



# Informe de Terminación de Proyecto

República Dominicana. Préstamo de Inversión.

PCR

**Nombre del Proyecto:** DR0152 : Programa para el Fomento de la Competitividad (Programa de Innovación para el Desarrollo de Ventajas Competitivas BID 1474 OC/DR)

**País:** República Dominicana

**Sector/Subsector:** Desarrollo Sector Privado/ Infraestructura y Servicios Públicos

**Equipo de Proyecto Original:** Martin Chrisney (RE2/FI2) Jefe; Alejandro Prada (RE2/FI2); José Juan Gomes (RE2/OD3); Diego Belmonte (RE2/FI2); Julián Cruz (COF/CDR); Armando Chamorro (COF/CDR); Miguel Coronado (LEG/OPR); y Yolanda Galaz (RE2/FI2).

**Número de Proyecto:** DR0152

**Número de Préstamo (s), CT(s):** 1474/OC-DR

**Fecha del QRR:** 15 de Abril del 2010

**Fecha de Aprobación Final del PCR:**

**PCR Equipo:** Autor Principal y Miembros: Armando Chamorro (CMF/CPN) Jefe, Martin Chrisney (ICF/CMF), Jose Gómez Lorenzo (ICF/CMF), Luis Cesar Acosta (CID/CDR), Awilda Castillo (CID/CDR), Miguel Coronado (LEG/SGO).

## Índice

<b>I.</b>	<b>INFORMACIÓN BÁSICA .....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>EL PROYECTO.....</b>	<b>2</b>
	A. CONTEXTO DEL PROYECTO .....	2
	B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	4
	i. <i>Objetivo(s) del Desarrollo</i> .....	5
	ii. <i>Componentes</i> .....	5
	C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO .....	6
<b>III.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>6</b>
	A. EFECTOS DIRECTOS.....	7
	B. EXTERNALIDADES.....	8
	C. PRODUCTOS .....	9
	D. COSTOS DEL PROYECTO.....	11
<b>IV.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>11</b>
	A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS .....	11
	B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA.....	12
	C. DESEMPEÑO DEL BANCO .....	12
<b>V.</b>	<b>SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>13</b>
	A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS .....	13
	B. RIESGOS POTENCIALES.....	13
	C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL .....	14
<b>VI.</b>	<b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....</b>	<b>14</b>
	A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS.....	14
	B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST.....	15
<b>VII.</b>	<b>LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>15</b>

## Anexos

## **Abreviaturas y Acrónimos**

<b>BCRD</b>	<b>Banco Central de la República Dominicana</b>
<b>BID</b>	<b>Banco Interamericano de Desarrollo</b>
<b>BM</b>	<b>Banco Mundial</b>
<b>CEDAF</b>	<b>Centro para el Desarrollo Agropecuario y Forestal</b>
<b>CAF</b>	<b>Corporacion Andina de Fomento</b>
<b>CNC</b>	<b>Consejo Nacional de Competitividad</b>
<b>CNE</b>	<b>Consejo Nacional de Energía</b>
<b>CONEP</b>	<b>Consejo de la Empresa Privada</b>
<b>ECC</b>	<b>Estrategia Competitiva de Cluster</b>
<b>FONDEC</b>	<b>Fondo de Competitividad</b>
<b>FOMIN</b>	<b>Fondo Multilateral de Inversiones</b>
<b>GRD</b>	<b>Gobierno de República Dominicana</b>
<b>MIPYMES</b>	<b>Micros, Pequeñas y Medianas Empresas</b>
<b>IDIAF</b>	<b>Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales</b>
<b>IIBI</b>	<b>Instituto de Innovación en Biotecnología e Industria</b>
<b>PNC</b>	<b>Programa Nacional de Competitividad</b>
<b>PNUD</b>	<b>Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo</b>
<b>RD\$</b>	<b>Pesos de República Dominicana</b>
<b>SEIC</b>	<b>Secretaría de Estado de Industria y Comercio</b>
<b>UE</b>	<b>Unión Europea</b>
<b>USAID</b>	<b>Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional</b>
<b>US\$</b>	<b>Dólares de los Estados Unidos</b>

## I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)	
<b>NO. PROYECTO:</b> DR-0152	<b>TÍTULO:</b> Programa para el Fomento de la Competitividad
<b>Prestatario:</b> República Dominicana <b>Agencia ejecutora (AE):</b> Secretaria de Estado de Industria y Comercio <b>Andrés van der Horst Álvarez</b> Director Ejecutivo del Consejo Nacional de Competitividad	<b>Fecha aprobación Directorio:</b> 16 de septiembre de 2003 <b>Fecha efectividad contrato préstamo:</b> 08 de agosto de 2004
<b>Préstamo(s):</b> 1474/OC-DR <b>Sector:</b> Desarrollo del Sector Privado <b>Subsector:</b> Infraestructura y Servicios Públicos <b>Instrumento de préstamo:</b> Innovación	<b>Fecha elegibilidad primer desembolso:</b> 11 de octubre de 2004  <b>Meses en ejecución</b> * desde aprobación: 75 meses * desde efectividad del contrato: 64 meses * desde elegibilidad primer desembolso: 62 meses  <b>Períodos de desembolso</b>  Fecha original desembolso final: 08 de agosto de 2007 Fecha actual desembolso final: 08 de diciembre de 2009 Extensión acumulativa (meses): 28 meses Extensión especial (meses): 28 meses  <b>Monto préstamo(s)</b> * Monto original: US\$ 9.400.000 * Monto actual: US\$ 9.400.000 * Pari Passu (si aplica):  <b>Desembolsos</b> Monto a la fecha: 100,00 (%)  <b>Costo Total del Proyecto (Estimado Original):</b> US\$ 13.500.000  <b>Redireccionamiento</b> Este proyecto: - recibió fondos de otro proyecto? [ ] - Envío fondos a otro proyecto? [ ] - N/A [ x ]  <b>Reducción de Pobreza (PTI):</b> No <b>Equidad Social (SEQ):</b> No  <b>Clasificación ambiental:</b> Esta Operación no generó impactos ambientales directos, sin embargo integró el tema ambiental en sus componentes buscando asegurar que las actividades apoyadas promuevan la sostenibilidad ambiental.  <b>En estado de "Alerta"</b> Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS): Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica): N/A

Resumen de la Clasificación de Desempeño				
OD	<input checked="" type="checkbox"/> Muy Probable(MP)	<input type="checkbox"/> Probable (S)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

---

## **II. El Proyecto**

### ***a. Contexto del Proyecto***

En los años noventa, República Dominicana experimentó una notable expansión económica, desempleo decreciente e inflación declinante. Este desempeño macroeconómico tuvo sus raíces en un amplio programa de estabilización y ajuste estructural con la profundización de la liberalización comercial, privatizaciones y acciones para reformar al sector público. En un contexto económico más estable, florecieron los sectores más abiertos a los mercados internacionales, como el turismo, las telecomunicaciones y la manufactura en zonas francas, constituyéndose en las principales fuentes de inversión extranjera directa, generación de divisas y empleos. En la segunda mitad de los noventa, el crecimiento de dichos sectores contribuyó en más de un 60% al crecimiento registrado por la economía, y esos sectores atraieron alrededor de 76% de la inversión extranjera directa.

A pesar de los progresos logrados, el ambiente de negocios se caracterizaba por una creciente competencia internacional y por barreras persistentes debidas a la presencia de distorsiones y restricciones institucionales. Los sectores productivos menos dinámicos, como la agricultura y la industria, se estancaron o declinaron en los últimos años como consecuencia del intervencionismo estatal, bajos precios internacionales y una estructura productiva demasiado fragmentada. A su vez, los sectores dinámicos, como zonas francas y turismo, enfrentan el desafío de aumentar su competitividad frente a nuevos competidores mundiales y de diversificar sus mercados.

Cuando se formulo el Proyecto, las autoridades económicas se veían enfrentadas a serios problemas en el sector bancario, incluso teniendo la necesidad de intervenir uno de los bancos más grandes del país, y el Banco Central se vio en la necesidad de garantizar la totalidad de los depósitos del público. Si bien la estrategia seguida por las autoridades fue exitosa en evitar una crisis sistémica, la misma tuvo significativos costos sobre el equilibrio macroeconómico y mostró las serias debilidades de los mecanismos de control y supervisión del sistema bancario. El Gobierno se puso a negociar un programa con el Fondo Monetario Internacional, con el fin de restaurar la confianza en el país y restablecer un equilibrio macroeconómico sostenible para el desarrollo y crecimiento económico de mediano plazo.

El contexto político se encontraba bastante complicado, la crisis económica generada por los problemas con el sector bancario se tradujeron en un malestar social por la perdida del poder adquisitivo de la población, la popularidad del gobierno de turno se encontraba bastante desprestigiada por la situación económica y las maniobras políticas para aprobar la reelección presidencial. Existía una gran incertidumbre política por el esperado cambio en el partido de gobierno y en las políticas publicas, cabiendo la posibilidad de una reversión de las reformas.

Bajo ese contexto macroeconómico, el proyecto realizó un análisis de las limitantes microeconómicas que impedían el crecimiento y aumento de la productividad, determinando que: (a) En el sector **agrícola**, el Estado sigue interviniendo en diversas actividades, controlando por un lado los costos, mediante barreras a las importaciones, subsidio de servicios y tasas de interés; y por otro lado, los ingresos por vía de compras a precios más altos que el precio de frontera; (b) El sector **manufacturero** exhibía una atomización de unidades productivas y restricciones de infraestructura y servicios, lo que se traduce en falta de economías de escala. Dada la pequeña escala de la mayoría de las unidades productivas, existía un acceso imperfecto a la información tecnológica, empresarial y de mercado, que permitiría a las empresas incorporarse a patrones modernos de productividad. Además, los programas de apoyo a la pequeña y mediana empresa habían enfatizando el crédito subsidiado que distorsionaba la rentabilidad de los factores.

También, en los sectores más dinámicos, como los de turismo y zonas francas, existían crecientes presiones competitivas: (c) Las **zonas francas** industriales estaban expuestas a una fuerte competencia de productores de otros países, y además enfrentaban el próximo vencimiento del Acuerdo Multifibras, lo cual incrementaría la competencia internacional. En el corto plazo, el modelo de producción basado en la fabricación de grandes volúmenes –con miras a obtener economías de escala– combinados con mano de obra barata, no representaría una clara ventaja comparativa para la República Dominicana debido a la competencia de países con mayores escalas de producción y mano de obra aún más barata. En el caso de: (d) el sector **turismo**, el país también enfrentaba una creciente competencia a nivel regional, así como otros problemas estructurales surgidos por la ausencia de una política de Estado que regulara el desarrollo sostenible del sector y promoviera su competitividad. La caída sistemática en la afluencia de visitantes a ciertos polos turísticos que se había registrado en los años previos al Proyecto se mostraba como una respuesta al progresivo deterioro que se percibía en infraestructura turística y condiciones ambientales.

Dadas las numerosas iniciativas necesarias que apuntaban a remover las barreras a la competitividad y a crear ventajas competitivas, se percibía la urgencia de definir mecanismos institucionales que les permitan a los actores claves una mayor coordinación en la definición de políticas sectoriales. Por lo tanto, era urgente la necesidad de promover la concertación público- privado como una nueva visión que le permitiera al país fortalecer la competitividad de sus sectores productivos.

El proyecto señalaba, en base en las experiencias exitosas de otros países, que estos esfuerzos compartidos debían centrarse en iniciativas para mejorar el clima de negocios y acciones para catalizar la asociatividad en el sector privado. Estos esfuerzos requerían de nuevos instrumentos de política para convertir los consensos entre los actores en acciones, así como la materialización de innovaciones en el fomento de productividad al nivel de la empresa para enfrentar la creciente competencia en los mercados locales e internacionales.

Un aspecto central del Diagnostico que permitía la conceptualización del proyecto, se refería a que el gobierno había creado el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) como un mecanismo institucional para aunar la capacidad del Gobierno y del sector privado en la formulación e instrumentación de acciones concretas. Sin embargo, el CNC, que fue establecido por decreto presidencial para definir las prioridades y las estrategias competitivas, y definir una visión estratégica competitiva que le permita al país desarrollar su potencial económico, carecía de un soporte institucional para la implementación de sus mandatos o una fuente de financiación para la realización del mandato confiado. Tampoco contaba con las herramientas para concretar los acuerdos entre el sector privado y sector público, que definieran una visión estratégica competitiva a largo plazo y acciones congruentes en el corto y mediano plazo. Se requería potenciar la efectividad del CNC, para lo cual también era necesario desarrollar en el país un proceso institucional ágil, eficaz y con participación del sector privado que permita la identificación de barreras a la competitividad, la generación de consensos en materia de políticas y, finalmente, compromisos sobre acciones compartidas entre los sectores público y privado.

Complementando el reto de coordinación entre el sector público y el sector privado, se diagnosticaba que era necesario fomentar la asociatividad al interior del sector privado, dado el reducido tamaño de las unidades productivas, lo que se traduce en limitado poder adquisitivo, menores oportunidades de inserción en la economía global y poca afinidad a la acción colectiva. Por lo tanto, para la creación de ventajas competitivas en las empresas dominicanas se requería la adopción de formas organizativas modernas de asociatividad, que permitan mayor eficiencia productiva, mejor calidad de productos y servicios, cobertura internacional en la comercialización e identificación de nuevos mercados, marcas y productos, para lo cual se recomendaba seguir la experiencia exitosa de algunos países de la región, como Chile, Colombia y México, donde se ha fomentado esas relaciones inter-empresariales, y se han establecido programas para promover la creación de empresas y su organización en *clusters*. Dado que en la República Dominicana existían esfuerzos incipientes para fomentar la asociatividad empresarial, existía un terreno propicio para esto y los empresarios podrían también participar en un diálogo nacional y sectorial sobre las políticas y reformas que propicien el desarrollo de *clusters*.

#### ***b. Descripción del Proyecto***

El Programa de Innovación para el Desarrollo de Ventajas Competitivas fue aprobado el 16 de Septiembre de 2003 para el fortalecimiento de los mecanismos de concertación entre los sectores público y privado relativos al desarrollo de ventajas competitivas, el fomento de la asociatividad al interior del sector privado, la mejora en el clima de negocios nacional y el incremento de la competitividad a través de la co-financiación de actividades y proyectos claves. Este Programa fue concebido de manera consistente a la estrategia para el País para el período 2001-2003 aprobada el 25 de julio del 2001 en su punto (iii) que señalaba textualmente: desmontar los cuellos de botella que entorpecen el desempeño de los sectores productivos.

El Programa pretendía desarrollar varios instrumentos innovadores que faciliten el establecimiento de consensos entre el sector público y privado sobre una visión competitiva sectorial, y los cambios necesarios para su implementación en acciones concretas. A través de la modalidad de financiación compartida se construiría un mecanismo ágil y eficiente para la formulación e implementación de acciones para fomentar la competitividad. Adicionalmente, el Programa incorporaría incentivos para la preparación de proyectos conjuntos que incorporen elementos de responsabilidad social corporativa, que no sólo contribuyan a la rentabilidad financiera de las empresas sino que además brinden simultáneamente beneficios sociales y ambientales. Para asegurar la efectividad del Programa e integrar las lecciones aprendidas, se determinó una evaluación y monitoreo desde el inicio del Programa.

El Programa buscaba impactos mensurables en sus varios niveles de operación: (i) con respecto a sus actividades con clusters de empresas se prevén impactos sobre exportaciones por medio de incrementos en el volumen de productos y servicios, o mejoras en su valor agregado a través de cambios en su producción y/o comercialización; (ii) en el ámbito del diálogo y consenso entre el sector público y privado, el Programa tendrá efectos directos con la creación de nuevos mecanismos para lograr consenso y concertar políticas de competitividad; (iii) como resultado de los procesos lanzados y la formación de una institucionalidad efectiva, el Programa puede pasar a ser una herramienta para la formulación de políticas y consensos en otros sectores, permitiendo la identificación de nuevos proyectos y reformas estructurales donde exista un consenso amplio entre el sector público y privado.

#### **i. Objetivo(s) del Desarrollo**

El Programa tuvo como objetivo el contribuir al crecimiento económico sostenible de la República Dominicana mediante mejoras en el clima de negocios y el aumento de la asociatividad entre empresas. El propósito específico era la puesta en marcha de un proceso participativo para la concertación de políticas y estrategias que aumentan la competitividad y la ejecución de proyectos asociativos que fomenten la competitividad empresarial en los sectores manufacturero y de zona franca, agroindustria y turismo, y que atiendan a las empresas de menor escala.

#### **ii. Componentes**

**Componente 1:** Fortalecimiento de los mecanismos de concertación entre el sector público y privado bajo el Programa Nacional de Competitividad (PNC), y su Consejo Nacional de Competitividad (CNC);

**Componente 2:** Asistencia técnica para fomentar la asociatividad al interior del sector privado en los sectores claves; y

**Componente 3:** Promoción de actividades que mejoren la competitividad a través de cofinanciamiento de proyectos elegibles.



### ***c. Revisión de la Calidad del Diseño***

#### **Revisión de la Calidad del Diseño**

☐ Muy Satisfactorio (MS)      ☒ Plenamente Satisfactorio (PS)      ☐ Menos que Satisfactorio (MS)      ☐ Insatisfactorio (I)

El diseño del Programa se mostró como satisfactorio puesto que:

- a) La interpretación de la situación inicial fue muy correcta y coherente con el entorno microeconómico, a partir del contexto que existía en ese período en República Dominicana, sin embargo existían riesgos de implementación por el entorno político y económico desfavorable. La situación deseada era razonable, necesaria y posible de avanzar en su cumplimiento a partir del conjunto de los objetivos del Programa. Se pudo constatar que los objetivos eran coherentes y comprensivos, debidamente articulados y permitían guiar la marcha del Programa expresados en el Marco Lógico del Programa.
- b) Internamente la estructura del Programa plasmada en el marco Lógico fue correctamente diseñada puesto que el análisis de la lógica vertical y la lógica Horizontal del Marco Lógico se demostró consistente.

No obstante, la ejecución del proyecto demostró que había que hacer cambios en el diseño para obtener mejores resultados, como la necesidad de contar con un mayor respaldo político a las decisiones del directorio del CNC, motivo el cambio en la presidencia del directorio del Secretario de Industria y Comercio, por el Presidente de la Republica.

### **III. Resultados**

Los proyectos financiados por el FONDEC fueron de dos tipos, los de carácter nacional o sectorial como el desarrollo de estrategias sectoriales y elaboración de marcos normativos, y los orientados al apoyo de un cluster o asociación gremial específica, como en la implementación del plan de acción del cluster o la participación a un evento comercial. En el primer caso el beneficiario del proyecto fue una institución pública, como la Secretaria de Agricultura o internacional como el IICA. Los clusters tenían que estar formalmente constituidos y registrados en el CNC para poder presentar proyectos. Los identificados como los de mayor potencial fueron el Turismo, Agroindustria, Manufactura y Zonas Francas. Del total de 175 proyectos del FONDEC, 47 correspondieron al primer grupo y 28 al segundo, en cuanto al importe la distribución fue del 43% para el primero y 53% para el segundo.

Los recursos del FONDEC se utilizaron mayormente para la contratación de consultorías para el desarrollo de estrategias y planes de acción, elaboración de normativas, estudios de mercado, mejoramiento de procesos productivos y certificaciones de calidad; en menor medida se apoyó la participación en ferias comerciales, intercambio de experiencias y cursos de capacitación. En el caso específico de los cluster mas organizados como los de Turismo y de exportadores agrícolas del mango y vegetales, se

apoyo el logro de resultados concretos como la certificación ambiental Bandera Azul para las playas, el sistema de clasificación hotelera y la erradicación de la enfermedad de la mosca en las frutas.

En el taller de cierre del programa se concluyo que los principales resultados fueron la mejora en el clima de negocios (ranking del Global Competitiveness Report y en el Doing Business del Banco Mundial, reducción del tiempo de apertura nuevas empresas, en el pago de impuestos y en el registro de propiedades) y en el marco jurídico (Leyes de Sociedades Comerciales, MIPYMES, Defensa de la Competencia, Polizonaje, Competitividad e innovación Industrial) y el apoyo a la formación y funcionamiento de mas de 20 clusters en los sectores de agroindustria, turismo y manufactura. Sin embargo, se considero que el principal resultado fue la creación de una institucionalidad pública – privada para la promoción de la competitividad. El liderazgo de la Dirección Ejecutiva del CNC fue un factor determinante para superar los obstáculos que se presentaron durante la ejecución, el alcance de los objetivos y la reputación institucional, pero al mismo tiempo representa un riesgo de dependencia para la sostenibilidad futura.

No obstante los resultados obtenidos, cabe mencionar que el Programa no cumplió con implementar el sistema de recolección de información que le permitiera construir la línea de base del proyecto y posteriormente al termino del Programa, realizar una adecuada evaluación de impacto de los resultados. Esta falta en el desarrollo del proyecto adquiere especial relevancia cuando se está en la etapa de preparación de una segunda operación con el CNC.

#### ***a. Efectos Directos***

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)	
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)	
1. Puesta en marcha de un proceso participativo para la concertación de políticas y estrategias que aumentan la competitividad y proyectos asociativos que fomenten la competitividad empresarial en los sectores de manufacturero y zonas franca, agroindustria y turismo y que atienden a las empresas de menor escala.	
Clasificación: MP (Muy Probable)	
Indicadores Claves de Efectos Directos	

Efectos Directos Planeados	Efectos Directos Logrados
<p>1. El subíndice de Competitividad de la República Dominicana se incrementa en 5% anual en promedio a partir del primer año del proyecto.</p> <p>2. Aumento en competitividad (valor agregado, ventas, producción, calidad, tiempo de entrega, productividad) de un 50 por ciento de los clusters atendidos por el Proyecto.</p>	<p>1. Avance en los últimos años:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- The Global Competitiveness score :2004: 3.63; 2005: 3.05; 2006: 3.75; 2007: 3.65; 2008: 3.72; 2009: 3.77</li> <li>- Reporte Doing Business 2009: República Dominicana se encuentra dentro de los Top 10 Reformers 2009</li> <li>- Importante reducción del tiempo y trámites necesarios para abrir nuevas empresas, ( 78 días a sólo 78 horas)</li> <li>- Grandes avances en el sistema de Registro de Propiedades, al reducir el número de días de 107 a 60.</li> <li>- Mejoras en la eficiencia tributaria, reduciendo el tiempo que le toma a las empresas el pago electrónico de sus impuestos.</li> <li>- Significativas mejoras en el marco jurídico del país: Ley de Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (No. 479-08), Ley de MIPYMES, Ley de Defensa a la Competencia; Ley que sanciona el Polizonaje; Ley de Competitividad e Innovación Industrial; entre otras.</li> </ul> <p>2. Valorización de mejoras medidas en empresarios a partir de Evaluación de Impacto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las actividades de entorno realizadas por el Programa son muy valoradas por los empresarios (74%)</li> <li>- El 83% de los expertos piensan que la implementación del Programa ha permitido un crecimiento económico sostenible en la RD.</li> <li>- Los empresarios declaran que el participar en un cluster les ha permitido...</li> </ul> <p>Crecimiento económico para su empresa (44%) Que sus productos tengan un mayor valor agregado (87,5%)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha sido Muy beneficioso o beneficioso para:</li> </ul> <p>Adquirir nuevas técnicas de ventas (44%) Mejoramiento Imagen corporativa (81%) Conocimiento de nuevas técnicas de embalaje y exportación (50%) Nuevas formas de promover Productos (81%) Nuevas formas y técnicas de producción ( 62%)</p>
<b>Reformulación.</b> <input checked="" type="checkbox"/> X ]N/A	
<b>Reajuste ISDP:</b> <input checked="" type="checkbox"/> X ]N/A	
<b>Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):</b> <input checked="" type="checkbox"/> [X] Muy Probable(MP) <input type="checkbox"/> [ ] Probable (S) <input type="checkbox"/> [ ] Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> [ ] Improbable (MI)	
<b>Justificación de Clasificación:</b> Los efectos directos planeados no se miden en forma literal, sin embargo, la medición de los efectos directos logrados da cuenta en mejor forma de los objetivos de desarrollo y lo cumplen más que satisfactoriamente. Al consultarse a los empresarios en el proceso de medición de impacto, ellos declaran en todas las variables pertinentes de competitividad que se logra un impacto importante por el Programa. Por otra parte en los aspectos relativos a la mejora de competitividad País, no se ha logrado el resultado que se pretendía alcanzar, sin embargo se han creado las condiciones de mejora de entorno que repercutirán en el mediano y largo plazo, al lograrse importantes reformas legales en corto período de tiempo que permiten asegurar que en el futuro se mejore la competitividad país. Por otra parte el objetivo de desarrollo en su redacción pretendía "poner en marcha un proceso participativo para la concertación de políticas y estrategias que aumentan la competitividad, lo cual efectivamente se logro plenamente y el resultado medible son todo el conjunto de leyes elaboradas concertadamente, presentadas y aprobadas constituyendo una experiencia única en Latinoamérica.	
<b>Estrategia de País:</b> El Programa y sus resultados se enmarcan dentro del pilar de <b>competitividad</b> ; específicamente dentro de los siguientes objetivos específicos del Banco: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) mejora del clima de negocios,</li> <li>b) aprovechamiento de las oportunidades del CAFTA-DR y</li> <li>c) Reducción de la vulnerabilidad ambiental.</li> </ul>	

## **b. Externalidades**

La experiencia de concertación público-privada para la elaboración de mejoras y leyes que ayuden a la competitividad empresarial y la competitividad país ha generado una mejora en las confianzas entre ambos sectores y ha generado un modelo que supera los temas políticos instaurando nuevas prácticas de trabajo que pueden ser replicadas para sectores o temas específicos como turismo y medio ambiente. Adicionalmente, el éxito

del Programa despertó el interés de la comunidad de donantes (UE, PNUD, USAID, CAF, BM) por apoyar las actividades desarrolladas por el CNC y de esta forma contribuir con su sostenibilidad.

### c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)			
Componentes (Productos)			
1. Componente 1: Fortalecimiento del diálogo y concertación de políticas de competitividad			
	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	
Costo total Componente 1:	US\$ 1,425 millones	US\$ 1,960 Millones	
Contrapartida:	US\$ 310 Millones	US\$ 1,109 Millones	
BID:	US\$ 1,115 Millones	US\$ 851 Millones	
Desembolso BID %:		100%	
Clasificación: MS (Muy Satisfactorio)			
Indicadores Claves del Producto			
Productos Planeados		Fin del Programa	
a) Cuatro (4) Planes de Acción Completos e iniciada su implementación al finalizar el proyecto.		<ul style="list-style-type: none"><li>- Elaborado Plan Nacional de Competitividad Sistémica, mediante el cual se establecen los planes de acción de los sectores prioritarios: Agroindustria, Turismo, Logística, Manufactura, PYMES y Tecnologías de Información.</li><li>- Agronegocios: se elaboraron planes estratégicos de los cultivos de Mango, Piña, Banano, Café Especial de Jarabacoa, y Vegetales Orientales.</li><li>- Energía: Diseño y Puesta en Ejecución de Plan Nacional de Bioenergía, concertándose diferentes instituciones vinculadas al tema (CNE, IDIAF, CEDAF, IIBI, SEIC).</li></ul>	
b) Dos (2) Estrategias Competitivas Sectoriales (ECS) acordadas y publicadas diciembre 2005 y Tres (3) a diciembre del 2006.		<ul style="list-style-type: none"><li>- La Estrategia y Política Industrial de Competitividad Sistémica.</li><li>- La Estrategia y Política de Competitividad de la Industria de Zonas Francas.</li><li>- La Estrategia y Política de Fomento Competitivo a las Exportaciones.</li><li>- Estrategia de Competitividad de las MIPyMEs.</li><li>- Estrategia de Competitividad Sistémica Para la Industria Turística Dominicana.</li><li>- Estrategia Nacional de Competitividad Sistémica Sector Agronegocios.</li><li>- Se completaron los Productos del Proyecto 21 de "Desarrollo de Estrategia Competitiva de Subsectores Industriales"; los cuales se resumen los siguientes documentos:<ul style="list-style-type: none"><li>o "Competitividad en el Sector Industrial de la República Dominicana"</li><li>o "El Sector Industrial de la República Dominicana: Construyendo un mapa estratégico"</li><li>o Elaboración de Estrategia Competitiva del Sector Agropecuario.</li></ul></li></ul>	
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (sin aplica).			
[ X ] El 50% de aumento en los resultados obtenidos con respecto a los planeados se debe al liderazgo demostrado de la Dirección Ejecutiva, a la capacidad del equipo técnico del CNC y al entendimiento del sector privado de los beneficios de la asociación.			
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica).			
Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.			
[ X ] N/A			
2. Componente 2: Formación de clusters y asistencia técnica especializada			
	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	
Costo total Componente 1:	US\$ 745 Millones	US\$ 1,477 Millones	
Contrapartida:	US\$ 190 Millones	US\$ 838 Millones	
BID:	US\$ 555 Millones	US\$ 639 Millones	
Desembolso BID %:		100%	
Clasificación: MS (Muy Satisfactorio)			

Indicadores Claves del Producto	
<b>Productos Planeados</b> - 5 clusters registrados y operando al 30 de septiembre del 2005 - 15 clusters registrados y 10 operando al final del proyecto	<b>Fin del Programa</b> - Cumplido 100% al 30/06/2006 - 23 clusters registrados, de los cuales 15 se encuentran en operación (Diciembre 2009)
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> <input checked="" type="checkbox"/> N/A	
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> <input checked="" type="checkbox"/> N/A	
<b>3. Componente 3: Fondo de Competitividad (FONDEC)</b>	
Costo total Componente 1: US\$ 8,562 Millones Contrapartida: US\$ 2,101 Millones BID: US\$ 5,411 Millones Desembolso BID %: 100%	Presupuesto Inicial Presupuesto Vigente US\$ 11,547 Millones US\$ 5,074 Millones US\$ 6,473 Millones
Clasificación: <b>S (Satisfactorio)</b>	
Indicadores Claves del Producto	
<b>Productos Planeados</b> - Cinco (5) acuerdos interinstitucionales firmados durante el primer semestre del 2005 - Un Fondo para la Competitividad (FONDEC) establecido dentro 6 meses del inicio del proyecto - 40% de los recursos financiados por FONDEC Comprometidos (Proyectos Aprobados), al 30 de diciembre del 2005. 75% de los recursos FONDEC Desembolsados (Contratos en ejecución), al 30 de diciembre del 2006.	<b>Fin del Programa</b> - 11 acuerdos interinstitucionales firmados durante el primer semestre del 2005 (35 al final del proyecto). - Fondo para la Competitividad (FONDEC) operando y desembolsando recursos a los proyectos aprobados, a los siete (7) meses del inicio del proyecto - 2% de los recursos del FONDEC ejecutados al 30 de diciembre del 2005, 15% al 30 de diciembre del 2006.
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> <input checked="" type="checkbox"/> Problemas de coordinación entre el CNC y la empresa consultora internacional contratada para gestionar el FONDEC.	
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> <input checked="" type="checkbox"/> N/A	
<b>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):</b>	
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)	

#### d. Costos del Proyecto

Costo Total del Proyecto - Planeado (US\$ 13.500.000)						Costo Total del Proyecto - Actual (US\$ 18.446.000)					% Diferencia
	BID/OC	Aporte local		Total	%	BID/OC	Aporte local		Total	%	
		Público	Privado				Público	Privado			
Administración (SEIC)	690	276	0	966	7.16%	637	1,490	0	2,127	11.53%	120.00%
Componente 1: Fortalecimiento del Diálogo	1,115	310	0	1,425	10.56%	851	1,109	0	1,960	10.63%	37.54%
Componente 2: Formación de clusters	555	190	0	745	5.52%	639	838	0	1,477	8.01%	98.26%
Componente 3: Fondo de Competitividad	5,411	2,101	1,050	8,562	63.42%	6,473	2,709	2,727	11,909	64.56%	39.09%
Costos Concurrentes	192	0	0	192	1.42%	107	0	0	107	0.58%	-44.27%
Costos Financieros	787	173	0	960	7.11%	693	173	0	866	4.69%	-9.79%
Sin asignación específicas e imprevistos	650	0	0	650	4.81%	0	0	0	0	0.00%	-100.00%
Total	9,400	3,050	1,050	13,500	100.00%	9,400	6,319	2,727	18,446	100.00%	36.64%
%	69.60%	22.60%	7.80%			50.96%	34.26%	14.78%			

#### Explicación de las diferencias.

La dirección del Programa logró apalancar más recursos para su ejecución por parte del sector público y del sector privado debido al éxito mostrado en sus actividades lo que significó un aumento del presupuesto global de un 36, 7% sin que hubiera cambios en el monto aportado por el Banco. Los demás cambios fueron fundamentalmente de aumento de los costos de administración financiados por aporte local y un aumento en el Fondo de competitividad financiado fundamentalmente por imprevistos, reducción en costos concurrentes y financieros y aumento de aporte local. Los excelentes resultados justifican plenamente los cambios que sin embargo estaban destinados a aumentar el nivel de operaciones y por tanto del impacto del Programa.

### IV. Implementación del Proyecto

#### a. Análisis de los factores críticos

Uno de los principales factores críticos no señalados explícitamente en los supuestos era que el CNC pudiese tener la confianza de los distintos actores tanto del sector público como del sector privado para servir de articulador y generar efectivamente los diálogos de competitividad y la concertación requerida para diagnosticar los problemas de competitividad y posteriormente traducirlos en reformas que finalmente se plasmaran en leyes. Esto fue muy bien logrado al punto en que se lograron superar largamente las metas y cualquier tipo de predicción posible en esa fecha. Al respecto es importante mencionar que fueron determinantes el liderazgo y la confianza que el logro en todos los sectores del director del CNC y su capacidad de crear un equipo eficiente que desarrollo una cultura de trabajo distinta a las que existen en la institucionalidad pública tradicional y un ejemplo a nivel internacional.

Operativamente la orientación al logro del CNC, una estructura flexible y una mística importante permitieron obtener resultados medibles e impactos importantes en el trabajo con los clusters, el cual era otro de los factores críticos del proyecto.

#### ***b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora***

El prestatario ejecuto el Programa con una perspectiva de largo plazo en el sentido de hacerse cargo efectivamente de construir una nueva forma de realizar las cosas en República Dominicana sin dejar de tener presente el logro de resultados inmediatos, medibles y visibles ante los distintos actores con los cuales trabajaron. Su relación con los distintos actores tanto público, privados y de otras agencias internacionales de desarrollo fue de generar estrechas confianzas con perspectiva estratégica lo cual permitió que aumentaran los recursos aportados al Programa, facilitar el logro de los objetivos y productos esperados y superar en todo ámbito las metas propuestas. La relación con el Banco fue muy fluida a pesar de los diferentes cambios de interlocutores por parte del Banco y siempre se logró una excelente comunicación e intercambio de información.

Por otro lado, los problemas de coordinación con la empresa consultora internacional contratada para la administración del Fondec, obligaron a su sustitución por una empresa local, manteniendo el equipo técnico original, que en su totalidad era nacional.

El desempeño de la CNC como agencia ejecutora es más que destacable por eso se le califica como muy satisfactorio y es recomendado para futuras operaciones con el Banco en cualquiera de sus modalidades.

#### **Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora**

<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
--	--	--	---

#### ***c. Desempeño del Banco***

Buenas relaciones con los especialistas sectoriales asignados al proyecto: (i) Armando Chamorro (etapa inicial), (ii) Adalgisa Adams, (iii) Astrid Wynter, (iv) Armando Chamorro (sede en Panama) Comunicación Permanente. Involucramiento de los especialistas (e incluso Representantes) en todas las fases y actividades del proyecto. Replicar o mantener la experiencia de comunicación permanente, alto involucramiento y buenas relaciones entre especialistas del banco y ejecutores.

Se sugiere la elaboración de un Estudio de Caso del proyecto 1474 por parte del BID en conjunto con el CNC, de manera que puedan compilarse las lecciones aprendidas y catalogar el proyecto 1474 como buenas prácticas en proyectos en materia de competitividad.

**Clasificación del Desempeño del Banco**☒ Muy Satisfactorio (MS)☐ Satisfactorio (S)☐ Poco Satisfactorio (PS)☐ Muy Insatisfactorio (MI)**V. Sostenibilidad*****a. Análisis de Factores Críticos***

Los principales factores de vulnerabilidad del Programa pasaban por: (a) la capacidad de generar confianza en los actores por parte del CNC de tal manera de generar consensos en torno a los factores de entorno de competitividad que eran necesarios de modificar y (b) la capacidad de ejecución de los acuerdos de los actores y de implementar una nueva forma de asociarse entre los empresarios para mejorar directamente su competitividad (clusters). Ambos factores críticos (ganarse la confianza y tener capacidad ejecutiva para promover tareas a nivel macro y nivel micro) fueron logrados por la agencia ejecutora y actualmente existe tanto en las organizaciones como en los empresarios un alto nivel de expectativas sobre lo que puede seguir desarrollando e impulsando el CNC.

Actualmente el CNC ha logrado financiamiento de diversas fuentes de cooperación internacional (USAID, PNUD, UE, CAF, BM, Fomin) que dan continuidad al trabajo efectuado y aseguran que no tendrán problemas en los próximos 4 a 5 años. En el taller de cierre se concluyó que alcanzada la institucionalidad del CNC, se considera muy probable que se mantenga en el futuro, por cuanto se cuenta con el marco normativo de su accionar - sostenibilidad funcional - con el Plan Nacional de Competitividad Sistémica, y, desde el 2008, el CNC está incluido en las asignaciones del presupuesto público - sostenibilidad financiera. Sin embargo, la mejor garantía de su sostenibilidad es el reconocimiento y valorización de sus servicios por los gremios empresariales y la comunidad internacional de donantes, lo que le permitirá continuar desarrollando su plan de actividades y contar con los recursos financieros necesarios.

***b. Riesgos Potenciales***

En la actualidad, el CNC ha alcanzado un alto grado de visibilidad en el País y por lo mismo ha podido acceder a otras fuentes de financiamiento, nuevos desafíos y confianzas tanto del Sector Público como del Sector Privado. Esta situación lo pone a su vez más vulnerable a aspectos políticos partidistas que pudieran desviar y desvirtuar su trabajo en el futuro. Conscientes de esto en el CNC han estado delineando estrategias para poder obtener una independencia financiera que les permita asegurar su independencia institucional lo cual aparece como el factor crítico actual. Por otro lado, existe el riesgo de una dependencia concentrada en el liderazgo de la Dirección Ejecutiva desde la creación del CNC. El desafío institucional es el futuro cambio en la dirección sin afectar su capacidad y entusiasmo demostrado hasta ahora.



### ***c. Capacidad Institucional***

Hoy en día el CNC depende mucho del liderazgo, influencia y capacidad ejecutiva de su Director Ejecutivo, por lo que es necesario seguir fortaleciendo la capacidad institucional del CNC. Por lo tanto es altamente recomendable que el Banco mantenga su relación mediante algún proyecto o programa con el CNC de tal manera de poder asegurar su fortaleza institucional y prever posibles problemas a futuro. Asimismo, el Banco debiera ayudar al CNC en su búsqueda de la autosostenibilidad económica mediante apoyo técnico y financiero, pues es un ejemplo de una nueva institucionalidad para muchos países en la región.

Es posible que en el largo plazo la sostenibilidad del CNC requiera de una mayor diversificación de las fuentes de financiamiento que no provengan de los aportes del sector público y de la cooperación internacional. Una posible fuente alternativa de recursos sería la venta de servicios al sector privado, la demostración de la valorización de los servicios del CNC es que el sector privado esté dispuesto a pagar por ellos. Sin embargo, esta actividad hasta cierto punto comercial, de ninguna manera significaría un cambio en las principales funciones desarrolladas por el CNC.

#### **Clasificación de Sostenibilidad (SO)**

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
---	---	--	---

## **VI. Evaluación y Seguimiento**

### ***a. Información sobre Resultados***

El seguimiento de los resultados en las actividades de entorno (consenso sobre reformas necesarias de realizar para mejorar el entorno competitivo de las empresas) es detallado y se hace como una práctica de trabajo en el CNC por lo cual está asegurada y disponible esa información en forma permanente.

Por otra parte la información de los resultados de las acciones en los empresarios pertenecientes a los clusters es sistematizada en base a las actividades que se comprometen a realizar con los fondos del proyecto exclusivamente y por lo tanto no se cuenta con una mayor información del impacto o de monitoreo de lo que sucede a nivel de clusters y a nivel de los empresarios pertenecientes a los clusters. Con motivo de la evaluación final se desarrollo una medición de percepción de los beneficiarios del Programa y se realizaron mediciones mediante entrevistas en profundidad a los empresarios las cuales dieron cuenta de los excelentes resultados del programa, sin embargo es importante que el CNC genere un sistema de recolección de información de mejoras de competitividad a nivel Micro (clusters y empresas pertenecientes a clusters) que permita destacar en forma más tangible los beneficios de esta herramienta y sirva para promocionar y extender este trabajo a todos los sectores económicos de República Dominicana.

### ***b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post***

- Mantener la eficacia del programa avanzando en eficiencia y consolidación en la institucionalidad.
  - Existe espacio para reducir costos de administración de Fondec (oficialmente aparecen del poco menos del 14%, pero hay costos hundidos que podrían elevar el costo en al menos un 1 a 2%). Estándares internacionales equivalentes situarían el costo de administración en cifras menores al 10% para un programa con al menos 5 años de funcionamiento. Esto aparece por tanto como una meta a lograr.
  - Focalización y discriminación según tipo de desarrollo de cluster y necesidades. Esto se observa como muy importante, para lo cual es necesario desarrollar una actividad de monitoreo y seguimiento permanente a los clusters.
  - El Fondec se ha demostrado que es útil y necesario, el cual debiera contar con financiamiento propio independiente del apalancamiento de instituciones donantes.
  - También el sistema del Fondec se podría replicar en la creación de otras líneas de financiamiento de apoyo, por ejemplo líneas de crédito directo e indirecto al sistema financiero, que permita avanzar hacia un sistema de apoyo integral a la competitividad empresarial.
- El Banco podría aprovechar de sistematizar esta exitosa experiencia realizando un estudio de caso para ejemplificar a otros países la experiencia del programa en especial en materia de asociación público-privada para mejorar la competitividad país.
- La experiencia de trabajo no está agotada con el proyecto y la posibilidad de que el CNC pueda aprovechar su experiencia de estos años asumiendo otros desafíos profundizando en el desarrollo de los clusters y promoviendo temas de calidad, precompetitividad, innovación en un proyecto “avanzado” de desarrollo de la competitividad hace recomendable estudiar la posibilidad de armar un nuevo proyecto del Banco que le de continuidad y profundidad a estos temas.

## **VII. Lecciones Aprendidas**

- El Programa ha demostrado la importancia de crear una institucionalidad creíble y reconocida por las ventajas que significa para el sector público de contar con un interlocutor válido en el dialogo con el sector privado para la definición e implementación de planes de desarrollo.
- Merece resaltar que como todo proyecto de innovación el Programa tenía riesgos de implementación, las capacidades institucionales no estaban creadas y existía una incertidumbre política por el cambio de gobierno. Sin embargo, el Programa demostró es posible crear estas capacidades aun en procesos de cambio de gobierno y alcanzar los resultados propuestos.
- El programa mostró que con los incentivos adecuados, es posible el compromiso y el aporte financiero del sector privado para el desarrollo de proyectos de alcance sectorial. En el diseño original se estableció un aporte del sector privado

de US\$1.05 millones, los resultados fueron un aporte de más del doble de US\$2.73 millones.

- Teniendo en cuenta que está preparando una segunda operación de apoyo a la competitividad del país con el CNC, es importante la oportuna implementación por el organismo ejecutor del sistema de información que posibilite y tanto la elaboración de la línea de base del nuevo proyecto como, especialmente, la aplicación de una metodología de evaluación de impacto de resultados.
- El componente 1 de Coordinación de una Política de Competitividad Público-Privado se ha visto como el gran acierto del Programa entregando las bases de un tránsito concreto y claro en el mediano plazo para impulsar como sociedad el tema.
- Se refuerza en el sentido anterior, la necesidad de que el CNC siga en la línea de señalar los caminos en los que hay que desarrollar inversiones precompetitivas tanto en el sector público como en el privado (estudios y análisis de oportunidades de los distintos sectores económicos de República Dominicana para su desarrollo competitivo)
- El Programa ha satisfecho una necesidad concreta, instalado en una institución que le ha dado la fuerza necesaria y que lo ha ejecutado eficientemente
- El apoyo y fortalecimiento de los cluster ha respondido a una continuidad de esfuerzos de otras instituciones (USAID) a los que les ha entregado un marco (Estrategias), apoyos directos a proyectos concretos y ha conseguido apalancar nuevos recursos para apoyar su continuidad. (USAID, UE, PNUD)
- La contratación de servicios delegada ha permitido flexibilidad y agilidad a la operación considerándose un buen diseño del Programa.
- La institucionalidad que lidere la promoción de la competitividad debe contar con el apoyo político necesario para la implementación de medias de carácter multisectorial.

### **Anexos:**

1. Ayuda memoria del taller de cierre, lista de participantes y presentaciones
2. Informe de evaluación final del Programa
3. Informe de evaluación del prestatario