

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

REPÚBLICA DOMINICANA

**PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS
COMPETITIVAS**

PRÉSTAMO DE INNOVACIÓN

(DR-0152)

PROPUESTA DE PRESTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Martin Chrisney (RE2/FI2) Jefe; Alejandro Prada (RE2/FI2); José Juan Gomes, (RE2/OD3); Diego Belmonte (RE2/FI2); Julian Cruz (COF/CDR), Armando Chamorro (COF/CDR); Miguel Coronado (LEG/OPR); y Yolanda Galaz (RE2/FI2).

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	MARCO DE REFERENCIA	1
A.	El entorno económico y de competitividad	1
B.	Los retos sectoriales	1
C.	Consenso y concertación de políticas de competitividad	2
D.	Aspectos de competitividad ambiental y social	3
E.	Estrategia del país en el sector	4
F.	Estrategia del Banco en el sector	4
G.	Justificación para un préstamo de innovación	5
II.	EL PROGRAMA	6
A.	Objetivos del Programa	6
B.	Descripción y componentes del Programa	7
C.	Costo y financiamiento	10
D.	Clasificación del sector social y de pobreza	11
III.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	12
A.	Prestatario y organismo ejecutor	12
B.	Funciones y actividades de las entidades participantes	13
C.	Adquisición de bienes y servicios	17
D.	Período de ejecución y calendario de desembolsos	18
E.	Seguimiento y evaluación	18
F.	Auditorias y transparencia	19
IV.	BENEFICIOS, RIESGOS Y VIABILIDAD	19
A.	Beneficios	19
B.	Riesgos	20
C.	Programa de gestión ambiental y social	21
D.	Viabilidad institucional del Programa	22

ANEXOS

ANEXO I	Marco lógico
ANEXO II	Plan de adquisiciones

DATOS BÁSICOS SOCIOECONÓMICOS

Los datos básicos socioeconómicos, incluyendo información sobre deuda pública, se encuentran disponibles en la siguiente dirección:

www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAS	Comité de Acción Sectorial
CNC	Consejo Nacional de Competitividad
CONEP	Consejo de la Empresa Privada
ECC	Estrategia Competitiva de Cluster
FONDEC	Fondo de Competitividad
PNC	Programa Nacional de Competitividad
SEIC	Secretaría de Estado de Industria y Comercio



REPÚBLICA DOMINICANA

PRÉSTAMOS BID

APROBADOS AL 30 DE JUNIO DEL 2003

	US\$ Miles	Porcentaje
TOTAL APROBADO	2,283,623	
DESEMBOLSADO	1,738,808	76.14 %
POR DESEMBOLSAR	544,815	23.85 %
CANCELADO	562,246	24.62 %
AMORTIZADO	666,073	29.16 %
APROBADO POR FONDO		
CAPITAL ORDINARIO	1,488,369	65.17 %
FONDO PARA OPERACIONES ESPECIALES	708,848	31.04 %
OTROS FONDOS	86,405	3.78 %
SALDO DE LA DEUDA	1,072,735	
CAPITAL ORDINARIO	648,873	60.48 %
FONDO PARA OPERACIONES ESPECIALES	416,058	38.78 %
OTROS FONDOS	7,803	0.72 %
APROBADOS POR SECTOR		
AGRICULTURA Y PESCA	509,932	22.32 %
INDUSTRIA, TURISMO, CIENCIA Y TECNOLOGÍA	130,175	5.70 %
ENERGÍA	339,744	14.87 %
TRANSPORTACIÓN Y COMUNICACIÓN	232,431	10.17 %
EDUCACIÓN	253,396	11.09 %
SALUD Y SANEAMIENTO	185,324	8.11 %
MEDIO AMBIENTE	0	0.00 %
DESARROLLO URBANO	33,021	1.44 %
INVERSIÓN SOCIAL Y MICROEMPRESA	335,860	14.70 %
REFORMA Y MODERNIZ. DEL SECTOR PÚBLICO	188,738	8.26 %
FINANCIAMIENTO A EXPORTACIONES	20,296	0.88 %
PREINVERSIÓN Y OTROS	54,706	2.39 %



Banco Interamericano de Desarrollo
Oficina de Apoyo Regional de Operaciones
Unidad de Información Operacional

República Dominicana

Programa Tentativo de Préstamos

2003

Número de Proyecto	Nombre del Proyecto	BID US\$ Millones	Obs
DR0146	Implantación de la Reforma Pensional	5.0	APROBADO
DR0152	Programa para el Fomento de la Competitividad	9.0	
DR0151	Programa de Consolidación Reforma Financiera	106.0	
DR0159	Protección y sostenibilidad de Reformas Sociales	150.0	
Total - A : 4 Proyectos		270.0	
DR0149	Desarrollo Institucional Soc. Información	5.4	
DR0148	Facilidad Sectorial Comercio Exterior	5.0	
Total - B : 2 Proyectos		10.4	
TOTAL 2003 : 6 Proyectos		280.4	

2004

Número de Proyecto	Nombre del Proyecto	BID US\$ Millones	Obs
DR0141	Programa de Vivienda	30.0	
DR0156	Fortalecimiento en Gestión de Proyectos de Inversión Pública	5.0	
DR0154	Mejoramiento de la Educación Superior, Ciencia y Tecnología	34.0	
DR0143	Rehabilitación Centro Histórico Sto Domingo	50.0	
DR0153	Fort. Inst. para el Desarrollo Local (Fase I)	26.4	
Total - A : 5 Proyectos		145.4	
DR0076	Reforma del Sector de Asistencia Social	5.0	
DR0127	Desarrollo de los Ayuntamientos	30.0	
DR0142	Programa Global credito	30.0	
DR0157	Programa de Modernización Fiscal	5.0	
Total - B : 4 Proyectos		70.0	
TOTAL - 2004 : 9 Proyectos		215.4	
Total Sector Privado 2003 - 2004		0.0	
Total Programa Regular 2003 - 2004		495.8	

*** Proyectos del Sector Privado**



REPÚBLICA DOMINICANA

CARTERA EN EJECUCIÓN AL 30 DE JUNIO DEL 2003

(Miles de US\$)

PERÍODO DE APROBACION	NÚMERO DE PROYECTOS	MONTO APROBADO	MONTO DESEMBOLSADO	% DESEMBOLSADO
<u>PROGRAMA REGULAR</u>				
Antes de 1997	2	104,000	78,597	75.57 %
1997 - 1998	6	265,460	162,052	61.05 %
1999 - 2000	5	183,700	16,788	9.14 %
2001 - 2002	3	335,000	100,502	30.00 %
2003	1	5,000	0	0.00 %
TOTAL	17	\$893,160	\$357,939	40.08 %

PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS

(DR-0152)

RESUMEN EJECUTIVO

Prestatario y garante:	República Dominicana		
Agencia ejecutora:	Secretaría de Estado de Industria y Comercio (SEIC)		
Monto y fuente:	IDB: (OC)	US\$	9,40 millones
	Aporte Local	US\$	4,10 millones
	- Sector Público	US\$	3,05 millones
	- Sector Privado	US\$	1,05 millones
	Total:	US\$	13,50 millones
Términos y condiciones:	Plazo Amortización:	20	años
	Período de Gracia:	36	meses
	Período de Ejecución:	30	meses
	Desembolso:	36	meses
	Tasa de Interés:	LIBOR	
	Inspección y vigilancia:	1,00	%
	Comisión de crédito:	0,75	%
	Moneda:	Dólares de los EE.UU de la Facilidad Unimonetaria del Capital Ordinario.	
Objetivos:	El objetivo general del Programa es 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 es 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.		
Descripción:	Los componentes del Programa incluyen: (i) el 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); (ii) asistencia técnica para fomentar la asociatividad al interior del sector privado en los sectores claves; y (iii) promoción de actividades que mejoren la competitividad a través de cofinanciamiento de proyectos elegibles.		
	Componente 1: Fortalecimiento del diálogo y concertación de políticas de competitividad (US\$1,425 millones). En este componente se contemplará una serie de acciones enfocadas a		

identificar y remover las barreras a la competitividad de los sectores indicados. Para ello, este componente financiará: (i) los estudios de base que diagnostican las debilidades y fortalezas estructurales de las empresas y la economía dominicana, e identifican instrumentos y políticas para mejorar la competitividad sectorial; (ii) los talleres para examinar mejores prácticas en competitividad y fortalecer el CNC; (iii) los procesos de diálogo y consulta con los actores claves en cada sector para acordar acciones y presentar las recomendaciones al Poder Ejecutivo; y (iv) la difusión del Programa Nacional de Competitividad y sus estrategias al público a través de los varios medios de comunicación. Se prevén el desarrollo y uso de varios instrumentos para concretar los resultados del diálogo y concertación de políticas entre el sector público y privado, así como Estrategias Sectoriales de Competitividad y Pactos de Competitividad al nivel nacional.

Componente 2: Formación de clusters y asistencia técnica especializada (US\$ 0,745 millones). Con este componente se financiará: (i) asistencia técnica necesaria para la identificación, conformación y puesta en marcha de clusters; (ii) desarrollo de proveedores de servicios a los clusters; y (iii) promoción de capital social-ambiental. Se prevé la conformación de alrededor de 15 a 20 clusters. El Programa estará abierto a la participación de otros grupos que formen clusters y adhieran a los criterios establecidos en el Reglamento Operativo.

El Programa proveerá asistencia técnica a clusters para facilitar su formación y desarrollo y, con el objetivo de ampliar la oferta de servicios a clusters, proveerá orientación a capacitadores y consultores en las áreas de asociatividad, planificación estratégica y competitividad. Asimismo, se financiará asistencia técnica especializada en temas de responsabilidad social corporativa bajo un enfoque de “Competitividad Ambiental y Social.” Por medio de asistencia técnica especializada, el Programa promoverá y cofinanciará con el sector privado proyectos, procesos y/o conceptos tales como: ecoeficiencia, herramientas y sistemas de gestión ambiental y social empresarial, identificación e integración del sector a nuevas oportunidades o nichos de mercado, promoción de actividades ambientalmente sostenibles que permitan al sector privado mejor acceso a mercados, modernización y aplicación de reglamentación socio-ambiental adecuada, entre otros.

Componente 3: Fondo de Competitividad (FONDEC) (US\$8,562 millones). Este Componente financiará la implementación de las actividades identificadas en las varias estrategias y pactos acordados entre el sector público y privado, y las acciones para mejorar la competitividad de clusters a nivel empresarial. El componente tendrá como objetivo financiar proyectos que aumenten y/o

diversifiquen las exportaciones de bienes y servicios bajo la modalidad de inversiones compartidas (*matching grants*). Para asegurar la efectividad del Programa e integrar las lecciones aprendidas, se incluirá una actividad de evaluación y monitoreo desde el inicio del Programa. A tales efectos, se prevé el diseño e implementación de un sistema de medición de impacto en todos los ámbitos de intervención. Se dará seguimiento cuidadoso a: (i) la calidad de los servicios proporcionados por los consultores y firmas contratadas; (ii) la calidad del servicio de la administradora del FONDEC; y (iii) el impacto de las actividades de exportación de bienes y servicios de las empresas que conforman los clusters, y de los cambios en el clima de negocio que se llevan a cabo como parte del Programa.

**Justificación
Proyecto de
Innovación**

Las características innovadoras del Programa residen en varios aspectos. En general, el Programa plantará 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 constituirá un mecanismo ágil y eficiente para la formulación e implementación de acciones para fomentar la competitividad. Adicionalmente, el Programa incorporará 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 efectuará una evaluación y monitoreo desde el inicio del Programa. Si el Programa muestra que el modelo adoptado se traduce en beneficios concretos en términos de aumentos de productividad al nivel de empresa y de cambios y reformas de política, se podría visualizar la expansión de sus actividades.

**Estrategia del
Banco en el país y
sector:**

El Banco aprobó el 25 de julio de 2001 su estrategia para con el país (Documento de País) para el período 2001-2003. Dicha estrategia está dirigida a: (i) resolver persistentes fragilidades macroeconómicas y financieras; (ii) fortalecer las finanzas públicas a fin de generar los recursos y economías necesarias para mejorar la provisión de servicios sociales y contribuir a superar la pobreza; (iii) dismantlar los cuellos de botella que entorpecen el desempeño de los sectores productivos; (iv) fortalecer la capacidad de protección del medio ambiente y de prevención, mitigación y respuesta ante las amenazas naturales; y (v) ampliar la capacidad de las instituciones administrativas y políticas para responder a las demandas sociales. Como puede apreciarse, este Programa es consistente con el vector estratégico (iii).

Coordinación con otras instituciones multilaterales de desarrollo:

El Programa propuesto se beneficiará de las innumerables lecciones aprendidas por la USAID en sus esfuerzos por incrementar las asociaciones estratégicas entre los sectores público y privado en iniciativas de competitividad. El Programa no pretende sustituir ni competir con esfuerzos de otras agencias. Por el contrario, durante la preparación del Programa se establecerán vínculos claros con estos proyectos, a través de la coordinación del CNC y la activa participación de los ejecutores de estos programas, lo que reforzará las sinergias y complementariedad entre dichas actividades y las del Programa propuesto (ver para. 1.14)

Revisión social y ambiental:

La factibilidad ambiental de la operación está asegurada porque: (i) no generará impactos ambientales directos; y (ii) integra el tema ambiental en los componentes, buscando asegurar que las actividades apoyadas promuevan la sostenibilidad ambiental.

Beneficios:

El Programa buscará impactos mensurables en sus varios niveles de operación: (i) con respeto 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.

Riesgos:

El éxito del Programa está basado en el supuesto de que se mantenga una estabilidad macroeconómica para que los resultados en reformas concretas y el aumento en competitividad de grupos empresariales tengan impacto y sostenibilidad. Al mismo tiempo, es importante consolidar la voluntad política del Gobierno y el sector privado para concertar sus acciones en el área de competitividad. Para asegurar que exista esa voluntad, el Programa cuenta con una participación mixta (pública y privada) en todo sus niveles de intervención desde el CNC hasta los clusters mismos. Igualmente, por medio del diseño e implementación de nuevas herramientas que facilitarán el establecimiento de objetivos comunes y responsabilidades compartidas entre los sectores público y privado, el Programa reforzará el compromiso de los actores con el Programa Nacional de Competitividad y su éxito.

Por otra parte, el éxito del componente del FONDEC dependerá de que exista suficiente demanda entre sus potenciales beneficiarios. Como parte de su diseño, el Programa tendrá la flexibilidad de

redimensionar los montos asignados a las diferentes áreas de actuación, pudiendo, en caso de ser necesario, asignar mayores fondos a actividades en las que exista una mayor demanda efectiva. Adicionalmente, para asegurar que haya demanda para los recursos, existe una amplia gama de aportes técnicos y financieros tendientes a estimularla, como asistencia técnica a los clusters y montos diferenciados de contrapartida para promocionar proyectos pequeños.

Finalmente, la provisión de asistencia a los clusters puede enfrentarse a un cuello de botella, cual es la ausencia de proveedores suficientes de servicios para clusters. Para mitigar este riesgo, el Programa entrenará consultores independientes y establecerá acuerdos interinstitucionales con otros programas que atienden a grupos empresariales, para incorporar metodologías comunes de apoyo a clusters y estándares similares.

Condiciones contractuales especiales:

Se plantea como condición previa para el desembolso de recursos del componente del FONDEC, evidencia de la selección y de la contratación de la firma consultora que estará a cargo de su administración (ver para. 3.8). Serán condiciones especiales de ejecución del Programa la realización de una evaluación intermedia y final (ver para. 3.19). Por último, se estipulará, en adición a las condiciones propias de este tipo de programas, la constitución de un fondo rotatorio por 10%.

Reconocimiento retroactivo de gastos:

Se prevé un reconocimiento retroactivo de gastos, con cargo a la contrapartida local, al 15 de septiembre del 2002 hasta por US\$500.000 por concepto de: (i) gastos realizados en la preparación de las bases del diseño institucional del CNC; (ii) formulación de la estrategia de competitividad; (iii) diseminación del Programa Nacional de Competitividad; y (iv) asistencia técnica y capacitación para la promoción de exportaciones de la pequeña y mediana empresa, a condición de que se haya dado el cumplimiento de requisitos sustancialmente análogos a los establecidos en el eventual contrato de Préstamo.

Clasificación de la equidad social y de la pobreza:

Esta operación no califica como un proyecto que promueve la equidad social, como se describe en los objetivos clave para la actividad del Banco contenidos en el informe sobre el Octavo Aumento General de Recursos (documento AB-1704). También esta operación no califica como un proyecto orientado a la reducción de la pobreza (PTI) (ver párrafo 2.17).

Excepciones a las políticas del Banco:

Ninguna.

Adquisiciones: La adquisición de bienes y servicios se llevará a cabo de conformidad con las políticas del Banco en la materia. La adquisición de bienes por montos iguales o superiores al equivalente de US\$250.000 se harán por licitación pública internacional. La contratación de servicios por montos iguales o superiores al equivalente de US\$200.000 se harán por concurso público internacional. En la selección y contratación de la firma consultora para la administración del componente de FONDEC se podrá utilizar el método de contratación basado en la calidad y el precio, siempre que el peso relativo del precio como criterio de evaluación no supere el 20% de la calificación total.

I. MARCO DE REFERENCIA

A. El entorno económico y de competitividad

- 1.1 En los 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 atrajeron alrededor de 76% de la inversión extranjera directa.
- 1.2 A pesar de los progresos logrados, el ambiente de negocios se caracteriza 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.
- 1.3 Recientemente, las autoridades económicas se han visto enfrentadas a serios problemas en el sector bancario, en particular hubo 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 ha tenido significativos costos sobre el equilibrio macroeconómico y ha puesto de presente serias debilidades de los mecanismos de control y supervisión del sistema bancario. En la actualidad el Gobierno está negociando un programa con el Fondo Monetario Internacional, con el fin de restaurar la confianza en el país y reestablecer un equilibrio macroeconómico sostenible necesario para el desarrollo y crecimiento económico de mediano plazo.

B. Los retos sectoriales

- 1.4 En varios sectores de la economía se encuentran limitantes microeconómicas que impiden el crecimiento y aumento de la productividad. 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. El sector **manufacturero** exhibe 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, existe 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 han enfatizado el crédito subsidiado que distorsiona la rentabilidad de los factores.

- 1.5 También, en los sectores más dinámicos, como los de turismo y zonas francas, existen crecientes presiones competitivas. Las **zonas francas** industriales están expuestas a una fuerte competencia de productores de otros países, y además enfrentan el próximo vencimiento del Acuerdo Multifibras, lo cual incrementará la competencia internacional. En el futuro cercano 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 representará 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 del sector **turismo**, el país también enfrenta una creciente competencia a nivel regional, así como otros problemas estructurales surgidos por la ausencia de una política de Estado que regule el desarrollo sostenible del sector y promueva su competitividad. La caída sistemática en la afluencia de visitantes a ciertos polos turísticos que se ha registrado en los últimos años, es una respuesta al progresivo deterioro que se percibe en infraestructura turística y condiciones ambientales.
- 1.6 Dadas las numerosas iniciativas necesarias que apuntan a remover las barreras a la competitividad y a crear ventajas competitivas, se percibe 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, existe la urgente necesidad de concertar con los sectores público y privado una nueva visión que le permita al país fortalecer la competitividad de sus sectores productivos. Con base en las experiencias exitosas de otros países, está claro que estos esfuerzos compartidos deben centrarse en iniciativas para mejorar el clima de negocios y acciones para catalizar la asociatividad en el sector privado. Estos esfuerzos requieren nuevos instrumentos de política para convertir los consensos entre los actores en acciones, así como innovaciones en el fomento de productividad al nivel de la empresa para enfrentar una creciente competencia en los mercados locales e internacionales.

C. Consenso y concertación de políticas de competitividad

- 1.7 En respuesta al desafío de concertar nuevas políticas de competitividad, el gobierno creó 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. El CNC 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. Sin embargo, el CNC todavía carece de un soporte institucional para la implementación de sus mandatos o una fuente de financiación para la realización del mandato confiado. Tampoco existen aún las herramientas

para concretar los acuerdos entre el sector privado y sector público, que definan una visión estratégica competitiva a largo plazo y acciones congruentes en el corto y mediano plazo, tales como los Convenios de Competitividad Exportadora (Ver Apéndice I). Para potenciar la efectividad del CNC es 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.

- 1.8 Junto al reto de coordinación entre el sector público y el sector privado, existe además el reto de fomentar la asociatividad al interior del sector privado. Una de las principales limitantes en numerosas áreas de la producción, comercialización y distribución de productos en los mercados internacionales es 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. Una clave para la creación de ventajas competitivas para las empresas dominicanas sería 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. Esto se ha intentado con éxito en algunos países de la región, como Chile, Colombia y México, donde se ha adquirido conciencia de la importancia de fomentar esas relaciones inter-empresariales, y se han establecido programas para promover la creación de empresas y su organización en *clusters*. En la República Dominicana existen esfuerzos incipientes para fomentar la asociatividad empresarial que se pueden beneficiar de una mayor coordinación entre ellos, y que podrían participar en un diálogo nacional y sectorial sobre las políticas y reformas que propicien el desarrollo de *clusters*.

D. Aspectos de competitividad ambiental y social

- 1.9 Junto a la falta de coordinación efectiva entre el sector público y el sector privado, y a la débil asociatividad al interior del sector privado, la falta de desarrollo de una mayor responsabilidad social y ambiental representa una limitación adicional a la competitividad. Por ejemplo, la falta de mano de obra calificada o la degradación ambiental tienen repercusiones negativas sobre la viabilidad financiera de empresas. Experiencias locales e internacionales demuestran que la Responsabilidad Social Corporativa se ha convertido en una ventaja competitiva en la economía global. Ésta envuelve un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas, que son integrados a la operación de la empresa y al proceso de toma de decisiones. Implica cambios en la manera como se maneja la empresa incluyendo su misión y visión, el ambiente laboral, los procesos productivos y su impacto sobre el medio ambiente, mercadeo responsable de sus productos y promoción de los impactos positivos (reclutamiento de personas de la comunidad local, utilización de proveedores locales, promoción de voluntariado de sus empleados, etc.)
- 1.10 En la República Dominicana existen ejemplos alentadores de colaboración entre empresas y organizaciones de sociedad civil. Por ejemplo, la Asociación de

Hoteleros –ASONAHORES- ha efectuado tareas de saneamiento de pequeñas poblaciones cercanas a centros turísticos para mitigar los impactos ambientales en sus propiedades comerciales; otro ejemplo son ciertas inversiones de la empresa dominicana Helados Bon (Ver Apéndice II). No obstante, estas acciones están generalmente limitadas al área geográfica de su influencia, los intereses o preocupaciones de sus directivos y empleados, o el de los consumidores de sus productos.

- 1.11 Desafortunadamente existen pocos estímulos para desarrollar y experimentar con proyectos de Responsabilidad Social Corporativa. Dado los múltiples enfoques de actuación del sector privado en varias instituciones y organismos, no existe una institucionalidad que les permita acceder al conocimiento requerido, a consultores capacitados y a las lecciones aprendidas sobre el tema. Asimismo, las empresas tienen experiencia limitada en la preparación de los estudios de impacto ambiental.¹

E. Estrategia del país en el sector

- 1.12 En 1998 se preparó un Plan Nacional de Competitividad y en 2000 se diseñó una Estrategia Competitiva Nacional. Como resultado de estos esfuerzos se lanzó el Programa Nacional de Competitividad (PNC) en Marzo de 2002, con el nombramiento del CNC como ente rector del Programa con una participación mixta público-privada.² Esta entidad tiene como objetivo principal la formulación e implementación de estrategias competitivas en los sectores productivos claves de la economía dominicana. Una de sus prioridades es la identificación y desarrollo de ventajas competitivas en aquellos sectores productivos que más aportan a la economía, y para los cuales además se han establecido los respectivos Comités de Acción Sectorial: Turismo, Agroindustria, Manufactura Local y Zonas Francas, y PYMES. En términos generales, los lineamientos del CNC consisten en el mejoramiento del entorno y clima empresarial, el desarrollo de las exportaciones y comercio, desarrollo de clusters y cadenas productivas y el fortalecimiento de la competitividad.

F. Estrategia del Banco en el sector

- 1.13 El Banco aprobó el 25 de julio de 2001 su estrategia para el país (Documento de País) para el período 2001-2003. Dicha estrategia está dirigida a: (i) resolver persistentes fragilidades macroeconómicas y financieras; (ii) fortalecer las finanzas públicas a fin de generar los recursos y economías necesarias para mejorar la provisión de servicios sociales y contribuir a superar la pobreza; (iii) desmontar los cuellos de botella que entorpecen el desempeño de los sectores productivos; (iv) fortalecer la capacidad de protección del medio ambiente y de prevención,

¹ De acuerdo con la Ley General sobre Medio Ambiente (Ley 64 de 2000), las empresas tienen la obligación de preparar estudios de impacto ambiental para todo nuevo proyecto. Este nuevo requerimiento tiende a crear y generalizar una nueva visión de responsabilidad social empresarial.

² Decreto 1091-01 de 3 de noviembre de 2001 que estableció el CNC y el Decreto 377-02 de 11 de mayo de 2002, mediante el cual se designaron los miembros del CNC, su grupo consultivo y Consejos Regionales; y el Decreto 975-02 que amplió la membresía en aquel Consejo.

mitigación y respuesta ante las amenazas naturales; y (v) ampliar la capacidad de las instituciones administrativas y políticas para responder a las demandas sociales. Como puede apreciarse, este Programa es consistente con el vector estratégico (iii). Tanto la cartera de préstamos, como la de cooperaciones técnicas, incluyen varias iniciativas que tienden a reforzar elementos de una estrategia de competitividad en sentido amplio³. El Programa propuesto contemplará acciones complementarias a los varios proyectos aprobados, y la formulación de una estrategia consistente con ellos a través de la participación de los ejecutores e instancias del Gobierno idóneo.

- 1.14 Es importante destacar que las intervenciones del Banco en materia de competitividad han sido cuidadosamente articuladas, considerando aquellas que están llevando a cabo otros donantes. Si bien varias entidades han incursionado en el terreno de la competitividad empresarial,⁴ el enfoque del Programa, resaltando el partenariado estratégico entre los sectores público y privado, es aún excepcional. En particular, el Programa propuesto se beneficiará de las innumerables lecciones aprendidas por la USAID en sus esfuerzos por incrementar las asociaciones estratégicas entre los sectores público y privado en iniciativas de competitividad. El Programa no pretende sustituir ni competir con esfuerzos de otras agencias. Por el contrario, durante la ejecución del Programa se establecerán vínculos claros con estos proyectos. Para tal efecto, la Dirección Ejecutiva podrá celebrar Acuerdos Interinstitucionales, cuyo objetivo será fortalecer la CNC como entidad de coordinación de los esfuerzos de competitividad y promover la activa participación de los ejecutores de estos programas, lo que reforzará las sinergias y complementariedad entre dichas actividades y las del Programa propuesto. El componente FONDEC estará igualmente abierto a la recepción de fondos adicionales de otros donantes, que permitan la ampliación de su alcance o la extensión temporal de sus actividades.

G. Justificación para un préstamo de innovación

- 1.15 El Programa se enmarca dentro de uno de los objetivos principales de préstamos de innovación, con su enfoque sobre el desarrollo de un proceso coordinado de diálogo y consenso entre los sectores público y privado. Sus características innovadoras residen en varios aspectos.
- 1.16 El Programa planteará varios instrumentos innovadores que faciliten el establecimiento de consensos entre los sectores público y privado sobre una visión

³ Entre tales operaciones se pueden citar las siguientes: Programa de Administración de Riego por Usuarios (905/OC-DR); Programa de Apoyo a la Transición Competitiva Agroalimentaria (1397/OC-DR); Programa de Modernización de la Jurisdicción de Tierras (1079/OC-DR); Programa de Reforma y Modernización de la Capacitación Laboral (1183/OC-DR); Programa de Caminos Vecinales (1114/OC-DR); Programa de Modernización del Sector Agua Potable y Saneamiento (1198/OC-DR); Programa de Apoyo al Desarrollo Competitivo de las Zonas Francas (ATN/SF-7733-DR); Programa de Apoyo al Desarrollo de la Sociedad de la Información (ATN/JF-7859-DR); Programa de Apoyo a la Supervisión Bancaria (ATN/MT-7252-DR); Apoyo al Fomento Científico y Tecnológico (ATN/CT-8050-DR); y Facilidad de Microfinanzas Rurales (SP/SF-0215-DR).

⁴ Se han identificado 26 proyectos que suman US\$130 millones, que desarrollan aspectos relacionados con competitividad, del FOMIN, Banco Mundial, GTZ, Fondo Europeo para el Desarrollo, USAID, entre otros.

competitiva sectorial, y los cambios necesarios para su implementación en acciones concretas. Con la modalidad de inversión compartida en el Fondo de Competitividad (FONDEC), se constituirá un instrumento ágil y eficiente para la formulación e implementación de acciones de fomento de la competitividad. Con la aplicación de Estrategias Sectoriales de Competitividad para la definición de acciones de mediano y largo plazo, y la formulación de Pactos de Competitividad para actividades estratégicas del corto plazo, se esperaría demostrar la factibilidad de la colaboración entre varios actores. Como resultado de estas acciones, el Programa permitirá un aprendizaje sobre la efectividad de estos modelos de concertación de políticas de competitividad y fomento de la productividad.

- 1.17 El Programa también incorporará incentivos para la preparación de proyectos conjuntos que incorporen elementos de responsabilidad corporativa social. Se espera que a través de estos esfuerzos, a la conclusión del Programa se puedan presentar casos concretos y documentados de proyectos que no sólo contribuyan a la rentabilidad financiera de las empresas, sino que además brinden simultáneamente beneficios sociales y ambientales.
- 1.18 Para asegurar la efectividad del Programa e integrar las lecciones aprendidas, se incluirá las actividades de evaluación y monitoreo desde el inicio del Programa. Por medio de unas evaluaciones independientes se establecerán líneas de bases al inicio de las actividades de cada cluster, se examinarán grupos comparadores para mostrar los impactos diferenciados de las acciones de fomento de productividad, y se definirán indicadores para las varias vertientes de acciones en las reformas de políticas. Si el Programa muestra que el modelo adoptado se traduce en beneficios concretos en términos de aumentos de productividad al nivel de empresa y de cambios y reformas de política, se podría visualizar la expansión de sus actividades a través de la institucionalización del instrumento de Pactos de Competitividad, el fortalecimiento de las bases legales del CNC para asegurar su continuidad, y la posible expansión de las actividades del FONDEC por medio de donaciones y contribuciones de otras instituciones públicas y privadas. En caso de que el Programa obtenga el éxito esperado, corresponderá a la Dirección Ejecutiva, como guardián de la memoria institucional del Programa, liderar el proceso de generar consensos para brindar continuidad a las instituciones, estructuras y mecanismos.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos del Programa

- 2.1 El objetivo general del Programa es 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 es 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.

- 2.2 Como resultado del cumplimiento de estas actividades, se esperarían avances mensurables en los índices de competitividad relativos a clima de negocio y gerencia de empresas,⁵ así como aumentos tangibles en la producción y venta de bienes y servicios en mercados internacionales por parte de los beneficiarios del Programa. Se estima que los efectos directos llegarán a aproximadamente entre 100 y 200 empresas; a través del efecto de demostración y por medio de cambios en políticas, los efectos indirectos tendrán un impacto mayor.

B. Descripción y componentes del Programa

- 2.3 Para lograr el objetivo propuesto se contemplan los siguientes tres componentes y actividades relacionadas.

Componente 1: Fortalecimiento del diálogo y concertación de políticas de competitividad (US\$1,425 millones)

- 2.4 Tratándose de una iniciativa piloto, el Programa enfocará sus acciones en turismo, agroindustria, industria manufacturera y zona franca, y PYMES, áreas en las cuales existe un amplio consenso sobre el diagnóstico de los problemas y la necesidad de cambio. En este componente, se contemplará una serie de acciones enfocadas a identificar y remover las barreras a la competitividad de los sectores indicados. Para ello, este componente financiará: (i) los estudios de base que diagnostican las debilidades y fortalezas estructurales de las empresas y la economía dominicana, e identifican instrumentos y políticas para mejorar la competitividad sectorial; (ii) los talleres para examinar mejores prácticas en competitividad y fortalecer el CNC; (iii) los procesos de diálogo y consulta con los actores claves en cada sector para acordar acciones y presentar las recomendaciones al Poder Ejecutivo; y (iv) la difusión del Programa Nacional de Competitividad y sus estrategias al público a través de los varios medios de comunicación.
- 2.5 Se prevén varios productos de este componente relacionados con la creación de espacios institucionales y virtuales que apoyen el diálogo y la formación de consensos entre el sector público y privado sobre la política de competitividad. Primero, se realizarán los diagnósticos solicitados por el CNC sobre las condiciones de tipo estructural en la economía dominicana que proveerán los elementos básicos para el análisis de las condiciones competitivas, y constituirán insumos para la identificación y diseño de instrumentos de política que mejoren el clima de negocios, y para la identificación y diseño de proyectos de inversión pública que faciliten las condiciones para aumentar la productividad. Los estudios analizarán la estructura económica nacional y su posicionamiento internacional, así como los costos operativos para empresas. Segundo, la preparación, consultación y divulgación de las Estrategias Sectoriales de Competitividad (ESC) con sus respectivos planes de acción, basadas en un esfuerzo participativo con actores de los sectores privado, público, académico y sociedad civil. Estos documentos deben funcionar como guías estratégicas del accionar de los sectores

⁵ Por ejemplo, en el Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial se incluyen subíndices que captan este nivel de detalle sobre el comportamiento del sector privado.

público y privado, promoviendo mayor coordinación entre ellos y delimitando las grandes líneas estratégicas en el mediano y largo plazo. Tercero, complementario a las ESC, cuando existan consensos sobre acciones puntuales, de corto plazo y alto impacto, se acordarán Pactos de Competitividad entre el sector público y privado bajo la supervisión del CNC. Estos enmarcarán las responsabilidades de las partes y los resultados esperados en cuanto a cambios en el marco legal, institucional, en procedimientos, o en inversiones por parte de los sectores público y privado. En este componente se diseñará el modelo de los Pactos, sus mecanismos de revisión, evaluación y seguimiento por parte del CNC y el Poder Ejecutivo. Se prevé la realización periódica de foros con participación del CNC, el Poder Ejecutivo y de los actores privados para presentar sus estrategias, discutir y monitorear planes de implementación, y promocionar actividades del Programa. Uno de los productos indirectos de este Programa será un aprendizaje sobre este modelo de concertación de políticas de competitividad a presentar en los documentos de evaluación independiente.

Componente 2: Formación de clusters y asistencia técnica especializada (US\$0,745 millones).

- 2.6 Este componente tiene como objetivo promover la modernización empresarial a través del modelo de asociatividad (clusters o conglomerados productivos). Este componente incluirá: (i) la asistencia técnica necesaria para la identificación, conformación y puesta en marcha de clusters en los sectores meta y la incorporación en ellos de empresas de menor escala; (ii) el desarrollo de proveedores de servicios a los clusters; y (iii) la promoción de capital social-ambiental como un aspecto clave de estrategias de negocios. Se prevé la conformación de alrededor de 15 a 20 clusters, que para fines de este Programa se definen como agrupaciones de entre 5 a 50 empresas, organizaciones privadas y actores públicos, que tienen un liderazgo por parte del sector privado, se concentran en una zona geográfica determinada, operan en un campo empresarial particular y se asocian a través de relaciones de compraventa, cliente-proveedor o simplemente por tener en común grupos de clientes, tecnologías, canales de distribución u otros factores.
- a. Asistencia técnica
- 2.7 El Programa proveerá asistencia técnica a clusters para facilitar su formación y desarrollo y, con el objetivo de ampliar la oferta de servicios a clusters, proveerá orientación a capacitadores y consultores en las áreas de asociatividad, planificación estratégica y competitividad. En este componente, se desarrollará una guía sobre la formación de clusters para establecer las bases mínimas para su constitución y liderazgo. Asimismo, se llevarán a cabo talleres de orientación para transmitir a las empresas: (i) el marco conceptual del Programa y el PNC; (ii) los beneficios de la asociatividad; (iii) cómo identificar mecanismos de cooperación; (iv) cómo identificar el liderazgo de los clusters; y (v) cómo preparar sus Estrategias Competitivas de Clusters (ECC) y proyectos conjuntos bajo las reglas de elegibilidad del FONDEC. La documentación preparada estará disponible al público en forma física y electrónica, y asegurará la calidad de los clusters que se

formarán y de las propuestas que se prepararán para su consideración por el Programa.

b. Temas de responsabilidad social corporativa

- 2.8 Asimismo, se financiará asistencia técnica especializada en temas responsabilidad social corporativa bajo un enfoque de “Competitividad Ambiental y Social.” Por medio de asistencia técnica especializada, el Programa promoverá y cofinanciará con el sector privado proyectos, procesos y/o conceptos tales como: ecoeficiencia, herramientas y sistemas de gestión ambiental y social empresarial (i.e. ISO8000, ISO9000, ISO14000, etc.), identificación e integración del sector a nuevas oportunidades o nichos de mercado (i.e. producción orgánica, ecoturismo, energía renovable, productos forestales certificados, etc.), promoción de actividades ambientalmente sostenibles que permitan al sector privado mejor acceso a mercados (i.e. Sistema de Bandera Azul en turismo, producción más limpia en procesos industriales, desarrollo de sistemas de certificación especializados, eficaces y de bajo costo, etc.), modernización y aplicación de reglamentación socio-ambiental adecuada, entre otros. A través de estos esfuerzos, antes de la conclusión del Programa se prepararán estudios de casos concretos y documentados de proyectos que contribuyan a la rentabilidad financiera de las empresas, y que traigan beneficios sociales y ambientales al mismo tiempo.

Componente 3: Fondo de Competitividad (FONDEC) (US\$8,562 millones).

- 2.9 Este componente financiará la implementación de las actividades identificadas en las varias estrategias y pactos acordados entre el sector público y privado y las acciones para mejorar la competitividad de clusters a nivel empresarial. Se utilizará la modalidad de inversiones compartidas (matching grants). El objetivo estratégico del componente es financiar proyectos concretos que contribuyan al aumento y/o diversificación de las exportaciones de bienes y servicios. A tales fines, se financiará acciones del gobierno que tiendan a mejorar el clima de negocios como cambios de políticas, reformas institucionales y cambios legales. Asimismo, al nivel de clusters se financiarán acciones que aumenten la productividad, mejoren la calidad, y/o la eficiencia de las empresas participantes en un cluster, en el marco de las Estrategias Competitivas de Clusters acordadas bajo el Programa.
- 2.10 Este componente cofinanciará proyectos elegibles del gobierno y del sector privado. El esquema de cofinanciación creciente, hasta un 50 por ciento por empresas y entidades, funcionará como el instrumento de implementación de los proyectos que surjan de las estrategias y planes del CNC y de los clusters. Se contempla también la posibilidad de que otras entidades contribuyan recursos financieros al componente. Adicionalmente, se examinará la factibilidad de incluir un mecanismo de reembolso de los fondos de preinversión aportados, cuando la inversión correspondiente sea implementada y financiada dentro de un período determinado.

- 2.11 Una de las acciones centrales de este componente será el establecimiento de un equipo para administrarlo y para realizar la revisión de propuestas y su evaluación bajo criterios establecidos en el Reglamento Operativo. Se financiará la contratación de un administrador de las actividades del FONDEC que estará a cargo del diseño de sistemas de revisión y seguimiento de proyectos, para asegurar que cumplen con los objetivos del Programa y la preparación de las herramientas para la efectiva administración y contabilidad de los fondos.
- 2.12 Asimismo, con el objetivo de ampliar la oferta de servicios a clusters, en este componente se establecerá una base de información sobre proveedores elegibles, tanto para la fase de arranque de clusters como para dar servicios de consultoría especializada en la realización a los proyectos conjuntos. Para el efecto se compilará y mantendrá un Directorio de Proveedores de Servicios que sirva de guía de calidad y de identificación rápida de proveedores acreditados para los clusters.
- 2.13 Finalmente, para asegurar la efectividad del Programa e integrar las lecciones aprendidas, se incluirá en este componente la evaluación y monitoreo. A tales efectos, se prevé el diseño e implementación de un sistema de medición de impacto en todos los ámbitos de intervención y la contratación de una empresa para implementarlo. Se dará seguimiento cuidadoso a: (i) la calidad de los servicios proporcionados por los consultores y firmas contratadas; (ii) la calidad del servicio de la administradora del FONDEC; y (iii) el impacto de los proyectos en las actividades de exportación de bienes y servicios de las empresas que conforman los clusters, así como los impactos de los cambios en el clima de negocios que se lleven a cabo con la financiación y asistencia del Programa. Todos los resultados estarán publicados en forma física y electrónica para asegurar su amplia diseminación, y antes del final del programa se llevará a cabo una conferencia para discutir los resultados del Programa y su futuro desarrollo.

C. Costo y financiamiento

- 2.14 El costo del Programa propuesto se estima en US\$13,5 millones. La distribución por fuentes de financiamiento y categorías de inversión se indican en Cuadro 2.1. El financiamiento del Banco será de US\$9,4 millones provenientes de la Facilidad Unimonetaria del Capital Ordinario. La contrapartida nacional ascenderá a US\$4,1 millones, de los cuales hasta US\$1,05 millones provendrá de la empresa privada como parte del aporte a los proyectos que se financien con recursos del FONDEC.
- 2.15 El préstamo tendría las siguientes condiciones: (i) tasa de interés variable; (ii) comisión de crédito de 0,75% anual sobre los saldos no desembolsados; (iii) tasa de inspección y vigilancia de 1,0% del préstamo; (iv) período de desembolso de 36 meses; (v) período de amortización de 20 años; (vi) período de gracia de 36 meses; y (vii) período de ejecución de 30 meses.
- 2.16 El Programa propuesto contará con apoyo de la Dirección Ejecutiva del PNC dentro de la SEIC para la ejecución del Programa y la implementación de políticas y otras actividades relacionadas con las actividades del CNC. Los costos asociados con las tareas de apoyo por parte de la Dirección Ejecutiva ascienden a

US\$966.000 (7,2% de los costos totales del Programa). Los costos directos representan el 79,5% del costo total y comprenden el financiamiento de las actividades de los tres componentes, los costos asociados con el FONDEC (63,4%) incluyendo su administración y su evaluación. Los costos directos incluyen también apoyo al CNC, la formulación de las estrategias y planes y su diseminación (10,6%), y los costos de asistencia técnica a los clusters (5,5%).

Cuadro 2.1
Programa para el Desarrollo de Ventajas Competitivas
(US\$ miles)

	BID/OC	Aporte Local		Total	%
		Público	Privado		
Administración (SEIC)	690	276	0	966	7,2%
Dirección Ejecutiva del Programa	690	276	0	966	7,2%
Costos directos	7.081	2.601	1.050	10.732	79,5%
<i>Componente 1: Fortalecimiento del Diálogo</i>	1.115	310	0	1.425	10,6%
Fortalecimiento del CNC	25	60	0	85	0,6%
Estrategias de Competitividad, Pactos y Consulta	770	150	0	920	6,8%
Diseminación	320	100	0	420	3,1%
<i>Componente 2: Formación de clusters</i>	555	190	0	745	5,5%
Capacitación y asistencia técnica	415	190	0	605	4,5%
Estudios ambientales y sociales	140	0	0	140	1,0%
<i>Componente 3: Fondo de Competitividad</i>	5.411	2.101	1.050	8.562	63,4%
Administrador del FONDEC	830	351	0	1.181	8,7%
Fondo de Competitividad	4.350	1.750	1.050	7.150	53,0%
Medición de Impacto	232	0	0	232	1,7%
Costos Concurrentes	192	0	0	192	1,4%
Auditoría Financiera	100	0	0	100	0,7%
Evaluación externas (intermedia y final)	92	0	0	92	0,7%
Costos Financieros	787	173	0	960	7,1%
Comisión de Crédito	0	173	0	173	1,3%
Intereses	693	0	0	693	5,1%
FIV	94	0	0	94	0,7%
Sin asignación específicas e imprevistos	650	0	0	650	4,8%
Total	9.400	3.050	1.050	13.500	100,0%
%	69,6%	22,6%	7,8%		

D. Clasificación del sector social y de pobreza

- 2.17 El Programa no califica como operación dirigida a la reducción de pobreza (PTI) ni tampoco como Programa que promueve la equidad social (SEQ). No obstante, el Programa prevé potenciales beneficios en cuanto a la generación de empleo y aumento de ingresos.

III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Prestatario y organismo ejecutor

- 3.1 El Prestatario será la República Dominicana, responsable del servicio de la deuda y del aporte oportuno de los recursos de contrapartida local del Programa. El Organismo Ejecutor será la Secretaría de Estado de Industria y Comercio (SEIC) por intermedio de la Dirección Ejecutiva del CNC. La Dirección Ejecutiva coordinará las actividades del Programa y servirá como el brazo ejecutivo del CNC bajo su Director, quien participará como miembro del CNC. El órgano rector del Programa Nacional de Competitividad será el CNC, que fue creado por decreto, tiene nueve miembros designados por el Presidente de la República a título honorario, presidido por la Secretario de Estado de Industria y Comercio (SEIC) como Presidente, y por el Presidente del Consejo de la Empresa Privada (CONEP) como Vicepresidente.⁶
- 3.2 En la ejecución debe existir una independencia y agilidad en los mecanismos de apoyo y la provisión de asistencia al sector privado que responda a la demanda para estos servicios. Adicionalmente, las acciones se deben llevar a cabo en un contexto que promueva la responsabilidad compartida y la acción conjunta. En este sentido se prevé que la Dirección Ejecutiva debe optar por una visión empresarial de su gestión, por lo cual se prevé la contratación de una firma consultora para apoyar en la implementación de las actividades del componente de FONDEC, para preparar los sistemas administrativos, bases de datos, y agilizar los procesos de contratación. Al mismo tiempo, para efectos de realizar mejoras del clima de negocios, se requiere una estrecha coordinación entre el sector privado y las instituciones gubernamentales encargadas de la implementación de los cambios institucionales y de política. Por estas razones, el Programa se basa en una esquema que respeta los niveles de intervención de cada instancia institucional y define las acciones que competen a cada uno: el CNC y SEIC con responsabilidades de formación e implementación de políticas de competitividad, respectivamente; la Dirección Ejecutiva con la formulación de instrumentos de apoyo, coordinación del Programa, su evaluación y monitoreo, y a través del administrador del FONDEC, con la canalización de fondos a los clusters y proyectos específicos; y consultores, firmas y entidades independientes contratadas para las actividades de FONDEC con la provisión de los servicios de desarrollo empresarial.

⁶ Los miembros del CNC son: (i) Secretario de Estado de Industria y Comercio, Presidente; (ii) Presidente del Consejo de Empresa Privada; (iii) Secretario Técnico de la Presidencia; (iv) Secretario de Estado de Relaciones Exteriores; (v) Secretario de Estado de Finanzas; (vi) un representante del sector privado; (vii) Presidente de la Asociación Dominicana de Exportación; (viii) Director de la Oficina para la Promoción de Inversiones de la República Dominicana y del Centro Dominicana de Promoción de Exportación, (ix) Director del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional.

B. Funciones y actividades de las entidades participantes

- 3.3 **Consejo Nacional de Competitividad (CNC):** Como el órgano máximo del Programa Nacional de Competitividad, el CNC tendrá a su cargo proponer los proyectos de mejora del clima de negocios, aprobación de los Pactos de Competitividad, la revisión de las Estrategias Competitivas Sectoriales y la supervisión de la Dirección Ejecutiva. Entre sus funciones específicas están: (i) solicitar los estudios y diagnósticos estratégicos que sean necesarios para identificar limitaciones a la competitividad de empresas en los sectores metas; (ii) definir las políticas, estrategias y prioridades competitivas; (iii) consultar con los varios actores relevantes del país sobre las acciones necesarias, sus planes y estrategias; (iv) diseñar y presentar para la consideración y trámites respectivos del Poder Ejecutivo los instrumentos de políticas de competitividad y reformas al marco regulatorio de negocios; (v) someter al Poder Ejecutivo la terna para la elección del Director Ejecutivo; y (vi) seguir la implementación de las acciones propuestas dentro del Programa.
- 3.4 Para apoyar el trabajo sectorial del CNC se formarán Comités de Acción Sectorial (CAS) con representantes de los respectivos sectores y temas a tratar en el Programa. Su propósito es crear un foro para los líderes de clusters, representantes gremiales relacionados, miembros de instituciones gubernamentales y otros interesados, quienes se reunirán bajo la dirección de un Asesor Sectorial seleccionado por el CNC en consulta con los actores involucrados. Los CAS revisarán los diagnósticos preparados y contribuirán a la formulación de las Estrategias Competitivas Sectoriales, propondrán actividades sectoriales, y colaborarán en la búsqueda de soluciones a los problemas identificados. Los Asesores Sectoriales, quienes deben ser personas reconocidas por su capacidad convocatoria y credibilidad en el sector privado, tendrán el apoyo técnico y administrativo de los Especialistas en Competitividad Sectorial y las instalaciones de la Dirección Ejecutiva, pero sus honorarios estarán a cargo del sector privado o las instituciones de que provengan.
- 3.5 **Dirección Ejecutiva del PNC:** La Dirección Ejecutiva tendrá responsabilidad de coordinación, supervisión y monitoreo de las actividades del Programa y funcionará como *liaison* de trabajo entre el CNC y los Ministerios e instituciones del Gobierno. En sus funciones de apoyo al CNC, el Director Ejecutivo participará en las deliberaciones del CNC, con voz pero sin voto, y coordinará los estudios y diagnósticos requeridos, la instrumentación de las políticas y acciones concretas que resulten de las estrategias y planes del CNC, y hará seguimiento de su debida implementación. Asimismo, la Dirección Ejecutiva debe asegurar la consistencia de las actividades del Programa con otras actividades del gobierno, donantes e instituciones multilaterales, buscando la coherencia entre iniciativas y maximizando las sinergias a través de acuerdos interinstitucionales para lograr una mejor coordinación y complementariedad entre sus actividades. Los acuerdos interinstitucionales permitirán la definición conjunta de las metodologías y procedimientos para identificar y apoyar clusters con base en las experiencias de otros programas, y facilitarán la difusión de información sobre el Programa a

potenciales beneficiarios del mismo.⁷ La SEIC proporcionó evidencia al BID de la creación y el establecimiento de la Dirección Ejecutiva del PNC.⁸

- 3.6 La Dirección Ejecutiva tendrá el rol de: (i) realizar los estudios solicitados por el CNC y entregar los productos al CNC y la SEIC para su consideración; (ii) coordinar las actividades a nivel sectorial con sus Especialistas en Competitividad Sectorial para identificar barreras a la competitividad y políticas e instrumentos para eliminarlas o reducirlas; (iii) establecer los sistemas y realizar las tareas de administración, contabilidad y contratación de consultores, así como administrar el Programa; (iv) contratar la evaluación de los servicios ofrecidos y la evaluación intermedia, asegurando el seguimiento de sus recomendaciones y debida implementación; (v) al inicio del Programa contratar una firma consultora para llevar a cabo la preparación de una(s) metodología(s) de evaluación de FONDEC, la preparación de líneas de base, y estudios de impacto del programa; (vi) reportar datos de ejecución al CNC y a la SEIC y estar a su disposición para producir informes en el momento que estos se requieran. También se encargará del desarrollo de un plan de difusión del Programa para informar y consultar con grupos meta y una campaña de promoción a través de un sitio web y otros medios. Como parte de sus responsabilidades, presentará este plan al CNC para su aprobación y mantendrá informado de los avances en la preparación y puesta en marcha de las Estrategias y Pactos.

a. Equipo de la Dirección Ejecutiva

- 3.7 Entre su equipo se contará con especialistas para la promoción de las actividades contempladas. Los Especialistas de Competitividad Sectorial tendrán la función de interactuar con los clusters como los usuarios potenciales del componente del FONDEC durante todo el proceso de elaboración de sus estrategias y proyectos. Actuarán como oficiales de cuenta con responsabilidades de ayudar los clusters y hacer seguimiento de sus actividades. Se prevé la contratación de hasta cuatro especialistas, dependiendo en la demanda, con experiencia en gestión de proyectos, preferiblemente en materia de innovación y fomento a la competitividad, dotados de conocimiento del mundo de los negocios. Un Especialista en Políticas de Competitividad ayudará a identificar barreras institucionales, legales, regulatorias y de otro orden al buen funcionamiento de actividades privadas, y formular recomendaciones de políticas y reformas para mejorar las condiciones de negocios en sectores económicos específicos. El Especialista en Asuntos Socio-Ambientales actuará como asesor del CNC en materia de estrategias y políticas ambientales y sociales, y de los clusters en materia de promoción de la competitividad ambiental y social, buscando dar un mayor valor agregado a las propuestas de proyecto a ser presentadas al FONDEC.

⁷ Al finales de junio de 2003 existen indicaciones de un interés en colaborar de la Asociación Nacional de Joven Empresarios, Proempresa, y el Centro de Estrategia (contratista del Programa de USAID). También, el equipo de proyecto ha sustentado reuniones con el FOMIN para la coordinación con actividades de aquella institución en el país.

⁸ Ver carta del 30 de julio de 2003 de la Secretaria de Estado de Industria y Comercio al Representante del BID numero 4148.

b. Administrador del FONDEC

- 3.8 En sus operaciones el Administrador del FONDEC funcionará bajo la supervisión directa y en estrecha coordinación con el Director Ejecutivo y estará ubicado en las oficinas de la Dirección Ejecutiva. Se prevé la contratación del Administrador del FONDEC a través de una licitación pública internacional para asegurar la calidad de servicios y un cierto grado de independencia en sus evaluaciones de los proyectos propuestos para mejorar el clima de negocios y las actividades de los *clusters*. El Administrador del FONDEC será la entidad responsable del manejo de fondos bajo la coordinación del Director Ejecutivo para proyectos con las funciones de: (i) disponer del personal o contratar los servicios requeridos para la evaluación de propuestas para financiación; (ii) recibir recursos financieros del Programa, realizar contabilidad y pagos, y hacer seguimiento de las actividades financiados; (iii) compilar y mantener un directorio de consultores que sirva de guía para la identificación rápida de proveedores de servicios acreditados de consultoría para los clusters (Directorio de Proveedores de Servicios); (iv) coordinar y contratar servicios a los clusters y recopilar los datos sobre los clusters necesarios para la medición de impacto; (v) contratar los servicios de especialistas a la petición del Director Ejecutivo necesarios para dar apoyo técnico a los clusters en temas de desarrollo productivo, clusterización, medio ambiente y responsabilidad corporativa social; y (vi) preparar la rendición de cuentas financieras a las autoridades idóneas. Como condición previa para el desembolso de recursos del componente del FONDEC se proporcionará evidencia de la selección y de la contratación de la firma consultora que estará a cargo de su administración.
- 3.9 **Elementos del Reglamento Operativo del FONDEC:** El monto del FONDEC será US\$7,0 millones, provisionalmente dividido por mitad en fondos designados para proyectos de cambios en el clima de negocios y fondos destinados a los proyectos de clusters. Los proyectos contarán con una contrapartida del sector privado o sector público, dependiendo del ejecutor para asegurar un efectivo compromiso de estos. El aporte de FONDEC será hasta 50 por ciento de cada proyecto por un monto máximo total de US\$500.000 por proyecto (incluyendo contraparte). Los recursos del FONDEC para proyectos de los clusters se podrán utilizar para reembolsar gastos elegibles, efectuados por las empresas que conforman un cluster o para que FONDEC contrate los servicios de consultoría necesarios, a solicitud del cluster, de acuerdo con el Reglamento Operativo del Programa.
- 3.10 El Programa establecerá criterios para distribuir los recursos del FONDEC a los clusters. Las categorías están basadas en escala creciente de monto y contraparte con un mínimo por proyecto de US\$10.000 hasta un máximo de US\$500.000 por proyecto por cluster. El Reglamento Operativo establecerá límites en el número de proyectos por categoría y a su aplicación a distintas etapas del ciclo de formulación de una estrategia del cluster. Por ejemplo, el uso del Fondo para las actividades preparatorias a la formulación de una estrategia estará limitado a la Categoría I para asegurar que la mayoría de los recursos financieros se dediquen a la implementación de la ECC. Al mismo tiempo, los menores niveles de contraparte

dentro la Categoría I, facilitarán el acceso para grupos de empresas de menor tamaño que formen parte de un cluster y tengan proyectos que figuren en el plan de acción correspondiente a una ECC. Finalmente, el Reglamento Operativo pondrá límites en el tiempo para el uso de los recursos. Cuando fondos asignados, pero no desembolsados, para un cluster quedan sin uso después de 10 meses del inicio de actividades del cluster, los fondos revertirán al Fondo para distribución a otros clusters o actividades del Fondo.

Cuadro 3.1
Escala preliminar para Uso de FONDEC para Clusters

Monto por Proyecto/Categoría	I	II	III
Rango (US\$ miles)	>10 ≤ 50	>50 ≤ 150	>150 ≤ 500
Contraparte marginal del sector privado (<i>en efectivo</i>)	20% de los primeros US\$50.000	40% de los próximos US\$100.000 más montos estipulados en Categoría I	50% del monto superior a US\$150.000 más montos estipulados en Categorías I y II
Número de proyectos por categoría por cluster	2	2	3

- 3.11 A nivel de mejoras en el clima de negocios, el CNC, como ente coordinador, definirá proyectos prioritarios a realizar con base en las estrategias y proyectos identificados en su Plan Nacional de Competitividad y/o las ESC y/o en los Pactos de Competitividad. A modo de ejemplo, el Fondo co-financiará actividades con el sector público como la preparación de anteproyectos de reformas del marco jurídico, y estudios de preinversión de proyectos públicos u otras actividades que cumplan con el requisito de contribuir a la mejora de la competitividad de la economía dominicana a través de aumentos y/o diversificación de exportaciones. También, será el instrumento para financiar los proyectos que surjan de los clusters para actividades relacionadas con la expansión o establecimiento de exportaciones, tales como: estudios de preinversión, análisis de mercados, diseño de actividades que mejoren los sistemas de producción conjuntos, compras y/o control de calidad.
- 3.12 Para ser elegibles para financiamiento por parte del Fondo, los clusters deberán aplicar una metodología común y estar registrados con el Administrador del FONDEC. Podrá presentar proyectos para financiamiento cualquier cluster que esté registrado con FONDEC bajo las normas y criterios del Programa que requerirán como mínimo que: (i) el grupo esté compuesto de 5 o más firmas; (ii) se haya identificado su liderazgo; (iii) se presente una Estrategia Competitiva del Cluster que enmarque su visión de negocio; y (iv) un perfil de proyecto que incluya estimados de los beneficios e indicadores mensurables de ellos. A modo de ejemplo, podrá cofinanciar: (i) elaboración de la ECC y actividades preparatorias para su implementación y la formulación de planes de acción del cluster; (ii) gastos de *benchmarking* de productos y servicios; (iii) viajes o misiones comerciales; (iv) materiales de promoción; (v) estudios de mejoras de procesos productivos que aumenten la efectividad operacional del cluster; (vi) estudios de nuevos métodos de distribución o comercialización para un cluster; (vii) estudios de mercado; (viii) estudios de factibilidad de proyectos de inversión; (ix) estudios de factibilidad de

iniciativas conjuntas con impacto demostrativo; (x) diseño de actividades que mejoren los sistemas de producción conjuntos, compras y/o control de calidad de productos o servicios. Para la utilización de los recursos del Fondo de Competitividad, el Programa seguirá los procedimientos del Banco en materia de adquisición de bienes y servicios.

- 3.13 Para asegurar la calidad de los proyectos, se formará un pequeño Comité de Revisión de Proyectos conformado por un miembro del CNC, el Director Ejecutivo, el coordinador del Administrador del FONDEC, y dos del sector privado, nombrados por el CNC, que incluirá un experto en temas financieros. El equipo del Administrador de FONDEC elaborará criterios de selección de proyectos y establecerá los criterios mínimos de aceptación. Estos criterios se pueden clasificar en 3 vertientes: la calidad técnica, la coherencia estratégica, e impacto esperado. Dentro de la calidad técnica, se considera la calidad de la formulación del proyecto y un análisis de la propuesta. En coherencia estratégica e impacto esperado, se incluyen criterios como la correlación del proyecto con el plan estratégico del cluster (presentado en su Estrategia Competitiva del Cluster), el impacto del proyecto en la empresa o grupo, generación de productos o servicios, mejoramiento de eficiencia de procesos, el aumento de rentabilidad esperado, entre otros. En cuanto a los proyectos de mejora del clima de negocios, los criterios generales deben incluir: impacto, viabilidad y relación costo-beneficio con un procedimiento más simple para validar y justificar técnicamente las decisiones concretadas en el CNC sobre la necesidad de un determinado proyecto. Cada proyecto contará con una evaluación de su impacto ambiental y social con base en los lineamientos ambientales y sociales desarrollados por el Especialista Asuntos Socio-Ambientales. Se prevé que en los casos donde surjan temas ambientales o sociales, el Administrador del FONDEC contratará una evaluación por parte de un experto quien revisará y evaluará el impacto socio-ambiental de los proyectos propuestos.
- 3.14 Para asegurar que los recursos del Fondo aportados por el Banco estén desembolsados en el período del programa, se propondrá en el Reglamento Operativo que FONDEC deje de aceptar nuevos compromisos con anticipación al término del Programa, y que los proyectos aprobados tengan una fecha límite compatible con el término del Programa. La aprobación de nuevos compromisos que se extiendan más allá de dicha fecha límite sólo podrá efectuarse si el FONDEC asegura nuevos recursos que garanticen su continuidad.

C. Adquisición de bienes y servicios

- 3.15 La adquisición de bienes y servicios relacionados, y la selección y contratación de los servicios de consultoría del Programa, serán llevadas a cabo de conformidad con los procedimientos y políticas del Banco en la materia. Se requerirá licitación pública internacional, cuando el costo de los bienes y servicios relacionados sea igual o superior al equivalente de US\$250.000, o cuando el costo de servicios de consultoría sea superior o equivalente a los US\$200.000. La adquisición de bienes y servicios relacionados por montos inferiores al señalado se regulará por la

legislación nacional siempre que la misma sea compatible con las políticas del Banco.

D. Período de ejecución y calendario de desembolsos

- 3.16 El plazo para la ejecución será de 30 meses y el de desembolsos será de 36 meses. Solamente en el caso de que se obtenga financiamiento adicional para sostener las actividades del Programa y el CNC le dé su aprobación, podría considerarse la aceptación de proyectos para co-financiar, cuya fecha exceda el límite de este Programa del BID.
- 3.17 Se prevé un reconocimiento retroactivo de gastos, con cargo a la contrapartida local, al 15 de septiembre del 2002 hasta por US\$500.000 por concepto de: (i) gastos realizados en la preparación de las bases del diseño institucional del CNC; (ii) formulación de la estrategia de competitividad; (iii) diseminación del Programa Nacional de Competitividad; y (iv) asistencia técnica y capacitación para la promoción de exportaciones a la pequeña y mediana empresa, a condición de que se haya dado el cumplimiento de requisitos sustancialmente análogos a los establecidos en el eventual contrato de Préstamo.

Cuadro 3.2

Calendario de Desembolsos (US\$ miles)

<u>Fuente</u>	Año 1		Año 2		Año 3	Total
	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	
BID	1.579	582	1.652	3.063	2.524	9.400
Aporte Local: Público	500 1/	638	638	638	636	3.050
Aporte Local: Privado	0	0	350	350	350	1.050
Total	2.079	1.220	2.640	4.051	3.510	13.500

1/ reconocimiento retroactivo de gasto de contrapartida local.

E. Seguimiento y evaluación

- 3.18 El Programa proporcionará las bases analíticas necesarias para determinar la efectividad de las intervenciones a través de evaluaciones de impacto de los proyectos financiados, las evaluaciones intermedias y finales, y encuestas de los beneficiarios. También, dentro de las responsabilidades asignadas a la Dirección Ejecutiva está la de asegurar la memoria institucional del Programa a través del registro electrónico y físico de los documentos y bases de datos relevantes, y su amplia difusión. Para asegurar que se cumpla con este objetivo en una forma adecuada y a tiempo, se plantea en el Marco Lógico los logros intermedios y finales esperados para que los actores principales tengan las bases para hacer ajustes en la implementación del programa y sus aspectos institucionales durante su ejecución.
- 3.19 Con fondos del Programa se contratarán consultores externos para efectuar dos evaluaciones, una de medio término y otra al final. Los Términos de Referencia

para realizar estas evaluaciones serán preparados por la Dirección Ejecutiva con la no objeción del Banco. Se prevé la realización de la evaluación intermedia cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos del financiamiento del Banco o cuando hayan pasado 12 meses de la entrada en vigencia del contrato de préstamo, lo que ocurra primero. La evaluación final se hará cuando se haya desembolsado el 90% de los recursos del financiamiento del Banco o cuando hayan pasado 24 meses. Los consultores externos informarán sobre el desempeño del Programa y la posibilidad de replicar o extender esta experiencia a través de otros programas del Banco. Para ello considerarán las lecciones aprendidas, y analizarán los datos sobre el impacto que forman parte del programa.

- 3.20 El seguimiento del programa también prevé el cálculo periódico de los indicadores del Marco Lógico (ver Anexo I). También, durante el Programa, la Dirección Ejecutiva evaluará el trabajo del Administrador del FONDEC, a través de encuestas entre los participantes en los clusters, con el fin de medir su satisfacción con los servicios suministrados tanto por FONDEC como por los consultores y firmas contratados por ello. Estos elementos permitirán hacer ajustes en el manejo del Programa durante su ejecución.

F. Auditorías y transparencia

- 3.21 La Dirección Ejecutiva deberá mantener registros contables y financieros separados del Programa en forma tal que permita: (i) la identificación de las transacciones financieras efectuadas con los recursos del Programa independiente de otros recursos manejados por el CNC y FONDEC; y (ii) la preparación de estados financieros del Programa.
- 3.22 La Dirección Ejecutiva, por medio de la SEIC, presentará al Banco los estados financieros anuales del Programa auditados por una firma independiente de contadores públicos, aceptable para el Banco, en un período de 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio fiscal. El costo de la auditoría será financiado con los recursos del préstamo del Banco. Para asegurar la transparencia en el uso de los recursos del FONDEC, el Programa contemplará la publicación de la lista de usuarios del FONDEC en los medios de comunicación y en el sitio web del Programa.

IV. BENEFICIOS, RIESGOS Y VIABILIDAD

A. Beneficios

- 4.1 El Programa buscará impactos medibles en sus varios niveles. Con respecto a sus actividades con clusters 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. Se espera que el ejemplo de casos exitosos también servirá como un estímulo para la adopción de ésta y otras modalidades de asociatividad en el sector privado, lo que redundará en beneficios para otros sectores y grupos empresariales. Por estos mecanismos se

esperarían como impactos indirectos la creación de empleo y la expansión de producción en una forma más sostenible y consistente con los retos de mercados globales.

- 4.2 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. Como resultado, el Programa generará aumentos en el capital social por el establecimiento de una visión común sobre los desafíos de competitividad y la identificación de acciones concretas como respuesta a los problemas y oportunidades identificadas. También 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.

B. Riesgos

- 4.3 El éxito del Programa está basado en el supuesto de estabilidad macroeconómica para que los resultados de las reformas concretas y el aumento en competitividad de grupos empresariales tengan impacto y sostenibilidad. Obviamente las condiciones actuales en la economía dominicana ponen en peligro estos resultados. Una reducción en crecimiento económico, un aumento en inflación y creciente volatilidad en los flujos de capital enfrían la toma de decisión sobre nuevas inversiones por parte del sector privado, mientras que las restricciones fiscales que deberá adoptar el gobierno limitan la respuesta del sector público a la falta de dinamismo económico.
- 4.4 Para efectos del Programa, es importante considerar tres aspectos claves de la situación actual. Primero, la contracción económica ya ha empezado y con el pronto apoyo de la comunidad financiera internacional existe la posibilidad que sea breve y menos profunda, permitiendo una recuperación de actividad económica en el corto plazo. Segundo, actualmente se percibe la necesidad de renovar la confianza entre los sectores públicos y privados sobre el direccionamiento de la política económica, por medio de diálogo y la concertación de políticas, tal como se contempla en el Programa propuesto. Tercero, una recuperación duradera se basará en el aumento de exportaciones y mejoras en la productividad de las empresas dominicanas, áreas en la cual el Programa puede proporcionar señales positivas a través de las actividades de clusters en los sectores claves.
- 4.5 Adicionalmente, hay algunos factores de riesgo que involucran algunos componentes y actividades del Programa, los cuales ameritan consideración.
- 4.6 El Programa propone mecanismos para formar consensos sobre la visión estratégica competitiva del país y la formulación de planes de acción. Aquellas actividades dependerán de una voluntad política del Gobierno y del sector privado para concertar sus acciones en el área de competitividad y compartir responsabilidades. Para asegurar que exista esa voluntad, el Programa cuenta con

una participación mixta (pública y privada) en todo sus niveles de intervención desde el CNC hasta los clusters mismos. Igualmente, por medio del diseño e implementación de nuevas herramientas que facilitarán establecer objetivos comunes y responsabilidades compartidas entre los sectores público y privado, el Programa reforzará el compromiso de los actores con el Programa Nacional de Competitividad, y su éxito.

- 4.7 Por otra parte, el éxito de las actividades del FONDEC dependerá, en gran medida, de la existencia de suficiente demanda por parte de sus potenciales beneficiarios para la implementación de actividades de clusters y de reformas de política. Como parte de su diseño, el Programa tendrá la flexibilidad de redimensionar los montos asignados a estas áreas de actuación, permitiendo un aumento de los recursos financieros dedicados a actividades de clusters o cambios en el clima de negocio basados en la demanda efectiva. Además, para asegurar que haya demanda para los recursos del Programa por parte de los clusters, existe una amplia gama de aportes técnicos y financieros para estimularla. Se facilitará el uso de los fondos, no sólo por la provisión de asistencia técnica a los clusters sobre los procesos de formación y elaboración de sus ECC, sino también con la diferenciación de los montos de contrapartida requerida en los distintos niveles de intervención. Por ejemplo, para proyectos pequeños se prevé una contrapartida menor para incentivar acciones de menor envergadura que puedan concretar acciones compartidas entre los actores y servir como una base para futuros proyectos grandes.
- 4.8 Finalmente, la provisión de asistencia a los clusters puede convertirse en un cuello de botella en la ausencia de suficientes proveedores de servicios para satisfacer la demanda. Para mitigar este riesgo, el Programa capacitará a consultores independientes en lo relativo a las actividades del Programa, asociatividad empresarial, y planificación estratégica participativa, registrando a los proveedores calificados en el Directorio de Proveedores de Servicios. Asimismo, la Dirección Ejecutiva establecerá acuerdos interinstitucionales con otros programas que atiendan a grupos empresariales, para incorporar metodologías comunes de apoyo a clusters y estándares similares en la preparación de proyectos conjuntos, asegurando así una demanda más amplia para los recursos asignados al FONDEC y la calidad de los proyectos.

C. Programa de gestión ambiental y social

- 4.9 El presente programa es altamente innovador en materia ambiental y social, e incluye de forma íntegra conceptos de promoción, sostenibilidad y responsabilidad ambiental y socio-corporativa. Por su naturaleza, el programa no presenta impactos ambientales y/o sociales directos, aunque sí pueden surgir algunos de forma indirecta. Para prevenir y/o mitigar posibles impactos indirectos, se incorpora en todo el ciclo de proyecto la variable ambiental y social, creando así el primer programa de competitividad “verde” en la República Dominicana.
- 4.10 Los aspectos ambientales y sociales se enmarcarán en las siguientes actividades específicas: (i) a través de asesoría ambiental y social de alto nivel, se apoyará de forma continua el proceso de fortalecimiento del diálogo y concertación de

políticas de competitividad (ver Componente 1); (ii) se dará asesoría permanente en materia de “Competitividad Ambiental y Social” a los cluster que se formen en los diferentes sectores meta; (iii) se establecerá un mecanismo continuo de revisión ambiental y social del FONDEC, fondo que busca premiar y dar prioridad a aquellos proyectos y/o productos que agreguen valor a través de actividades ambientales y sociales; y (iv) mecanismo de auditoría ambiental y social a lo largo de toda la ejecución del programa, permitiendo así verificar la inclusión y/o ejecución de dichas variables en las diferentes propuestas de futuros proyectos.

D. Viabilidad institucional del Programa

- 4.11 La estructura del Programa delimita los roles y funciones de cada institución y trata de especificar la delegación de funciones a las instituciones más idóneas. También, con el establecimiento del CNC, se ha establecido una base institucional para el Programa que se fortalecerá con la creación de la Dirección Ejecutiva con una institucionalidad ágil y flexible para responder a las necesidades de los clusters y sectores participantes con asistencia técnica y apoyo financiero.
- 4.12 Como una actividad piloto, el Programa no contempla la creación de una institucionalidad permanente para la provisión de apoyo técnico a los clusters. No obstante, por medio de las actividades del FONDEC como un instrumento financiero capaz de atraer otras fuentes de financiación, puede convertirse en una institucionalidad más duradera que responda a la demanda para proyectos de preinversión por parte del sector privado, y que constituya un estímulo al desarrollo de proveedores de servicios al empresariado dominicano en las áreas de competitividad y responsabilidad social corporativa. Con base en las varias evaluaciones y estudios de impacto preparado en el transcurso del Programa, la Dirección Ejecutiva con el CNC propondrán antes de su término al Poder Ejecutivo su eventual terminación o extensión. Asimismo, las funciones del CNC deberían perdurar en el tiempo para el seguimiento de su Plan Nacional de Competitividad y las otras acciones del Programa; sin embargo, esta transformación a una institucionalidad permanente requeriría una participación y compromiso del sector privado, tanto desde el punto de vista institucional como del financiero.

Apéndice I

Convenios de Competitividad Exportadora

Durante los noventa, la economía colombiana pasó por un proceso de internacionalización, caracterizado fundamentalmente por apertura a mercados internacionales, desregulación y reducción del intervencionismo estatal. Como parte de estos esfuerzos las autoridades han experimentado con un modelo de asociatividad empresarial para ayudar en la formulación de políticas de competitividad. Como parte del Plan Estratégico Exportador, se acordaron Convenios de Competitividad Exportadora como planes compartidos entre el sector público y el sector privado. Mediante los convenios se definieron estrategias para integrar los eslabones de las distintas cadenas productivas y orientarlas hacia los mercados externos. El modelo propició la definición de compromisos concertados para la remoción de barreras sectoriales a la competitividad.

La metodología de trabajo típica de los convenios ha sido la siguiente:

- Convocatoria a los empresarios de cada cadena productiva, y a las entidades del sector público.
- Conformación del comité coordinador del sector privado encargado de presentar un diagnóstico y análisis de la competitividad de la cadena y la identificación de acciones concretas a eliminar obstáculos a la competitividad, y lograr el fortalecimiento de la cadena y su consolidación.
- Elaboración de la matriz de compromisos producto del consenso logrado entre los comités, integrados por gerentes de cadena en cada entidad pública involucrada, y el sector privado.
- Presentación de la matriz a consideración del sector privado y de las entidades del sector público con responsabilidad en ella para validar los compromisos que adquieren las partes.
- Los convenios son firmados por el gobierno y el sector privado.

Fuente: Evaluación de Convenios de Competitividad Exportadora, CAF

Apéndice II

Helados Bon y el Plan Sierra

La empresa dominicana Helados Bon se interesó por la Macadamia, considerada la nuez más fina del mundo, como una nueva alternativa de producción para su Línea Premium Etiqueta Negra. Al tiempo de poseer un exquisito sabor y un gran valor nutricional, la Macadamia, de origen australiano, crece en alturas superiores a los 500 metros y es capaz de hacerlo en suelos no muy fértiles, lo que la hace ideal para proyectos de reforestación y conservación de suelos. Helados Bon también es reconocida por su labor social, por lo que sus directivos decidieron lanzar este nuevo proyecto buscando una rentabilidad corporativa, pero contribuyendo, simultáneamente, con la ecología del país.

Helados Bon hizo un acuerdo con el Plan Sierra, una organización comunitaria que trabaja en la zona montañosa de San José de las Matas, cubriendo varias comunidades. Tomando en cuenta las características naturales requeridas, el Plan Sierra llegó a un acuerdo con la comunidad de Los Montones para iniciar el proyecto Bon-Macadamia. La empresa aporta al Plan Sierra un peso por cada barquilla doble de helado de Macadamia vendida a través de tickets prepagados y el Plan Sierra utiliza los recursos para promover la siembra de Macadamia y mantener un vivero comunitario. Como resultado de este esfuerzo la empresa garantizó la materia prima para su producto, la organización comunitaria fue fortalecida y los productores aumentaron su capital con la construcción de un vivero con los recursos aportados por los tickets prepagados, y aumentaron oportunidades de empleo e ingresos para los comunitarios.

Apéndice III
Instituciones y Productos del PNC

Actor	Productos
CNC/ Dirección Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none">• Estrategias Sectoriales de Competitividad• Pactos de Competitividad
FONDEC	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación y recomendación sobre proyectos de clusters
DIRECCIÓN EJECUTIVA	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación del FONDEC• Estudio del impacto del Programa
Clusters	<ul style="list-style-type: none">• Estrategia Competitiva de Cluster• Perfiles de Proyectos• Informe de resultados de proyectos

Apéndice IV

Lecciones Aprendidas

El diseño del Programa incorpora las lecciones aprendidas en otras iniciativas similares en la región, en particular, las experiencias con Programas Nacionales de Competitividad y fondos compartidos.

Con respecto a la institucionalidad de un Programa Nacional de Competitividad se señalan las siguientes lecciones: (i) el programa debe ser fruto del consenso entre el sector público y el privado, de manera que el sector privado sea el motor principal y el sector público el socio estratégico; (ii) es importante establecer una visión común para consolidar el apoyo necesario de agentes público y privado; (iii) se requiere un proceso de planificación estratégica participativa (“de abajo hacia arriba”); (iv) es importante contar con una agencia con autoridad y liderazgo para guiar el proceso y articular sus metas y logros; (v) se debe separar el diseño de las políticas de la provisión de servicios; (vi) hay que asegurar la legitimidad y representatividad de los actores para facilitar la construcción de políticas públicas viables; y (vii) es importante involucrar a los medios de comunicación y facilitar la disponibilidad de información.

La experiencia con Fondos de esfuerzo compartido resalta los siguientes aspectos: (i) la importancia de contar con una visión básica del Fondo antes de tomar decisiones relativas a los temas del diseño; (ii) asegurar que la estructura operacional sea relativamente autónoma y ágil para la provisión de los servicios de asistencia técnica, la contratación de consultores de corto plazo y, el uso del Fondo; (iii) la demanda, y no la oferta, es la que sirve para impulsar los proyectos y dar sostenibilidad a los programas; (iv) la estrategia será más coherente y exitosa si se enfoca un número limitado de áreas en las que el Fondo realmente espera lograr un impacto discernible en un período de tiempo razonable; (v) en general, el índice de éxito de los proyectos es más alto cuando existe un requerimiento de contribuciones de contrapartes; y (vi) es aconsejable usar una metodología de marco lógico para identificar los impactos planeados y las medidas a usar en la evaluación del avance hacia lo planeado.

MARCO LOGICO
PROYECTO PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN			
Contribuir al crecimiento económico sostenible mediante mejoras en el clima de negocio y el aumento de la asociatividad entre empresas.			1. La estabilidad macroeconómica se mantiene.
PROPOSITO			
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.	1. El subíndice de Competitividad de la República Dominicana se incrementa en 5% anual en promedio a partir del primer año del proyecto. 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. (Datos de año base y metas serán definidas al comienzo de la ejecución.)	1.1 Informe del Foro Económico Mundial. 2.1 Estudio de impacto del proyecto sobre producción de la empresas (SEIC).	1. El sector público y privado pueden sostener un diálogo sobre competitividad. 2. Los <i>clusters</i> pueden tener resultados dentro un período relativamente corto de 30 meses. 3. Los actores e instituciones idóneos apoyan y ejecutan los cambios recomendados.
COMPONENTES			
Componente 1: Sectores público y privado se coordinen sobre una política de competitividad Componente 2: Asociatividad al interior del sector privado fortalecida. Componente 3: Acciones para crear ventajas competitivas implementadas.	1.1 Cuatro (4) Pactos de Competitividad firmados e implementados al finalizar el proyecto. 1.2 Cinco (5) Estrategias Competitivas Sectoriales acordadas y publicadas al finalizar el primer año. 2.1 Entre 5-10 clusters registrados y operando dentro 10 meses del inicio del proyecto. 2.2 Entre 10-15 clusters registrados y operando con Estrategias Competitivas de Cluster y actividades productivas desarrolladas al final del proyecto. 3.1 Cinco (5) acuerdos interinstitucionales firmados dentro 4 meses del inicio del proyecto. 3.2 Un Fondo para la Competitividad (FONDEC) establecida dentro 6 meses del	1.1 Publicación de los Pactos de Competitividad en sitio web del Proyecto, y distribución de publicaciones físicas e informes de seguimiento de su implementación preparado por la DE. 1.2 Publicación de las Estrategias Sectoriales de los Pactos de Competitividad en sitio web del Proyecto, y distribución de publicaciones físicas e informes de seguimiento de su implementación preparados por los Coordinadores Sectoriales. 2.1 Lista maestra de los miembros de cada uno de los clusters actualizada trimestralmente y entrega de su ECC	1. La ECS recibe apoyo de la mayoría de los actores (políticos, empresariales, grupos de sociedad civil). 2. Existencia de demanda por los recursos del FONDEC entre potenciales beneficiarios. 4. Los cluster preparen proyectos financiables dentro el período acordado. Las empresas comparten datos suficientes para estimar impacto del proyecto. 5. Existencia de suficientes proveedores de servicios para los clusters, y que apliquen

MARCO LOGICO
PROYECTO PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	<p>inicio del proyecto.</p> <p>3.3 Compromisos para 50 por ciento de los recursos financieros de FONDEC dentro de 15 meses del inicio del proyecto, y 75 por ciento de los fondos desembolsados antes de 24 meses.</p>	(DE)	las metodologías acordadas.
ACTIVIDADES			
<p>Componente (1): Fortalecimiento institucional y coordinación del sector público y privado</p> <p>1.1 Estudios de base: diagnósticos de las debilidades y fortalezas estructurales de las empresas y la economía dominicana, e identificación de instrumentos y políticas para mejorar la competitividad sectorial.</p> <p>1.2 Misiones estratégicas para miembros del CNC a países de mejores prácticas en competitividad y desarrollo de clusters.</p> <p>1.3 Diseño de marco para Pactos de Competitividad sectorial y “benchmarking” con otras programas</p> <p>1.4 Foros y talleres para desarrollar Pactos de Competitividad Sectorial</p> <p>1.5 Preparación de Estrategias Competitivas Sectoriales con los miembros del CNC, Coordinadores Sectoriales, Comités de Acción Sectorial y sociedad civil.</p> <p>1.6 Publicación de las ECS y sus Planes de Acción y los compromisos acordados.</p> <p>1.7 Desarrollo de un sitio de web para difusión de información sobre el Proyecto.</p> <p>1.8 Plan de Difusión y campaña de promoción.</p> <p>1.9 Monitoreo permanentemente de la puesta</p>	Véase el cuadro 2.1 del documento.	<p>1. Registros contables del Banco.</p> <p>2. Informes de auditoria.</p> <p>3. Evaluación Intermedia del Proyecto.</p>	<p>1. El gobierno cumple oportunamente con el aporte local.</p> <p>2. Los miembros del CNC y los clusters están activos y siguen trabajando durante el período del proyecto.</p> <p>3. Las recomendaciones de la Evaluación Intermedia son implementadas oportunamente.</p>

MARCO LOGICO
PROYECTO PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>en vigencia de las Estrategias y Pactos.</p> <p>1.10 Análisis de la efectividad de los mecanismos de concertación como parte de la evaluación intermedia del proyecto.</p> <p>Componente (2): Asociatividad al interior del sector privado fortalecida</p> <p>2.1 Diseño y difusión de una guía general sobre asociatividad para empresas y talleres de orientación y sensibilización</p> <p>2.2 Creación de una base de información sobre proveedores de recursos financieros y no-financieros, información económica regional, y sobre empresas.</p> <p>2.3 Talleres al nivel de las empresas para seleccionar clusters en los sectores indicados, constitución e integración de los Líderes de Clusters (LCs) de cada cluster, concientización de problemas y modalidades de intervención.</p> <p>2.4 Creación de materiales y actividades para promover capital social-ambiental como una estrategia de negocios</p> <p>2.5 Orientación de capacitadores y consultores en asociatividad, planificación estratégica y competitividad.</p> <p>2.6 Certificación de Clusters para elegibilidad para el Fondo de Competitividad.</p> <p>2.7 Asesoría técnica sobre los aspectos ambientales y sociales de los proyectos y actividades de clusters.</p> <p>2.8 Desarrollo de lineamientos ambientales y sociales para proyectos en los sectores metas.</p>			

MARCO LOGICO
PROYECTO PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>2.9 Revisión, evaluación y mejora del impacto socio-ambiental de los proyectos propuestos, y diseño de lineamientos para proyectos en los sectores identificados.</p> <p>2.10 Estudios de caso sobre proyectos financiados que traigan beneficios sociales y ambientales, y contribuyan a la rentabilidad financiera de la empresa.</p> <p>Componente (3): Fondo de Competitividad: Acciones para crear ventajas competitivas implementadas</p> <p>3.1 Establecimiento del Fondo de Competitividad con sus reglamentos y estructura institucional.</p> <p>3.2 Establecimiento de la Administradora del Fondo (AF) bajo un contrato de gestión como parte de la Dirección Ejecutiva del Proyecto.</p> <p>3.3 Establecimiento de las estrategias del proceso de difusión del Proyecto y FONDEC (foros, noticias, artículos)</p> <p>3.4 Diseñar un mecanismo de evaluación de los servicios entregados por el FONDEC a las empresas.</p> <p>3.5 Diseñar un sistema medición del impacto de los proyectos sobre la competitividad de las empresas.</p> <p>3.6 Recopilar la información de línea de base y desarrollo de bases de datos desde el inicio del proyecto.</p> <p>3.7 Co-financiación de actividades identificadas como prioritarios por el CNC y las Estrategias de Competitividad Sectorial.</p>			

MARCO LOGICO
PROYECTO PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
3.8 Co-financiación de actividades de preinversión para actividades productivas comprendidas en los planes de acción aprobados. 3.9 Preparación de informes mensuales de progreso y resúmenes de prensa. 3.10 Medir y analizar el impacto de los proyectos y la publicación de resultados en forma física y electrónica 3.11 Conferencia sobre los resultados del proyecto y futuras acciones antes del término del proyecto.			

**PLAN DE ADQUISICIONES
PROYECTO PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS**

Principales adquisiciones del Programa	Monto Total (miles de US\$)	Fuentes de Financiamiento		Método de Adquisiciones 1/	Pre- Calificación	Aviso específico de adquisiciones (fecha tentativa)	Status
		BID %	Local/Otro %				
A. Administradora							
1. Contratación de Gestoría del Programa	667.8	100		LPI	SI	IV-2003	en proceso
B. Fondo de Competitividad	7000.0	60	40			IV-2003	en proceso
C. Consultorías							
1. Especialista de Competitividad Sectorial (4)	480.0	100		LPN	NO	IV-2003	en proceso
2. Especialista de Asuntos Ambientales y Sociales	270.0	100		LPI	SI	IV-2003	en proceso
3. Especialista en Políticas	138.0	100		LPN	NO	IV-2003	en proceso
4. Consultorías para medición de impacto	231.9	100		LPI	NO	IV-2003	en proceso
5. Evaluación Intermedia y Final	91.5	100		LPN	NO	III-2004	en proceso
6. Auditorías financieras	100.0	100		LPN	NO	III-2004	en proceso
7. Estudios ambientales y sociales	130.5	100		LPN	NO	IV-2003	en proceso
8. Evaluación de Proyectos: ambiental y social	150.0	100		LPN	NO	IV-2003	en proceso
D. Servicios							
1. Diseminación	320.0	100		LPN	NO	IV-2003	en proceso
1 LPI: Licitación Pública Internacional; LPN: Licitación Pública Nacional; LP:Licitación Privada							