



# Informe de Terminación de Proyecto

---

## PCR

***Nombre del Proyecto:*** Programa para el Fomento de la Competitividad Empresarial y Fortalecimiento de la Gestión de Comercio Exterior

***País:*** HO

***Sector/Subsector:*** Trade and Integration

***Equipo de Proyecto Original:***

Mario Umaña (RE2/FI2), Jefe de Equipo de Proyecto; Fabrizio Opertti (RE2/SC2), Coordinador del Sub-Programa de Comercio; Mario Berrios (INT/ITD); Paul Trapido (RE2/EN2); Yolanda Galaz, Michelle Maxwell, Diego Belmonte (RE2/FI2), Pablo Angelelli (SDS/MSM); Lorena Mejicanos(MIF); Cristóbal Silva, Lorena Rodríguez, Juan Ramón Santos (COF/CHO); Diego Buchara (LEG/OPR); y Damaris León (RE2/SC2)

***Número de Proyecto:*** H00221

***Número de Préstamo:*** 1125/SF-HO

***Fecha del QRR:*** 28 de julio de 2009

***Fecha de Aprobación Final del PCR:*** 5 de agosto de 2009

***PCR Equipo:*** Autor Principal y Miembros: Mario Umaña (INT); Fabrizio Opertti (INT); Amalia Guzmán (CHO); Cecilia Seminario (INT) y Yasmin Esteves (INT).



## Índice

<b>I.</b>	<b>INFORMACIÓN BÁSICA .....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>EL PROYECTO.....</b>	<b>1</b>
	A. CONTEXTO DEL PROYECTO .....	1
	B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	2
<b>III.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>3</b>
	A. EFECTOS DIRECTOS.....	3
	B. EXTERNALIDADES.....	4
	C. PRODUCTOS .....	5
	D. COSTOS DEL PROYECTO .....	7
<b>IV.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>7</b>
	A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS.....	7
	B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA.....	8
	C. DESEMPEÑO DEL BANCO .....	9
<b>V.</b>	<b>SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>9</b>
	A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS.....	9
	B. RIESGOS POTENCIALES .....	10
	C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	10
<b>VI.</b>	<b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....</b>	<b>10</b>
	A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS .....	10
	B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST .....	11
<b>VII.</b>	<b>LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>11</b>

### Anexos:

**Anexo I. Acta de Taller de Cierre**

**Anexo II. Evaluación del Prestatario**



## Abreviaturas y Acrónimos

ALCA	Área de Libre Comercio de las Américas
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAFTA	Tratado de Libre Comercio de América Central y EE.UU.
CNC	Comisión Nacional de Competitividad
ENC	Estrategia Nacional de Competitividad
FC	Factores Críticos
FIDE	Fundación para la Inversión y el Desarrollo de las Exportaciones
IHCE	Instituto Hondureño de Comercio Exterior
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
ISDP	Informe de Seguimiento de la Ejecución de Proyectos
MCCA	Mercado Común Centroamericano
OMC	Organización Mundial del Comercio
SIC	Secretaría de Industria y Comercio
SIECE	Sub-Secretaría de Integración Económica y Comercio Exterior
TLC	Tratado de Libre Comercio
UEP	Unidad Ejecutora del Programa
WEF	World Economic Forum



## I. Información Básica

### DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

<b>NO. PROYECTO:</b> HO0221 <b>Prestatario:</b> REPUBLICA DE HONDURAS <b>Agencia ejecutora (AE):</b> SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO <b>Préstamo:</b> 1125/SF-HO <b>Sector:</b> Comercio e Integración  <b>Instrumento de préstamo:</b> Investment / Innovation Operation	<b>TITULO:</b> PROGRAMA DE FOMENTO A LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL <b>Fecha aprobación Directorio:</b> 06 may 2003 <b>Fecha efectividad contrato préstamo:</b> 20 oct. 2003  <b>Fecha elegibilidad primer desembolso:</b> 14 nov. 2003 <u>Meses en ejecución</u> * desde aprobación: 63 * desde efectividad del contrato: 58  <u>Períodos de desembolso</u> <b>Fecha original desembolso final:</b> 20 oct 2006 <b>Fecha actual desembolso final:</b> 20 ago 2008 <b>Extensión acumulativa (meses):</b> 22 <b>Extensión especial (meses):</b> <u>Monto préstamo(s)</u> * Monto original: 10,000,000.00 * Monto actual: 9,727,954.38 * Pari Passu (si aplica): 10% <u>Desembolsos</u> <b>Monto a la fecha:</b> 100(%) <b>Costo Total del Proyecto (Estimado Original):</b> <u>Redireccionamiento</u> <b>Este proyecto:</b> - recibió fondos de otro proyecto? [ ] - Envío fondos a otro proyecto? [ ] - N/A [N/A] <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">De/Para No. Proyecto</th> <th style="width: 33%;">Para No. Sub-préstamo</th> <th style="width: 33%;">Monto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> * Monto actual (ajustado para redireccionamiento) <b>No</b>  <u>C</u> <u>En estado de "Alerta"</u> <b>Está el proyecto "en alerta" por PAIS:</b> No <b>De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS):</b> <b>Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):</b>	De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto			
De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto					

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

## II. El Proyecto

### a. Contexto del Proyecto

El proyecto surgió al inicio de la Administración del Presidente Maduro, impulsado por la necesidad de avanzar en forma más estratégica en el fomento de la competitividad externa de Honduras, promoviendo la aglomeración en los sectores con potencial competitivo, trabajando en el mejoramiento del clima de negocios y el fortalecimiento de su institucionalidad de comercio exterior. Honduras había desarrollado una cultura exportadora sofisticada en la industria de la maquila textil pero no había podido trasladar ese *know how* a otros sectores productivos. Luego de varios diagnósticos de competitividad hechos por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) y por el Profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard, el Gobierno de Honduras decidió solicitar financiamiento al Banco Mundial y al Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta coyuntura coincide con el inicio del proceso que llevó a la negociación del CAFTA-DR, una de las anclas del proyecto BID.



La iniciativa concreta para la formulación del Programa surgió como resultado de la solicitud del Gobierno de la República de Honduras, de fusionar en la etapa de diseño, dos proyectos que se encontraban entonces en el *pipeline* en forma independiente: el Programa de Fomento a la Competitividad Empresarial y el Programa de Fortalecimiento de la Gestión de Comercio y Promoción de Exportaciones, por existir una amplia complementación y comunidad de objetivos entre ambos, y por contribuir a simplificar la ejecución de la cartera del BID en Honduras.

El Programa se diseñó como un préstamo de innovación, basado en las siguientes consideraciones: (i) era el instrumento idóneo para apoyar un proceso participativo para la formulación e implementación de estrategias compartidas dirigidas a fomentar la competitividad y expandir el comercio; (ii) ponía en práctica un nuevo mecanismo institucional de coordinación entre los sectores productivos, la sociedad civil y el Gobierno para promover la aglomeración estratégica de empresas y para apoyarlas con asistencia técnica especializada dirigida a insertarlas en la economía global; (iii) propiciaba el desarrollo de un proceso de aprendizaje por medio de mecanismos de medición y evaluación de impacto y el uso de las mejores prácticas en temas críticos.

El Programa fue consistente con la estrategia del BID en Honduras, orientada a apoyar al Gobierno para reducir la pobreza a través de la promoción de un mayor crecimiento sostenible liderado por aumentos en la competitividad.

## **b. Descripción del Proyecto**

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

El objetivo general del Programa fue facilitar el proceso de integración de la economía hondureña a los mercados internacionales en el contexto de los acuerdos extra-regionales (CAFTA, ALCA, Proceso de Doha en OMC) y regionales (Plan Puebla Panamá, perfeccionamiento del MCCA), mediante acciones que fortalezcan la capacidad institucional del comercio exterior, e incentiven el trabajo conjunto entre los sectores público, privado y laboral en acciones que mejoren el clima de negocios, promuevan la asociatividad, ayuden a aumentar la productividad de las empresas, y contribuyan al encadenamiento de las PyMEs con los sectores más competitivos.

Los objetivos específicos fueron: 1) fortalecer la capacidad del Gobierno de negociar e implementar su política comercial y fomentar el desarrollo de las exportaciones y; 2) apoyar el proceso ya iniciado de generación de consenso entre el Gobierno, el sector privado y el sector laboral, como base para la implementación de estrategias y proyectos que fomenten la competitividad de las empresas hondureñas en los mercados externos.

Este Programa intentó complementar otros esfuerzos de apoyo del BID y del Banco Mundial en aspectos de infraestructura, logística de exportaciones, aumento de la eficiencia del sector financiero, y prevención de desastres, también diseñados con el objetivo de aumentar las condiciones de competitividad de la economía hondureña. Este proyecto no fue reformulado.

### **ii. Componentes**

El programa constó de dos sub-programas: El primero, "Subprograma de Comercio Exterior", se orientó a fortalecer la capacidad del sector público de negociar y administrar acuerdos comerciales; preparar e implementar, en coordinación con el sector privado, un plan nacional de promoción de exportaciones; y a establecer mecanismos de consulta y participación que faciliten el apoyo de la sociedad civil al proceso. Este Subprograma incluyó los siguientes componentes: Componente 1. "Fortalecimiento de la gestión en negociaciones comerciales y aplicación y administración de acuerdos"; Componente 2. "Fortalecimiento de la capacidad técnica para la promoción de exportaciones" y Componente 3. "Diseño y puesta en marcha de una estrategia de consulta, difusión y participación".



En complemento del Sub-programa anterior se desarrolló el Sub-Programa “Fomento a la Competitividad Empresarial” el cual se diseñó para consolidar el proceso de diálogo y generación de consenso entre el gobierno, el sector privado y el sector laboral, como medio para fomentar la competitividad empresarial. Este subprograma, a su vez, se dividió en los siguientes componentes: Componente 1. “Mejoramiento del clima de negocios y ejecución de la Estrategia Nacional de Competitividad (ENC)”;

Componente 2. “Encadenamiento de las Pequeñas y Medianas y Empresas (PyMEs) a los procesos de Aglomeración” y finalmente, el Componente 3. “Fondo de Competitividad”. Los subprogramas y componentes no fueron modificados.

### **III. Resultados**

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

El proyecto muestra resultados concretos muy importantes para el desarrollo económico de Honduras. Entre los principales resultados se destacan:

- i) **El proyecto hizo posible la participación eficaz del país en la negociación del CAFTA-DR.** El CAFTA-DR ha mejorado significativamente el acceso de los productos Hondureños en los principales destinos comerciales del país. Esto fue posible gracias a un fortalecimiento sustantivo de la capacidad gubernamental (Subsecretaría de Integración y Comercio Exterior SIECE) para negociar y administrar acuerdos comerciales. Además, se desarrolló una intensa labor de sensibilización con el sector privado, la sociedad civil y la Asamblea Nacional para una expedita ratificación del acuerdo. Esta experiencia ha permitido establecer un mecanismo de consulta y participación con sector privado y sociedad civil que podrá ser utilizado en futuras negociaciones, que incluye mecanismos electrónicos y líneas de teléfono de acceso gratuito.
- ii) El proyecto hizo posible el desarrollo de un Programa Nacional de Competitividad (Compite Honduras) que logró convertir a Honduras en **el país de Centroamérica con el mayor avance en el ranking de competitividad del Foro Económico Mundial entre 2005 y 2008**, producto de un esfuerzo coordinado de financiamiento del BID y el Banco Mundial que mejoró significativamente el clima de negocios en el país.
- iii) **El proyecto apoyó más de 2.900 PyMEs** en los principales conglomerados competitivos del país logrando que **las ventas promedio de las empresas que recibieron apoyo del programa se incrementaron en más de 10%.**
- iv) **Durante el período de influencia del proyecto, las exportaciones del país crecieron más del 23% (30% en rubros como café)**
- v) **El país cuenta con una moderna Estrategia Nacional de Competitividad (ENC) consensuada** que alinea las principales intervenciones públicas y privadas para seguir mejorando la competitividad del país. En la implementación de la ENC destacan, entre otros, un registro geo-referencial de productos agrícolas, un Centro de Innovación para productos Turísticos, y Planes de desarrollo turístico para Copán y la Ceiba. Se diseñaron e implementaron 6 centros de negocios con cámaras locales, un programa de encadenamiento de proveedores con más de 120 contratos realizados. Se apoyó con el Fondo de Competitividad la consolidación de los conglomerados de frijol, café, rambután y forestal. Se diseñó además un Plan Nacional de Exportaciones de conformidad con los mejores estándares internacionales y de forma consensuada con el sector privado. El Plan podrá ser implementado por la nueva administración.
- vi) Se diseñó e implementó un Sistema de Información Comercial (SIC y FIDE)

Para ver un detalle de los logros del programa Compite Honduras ver link: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?Docnum=2060693>

Ver información detallada del cumplimiento de los indicadores del programa en el siguiente link: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?Docnum=2036922>



## LOGROS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)

### Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)

(I) Aumento de un 5% el valor de las exportaciones de los sectores seleccionados tomando como base de referencia el año 2004. De acuerdo a cifras del Banco Central de Honduras, las exportaciones hondureñas se incrementaron en un 23% entre el año 2004 y el 2007. Si bien el incremento no se pudo atribuir en su totalidad al Programa, si es importante destacar que si produjeron contribuciones tangibles que apuntalaron ese incremento.

Clasificación: **MP** (MP, P, PP, I.)

### Indicadores Claves de Efectos Directos

<u>Efectos Directos Planeados:</u>			<u>Efectos Directos Logrados</u>
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>	
1.1B_0_ (fecha)	1.1I_ (fecha)	1.1E_10_ (20 Ago. 2008)	1.1 __18.7__ (20 Ago. 2008)
1.2			1.2
1.3			1.3

(II) Se incrementaron las ventas de las empresas participantes en al menos un 10% tomando como base de referencia del año 2004. Las capacitaciones brindadas han sido fundamentales para proceder a ampliar la canasta de los productos que las empresas ofrecen, incrementado la eficiencia, eficacia y calidad en su producción. Un 35% de los entrevistados indicó que tomando como referencia el año 2004, se logró un incremento de las ventas superiores al 10%, debido, entre otros factores, al apoyo recibido por el Programa, un 20% indicó haber superado el 10% y haber llegado incluso hasta el 30% (exportaciones de Café).

El 100% de los entrevistados indicó haber sido informados de la firma de tratados comerciales y que ello abrió nuevas oportunidades para la exportación de sus productos.

Clasificación: **MP** (MP, P, PP, I.)

### Indicadores Claves de Efectos Directos

<u>Efectos Directos Planeados:</u>			<u>Efectos Directos Logrados</u>
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>	
2.1B_0_ (20 Dic. 2003)	2.1I_ (fecha)	2.1E_10_ (20 Ago. 2008)	2.1 __10__ (20 Ago. 2008)
2.2			2.2
2.3.			2.3

### Reformulación.

[ X ] N/A

**Reajuste ISDP:** indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio.

[ X ] N/A

### Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):

[x ] Muy Probable(MP)

[ ] Probable (S)

[ ] Poco Probable (PP)

[ ] Improbable (MI)

Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados:

Se alcanzaron los dos OD del Programa. Entre los efectos logrados destaca la participación efectiva en la negociación e implementación del CAFTA-DR y el liderazgo de Honduras en Centroamérica en la mejora de la competitividad del país de acuerdo al Índice de Competitividad Global de del Foro Económico Mundial

Estrategia de País: Dados los resultados descritos arriba, indicar brevemente cómo el proyecto contribuyó a la estrategia del Banco en el país.

El Programa contribuyó con las siguientes líneas de acción de la **Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP)**: Marco Macroeconómico; Fortalecimiento de la Inversión y el empleo; Fortalecimiento del acceso a mercados internacionales; Desarrollo de los Sectores de mayor potencial productivo; Desarrollo de zonas prioritarias, Estimulo al desarrollo de las PYMES; Desarrollo de las ciudades intermedias; Mayor calidad de la educación técnico productiva y Desarrollo de pueblos étnicos.

Asimismo, el programa respondió al contenido de los siguientes **Objetivos del Milenio**: Objetivo 1: Erradicación de la pobreza extrema y el hambre. Objetivo 3: Promoción de la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer. Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Por otro lado, la operación fue consistente con la estrategia del BID en Honduras, orientada a apoyar al Gobierno en la reducción de la pobreza a través de la promoción de un mayor crecimiento sostenible liderado por aumentos en la competitividad, siendo ésta, a su vez, una de las tres áreas estratégicas de su acción, junto al desarrollo del capital humano, la gobernabilidad y desarrollo institucional.

## b. Externalidades

- i) La negociación del CAFTA-DR produjo una oposición fuerte por parte de algunas organizaciones sociales. El programa desarrolló una campaña de información que logró abrir espacios en la opinión pública nacional a favor del Tratado de Libre Comercio (TLC), permitiendo generación de consensos entre todos los actores. En este mismo contexto, el aumento de las oportunidades de hacer negocios, así como el aumento de empresas internacionales dispuestas a invertir en Honduras alcanzó un pico en el período previo a la negociación del CAFTA. El CAFTA incrementó además el deseo de los empresarios hondureños a mejorar sus procesos y productos, y ayudó mucho en la ejecución del programa.



**VPC/PDP**

PCR April 2006

- ii) La acción del programa produjo además relaciones positivas no previstas con diversas Cámaras de Comercio que tienen socios en regiones importantes, cubriendo a empresas urbanas y rurales.
- iii) El éxito logrado por el Gobierno en mantener una estabilidad macro ayudó y contribuyó a la expansión de la economía al eliminar la incertidumbre financiera, y por ende benefició el entorno en el cual se desarrolló el programa.
- iv) No se registraron efectos adversos en el medio ambiente como producto del desarrollo de los componentes de los dos subprogramas.

### **c. Productos**

A continuación se presentan los principales productos por Subprograma:

#### Subprograma1: Fortalecimiento del Comercio Exterior

- 1) Procesos vinculados a la gestión de tratados comerciales fortalecidos por medio de capacitaciones de alto nivel para los negociadores de la Sub-Secretaría de Integración y Comercio (SIECE), con lo que se negociaron mejores términos para el país en los acuerdos comerciales suscritos y los que se encuentran en proceso.
- 2) Personal capacitado en la Secretaría de Comercio e Industria de Honduras para aplicar y administrar los acuerdos comerciales vigentes.
- 3) El Plan Nacional de Promoción de Exportaciones diseñado con participación de los Sectores Público, Privado y Sociedad Civil.
- 4) Portal de Internet de la Secretaría de Industria y Comercio (SIC) con información comercial actualizada a productores y exportadores.
- 5) Funcionarios de los Sectores Público y Privado, Directores de Embajadas y Consulados, así como estudiantes universitarios, capacitados en técnicas de desarrollo y promoción comercial de los productos de Honduras. Algunos de los estudiantes que hicieron pasantías aún laboran en la SIC.
- 6) Empresas capacitadas en temas de Comercio Exterior y procedimientos de exportaciones, cumpliéndose el Plan de Capacitación Técnica en Facilitación de Exportaciones.
- 7) Mecanismo de Diálogo y Consulta, espacio en el que los Sectores Público, Privado y la Sociedad Civil logran acuerdos sobre Comercio Exterior, diseñado e instalado.
- 8) Periodistas y comunicadores capacitados para conocer la importancia y particularidades de los acuerdos comerciales signados por Honduras y para que fomenten a los productos nacionales.
- 9) Miembros de la Asamblea Legislativa, sus asesores y funcionarios capacitados y con conocimiento sobre la temática de la producción y Comercio Exterior, facilitándose la discusión y aprobación de Tratados Comerciales signados por Honduras.

#### Subprograma 2: Fomento de la Competitividad Empresarial

- 1) ENC diseñada y en proceso de implementación, con los siguientes resultados: (a) mejora del Clima de Negocios; (b) reducción de costos operativos en el país; (c) utilización del ENC como plataforma para desarrollar las Estrategias particulares de clusters, sectores, y subsectores; (d) diseño e implementación de varios planes de acción a nivel nacional y sectorial; (e) difusión y conocimiento del Programa; (f) sensibilización de actores y participantes.
- 2) Estrategias y Planes de Acción Sectoriales para fomentar la innovación, la producción, la calidad, la logística, el comercio y las exportaciones diseñados y validados.
- 3) Fondo de Competitividad ejecutado. Se financiaron estudios y actividades tendientes a fomentar y posibilitar la incorporación de las PyMES hondureñas al proceso de mejora y fomento de la competitividad, impulsando la conectividad de éstas con los *clusters*, sectores o subsectores de potencial competitivo a nivel internacional en los sectores prioritarios identificados en la ENC.
- 4) Estudio de cadenas productivas en el sector de PyMES. Se identificaron empresas con intenciones de aplicar las capacitaciones con el objetivo de optimizar su desempeño comercial. Se dio Asistencia Técnica, se identificaron soluciones a la problemática y las oportunidades de las PyMES Hondureñas.





- 5) Programa de Proveedores diseñado y en ejecución. Se logró establecer nexos comerciales en condiciones de mercado, entre ofertantes y demandantes, lográndose acuerdos sobre las características de las transacciones y contratos para el suministro de bienes.
- 6) Se dio apoyo y asesoría al Congreso Nacional para la Creación y Consulta de la Ley de Apoyo a las MIPYMES.
- 7) Las PyMEs beneficiadas por el proyecto desarrollaron destrezas en administración/gerencia, mercadeo/comercialización, y mejora de procesos productivos.
- 8) Cadenas productivas de mayor potencial identificadas. Se analizaron las mejores condiciones de conectividad con los *clusters*/sectores/subsectores; y la construcción e implementación de un Programa de proveedores a empresas líderes.

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)			
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto		
<b>1. Componente 1 (Fortalecimiento Gestión Comercial y Administración Acuerdos):</b> Costo total Componente 1: 1,978,915.11 Contrapartida: 17,100.00 BID: 1,961,815.11 Desembolso BID %: 100% <b>Clasificación: MS, S, PS, MI</b>	<u>Productos Planeados</u>		
	<u>Línea de Base*</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Al Término del Proyecto</u>
	1.1B 0(20 Oct. 2003)	1.1I (fecha)	1.1E 1 (20 Ago. 2008)
	1.2 0		6
	1.3 0		2
	1.4 0		2
	1.5 0		2
<b>2. Componente 2 (Fortalecimiento de la Capacidad Técnica Promoción Exportaciones):</b> Costo total Componente 2: 1,044,568.34 Contrapartida: 123,536 BID: 921,032.34 Desembolso BID %: 100% <b>Clasificación: MS, S, PS, MI</b>	<u>Productos Planeados</u>		
	<u>Línea de Base*</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Al Término del Proyecto</u>
	1.1B 0(20 Oct. 2003)	1.1I (fecha)	1.1E1(20 Ago. 2008)
	1.2 0		2
	1.3 0		1
	1.4 0		2
	1.5 0		2
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> [ ] N/A			
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica).</b> <b>Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> [ x ] N/A			
[ ] Muy Satisfactorio (MS)	[ X ] Satisfactorio (S)	[ ] Poco Satisfactorio (PS)	[ ] Muy Insatisfactorio (MI)
<b>3. Componente 3 (Puesta en Marcha Mecanismos Diálogo y Consulta) :</b> Costo total Componente 3: : 276,984.47 Contrapartida: 0 BID: 276,984.47 Desembolso BID %: 100% <b>Clasificación: MS, S, PS, MI</b>	<u>Productos Planeados</u>		
	<u>Línea de Base*</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Al Término del Proyecto</u>
	1.1B 0(20 Oct. 2003)	1.1I (fecha)	1.1E 2(20 Ago. 2008)
	1.2 0		9
	1.3 0		4
	1.4 0		30
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> [ ] N/A			
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica).</b> <b>Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> [ x ] N/A			
[ ] Muy Satisfactorio (MS)	[ X ] Satisfactorio (S)	[ ] Poco Satisfactorio (PS)	[ ] Muy Insatisfactorio (MI)
<b>4. Componente 4 (Mejoramiento Clima de Negocios y Ejecución Estrategia Nacional Competitividad) :</b> Costo total Componente 4: 2,284,315.80 Contrapartida: 4,604.00 BID: 2,279,711.80 Desembolso BID %: 100% <b>Clasificación: MS, S, PS, MI</b>	<u>Productos Planeados</u>		
	<u>Línea de Base*</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Al Término del Proyecto</u>
	1.1B 0(20 Oct. 2003)	1.1I (fecha)	1.1E 3(20 Ago. 2008)
	1.2 0		5
	1.3 0		1
	1.4 0		1
	1.5 0		1
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> [ ] N/A			
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica).</b> <b>Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> [ x ] N/A			
[ ] Muy Satisfactorio (MS)	[ X ] Satisfactorio (S)	[ ] Poco Satisfactorio (PS)	[ ] Muy Insatisfactorio (MI)
<b>5. Componente 5 (Encadenamiento PyMES):</b> Costo total Componente 5: 1,040,051.98 Contrapartida : 31,371 BID: 1,008,680.98 Desembolso BID %: 100% <b>Clasificación: MS, S, PS, MI</b>	<u>Productos Planeados</u>		
	<u>Línea de Base*</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Al Término del Proyecto</u>
	1.1B 0(20 Oct. 2003)	1.1I (fecha)	1.1E 3 (20 Ago. 2008)
	1.2 0		40
	1.3 0		4
	1.4 0		1
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> [ ] N/A			
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica).</b> <b>Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> [ x ] N/A			
[ ] Muy Satisfactorio (MS)	[ X ] Satisfactorio (S)	[ ] Poco Satisfactorio (PS)	[ ] Muy Insatisfactorio (MI)



		1.5 0	1	1.5 1																				
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica).</b> <b>Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> [ x ] N/A																								
[ ] Muy Satisfactorio (MS)		[ X ] Satisfactorio (S)		[ ] Poco Satisfactorio (PS)																				
		[ ] Muy Insatisfactorio (MI)																						
<b>2. Componente 6 (Fondo de Competitividad)</b> Costo total Componente 6: 1,905,586.03 Contrapartida: 581,549 BID: 1,324,037.03 Desembolso BID %: 100% <b>Clasificación: MS, S, PS, MI</b>		<b>Productos Planeados</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Línea de Base*</th> <th>Intermedia</th> <th>Al Término del Proyecto</th> <th>Fin de Proyecto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.1B 0 (20 Oct. 2003)</td> <td>1.1I (fecha)</td> <td>1.1E1 (20 Ago. 2008)</td> <td>1.1 1 (20 Ago. 2008)</td> </tr> <tr> <td>1.2 0</td> <td></td> <td>2</td> <td>1.2 100</td> </tr> <tr> <td>1.3 0</td> <td></td> <td>100</td> <td>1.3 1</td> </tr> <tr> <td>1.4 0</td> <td></td> <td>4</td> <td>1.4 4</td> </tr> </tbody> </table>			Línea de Base*	Intermedia	Al Término del Proyecto	Fin de Proyecto	1.1B 0 (20 Oct. 2003)	1.1I (fecha)	1.1E1 (20 Ago. 2008)	1.1 1 (20 Ago. 2008)	1.2 0		2	1.2 100	1.3 0		100	1.3 1	1.4 0		4	1.4 4
Línea de Base*	Intermedia	Al Término del Proyecto	Fin de Proyecto																					
1.1B 0 (20 Oct. 2003)	1.1I (fecha)	1.1E1 (20 Ago. 2008)	1.1 1 (20 Ago. 2008)																					
1.2 0		2	1.2 100																					
1.3 0		100	1.3 1																					
1.4 0		4	1.4 4																					
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica).</b> <b>Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> [ x ] N/A																								
<b>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):</b>																								
[ ] Muy Satisfactorio (MS)		[ S ] Satisfactorio (S)		[ ] Poco Satisfactorio (I)																				
		[ ] Muy Insatisfactorio (MI)																						

#### d. Costos del Proyecto

Ver información en siguiente link:

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?Docnum=2048168>

### IV. Implementación del Proyecto

#### a. Análisis de los Factores Críticos

Los principales aspectos críticos negativos que afectaron los productos y efectos del proyecto fueron:

- **Debilidad institucional:** El programa navegó entre dos administraciones de gobierno con bases programáticas e ideológicas diferenciadas. El diseño previó este riesgo y lo intentó minimizar al encomendar a Fundación para la Inversión y el Desarrollo de las Exportaciones (FIDE), institución técnica del sector privado<sup>1</sup>, el gerenciamiento del programa luego de un acuerdo de asistencia técnica interinstitucional firmado con la SIC, ejecutor del proyecto. Esta medida tuvo efectos mixtos, pues si bien el programa se benefició del *expertise* natural de FIDE como instancia gerencial del proyecto, actuando en su calidad de Secretaría Técnica de la Comisión Nacional de Competitividad, luego del cambio de Gobierno, se desarrollaron algunas tensiones entre la SIC y FIDE. Para bajar las tensiones, la responsabilidad del subprograma de Comercio fue trasladada a la SIC, quien pudo finalizar con éxito las negociaciones del CAFTA-DR. No obstante, no se contó con la voluntad política de trasladar competencias de la SIC al Instituto Hondureño de Comercio Exterior (IHCE), incluyendo parte del presupuesto y el personal. Esa voluntad tampoco se manifestó para crear un fondo para cubrir el pasivo laboral del personal de la SIC que cesaría y trasladaría al IHCE.
- **Problemas de coordinación inter-institucional:** El proyecto contemplaba la elaboración de una marca país como parte de la Estrategia Nacional de Competitividad. No obstante, el Ministerio de Turismo desarrolló su propia marca. Los programas de competitividad son por naturaleza muy horizontal y la coordinación entre la multiplicidad de actores con intereses no siempre alineados es siempre un tema crítico.
- **Poca experiencia en el país con programas de co-financiamiento con el sector privado.** El programa inició en forma muy lenta el componente relacionado con el Fondo de Competitividad. No fue sino hasta que se hicieron ajustes en el reglamento operativo del Fondo, ampliando las áreas de cobertura y los niveles de subsidio que se alcanzó la velocidad y la demanda esperada.
- **Ausencia inicial de línea de base eficaz.** Al momento del diseño del Programa no se establecieron líneas de base, mientras que algunos indicadores formulados para el Propósito del Programa resultaron poco específicos en términos de tiempo, calidad y cantidad.
- **Ausencia de información confiable a nivel micro.** Los grupos y conglomerados apoyados presentaron una gran reserva sobre la información cuantitativa en relación a su estado actual y el estado financiero o de producción, lo que hizo más difícil y costoso la definición de los sistemas de evaluación.

<sup>1</sup> FIDE es una fundación regida por el derecho privado sin fines de lucro. Fue creada en 1984 para promover la inversión en el país, apoyar el desarrollo de nuestras exportaciones y trabajar cerca del gobierno y con otros organismos privados en la promoción y formulación de nueva legislación conducente a mejorar el clima de negocios en Honduras.



- **Recortes Presupuestarios a nivel central.** La principal barrera financiera a la que se enfrentó el Programa, fue los recortes efectuados por el Gobierno al establecer techos presupuestarios en los años 2005 y 2006; debido a la política fiscal conducente a la obtención de la condonación de la deuda. Estos techos obligaron a posponer contrataciones de alto valor, dado que no se contaba con los recursos para cubrir las obligaciones.
- **Sofisticación limitada de las empresas:** Las empresas hondureñas en casi todos los sectores del programa, mostraron mucha debilidad en cuanto a la sofisticación de su operación, tanto en sus procesos productivos como en procesos administrativos. Pero la barrera más fuerte y que se refleja en el Informe de *World Economic Forum* (WEF) es la orientación de las empresas hacia el consumidor. En muchos de los casos no se observó una adaptación de la oferta ante las necesidades y requerimientos del consumidor, ni una conciencia de la competencia global de productos.

Los principales aspectos críticos positivos fueron:

- **Definición ex ante de los Conglomerados a implementar.** Al inicio de la implementación se prepararon los estudios iniciales relacionados con la selección de conglomerados productivos a asistir con el proyecto, acordándose con la representación del BID la evaluación de los efectos sobre los grupos o conglomerados productivos que fueran asistidos, favoreciendo una acción más enfocada y puntual. Esta focalización no riñe con la planificación *bottom up*, guiada por la demanda, que perseguía el proyecto. La selección se hizo siguiendo las tendencias del mercado internacional y la capacidad de producción en Honduras. Las intervenciones a nivel de empresas se hicieron siempre con mecanismos orientados por la demanda, como indican las mejores prácticas en estos casos.
- **Flexibilidad de la ejecución.** El programa fue diseñado con un alto grado de flexibilidad que permitió hacer ajustes oportunos en la ejecución, contribuyendo al logro de los objetivos de desarrollo.
- **La utilización de FIDE** como apoyo al Organismo Ejecutor en el gerenciamiento del proyecto fue decisiva para el pronto cumplimiento de condiciones previas y ágil inicio de la ejecución.
- **Empoderamiento de la SIC.** El facilitar que el personal de la SIC administrara los componentes 1 y 3 del programa de fortalecimiento al Comercio Exterior, permitió que esa Secretaría de Estado se empoderara de sus tareas y mejorara sus capacidades.
- **Enfoque de Mercado.** Una de las barreras más fuertes de las empresas hondureñas está plasmada en el reporte del WEF, indicando el bajo nivel de enfoque hacia el consumidor y la utilización de metodologías de mercado. El éxito del programa ha sido hacer un especial énfasis en la determinación de las preferencias del consumidor y adaptar la oferta, mediante el diseño de procesos y/o productos que pueden satisfacer estos requerimientos.
- **Éxito de las actividades de capacitación.** El personal de la SIECE fue debidamente capacitado por consultores nacionales e internacionales de primer nivel y experiencia en la gestión del Comercio Exterior.
- **Extensa documentación de procesos.** Mediante el apoyo de las firmas consultoras se documentó profusamente sobre mecanismos de negociación, gestión y administración del Comercio Exterior, acopiando y sistematizando a partir de experiencias nacionales y extranjeras, con lo que se creó, por ejemplo, mecanismos de diálogo y consulta que tendrán su mejor espacio de desarrollo en el IHCE.

## b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

Se puede expresar que, en general, existió una gestión positiva y eficaz de la Unidad Ejecutora del Programa (UEP), cumpliendo con el marco de las políticas y procedimientos del Banco. Asimismo, se lograron los productos esperados del Programa de acuerdo al Informe de Seguimiento de la Ejecución de Proyectos (ISDP), se verificaron adecuados niveles de transparencia y se operó con buen nivel técnico en el desarrollo del mismo.



### c. Desempeño del Banco

Ver Anexo II

## V. Sostenibilidad

### a. Análisis de Factores Críticos (FC)

#### A: SUBPROGRAMA DE COMERCIO EXTERIOR

##### FC que afectaron negativamente la sostenibilidad:

- **Falta de voluntad política para aprobar la nueva Ley del IHCE.** La SIC ha continuado con la operación de la Dirección de Política Comercial en la negociación y administración de acuerdo, no obstante, no existe el marco institucional adecuado para asegurar la sostenibilidad del fortalecimiento logrado por el programa.
- **Estabilidad Laboral del personal de la Dirección de Política Comercial en SIECE.** El personal de alto nivel, depende de recursos externos para su contratación, lo cual genera inestabilidad a un personal que cuenta con destacadas experiencias adquiridas, clave para el país y su función de gestión de apertura comercial de la economía.

##### FC que afectaron positivamente la sostenibilidad:

- El entrenamiento y la capacitación de personal especializado de la SIECE que impulsó el programa, dio las bases para una poder hacer frente los compromisos (derechos y obligaciones), derivados de los acuerdos comerciales vigentes.
- La SIECE cuenta con amplia documentación e investigaciones, producto de las consultorías realizadas, que pueden ser adecuadamente replicadas y mejoradas por el personal que acompañó la labor de los consultores y que colaboró en todas las acciones de socialización.
- Se ha despertado un mayor interés en las Cámaras de Comercio y en los Gobiernos Locales sobre la necesidad de utilizar los mecanismos diseñados para efectuar consultas y diálogo, con el propósito de fomentar la producción, la diversificación de productos y de mercados a favor de los empresarios locales (de todos los tamaños).

#### B: SUBPROGRAMA DE COMPETITIVIDAD

##### FC que afectaron negativamente la sostenibilidad:

- El Gobierno no ha podido crear un instrumento permanente que siga estimulando la demanda de servicios de desarrollo empresarial. Para ello se requiere la adopción de esquemas institucionales de fomento con base en las mejores prácticas internacionales.

##### FC que afectaron positivamente la sostenibilidad:

- La Comisión Nacional de Competitividad (CNC) es la máxima autoridad de Honduras Compite, en la que existe representación de empresarios, gobierno y sector laboral. Por su importancia, el Gobierno de Honduras le ha asignado fondos para su operación. El país cuenta con una Estrategia Nacional de Competitividad moderna y consensuada con todos los actores.
- Adicionalmente, la Secretaría Técnica de Honduras Compite es FIDE, una sólida institución privada sin fines de lucro con 20 años de experiencia en el fomento de la competitividad en Honduras.
- La memoria institucional del proyecto (documentos, estudios, productos) así como los mecanismos de seguimiento de la Estrategia Nacional de Competitividad fueron trasladados a la SIC y a las autoridades del Ministerio de la Presidencia.



## **b. Riesgos Potenciales**

### **A: SUBPROGRAMA DE COMERCIO EXTERIOR**

- La modificación del marco legal institucional en el área de comercio exterior es incierta. Aún produciéndose la reforma legal, limitaciones presupuestarias para hacer frente al pago de cesantías del personal de la SIC, previo al traslado al IHCE, complican el panorama de implementación de la reforma. Esta situación de relativa fragilidad puede comprometer la habilidad del país para seguir participando en la negociación de acuerdos comerciales y sobre todo en su eficaz implementación.
- Los cambios de personal clave dentro de las principales instituciones y actores del programa dificultan la continuidad de las iniciativas.

### **B: SUBPROGRAMA DE COMPETITIVIDAD**

- La continuación del esfuerzo en competitividad no está totalmente asegurada. Al finalizar la ejecución del Programa, la CNC ha continuado funcionando. Se cuenta con una Estrategia formulada por el proyecto y se está implementando el Sistema de Medición y Evaluación. Aunque los riesgos de sostenibilidad son menores que en el subprograma de Comercio Exterior, persiste el riesgo de mediano y largo plazo mientras no se establezca una institucionalidad y un sistema de mejora de la competitividad permanente basada en las mejores prácticas internacionales.

## **c. Capacidad Institucional**

### **A: SUBPROGRAMA DE COMERCIO EXTERIOR**

- Se logró dotar a la SIC de la República de Honduras de personal altamente capacitado para desarrollar negociaciones y lograr acuerdos internacionales comerciales. Esta capacidad estará limitada mientras no se concrete la creación del IHCE.

### **B: SUBPROGRAMA DE COMPETITIVIDAD**

- Se logró formar un equipo técnico especializado que ha acumulado importante experiencia en materia de los distintos Componentes del Programa y en la administración de consultorías para obtener estudios específicos. Se ha establecido un canal de comunicación y nexos importantes con diversos sectores del empresariado nacional que ha despertado a la posibilidad de desarrollar sus productos y mercados. No obstante, es preciso formalizar la Unidad Técnica de la Comisión Nacional de Competitividad o confirmar a FIDE en ese rol.

### **A: SUBPROGRAMA DE COMERCIO EXTERIOR**

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

### **B: SUBPROGRAMA DE COMPETITIVIDAD**

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

## **VI. Evaluación y Seguimiento**

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

Con la finalidad de lograr resultados objetivos, que representen de forma fiel la situación actual del Programa para el Fomento de la Competitividad Empresarial y Fortalecimiento del Comercio Exterior se realizó un análisis de la documentación solicitada y proporcionada por la UEP. Dicha información ha sido relacionada con la situación del Programa tal como fue presentada en la Evaluación de Medio Término, con el propósito de establecer los avances e identificar los cambios en el diseño original con que fue concebido el financiamiento contratado con el BID.



Como resultado del análisis con fuentes secundarias, se identificó la situación final del proyecto, se realizaron entrevistas que incluyeron a Funcionarios de la UEP, la SIC, la representación del BID, beneficiarios y documentación amplia y suficiente.

Se aplicaron las mismas Dimensiones y Criterios de Evaluación que fueron utilizados y adecuadamente socializados en el proceso de Evaluación de Medio Término. La aplicación de ese mecanismo de evaluación facilita la visualización global de los resultados, tomando en consideración los objetivos originales del Proyecto.

A continuación se presenta de forma breve, una descripción de las cinco Dimensiones de Evaluación aplicadas:

- 1- **Relevancia:** La coherencia entre los objetivos de los programas y las necesidades de los beneficiarios; la coherencia con las políticas del país receptor y otros aspectos que justifican su implementación.
- 2- **Efectividad:** Verificar la efectividad de los Programas, evaluando si la implementación del mismo ha sido verdaderamente beneficiosa para el grupo objeto.
- 3- **Eficiencia:** Verificar la eficiencia de los programas desde el punto de vista del uso racional de los recursos disponibles.
- 4- **Impacto:** Analizar desde sus formas incipientes, el impacto a largo plazo o indirecto, así como la repercusión que se ha tenido en la implementación del Programa.
- 5- **Sostenibilidad:** Verificar desde sus formas incipientes, si el impacto manifestado de los proyectos, después de su implementación, será sostenible.

La evaluación de las Dimensiones se realizó por medio de una metodología cuantitativa, que consiste en determinar el porcentaje óptimo de cumplimiento de acuerdo a actividades previamente programadas o establecidas en el diseño conceptual del Programa. Posteriormente se confrontó a ese nivel el grado de cumplimiento de acuerdo a información documentada y verificada y se anotó la respectiva calificación en cinco escalas. Se sumó el puntaje de cada elemento de evaluación para determinar la calificación de los Aspectos de Evaluación (también en cinco escalas). Finalmente se analizó íntegramente los resultados de la evaluación de aspectos para determinar el respectivo puntaje de cada "Dimensión de Evaluación", también en cinco escalas.

#### Información disponible durante la implementación del Programa:

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Baja	← [ ] [ ] [X] [ ] →	Alta	[ ]	N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos	Baja	← [ ] [X] [ ] [ ] →	Alta	[ ]	N/A
3. Recolección de formación de línea de base de productos	Baja	← [ ] [X] [ ] [ ] →	Alta	[ ]	N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja	← [ ] [ ] [X] [ ] →	Alta	[ ]	N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Baja	← [ ] [ ] [X] [ ] →	Alta	[ ]	N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional	Baja	← [ ] [ ] [X] [ ] →	Alta	[ ]	N/A

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

La medición de los efectos directos y futuros impactos potenciales se continuará realizando por medio de los informes estadísticos de Comercio Exterior que presentan periódicamente el Banco Central de Honduras y el Instituto Nacional de Estadística. El programa no contempla una Evaluación Ex-post el Contrato de Préstamo.

## VII. Lecciones Aprendidas

**Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas):** Se modificaron algunos indicadores afectados por el tiempo transcurrido.





### **Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas):**

- En proyectos de esta naturaleza es indispensable el establecimiento de una Unidad de Seguimiento con funciones y procedimientos más específicos, dotado de personal con mayor conocimiento y experiencia, con un presupuesto adecuado para desplazarse y realizar monitoreos físicos y desarrollar informes con mayor regularidad.
- Es importante asegurarse durante el diseño del Programa, se disponga de información pertinente, completa y oportuna que sirva de insumo para la posterior medición de los indicadores en las diferentes etapas que realice monitoreo y evaluación.
- Conviene el diseño y aplicación de un *Software*, interactivo en red, para la Administración de Proyectos, que permita conocer rápidamente la situación integral del proyecto en términos de brecha temporal y financiera.

### **Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos:**

- Aumentar en el diseño las actividades de sensibilización y promoción de la cultura de competitividad dentro del sector privado. Es muy importante que exista un cambio de mentalidad y enfoque de las empresas. De acuerdo a los resultados del Índice de Competitividad Global, en el pilar de sofisticación de negocios, Honduras muestra valores muy bajos, siendo ésta una de las mayores debilidades para mejorar la competitividad del país.
- Considerar en futuras operaciones la interacción explícita con otras ventanillas del Banco u otros cooperantes, para generar soluciones de paquetes completos que incluyan todas las fases de implementación de iniciativas nuevas o de nuevas inversiones: diseño, factibilidad, y sobre todo alternativas de financiamiento para su puesta en marcha.
- Fortalecer al sector privado como facilitador de servicios. Un factor clave es incluir en nuevas operaciones el fortalecimiento de Cámaras de Comercio, o asociaciones de productores para que sirvan de vehículos de facilitación de servicios de desarrollo empresarial como Inteligencia de mercados, innovación, adaptación tecnológica, nuevos productos, etc., y hacer estos servicios sostenibles por medio de la incorporación de nuevos agremiados y pago de cuotas de inscripción.

## **A: SUBPROGRAMA DE COMERCIO EXTERIOR**

### **Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas):**

- Aumentar los niveles de apropiación de las instituciones beneficiadas por el programa a través de la asignación directa de responsabilidades de la ejecución. El programa traspasó el gerenciamiento de los componentes 1 (Fortalecimiento de la gestión en Negociaciones Comerciales y aplicación y administración de Acuerdos) y 3 (Diseño y Puesta en marcha de Mecanismos de Consulta y Diálogo con el Sector Privado y la Sociedad Civil), del Subprograma de Comercio Exterior directamente a la Secretaría de Industria y Comercio.
- Involucrar a actores del sector privado en el manejo del proyecto para asegurarse una continuidad de las acciones y un conocimiento que no esté afectado por los cambios de gobierno.

### **Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas):**

- Establecer mecanismos eficientes de seguimiento a lo largo del proyecto, que indiquen el nivel de absorción y de puesta en práctica de los conocimientos adquiridos por las empresas.
- Aumentar sustancialmente las actividades de sensibilización sobre los beneficios de las reformas institucionales propuestas cuando existen inversiones que dependen de la aprobación e implementación de las reformas.

## **B: SUBPROGRAMA DE COMPETITIVIDAD**

### **Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas):**

- Enfocar esfuerzos en desarrollo de habilidades y no tanto en resultados de corto plazo. El Subprograma de Competitividad se enfocó en el fortalecimiento de las capacidades de las PYMES. Las empresas atendidas por el programa han desarrollado destrezas en administración/gerencia, mercadeo/comercialización, mejora de procesos productivos, que trascenderán a la finalización de la ejecución del Subprograma.



**Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas):**

- Estructurar/designar una instancia técnica de apoyo permanente a la Comisión Nacional de Competitividad, con financiamiento del Presupuesto Nacional.

**Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas):**

- Dotar de flexibilidad a la Estructura de la UEP. La UEP se modificó a fin de atender con mayor flexibilidad a los beneficiarios y para lograr el número de procesos de adquisición del último año.
- Asignar responsabilidad por proceso a personal técnico. A fin de proveer de un mejor nivel de ejecución se designó la responsabilidad primaria del seguimiento de los procesos de adquisición a los gerentes técnicos y no al personal administrativo y de adquisiciones. De esta forma se asignaron metas a los gerentes técnicos y el proceso de adquisición sólo es una parte de la obtención de estas metas.

**Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas):**

- Dejar en reserva el pago de cesantía al final de programa. Esta reserva permitiría contar con la presencia del personal necesario para efectuar un cierre adecuado, ya que el personal de la UEP comienza a buscar nuevas oportunidades con 6 meses de anticipación al cierre.
- Aplicar un mecanismo más expedito para lograr acuerdos sobre el Plan de Adquisiciones y lograr su aprobación. En el proceso de diseño del Programa, considerar las particularidades, similitudes y diferencias integrales de las partes que deberán colaborar para el éxito de cada componente del Programa.





## **ANEXO I. ACTA DE TALLER DE CIERRE**

### **AYUDA MEMORIA**

#### **MISIÓN DE CIERRE 1125/SF-HO**

#### **“PROGRAMA DE FOMENTO A LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE COMERCIO EXTERIOR”**

##### **I. Antecedentes**

Una Misión del Banco Interamericano de Desarrollo del Departamento de Integración y Comercio (INT/INT) visitó Honduras para realizar el Taller de Cierre del Programa de Fomento a la Competitividad Empresarial y Fortalecimiento de la Gestión de Comercio Exterior. El programa fue aprobado por el Directorio del Banco el 6 de mayo del 2003 y tuvo como fecha de último desembolso el 20 de agosto del 2008, luego de 2 prórrogas aprobadas que sumaron 22 meses adicionales a los períodos de ejecución y desembolsos originales. A la fecha de cierre, se logró desembolsar un 97.21% del total de los fondos.

La misión estuvo integrada por Mario Umaña (INT/INT), Jaime Granados (INT/INT) y Amalia Guzmán (CID/CHO). La visita se llevó a cabo del 29 de septiembre al 3 de octubre de 2008.

La Misión agradece la colaboración brindada por el Gobierno de Honduras, en particular, Jaime Turcios, Viceministro de la Subsecretaría de Comercio Exterior e Integración; Ricardo Arias, Vice-Ministro de la Secretaría del Despacho Presidencial, y Hugo Castillo, Vice-Ministro de la Secretaría de Finanzas.

En razón de la naturaleza del préstamo, el taller de cierre se realizó en dos partes:

- A. Sub-Programa de Fortalecimiento de la Gestión de Comercio Exterior, realizado el martes 30 de septiembre, con la participación de funcionarios de la Secretaría de Industria y Comercio.
- B. Sub-Programa de Fomento a la Competitividad Empresarial, realizado el miércoles 1 de octubre, con la participación de la Comisión Nacional de Competitividad.

Además, la misión tuvo reuniones bilaterales con el Consejo Hondureño de la Empresa Privada COHEP, la Comisión Nacional de Defensa y Promoción de la Competencia, y con la Fundación para la Inversión y el Desarrollo de las Exportaciones FIDE. Finalmente, la misión procedió a revisar el avance de la ATN/ 10152-HO, Apoyo al Gobierno de Honduras en la Implementación del CAFTA-DR, para la cual se adjunta una Ayuda Memoria independiente.

## **II. Resultados del Taller**

Se presentaron los principales hallazgos y conclusiones del Informe de Terminación del Proyecto.

### **A. Sub-Programa de Fortalecimiento de la Gestión de Comercio**

#### **2.1 Las siguientes son las conclusiones de los tres componentes:**

- i.) Gestión en Negociaciones Comerciales y Aplicación y Administración de Acuerdos Fortalecida. Si bien se logró viabilizar la participación activa de Honduras en diversas negociaciones comerciales, incluyendo CAFTA-DR, y los TLC con Colombia, Taiwán, Panamá y Chile, además de un extenso programa de capacitación y compra de equipo de cómputo, no fue posible consolidar la estructura institucional de la Sub-secretaría de Integración Económica y Comercio Exterior SIECE. Aunque se desarrolló en detalle el diseño institucional y el Gobierno aprobó el Decreto ley de de creación del Instituto Hondureño de Comercio Exterior IHCE, no se realizó su implementación debido a problemas de legalidad, financiamiento y viabilidad política. Las autoridades de la SIECE confirmaron a la misión la necesidad de avanzar en este tema y consolidar el aparato institucional del comercio exterior, posiblemente bajo una figura distinta al IHCE.
- ii.) Capacidad Técnica para la promoción de las exportaciones. Se financiaron varios estudios incluyendo el de Demanda de Productos Nostálgicos, el de oferta exportable y el de Productos Agrícolas de Exportación a mercados centroamericanos. No obstante, el mayor logro del componente fue la elaboración de un Plan Nacional de Promoción de Exportaciones que puede ser consensuado de inmediato, con un nivel de detalle que posibilita una pronta ejecución. No se pudo avanzar en el tema de imagen país porque el Instituto Hondureño de Turismo desarrollo su propia propuesta.
- iii.) Mecanismos de consulta y diálogo con el sector privado y la sociedad civil. El programa financió una amplia gama de eventos de capacitación y socialización con diversos grupos con ocasión de las negociaciones del CAFTA-DR, incluyendo miembros del Congreso Nacional y periodistas. Se elaboró además un mecanismo de consultas electrónicas a través de un portal en Internet y una línea 800. Se diseñó un mecanismo de diálogo y consulta permanente con el sector privado y la sociedad civil con el FONAC y el CES como Secretaría Técnica.

2.2 El principal tema a futuro es la sostenibilidad del esfuerzo de fortalecimiento institucional. Se requiere mayores recursos financieros y un marco de estabilidad y desarrollo laboral, que blinden al sector de los temas político-electorales.

2.3 Se identificó la necesidad de mejorar los indicadores de proyectos de esta naturaleza, la creación de líneas de base desde el inicio y fortalecer el mantenimiento de los equipos adquiridos.

#### B. Sub-Programa de Competitividad

2.4 Se analizó el proceso de formulación de la nueva Estrategia Nacional de Competitividad 2008-2012 ENC. Se explicaron las razones para seleccionar los 12 pilares que utiliza el Foro Económico Mundial en su índice anual, la necesidad de medir el avance en todos los pilares pero escoger estratégicamente las prioridades de acción, la formación de grupos de trabajo en 4 pilares, y finalmente el nuevo rol de la Comisión Nacional de Competitividad, ya no ejecutando proyectos piloto, sino más bien coordinando las acciones público privadas que conducen a alinear todos los recursos disponibles en el país para lograr los objetivos de la ENC. Se explicó la ubicación del sistema de monitoreo de la ENC en la Unidad de Asistencia Técnica UNAT de la Presidencia de la República. Por otra parte, los miembros presentes expresaron su deseo de que el desarrollo sector privado siga siendo el eje de los esfuerzos de competitividad.

2.5 Se destacó la necesidad de realizar un evento nacional para lanzar la nueva estrategia e invitar a alguna personalidad mundial. Este evento debería realizarse después de las elecciones primarias y antes de las nacionales, con el fin de generar insumos al debate del desarrollo nacional, tratando de construir consensos de los principales grupos políticos y actores del sector privado y la sociedad civil.

2.6 La CNC solicitó al Banco apoyo para desarrollar el proceso de implementación de la CNC y los grupos de trabajo formados.

2.7 La CNC mostró interés por impulsar el desarrollo del tema de fomento de exportaciones, atracción de inversiones, y facilitación comercial, además de consolidar la institucionalidad de comercio exterior.

2.8 Se presentó el Informe de Finalización de Proyecto PCR para el sub-programa, con los siguientes resultados por componente:

- i.) Clima de negocios mejorado y estrategia Nacional de Competitividad. El programa acciones a nivel regional y nacional para la validación de la ENC y de un Plan de Acción con el sector privado. Además se efectuaron diversas actividades de capacitación, el desarrollo de estrategias sectoriales y planes de negocios específicos en Turismo (Copan, la Ceiba), producción hortofrutícola, café especial, zábila. Por otra parte, se realizó un estudio de prefactibilidad de una plataforma logística para la agroindustria, y un estudio solo PPPs a nivel de municipio.
- ii.) Proceso de encadenamiento de PYMES. Se trabajó en programas de certificación forestal y de madera para el conglomerado de artesanías, el desarrollo del Centro de Innovación Tecnológica de los Alimentos de

Honduras CITAH, y un programa de proveedores para facilitar encadenamientos entre productores agrícolas con el sector de hoteles y restaurantes.

- iii.) Fondo de Competitividad. Mediante el uso de fondos compartidos, se apoyo el desarrollo de los conglomerados de frijol, café, rambután, forestal en Talanga, Biósfera de Río Plátano, además de un proyecto piloto de cogeneración con biomasa, el desarrollo de plantaciones forestales y un programa para la diversificación de las exportaciones de Honduras.

### C. Evaluación de impacto

2.9 Los objetivos de desarrollo originalmente planteados, relacionados con incremento de las exportaciones del país y un incremento en las ventas de las empresas participantes, se cumplieron, aunque la contribución específica del programa es difícil de establecer por la multi-causalidad de elementos que influyen en el desarrollo de estas variables económicas, tanto a nivel micro como macro. Es preciso mejorar los indicadores de *outcome* o resultados en programas similares en el futuro y el desarrollo de líneas de base. El programa muestra un alto cumplimiento de los indicadores de *outputs* y de ejecución financiera.

2.10 Se solicitó al consultor que realiza la evaluación final y el PCR que hiciera ajustes al documento para hacerlo más ejecutivo y mostrar con más claridad el cumplimiento de los indicadores y las lecciones aprendidas.

### III. Reuniones de Alto Nivel de la misión

3.1 La Misión se reunió en forma bilateral y separada con los Viceministros de Comercio, Presidencia y Finanzas. Los Viceministros confirmaron a la Misión la satisfacción por el avance alcanzado por el programa que finaliza y discutieron acciones de sostenibilidad de las iniciativas que se iniciaron con el mismo. En particular, se destacó, en las tres reuniones, la necesidad de continuar con el fortalecimiento institucional del sector de comercio exterior, la implementación del Plan Nacional de Exportaciones, el impulso para la atracción de inversiones, y el mejoramiento de la facilitación de comercio. El Vice-Ministerio de Comercio presentará en los próximos días a la Secretaría de Finanzas una propuesta para avanzar en estos temas. El Vice-Ministro de la Presidencia confirmó el deseo de su despacho de impulsar el proceso para la implementación de la ENC y sus sub-productos principales. El Vice-Ministro de Finanzas manifestó el deseo del gobierno en avanzar en la internacionalización del aparato productivo hondureño como mecanismo para atenuar los efectos de la crisis internacional en el país.

#### **IV. Anexos**

4.1 Se adjuntan los siguientes documentos de referencia:

- i.) Agenda de la Misión
- ii.) Agenda de los talleres de cierre
- iii.) Minutas de los talleres de cierre
- iv.) Ayuda Memoria seguimiento ATN/ 10152-HO.

**(original firmado)**

Jaime Turcios  
Vice-Ministro  
Secretaría de Industria y Comercio

**(original firmado)**

Ricardo Arias  
Vice-Ministro  
Secretaría del Despacho Presidencial

**(original firmado)**

Hugo Castillo  
Vice-Ministro  
Secretaría de Finanzas

**(original firmado)**

Mario A. Umaña  
Especialista de Sector Integración y Comercio  
Banco Interamericano de Desarrollo  
Jefe de la Misión del BID

**AYUDA MEMORIA TALLER DE CIERRE  
PROGRAMA 1125/SF-HO**

**I. Reunión con el Comisionado Presidencial de Competitividad**

Asistentes: Abog. Virgilio Umanzor – Comisionado Presidencial de Competitividad; Lic. Vilma Sierra de Fonseca –Presidenta Ejecutiva FIDE; Ing. Arturo F. Chávez –Director UEP, Ing. Oscar Lanza – Presidente CDPC, Lic. Efraín Corea – CDPC, Lic. Carleton Corrales – Miembro Sector Privado CNC, Lic. Carmen Pineda- Oficina del CPC. Misión del Banco: Sr. Mario Umaña (Sector de Integración y Comercio), Lic. Jaime Granados (Sector de Integración y Comercio) y Lic. Amalia Guzmán (COF/CHO).

1. El Comisionado Presidencial de Competitividad explico el proceso de formulación de la nueva Estrategia Nacional de Competitividad, que fuera formulada con recursos del Programa 1125, indicando que el proceso se inicio con el mandato de los comisionados de formular la estrategia alrededor de los 12 pilares del informe del Foro Económico Mundial, que ya no se estarían ejecutando proyectos pilotos, y que más bien se genero el mandato de monitorear todas las variables en los pilares y priorizar acciones en las más importantes. Asimismo, indico que se ha continuado el proceso de difusión y consenso, habiéndose confirmado grupos de trabajo por pilar para validar los indicadores, programas, y acciones. Este proceso estará listo para el mes de diciembre.
2. A continuación el Ing. Chávez hizo la presentación de la ENC 2008 2012, indicando que como parte del proceso de formulación de la misma, se encontró que existía recursos financieros en casi todos los pilares que alcanzaban un monto superior a los 2,000 millones de dólares. En este sentido es fundamental concluir el proceso de difusión y consenso, e implementar el sistema de Monitoreo y Seguimiento de la ENC que incluye un modulo de seguimiento de estos recursos e indicadores.
3. El Comisionado indico que es necesario la contratación de un consultor que se encargue de colaborar en el proceso de coordinación de la difusión y el consenso que se está desarrollando. Por lo que solicita recursos al Banco para darle continuidad a este proceso.
4. M.Umaña indico que ha sido una buena decisión de hacer un marco legal la ENC, la decisión de no hacer proyectos pilotos, alinear recursos y priorizar las variables y que es importante socializar aun más la Estrategia con los principales actores políticos, permeando el plan de trabajo de la próxima administración a través de un evento de difusión a nivel nacional que incluya a los candidatos presidenciales.

5. El Lic. Corrales indica que es importante el momento de la realización de este evento, y que el momento más conveniente es al haber concluir las elecciones internas.
6. El Abog. Umanzor indica que se ha aprobado el financiamiento de la oficina CPC por parte del GOH, y que está de acuerdo que debiera existir un secretaria técnica, y esta Oficina del CPC debiera de desaparecer, dado que se está buscando convertir la UNAT en subsecretaría de la Presidencia de monitoreo de gestión y competitividad, con lo cual existiría presupuesto necesario para el funcionamiento del Sistema.
7. El Lic. Corrales indica que es importante recordar que la CNC se mantuvo durante el proceso de transición de gobierno, y durante todo su funcionamiento ha mantenido el proceso de aprendizaje. En este proceso se han obtenido logros, medios triunfos y lecciones aprendidas como el caso de la reforma del INFOP. El solicita se prepare un documento que recoja todas estas lecciones aprendidas y que se distribuya en el evento de difusión y presentación de la ENC. Asimismo confirma que la decisión de los miembros de la CNC al no ejecutar proyectos pilotos es acertada, y que esta propuesta de ENC en efecto retoma el proceso de planificación que perdió en los 90. En la última reunión de la CNC se planteó que la ST de la CNC quedaría implementada en el GOH, pero es preferible que para evitar los cambios de gobierno y sea más eficiente.
8. M. Umaña sugiere que es necesario darle prioridad a ciertos temas, y monitorear todos, y para el evento de difusión invitar a personas líderes de Irlanda, España, Colombia para que puedan compartir sus experiencias y sirva de un proceso de sensibilización.
9. La Lic. Guzmán reitera que la Estrategia de BID para Honduras reitera el apoyo CNC, y el Representante envía un mensaje de coordinación y diálogo entre los sectores para el desarrollo de las diferentes acciones formuladas en la ENC. El Banco estaría en espera de solicitud de SEFIN, para iniciar el proceso de diálogo a fin de colaborar con el GOH en la implementación de la Estrategia y que el esquema de monitoreo tendrá prioridad en su implementación.
10. En general la misión expresó su satisfacción por la formulación de la ENC y el Plan Nacional de Exportaciones, como contribución de los recursos de la operación y que pueden servir de instrumentos de navegación para la mejora de la competitividad y profundizar la inserción de la economía en los mercados globales.
11. La Lic. Sierra indica que es importante realizar el evento para difundir los logros del Programa, como el foro de arranque, tener este evento, con invitados especiales, si es posible traerlos. Hay temor de llevar la competitividad al GOH, ni ha sido parte del mandato del GOH, por parte del sector empresarial, se pierda el nivel.

12. El Comisionado reitero que es necesario un mayor empoderamiento por parte del Presidente de la República, con actores públicos y sector privado a fin de adaptar la ENC como parte de la estrategia país. Es importante que la misión de cierre pueda transmitir que el Banco sea parte integral en el dialogo con el más alto nivel de gobierno y que es necesario continuar el proceso iniciado con el programa de educar sobre competitividad y reitera estar de acuerdo con la decisión que la ST de la CNC pueda permanecer en FIDE o en organizaciones del sector privado.
13. El Ing. Chávez sugiere que este evento de difusión debiera realizarse en el marco de la presentación de la ENC, al finalizar las elecciones internas y de esta forma invitar a los candidatos presidenciales, sector privado y sociedad civil a conocer la ENC que está basada en las lecciones aprendidas y logros alcanzados por el programa

A las 11:15 p.m., se cerró la discusión de la ENC y se inició el Proceso de presentación del PCR del Programa.

## **II. Reunión con el Comisionado Presidencial de Competitividad**

Asistentes: Abog. Virgilio Umanzor – Comisionado Presidencial de Competitividad; Lic. Vilma Sierra de Fonseca –Presidenta Ejecutiva FIDE; Ing. Arturo F. Chávez –Director UEP, Ing. Oscar Lanza – Presidente CDPC, Lic. Efraín Corea – CDPC, Lic. Carleton Corrales – Miembro Sector Privado CNC, Lic. Carmen Pineda- Oficina del CPC. Misión del Banco: Sr. Mario Umaña (Sector de Integración y Comercio), Lic. Jaime Granados (Sector de Integración y Come) y Lic. Amalia Guzmán (COF/CHO).

1. Se inicio esta parte del taller con la presentación del informe de la Unidad Ejecutora, enfocada hacia el subprograma 2 de Fomento a la Competitividad. En el informe se indico el cumplimiento de todos los indicadores de productos del ISDP y el desembolso del 97.2% de los fondos del programa. Asimismo se apoyaron 7 conglomerados productivos con el Fondo de Competitividad, y 5 encadenamientos con el Fondo de Encadenamiento de PYMES. Asimismo se presentaron las acciones ejecutadas para la mejora del clima de negocios que incluyeron: el diseño e implementación del Centro de Innovación en Tecnología Alimentaria, el diseño y funcionamiento de la Unidad de Inteligencia de Mercados Turísticos y el Centro de Diseño de productos Turísticos, el proceso de clasificación hotelera, el diseño de la plataforma agrícola, el registro ge referenciado Hortofrutícola y el de recursos turísticos de Honduras. Asimismo se implementaron varias acciones innovadoras a nivel de empresas.
2. A continuación el consultor contratado presentó la evaluación y el PCR del programa, en donde se confirmó la ejecución y el cumplimiento de los indicadores.
  - a. La misión indica que están bastante satisfechos con el cumplimiento de fondos, pero que siendo una operación pequeña se debiera haber alcanzado una ejecución del 100% y que lastima que se hayan encontrado las barreras que evitaron esta meta. Sin embargo se observa una correspondencia entre la ejecución financiera y



física del programa en los indicadores del ISDP. Pero que hace falta profundizar enriquecer el PCR con mas indicadores de resultados (outcome), que este punto fue conversado con la SIC, y es un problema común entre los programas de competitividad por la dificultad de identificar los indicadores y líneas base, la dificultad se agrava más, porque las acciones tienen impactos de medio y largo plazo. Las acciones que se desarrollaron el primer y segundo año del programa, todavía no se mostrarían efectos. Este programa por ser un monto pequeño, no tiene auditoria ex post a los tres años. Esto es importante dada la nueva tendencia de efectividad del desarrollo, y como atribuir efectos a ciertos casos. Pero si se puede, atribuir contribuciones a ciertos efectos. Considerando para programas futuros, para colocar recursos en acciones que provean maximizar los efectos.

- b. El Comisionado CPC hace la solicitud de difundir los logros y colocar los informes preparados por el Programa en página Web para acceso de todos los sectores y empresas. M. Umaña indica que está de acuerdo con esto, y la Lic. Amalia aclara que al haberse efectuado la revisión por parte del Banco se podría hacer la difusión de los documentos
- c. La misión indica que es importante mejorar el PCR junto con el consultor, a fin de que sea un instrumento que le ayude a la Comisión, para saber qué tipo de intervenciones valdría la pena apoyar y priorizar.
- d. El elemento central de la discusión y el taller es el tema de sostenibilidad y para eso es necesario definir estructura apropiada. Parece que habría un consenso, que se continúe a este esfuerzo, mediante el planteamiento de implementación de un mecanismo de análisis y seguimiento a nivel técnico, y es importante definir quién va seguir siendo el ST del Programa y si FIDE seguirá siendo esta ST.
- e. A. Alvarado indica que es importante identificar los resultados, empleos, ingresos y los impactos reales del programa para incluirlos en la difusión de los logros.
- f. M. Contreras expresa que es importante no guiarse solamente por los productos logrados, y que debe quedar como conclusión que con el programa se desarrollaron varios análisis y productos potenciales de apoyar.
- g. J. Granados expresa que existe mucha prevalencia del sector privado como tema reiterativo en la discusión y en el conversatorio, y él considera muy importante el desarrollo y continuidad del diálogo entre ambos sectores en especial en este tema.
- h. M. Umaña indica que el programa era una operación FOE de innovación y que tenía como objetivo principal el detectar áreas de trabajo para futuras operaciones, en este sentido el programa es más que satisfactorio para el banco.

Se levantó la sesión a las 2:15 p.m.



**Banco Interamericano de Desarrollo**  
**Informe de Terminación de Proyecto – PCR**  
**Evaluación del Prestatario**

Nombre del Proyecto: **Fomento a la Competitividad Empresarial y Fortalecimiento a la gestión de Comercio Exterior.**

Agencia Ejecutora: **Secretaría de Industria y Comercio SIC – FIDE.**

Prestatario: República de Honduras.

Fecha de Aprobación del Proyecto: 2 de mayo de 2003.

Fecha Efectividad Contrato: 20 de octubre de 2003.

Fecha Evaluación Prestatario: 30 de septiembre de 2008.

Fecha Esperada Taller de Cierre: 30 de septiembre de 2008.

**Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Prestatario**

La probabilidad de Lograr su Objetivo(s) de Desarrollo:

☐ Muy Probable (MP)      ☒ Probable (P)      ☐ Poco Probable (PP)      ☐ Improbable (I)

Implementación del Proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (HS)      ☒ Satisfactory (S)      ☐ Poco Satisfactorio (PC)      ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:

☐ Muy Probable (MP)      ☒ Probable(P)      ☐ Poco Probable (PP)      ☐ Improbable (I)

Comentarios: **Objetivo Logrado:** Según datos del Banco Central de Honduras, las exportaciones hondureñas crecieron en un 23% entre los años 2004 – 2007, lo que demuestra aportaciones importantes por parte del programa. Asimismo, hay una mayor inversión que permite un posicionamiento constante en los mercados internacionales manifestado en un incremento del 19% con relación al 2006 de los préstamos al sector agropecuario. Por su parte, el gobierno mantiene los procesos de apertura comercial internacional como una prioridad. La firma de nuevos tratados favorece la entrada favorable a mercados para las exportaciones hondureñas, lo que ha permitido, entre otros, variar la oferta exportable, incremento de la eficiencia, eficacia y calidad de productos e incremento de ventas. **Implementación del Proyecto:** El diseño flexible del programa facilitó la implementación, aun con la carencia de una línea base, permitiendo el desarrollo de las diferentes acciones para las que se establecieron supuestos y se realizaron diagnósticos sectoriales, lo que demostraba que los requerimientos de apoyo por el programa eran más amplios de lo que originalmente se había considerado. El empoderamiento de la SIC de las acciones del proyecto, permitió una mayor fluidez, garantizar la sostenibilidad y mejorar su capacidad gestora, ocurriendo de la misma manera con FIDE como Unidad Ejecutora. Se realizaron constantes procesos de concientización para el trabajo de encadenamiento, necesarios para provocar un cambio de cultura empresarial (fuertemente afectada por un bajo nivel de enfoque hacia el consumidor) y orientar la oferta de los empresarios hondureños hacia el aprovechamiento de los nuevos tratados comerciales firmados. El aumento de oportunidades para hacer negocios y de empresas que invierten en el país, aceleró el deseo de mejorar productos y procesos en el empresariado, lo que se intensificó con la aprobación del CAFTA y otros acuerdos, incidiendo favorablemente en la ejecución del programa. Los recortes presupuestarios y el cambio de gobierno provocaron una revisión y modificación en el plan de adquisiciones y la asignación de recursos, limitando en algunos casos, la realización efectiva de las acciones programadas. **Sostenibilidad:** En cuanto al fortalecimiento de la Gestión de Comercio Exterior, la SIC se ha empoderado de los diferentes procesos iniciados y comprendidos en el programa, ha visto su estructura fortalecida y ha capacitado su personal en diferentes áreas, tendiendo mayor experiencia para la negociación y administración de tratados comerciales internacionales. Se ha generado un espacio de dialogo entre los diferentes sectores público, privado y sociedad civil. Es importante seguir desarrollando programas y/o proyectos destinados al fortalecimiento y apoyo de las acciones de la SIC; particularmente con la asistencia económica-financiera necesaria debido al corto presupuesto con el que cuenta la Secretaría para realizar acciones trascendentales que inciden en el desarrollo económico empresarial y del país, para ello es importante sostener aquellas actividades destinadas a fortalecer aspectos tales como administración de tratados, fomento de exportaciones y atracción de inversiones. En referencia al segundo subprograma, el enfoque ha sido apoyar el fortalecimiento de la institucionalidad del sector privado, de forma que pueda dar continuidad de las acciones; el enfoque mantenido en el fortalecimiento de las capacidades de las PYMES, desarrollando destrezas en administración, gerencia, mercadeo y comercialización, pueden trascender a la finalización de ejecución del programa.

**Desempeño del Prestatario**

Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (MS)      ☒ Satisfactorio (S)      ☐ Poco Satisfactorio (US)      ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

El diseño flexible del programa facilitó la implementación, aún con la carencia de una línea base, permitiendo el desarrollo de las diferentes acciones para las que se establecieron supuestos y se realizaron diagnósticos sectoriales, lo que demostraba que los requerimientos de apoyo por el programa eran más amplios de lo que originalmente se había considerado. El empoderamiento de la Secretaría de Industria y Comercio (SIC) de las acciones del proyecto, permitió una mayor fluidez, garantizar la sostenibilidad y mejorar su capacidad gestora, ocurriendo de la misma manera con FIDE como Unidad Ejecutora. Se realizaron constantes procesos de concientización para el trabajo de encadenamiento, necesarios para provocar un cambio de cultura empresarial (fuertemente afectada por un bajo nivel de enfoque hacia el consumidor) y orientar la oferta de los empresarios hondureños hacia el aprovechamiento de los nuevos tratados comerciales firmados. El aumento de oportunidades para hacer negocios y de empresas que invierten en el país, aceleró el deseo de mejorar productos y procesos en el empresariado, lo que se intensificó con la aprobación del CAFTA y otros acuerdos, incidiendo favorablemente en la ejecución del programa. Los recortes presupuestarios y el cambio de gobierno provocaron una revisión y modificación en el plan de adquisiciones y la asignación de recursos, limitando en algunos casos, la realización efectiva de las acciones programadas. La Unidad Ejecutora logró un nivel bastante alto en la ejecución de las acciones consideradas en el Programa.

**Desempeño del Banco**

Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta que punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento) así como asistencia técnica (y la flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación del proyecto. Sus comentarios serán incorporados en el PCR, sin ser alterados). Favor notar que esta sección será replicada sin alterar al cuerpo principal del PCR.

☒ Muy Satisfactorio (MS)      ☐ Satisfactorio (S)      ☐ Poco Satisfactorio (PS)      ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

El Banco como fuente financiera del programa, proporcionó en todo momento, las respuestas oportunas en base a las solicitudes presentadas por la Secretaría (SIC)

**Sugerencias Adicionales para Mejorar el Desempeño del Banco**

Planificación y diseño de la operación de manera coordinada con las autoridades y técnicos de la Secretaría. Atención de algunas necesidades puntuales y coyunturales en el tiempo de ejecución del proyecto. Modificación y adecuación de actividades, objetivos y hasta indicadores en caso de cambio de los intereses y prioridades de la Secretaría, del gobierno y/o de la situación internacional. Unidad Ejecutora aliada y/o al interior de la Secretaría, y no externa que vuelve más largos los trámites y procesos para la ejecución. Necesidad de fortalecimiento de la institucionalidad del sector privado como facilitador de servicios. Establecer eficientes mecanismos de seguimiento a lo largo del proyecto, que indiquen el nivel de absorción y de puesta en práctica de los conocimientos adquiridos por las empresas cuyos representantes han asistido a capacitaciones y/o ferias internacionales.