. Diciembre de 2004, Colombia.

- ***“Diseño de guías de implementación de normas técnicas”***

Objetivo: Facilitar el entendimiento y la adopción de la norma por parte de la pyme

Descripción: La Guía de Implementación de Normas es un documento técnico el cual establece las pautas y una orientación sencilla para facilitar la aplicación de las normas. Fue diseñado por el Programa, como un valor agregado a la elaboración de las Normas Técnicas de Producto, que ha permitido apoyar a los consultores en el momento de hacer la Asistencia Técnica a las empresas en la implementación de Normas y facilita el entendimiento de la norma por parte de las pymes. Adicionalmente ha facilitado el diseño de los cursos de capacitación dirigida a pymes, en las normas de producto.

Cuándo y dónde: Bogotá. Tardó dos años en implantarse, desde enero de 2005.

- ***“Desarrollo de un Sistema de Información Basado en Gestión de Conocimiento – Operativo, Administrativo y Financiero”***

Objetivo: Sistematizar toda la ejecución del proyecto

Descripción: El Sistema de Información ha permitido facilitar la gestión del proyecto, mejorando la comunicación con el Ejecutor, los Sub-ejecutores, los consultores, las empresas beneficiadas y el Banco. El Sistema Incluye módulos operativos, mediante los cuales las empresas y entidades externas obtienen información del tema normativo de los países de la CAN (comités, normas, requisitos técnicos, etc.), los integrantes de Comités Técnicos pueden hacer votación virtual de las normas y tienen oportunidad de hacer foros. El módulo administrativo, permite ver la información actualizada de la operación del proyecto en sus aspectos financieros, contables y de procedimientos

Cuándo y dónde: Desde Julio de 2006, y tardó un año en implantarse. Bogotá.

6. Proyecto “Competitividad PyMEs con normalización técnica en C/A,RD,PN”, ATN/ME-8976-RG, INTECO

- ***“Manual de Procedimientos administrativo-financiero, para la Unidad Regional de Coordinación (URC) y Organismos de Normalización de la Región (ONNs).”***

Objetivo: Fortalecer el sistema de control interno del Programa, tanto a nivel regional como en el orden nacional a través de los ONNs, facilitando el monitoreo de las actividades desarrolladas. Objetivos específicos: realizar en forma ordenada, secuencial y detallada las actividades a su cargo, precisando la participación en cada parte del proceso y los formularios a utilizar, facilitar las labores de auditoria, evaluación, control interno y su vigilancia, evitar duplicidad.

Descripción: Convenio suscrito, Normas generales y sus documentos de referencia, reglamento de operación, para determinar actividades claves y diseñar el

procedimiento. Consultas al BID y a otros programas similares. Selección de temas a desarrollar, determinar el objetivo y elaborar el procedimiento, establecimiento de responsables por actividad, selección y/o elaboración de formularios y notas modelos. Poner a prueba el procedimiento, seguimiento y mejoras, agregar nuevos procedimientos de ser necesario. El manual se compone de los siguientes procedimientos: Primer desembolso del fondo rotatorio, Aportes de contrapartida de co-ejecutores, Justificación y reembolso de gastos, Informe semestral del fondo rotatorio, Contratación de consultores y pagos, Contratación de Auditoria externa. Para cada procedimiento se establece el objetivo, descripción narrativa del mismo y formularios y/o notas.

Cuándo y dónde: 12 meses para implantarlo, desde junio de 2006. Costa Rica.

▪ ***“Manual del Componente Facilitación del Uso y Aplicación de Normas”***

Objetivo: Sistematizar los elementos medulares y procedimientos a utilizar para poner en práctica el Componente

Descripción: La URC preparó, revisó y enriqueció una propuesta del manual. Posteriormente se analizó conjuntamente con los ONN's, se valoró las observaciones y comentarios emitidos. Finalmente, se enriqueció y ajustó, llegando a precisar los siguientes puntos: *objetivos del manual y del componente, el marco institucional y funciones del componente, usuarios, servicios, instrumentos y formularios*

Cuándo y dónde: Seis meses a partir de julio de 2007, Costa Rica

7. Proyecto “Programa para la mitigación de barreras de acceso a mercados Bajo ATPA”, ATN/ME-8530-EC, PROFIAGRO-CORPEI

▪ ***“Desarrollo de una Metodología de selección de productos con potencial de exportación a los EE.UU.”***

Objetivo: Determinar la factibilidad técnica y económica de implementación de los planes de mitigación necesarios para un grupo de productos del sector de frutas y vegetales frescos que permita lograr el ingreso de dichos productos al mercado de EE.UU.

Descripción:

(a) Realizar un estudio de los productos que actualmente cumplen con los requisitos técnicos solicitados por USDA-APHIS para el ingreso como frutas y vegetales frescos a los EE.UU. y que a la vez se identifiquen como productos con potencial de exportación.

Realizar un análisis de la demanda de los diferentes productos seleccionados para el mercado de EE.UU. que permita determinar la pertinencia técnica y económica de impulsar las exportaciones estos productos a los EE.UU.

Identificar para cada uno de los productos seleccionados a productores, exportadores, asociaciones o grupos organizados que actualmente estén trabajando con dichos productos.

Identificar la medida de mitigación que aplica actualmente EE.UU. a través del USDA-APHIS para cada uno de los productos seleccionados.

Con base en la información anterior, realizar una evaluación que permita determinar los requerimientos técnicos y económicos que los productores deben cumplir para lograr al mercado de EE.UU. basados en las medidas de mitigación a aplicar y en base de este análisis determinar, entre los productores y exportadores identificados, los potenciales beneficiarios del programa.

Evaluar la factibilidad financiera de implementar los planes de trabajo operacionales relacionados con las medidas de mitigación para cada producto.

Informar a los potenciales beneficiarios respecto a las actividades realizadas y en base a esto verificar y documentar el interés de participar en un proyecto piloto.

Cuándo y dónde: De noviembre de 2006 a febrero de 2008. Actividades todavía en curso. Varias provincias de la Costa y Sierra del Ecuador.

7.11. ANEXO XI: TERMINOS DE REFERENCIA: DISEÑO DEL SISTEMA INFORMATICO - EXPERTO EN IT (borrador)

1. ANTECEDENTES DEL CLUSTER Y DEL PRESENTE PROYECTO

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en su carácter de administrador del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), desarrolló lo que se denomina el Cluster de Comercio e Inversión, el cual agrupa a todos los proyectos de la región que consideran los temas de apoyo a las negociaciones comerciales, implementación de acuerdos, y acceso a mercados de las PyMES de la región América Latina y Caribe, a efectos de lograr resultados cuantificables en la mejora de la competitividad de las PyMES y la mejora y el fortalecimiento de la capacidad institucional de los agentes e instituciones que trabajan en el tema de Comercio e Inversión.

A la fecha el Cluster se encuentra en plena ejecución, con proyectos finalizados, otros en fase de finalización y otros en plena ejecución.

El desafío del FOMIN es, durante la fase de implementación de los proyectos, o una vez éstos implementados, compartir mejores prácticas, experiencias, informaciones de distinta índole tanto técnica como práctica para el enriquecimiento del Cluster Comercio e Inversión. Los proyectos poseen información valiosa de sus actividades, de sus mejores prácticas, y de sus redes de contactos. El intercambio de éstos permitirá una retroalimentación de mejores prácticas y otras informaciones entre proyectos que será una herramienta potente para mejorar la ejecución de los proyectos, así como para diseñar nuevos proyectos.

Los diferentes proyectos del Cluster solicitaron, en Noviembre de 2006 en la reunión anual del Cluster de Comercio e Inversión, la posibilidad de crear un sistema por el cual: (a) se evite la duplicación de actividades; (b) se aumente el intercambio de información entre los proyectos; (c) se avance en la formalización del Cluster, y (d) se identifiquen mejores prácticas.

Para responder a estas necesidades expresadas por los proyectos, el FOMIN contrató los servicios de una empresa consultora, que presentó una metodología con estos objetivos.

La metodología propuesta por dicha consultoría se basa en la creación de una base de datos de mejores prácticas, en plataforma Web, que permita el intercambio de mejores prácticas, pero también la posibilidad de intercambiar opiniones, informaciones sobre eventos, u otros temas. Los interesados pueden solicitar al FOMIN una copia del informe final de dicha consultoría.

2. OBJETIVOS

El objetivo general de la consultoría es la identificación y difusión de mejores prácticas y otras informaciones de interés entre los proyectos del Cluster.

El objetivo específico es el diseño, implantación y mantenimiento de una plataforma Web que permita el intercambio de información entre los proyectos del Cluster, que incluya una base de de mejores prácticas, y otras funcionalidades relevantes.

3. RESULTADOS

Los resultados esperados son:

- Plataforma Web con la base de datos de mejores prácticas integrada creada, funcionando y utilizada de manera habitual por los proyectos del Cluster.
- Aumento del intercambio de mejores prácticas y otras informaciones entre los proyectos del Cluster

4. ACTIVIDADES

El equipo consultor deberá diseñar e implantar la base de datos de mejores prácticas y la plataforma Web en la que se aloje, permitiendo una serie de funcionalidades, que sin ánimo exhaustivo, enumeramos a continuación:

- Lista de correo para recibir un aviso por parte de los miembros del Cluster cuando una mejor práctica ha sido incluida por un proyecto.
- Posibilidad de seleccionar las listas de correo en las que el miembro del Cluster quiere participar.
- La creación de foros por parte de los miembros del Cluster
- Incluir informaciones relativas a eventos, actividades, estudios de caso de beneficiarios etc. Podrían ser secciones o presentarlo de otro modo.
- Incluir tanto documentos de texto, como fotos y vídeos
- Novedades, que pueden “subir” los propios proyectos

Lo que es indispensable es que esta plataforma responda a los siguientes principios:

- Sencillez (utilización y gestión sencilla).
- Coste reducido.
- Autogestión (por las Entidades Ejecutoras).
- Sostenibilidad financiera.
- Adaptabilidad (otros Clusters, a todos).
- Poco tiempo (que los usuarios y gestores utilicen poco tiempo en usarla, en gestionarla).

El Consultor, una vez implantado el sistema, redactará una Guía para el usuario, de manera a explicar todas las funcionalidades del sistema y su uso sencillo y precauciones que se deben tomar.

La Guía será específica a este proyecto y deberá incluir instrucciones de uso individualizadas para el Coordinador del Cluster, los Coordinadores de los Subclusters, y los usuarios que no responden a estos perfiles.

Será importante que el Consultor explique en la Guía, y ayude al Coordinador del Cluster a extraer estadísticas e informaciones sobre el uso de la plataforma Web y de la base de datos, de manera a que el Coordinador pueda presentar dichas estadísticas de uso de la plataforma y de la base de datos al FOMIN.

Por otro lado, el equipo consultor se ocupará de realizar el mantenimiento del sistema durante el tiempo de la duración del contrato, resolviendo las dudas recibidas por parte de los usuarios o los Coordinadores ("hotline"), así como el mantenimiento técnico del sistema cuando éste lo requiera.

5. INFORMES Y ENTREGABLES

El Consultor deberá realizar un Plan de Trabajo, 15 días después del comienzo de la consultoría, detallando el trabajo a realizar y el correspondiente cronograma, y toda consideración necesaria para el éxito del proyecto.

Al finalizar la implantación del sistema, el Consultor deberá realizar un informe final en el que incluya la/s Guía/s de uso del Sistema.

6. PERFIL REQUERIDO DEL CONSULTOR

El Consultor deberá ser un profesional reconocido en el área de programación en Internet, bases de datos, configuración de servidores.

7. SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN

El consultor reportará a la Entidad Coordinadora del Cluster de Comercio (ADEX – Perú), y al Coordinador del Cluster por parte del FOMIN (Santiago Soler).

Enviará sus informes tanto al uno como al otro vía email en el formato sugerido por el FOMIN.

Deberá realizar una reunión de briefing con el responsable del Cluster del FOMIN Santiago Soler, así como con la Entidad Coordinadora del Cluster.

8. DURACION DE LA CONSULTORIA

Esta consultoría tiene una duración de doce meses calendario. Los tres primeros meses estarán destinados al diseño e implantación del sistema, y durante los nueve restantes se ocupará del mantenimiento del sistema.

9. LUGAR DE TRABAJO

El Consultor deberá trabajar junto a la Entidad Coordinadora del Cluster para la implantación del sistema (Perú).

Después, podrá trabajar desde su lugar habitual de trabajo, teniendo que estar sin embargo perfectamente localizable para responder a posibles dudas de los usuarios y de la Entidad Coordinadora del Cluster.

El briefing con el Fomin podrá realizarse por videoconferencia.

10. PRESUPUESTO

El presupuesto de la presente consultoría es de US\$ _____.

7.12. ANEXO XII: TERMINOS DE REFERENCIA: ASISTENCIA TECNICA PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE INTERCAMBIO DE MEJORES PRACTICAS (borrador)

1. ANTECEDENTES DEL CLUSTER Y DEL PRESENTE PROYECTO

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en su carácter de administrador del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), desarrolló lo que se denomina el Cluster de Comercio e Inversión (a partir de ahora "Cluster"), el cual agrupa a todos los proyectos de la región que consideran los temas de apoyo a las negociaciones comerciales, implementación de acuerdos, y acceso a mercados de las PyMEs de la región América Latina y Caribe, a efectos de lograr resultados cuantificables en la mejora de la competitividad de las PyMES y la mejora y el fortalecimiento de la capacidad institucional de los agentes e instituciones que trabajan en el tema de Comercio e Inversión.

A la fecha el Cluster se encuentra en plena ejecución, con proyectos finalizados, otros en fase de finalización y otros en plena ejecución.

El desafío del FOMIN es, durante la fase de implementación de los proyectos, o una vez éstos implementados, compartir mejores prácticas, experiencias, informaciones de distinta índole tanto técnica como práctica para el enriquecimiento del Cluster Comercio e Inversión. Los proyectos poseen información valiosa de sus actividades, de sus mejores prácticas, y de sus redes de contactos. El intercambio de éstos permitirá una retroalimentación de mejores prácticas y otras informaciones entre proyectos que será una herramienta potente para mejorar la ejecución de los proyectos, así como para diseñar nuevos proyectos.

Los diferentes proyectos del Cluster solicitaron, en Noviembre de 2006 en la reunión anual del Cluster de Comercio e Inversión, la posibilidad de crear un sistema por el cual: (a) se evite la duplicación de actividades; (b) se aumente el intercambio de información entre los proyectos; (c) se avance en la formalización del Cluster, y (d) se identifiquen mejores prácticas.

Para responder a estas necesidades expresadas por los proyectos, el FOMIN contrató los servicios de una empresa consultora, que presentó una metodología con estos objetivos. Esta metodología fue aprobada por el Cluster (tanto el Fomin como las Entidades Ejecutoras).

La metodología propuesta por dicha consultoría se basa en la creación de una base de datos de mejores prácticas, en plataforma web, que permita el intercambio de mejores prácticas, pero también la posibilidad de intercambiar opiniones, informaciones sobre eventos, u otros temas. Los interesados pueden solicitar al FOMIN una copia del informe final de dicha consultoría.

Para la puesta en marcha del sistema FOMIN va a contratar, por una parte una consultoría informática, para diseñar, poner en marcha y dar soporte técnico la base

de datos en plataforma web. Por otra una consultoría para apoyar al Coordinador Técnico del Cluster y a las Entidades Ejecutoras a la puesta en marcha del sistema.

2. OBJETIVOS

El objetivo general de la consultoría es identificar, compartir y difundir mejores prácticas y otras informaciones de interés entre los proyectos del Cluster.

El objetivo específico es la asistencia técnica a las Entidades Ejecutoras de los proyectos del Cluster para identificar mejores prácticas y otras informaciones de interés entre los proyectos del Cluster, y apoyar a los Coordinadores en las tareas de coordinación y animación de los Subclusters y del Cluster en su conjunto.

3. RESULTADOS

Los resultados esperados son:

- Mejores prácticas y/u otras informaciones de interés para ser compartidas, identificadas por cada proyecto del Cluster.
- Aumento del intercambio de mejores prácticas y otras informaciones entre los proyectos del Cluster.
- Establecimiento de actividades, y un programa de acción, para que el sistema sea autogestionado después de la asistencia técnica

4. ACTIVIDADES

El equipo consultor se encargará de:

- Visitar a todos los proyectos del Cluster, una vez, en espacio de un año calendario, para:
 - (a) ayudar a las Entidades Ejecutoras en la identificación de mejores prácticas, la inclusión en la base de datos y en el aprovechamiento de la información que esté disponible en dicha base de datos,
 - (b) ayudar a identificar informaciones que pueden ser de interés para los proyectos del Cluster ("compartibles"), y difundirlas
- Apoyar a los Coordinadores del Cluster y de los Subclusters en su papel de Coordinación y animación de la red, así como en la supervisión de Fichas de mejor prácticas, la preparación de eventos etc.
- Prestar asistencia técnica al Coordinador del Cluster en aquellas cuestiones relacionadas con el proyecto, que éste solicite.
- Participar en el Taller anual del Cluster de Comercio, que está previsto celebrarse en Diciembre del 2008.

5. INFORMES Y ENTREGABLES

El Consultor deberá realizar un Plan de Trabajo, 15 días después del comienzo de la consultoría, detallando el trabajo a realizar y el correspondiente cronograma, y toda consideración necesaria para el éxito del proyecto.

Presentará informes trimestrales de actividades realizadas.

Al finalizar la asistencia técnica, el Consultor deberá realizar un informe final, incluyendo una evaluación del uso y utilidad del sistema.

6. PERFIL REQUERIDO DEL CONSULTOR

El equipo consultor deberá estar formado por profesionales:

- Con experiencia en la realización de estudios de mejores prácticas
- con Experiencia en América Latina y Caribe
- con experiencia de trabajo con el FOMIN y sus procedimientos
- con experiencia en el sector del comercio exterior
- Con un profundo conocimiento del Cluster de Comercio de Inversiones y su problemática

7. SUPERVISION Y COORDINACION

El consultor reportará a la Entidad Coordinadora del Cluster (ADEX Peru), y al Coordinador del Cluster por parte del FOMIN (Santiago Soler).

Enviará sus informes tanto al uno como al otro vía email en el formato sugerido por el FOMIN.

Deberá realizar una reunión de briefing con el responsable del Cluster del FOMIN Santiago Soler, así como con la Entidad Coordinadora del Cluster.

8. DURACION DE LA CONSULTORIA

Esta consultoría tiene una duración de doce meses calendario.

9. LUGAR DE TRABAJO

El equipo consultor deberá trabajar junto a la Entidad Coordinadora del Cluster así como con las demás Entidades Ejecutoras de los proyectos para la definición del Plan de Trabajo.

El equipo consultor deberá realizar un número considerable de viajes (visitar a todos los proyectos del Cluster), pudiendo realizar los informes en su lugar habitual de residencia.

El briefing con el Fomin, y las reuniones a realizar con las Entidades ejecutoras durante la definición del Plan de Trabajo, podrán realizarse por videoconferencia.

10. PRESUPUESTO

El presupuesto de la presente consultoría es de US\$ _____.