



INFORME DE EVALUACIÓN FINAL

Proyecto

OPORTUNIDADES Y REQUERIMIENTOS TÉCNICOS DE ACCESO A MERCADO BAJO EL TLC RD-CAFTA (ATN/ME-10012-DR) BID/FOMIN

Asociación Dominicana de Exportadores (ADOEXPO)



Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)



Gabriel Schneider
Consultor
gschneider@sicdes.com.ar

Agosto de 2013



Índice de Contenido

	<u>Página</u>
Índice de Contenido.....	1
Índice de Cuadros y Gráficos	2
SIGLAS	1
INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN	3
I. EL PROGRAMA	3
1. Antecedentes y Justificación	3
2. Objetivos y Componentes.....	3
3. Esquema de Ejecución	4
4. Beneficiarios, Sectores, RNA y Servicios.....	5
II. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN FINAL.....	6
EVALUACIÓN	10
III. ANÁLISIS DEL MARCO LÓGICO Y RELEVANCIA DEL PROYECTO	10
IV. RECOMENDACIONES Y ACCIONES IMPLEMENTADAS.....	12
V. AVANCE DEL PROYECTO: ACTIVIDADES EJECUTADAS Y LOGROS	17
VI. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	23
VII. ANÁLISIS INSTITUCIONAL	26
VIII. IMPACTOS Y/O EXPECTATIVAS DE IMPACTOS DEL PROGRAMA	29
IX. PERSPECTIVAS DE SOSTENIBILIDAD.....	34
CONCLUSIONES	37
X. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN	37
XI. PRINCIPALES LECCIONES APRENDIDAS	38
XII. RECOMENDACIONES	40
ANEXOS	42
Anexo 1 - Listado de las Personas Entrevistadas	43
Anexo 2 – Listado de empresas que han empezado a implementar requerimientos técnicos de acceso a mercados	44
Anexo 3 – Listado de Consultores del Proyecto	47



Índice de Cuadros y Gráficos

	<u>Página</u>
<i>Gráfico 1: Esquema de la Metodología de Evaluación.....</i>	<i>9</i>
<i>Gráfico 2 Exportaciones Totales de Rep. Dominicana a Estados Unidos</i>	<i>10</i>
<i>Gráfico3 Exportaciones de Agronegocios a Estados Unidos</i>	<i>11</i>
<i>Gráfico 4 Evolución de las Detenciones de la FDA a envíos dominicanos ()</i>	<i>11</i>
<i>Cuadro 1: Recomendación de la Eval. Intermedia y Acciones Implementadas</i>	<i>13</i>
<i>Cuadro 3: Avances en los Componentes del Programa y Logros Obtenidos....</i>	<i>19</i>
<i>Cuadro 4: Presupuesto Original y Vigente del Programa</i>	<i>23</i>
<i>Cuadro 5: Presupuesto Ejecutado del Programa (Avance)</i>	<i>24</i>
<i>Cuadro 6: Saldos Disponibles del Presupuesto Vigente del Programa.....</i>	<i>24</i>
<i>Cuadro 7: Ejecución de Actividades y Ejecución Financiera.....</i>	<i>25</i>
<i>Gráfico 5: Cómo conoció el Programa?</i>	<i>27</i>
<i>Gráfico 6: Rol de ADOEXPO en la ejecución de los Servicios</i>	<i>27</i>
<i>Gráfico 7: Satisfacción con el Programa</i>	<i>28</i>
<i>Cuadro 9: Cronograma de Hitos</i>	<i>29</i>
<i>Gráfico 8: Tamaño de las Empresas Tratadas</i>	<i>30</i>
<i>Gráfico 9: Condición Exportadora.....</i>	<i>31</i>
<i>Gráfico 10: Periodicidad y Canalización de las Exportaciones</i>	<i>31</i>
<i>Gráfico 11: Peso de las Exportaciones sobre las Ventas</i>	<i>32</i>
<i>Gráfico 12: Incremento de su Capacidad Exportadora Gracias al Proyecto.....</i>	<i>32</i>
<i>Gráfico 13: Novedad del Mercado / Producto de Exportación</i>	<i>33</i>
<i>Gráfico 14: Logró Exportaciones Regulares a los Mercados Objetivo en los últimos 3 años?</i>	<i>33</i>
<i>Gráfico 15: Perspectivas de Sostenibilidad de los Servicios Técnicos.....</i>	<i>35</i>



SIGLAS

ADEX:	Asociación de Exportadores del Perú
ADOEXPO:	Asociación Dominicana de Exportadores, Inc.
AIRD:	Asociación de Industrias de la República Dominicana
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo.
CNC:	Consejo Nacional de Competitividad
DIGENOR:	Dirección General de Normas y Sistemas de Calidad
DIGESA:	Dirección General de Salud Ambiental
DR-CAFTA:	Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana - América Central-EE.UU.
EE.UU.:	Estados Unidos de América
FECAEXCA:	Federación de Cámaras de Exportadores de Centroamérica
FOMIN:	Fondo Multilateral de Inversiones
IDIAF:	Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales
PYMES:	Pequeñas y Medianas Empresas.
RD:	República Dominicana.
RNA:	Requisitos No Arancelarios
TLC:	Tratado de Libre Comercio.
UCP:	Unidad Coordinadora del Programa.
UNAD:	Universidad Abierta y a Distancia de Colombia.



INTRODUCCIÓN

Este documento contiene el informe de Evaluación Final del Proyecto de Oportunidades y Requerimientos Técnicos de Acceso a Mercado bajo el TLC DR-CAFTA, ejecutado por la Asociación Dominicana de Exportadores (ADOEXPO) con el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Este informe ha sido estructurado en tres grandes secciones: Antecedentes, Evaluación, y Conclusiones, de la siguiente manera: La sección de Antecedentes contiene los Capítulos I y II en donde se detallan respectivamente, las características generales del Programa, así como los objetivos y metodología de la presente evaluación.

En la Sección de Evaluación, que contiene los Capítulos III a IX, se realiza un análisis y valoración del Marco Lógico y de la relevancia actual del Programa; el nivel en que se han implementado las recomendaciones de la evaluación intermedia y los resultados obtenidos a partir de ellas, la ejecución de actividades y logro de objetivos; la ejecución financiera; el desempeño institucional de la Unidad Ejecutora, los impactos y/o expectativas de impacto y las perspectivas de sostenibilidad del Programa.

Por último, la sección de Conclusiones contiene los Capítulos X, XI y XII en donde se encuentran las conclusiones de la evaluación, las principales lecciones aprendidas en la ejecución del Programa y una serie de recomendaciones que podrían ser de utilidad para el futuro del programa, luego de concluido el aporte del cooperante, y/o para el futuro diseño y ejecución de programas similares.

El contenido central del documento se complementa con dos Anexos, en los cuales se encuentran, respectivamente: i) un listado de las personas con las cuales se mantuvieron entrevistas durante la misión realizada a República Dominicana; ii) listado de empresas que implementaron PARTs y iii) listado de consultores del proyecto.

Es importante destacar que las opiniones vertidas en el presente documento son de responsabilidad exclusiva del consultor a cargo de la evaluación.

El consultor desea agradecer el apoyo y colaboración recibido durante la ejecución de los trabajos por parte del personal de ADOEXPO, de la UCP y de la Representación del BID en República Dominicana, así como de las instituciones entrevistadas, y finalmente, a los empresarios visitados, consultores y técnicos que colaboraron en el buen desempeño de la misión y aportaron elementos y opiniones para mejorar el desempeño del Programa en lo que resta de su ejecución.

Ec. Gabriel Schneider

Consultor Evaluador

gschneider@sicdes.com.ar

Skype: schneidersicdes

<http://www.sicdes.biz>





ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN

I. EL PROGRAMA

1. Antecedentes y Justificación

En Agosto del 2004, la República Dominicana y los Estados Unidos firmaron un tratado de libre comercio, el DR-CAFTA, que elimina de inmediato el 80% de los aranceles y crea para el 20% restante un programa de desmonte arancelario de 10 años. En este contexto, los requerimientos no-arancelarios son condicionantes claves de acceso a mercados. La OMC estima que 16,7% de las importaciones a EE.UU. deben cumplir requisitos no arancelarios. El impacto de dichos requerimientos se concentra de manera sectorial, dado que alrededor del 75% de productos primarios y bienes manufacturados de origen agropecuario y 25% de manufacturas industriales enfrentan requerimientos no arancelarios en su ingreso a EE.UU.

Las medidas no arancelarias afectan de manera importante a las empresas dominicanas, en su gran mayoría PYMES, debido al tipo de producto que estas producen y exportan, y dado que en general, dichas empresas carecen de capacidad para resolver complejos requerimientos técnicos de acceso a mercados como el de los EE.UU. Las PYMES tienen un rol estratégico para la producción y el empleo en RD; en el 2004, empleaban más del 50% de la mano de obra urbana, contribuyendo alrededor del 30% del PIB, aunque tradicionalmente, la participación de las PYMES en actividades de comercio exterior ha sido limitada.

En este marco, el Programa está formulado sobre la base de necesidades y demandas para solucionar problemas de requerimientos técnicos de acceso a mercados para productos de agronegocios de PYMES.

2. Objetivos y Componentes

El programa tiene por Fin contribuir a fortalecer la competitividad y la capacidad exportadora de manera directa e indirecta de las PYMES de la RD del sector agronegocios ampliado o de base agrícola, mientras que su objetivo específico es establecer y validar un modelo demostrativo que permita facilitar el acceso a mercado de las PYMES de los sectores agronegocios ampliado o de base agrícola, superando y aprovechando los desafíos del DR-CAFTA.

Siendo el Tratado de Libre Comercio DR-CAFTA una oportunidad y un reto para las PYMES, dado a que no existirán aranceles pero si otras barreras como son los Requisitos de Acceso al Mercado (No Arancelarios), es necesario enfocarse en la superación de estos obstáculos entre los cuales tenemos por ejemplo:

- Requisitos Fitosanitarios
- Requisitos de Inocuidad e Higiene
- Requisitos de Marcado y Etiquetado
- Requisitos de Empaque, Embalaje y Transporte



- Normas y Reglamentos Técnicos
- Evaluación de la Conformidad
- Normas de Origen; entre otros.

Para lograr estos objetivos, el Programa estructura su intervención en dos Componentes:

Componente I: Sensibilización y Coordinación Interinstitucional, estructurado en dos Subcomponentes:

Sub Componente I.A: Información y difusión de requerimientos técnicos de acceso y oportunidades generadas por DR-CAFTA.

Sub Componente I.B: Coordinación Nacional de PYMEs, desarrollo de proyectos conjuntos y coordinación con otras iniciativas.

Componente II: Sistema de Fortalecimiento de la Oferta y de Articulación de la Oferta y Demanda de Servicios, estructurado en dos Subcomponentes:

Sub Componente II.A: Sistema de Fortalecimiento de la oferta de servicios de consultoría sobre requerimientos técnicos de acceso a mercados.

Sub Componente II.B: Gestión de la articulación de demanda de servicios y asesoría técnica sobre requerimientos no arancelarios de acceso a mercados.

3. Esquema de Ejecución

El Organismo Ejecutor del Proyecto es la Asociación Dominicana de Exportadores, Inc. (ADOEXPO), dentro de la cual opera una Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), que en su diseño debería estar integrada por un Coordinador del Programa, un Coordinador del Componente II, un Coordinador Administrador Financiero del Programa y una Secretaria.

Adicionalmente, el Programa cuenta un Comité Evaluador de Planes de Acción que tiene el objetivo de calificar y seleccionar las propuestas de asistencias técnicas presentadas por las empresas que fueron diagnosticadas y que estaban interesadas en implementar los requerimientos técnicos de acceso a mercados. El Comité Evaluador Interinstitucional está conformado por entidades públicas y privadas: Yaneris Collado, Coordinadora de clústeres de la Fundación Agrored; Alexandra Estévez, Analista de Comercio Agropecuario de la Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas (OTCA); Leonel Naut, Especialista en Políticas Comerciales e Innovación de Caribbean Export Development Agency; Raúl Peralta Girón, Director del departamento de Inocuidad Agroalimentaria del Ministerio de Agricultura (DIA); Maria Eugenia Castillo, miembro del Consejo Ejecutivo de ADOEXPO; y Virgilio Mayol, Especialista en Planificación y Proyectos del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Este comité se reunió en forma rutinaria durante la ejecución del componente logrando un excelente estándar de funcionamiento, aceptación y compromiso de las partes.



Finalmente, el esquema de ejecución del proyecto se complementa con los servicios de técnicos y consultores especialistas prestadores de servicios de los proyectos financiados parcialmente en el Sub Componente II.B que se contratarán especialmente a tal efecto.

4. Beneficiarios, Sectores, RNA y Servicios

Los beneficiarios del programa se clasifican en cuatro grandes grupos:

- PYMEs exportadoras o con alto potencial de exportación de productos del sector de agronegocios.
- Exportadores de productos de PYMEs del sector de agronegocios.
- Técnicos que se prepararán como proveedores de servicios a las PYMEs en requerimientos técnicos no arancelarios de acceso a mercados.
- Cámaras, gremios empresariales, y sector público que verán fortalecida su gestión organizacional en relación a la competitividad PYME y al aprovechamiento de tratados de libre comercio.

Los sectores identificados como prioritarios en cuanto a la necesidad de superación de RNA y en cuanto al obstáculo que éstas representan para el adecuado aprovechamiento del CAFTA son:

- Lácteos,
- Carnes y Animales Vivos,
- Preparaciones Alimenticias Procesadas,
- Legumbres y Hortalizas
- Frutas y Frutos,
- Plantas Vivas, y
- Pescados y Crustáceos

Los RNA identificados como los que representan mayores obstáculos para el acceso al mercado en este tipo de sectores son:

- Normas y Reglamentos Técnicos (Requisitos de Etiquetado. Sujeto a requisitos de la Food and Drug Administration (FDA) y otras normas específicas de Estados Unidos)
- Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (Inspección sanitaria previa de animales y plantas, cuarentena y prohibiciones a países con peste bovina o fiebre aftosa para la carne, Prohibiciones para frutos infectados con insectos, etc. A cargo de la American Phitosanitary Information Service, APHIS)
- Permiso previo de importación
- Ingreso por puertos designados

En este marco, las actividades financiables por el programa son las relacionadas con:



- La necesidad de contar con información específica por producto sobre las medidas requeridas por las diferentes BNA.
- Asistencia técnica y consultorías para mejorar la calidad de productos, para reducir el rechazo interno, para cumplir con las medidas sanitarias y fitosanitarias requeridas por el país de exportación y para cumplir con las normas de FDA (requisitos de etiquetado, empaquetado y cumplimiento de Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP).

II. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN FINAL

El Objetivo General de la consultoría es preparar la evaluación final del proyecto, tomando en consideración la relevancia, niveles de eficiencia y efectividad, y proveyendo al FOMIN y a la unidad ejecutora de una valoración objetiva del proyecto y de propuestas orientadas a garantizar la sostenibilidad de la intervención. La evaluación hará además una valoración del estado actual del proyecto así como las principales lecciones aprendidas.

Los Objetivos Específicos de la consultoría son:

- Determinar en qué medida los objetivos han sido alcanzados;
- Realizar una valoración de la calidad e impacto de la intervención así como de los cambios e impactos logrados para los distintos agentes involucrados;
- Calificar el desempeño de ADOEXPO como entidad ejecutora;
- Identificar los factores de éxito o de fracaso de la intervención;
- Recopilar las lecciones aprendidas y;
- Proporcionar recomendaciones para asegurar la sostenibilidad de la intervención.

La metodología de evaluación a utilizar, contenida en la figura 1, instrumenta el proceso de evaluación en tres grandes etapas de trabajo de la consultoría:

Etapas 1: Recolección de Información.

Etapas 2: Evaluación del Proyecto.

Etapas 3: Generación de Conclusiones y Recomendaciones

Etapas 1: Recolección de Información: El Objetivo de esta Etapa es recopilar la información que puede resultar de importancia para realizar la evaluación del Programa. Dicha información se agrupa en torno a tres grandes fuentes:

1. Documentación del Programa, entre los que se cuentan:
 - Material de justificación para la preparación del proyecto



- Documentos del proyecto aprobado, como el Acuerdo final del Convenio de Cooperación Técnica, el Memorando de Donantes y la Matriz de Marco Lógico
- Planes de Acción y Planes de Trabajo del ejecutor y de los consultores
- Informes de seguimiento, desembolso y progreso, tales como los documentos de seguimiento (PSR), informes de desembolsos, informes de progreso, planes de acción, y otra información disponible en la sede del FOMIN en República Dominicana.
- Otros Documentos.

2. Visita Personales y entrevistas con, al menos:

- Representantes del BID/FOMIN	- Representantes de ADOEXPO
- Consultores y Proveedores de Asistencia Técnica	- Una muestra de Beneficiarios finales (empresarios)
- Representantes de otras instituciones	

3. Datos estadísticos de, entre otras, las siguientes fuentes:

- Sistema de Monitoreo del Programa	- Instituciones Nacionales de Estadística
- Otras fuentes	

Etapas 2: Evaluación del Programa: El Objetivo de esta Etapa es conocer el desempeño del Programa de Microfinanzas para el Desarrollo Productivo en relación con siete grandes dimensiones de análisis:

1. Valoración y análisis del Marco lógico del Proyecto, indicadores de desempeño, medios de verificación y supuestos, incluyendo:

- Valoración del cumplimiento de los indicadores a la fecha.	- Revisión de la pertinencia y validez de los indicadores existentes, y el grado en que el monitoreo de los mismos refleja realmente el avance del Proyecto.
- En los casos necesarios, proponer un replanteamiento de los indicadores de desempeño, los medios de verificación y los supuestos que los respalden.	
- Relevancia de los supuestos	- Existencia de los medios de verificación

2. Valoración, análisis y eventual replanteamiento de las actividades contempladas en la propuesta original del Proyecto, así como del presupuesto asignado a cada uno de los componentes del Proyecto determinando:

- Validez y vigencia de las actividades planteadas en el diseño original del proyecto, y su concordancia con el presupuesto asignado.	- Necesidad de nuevas actividades que deban ser incorporadas en vista del entorno actual, proponiendo la asignación presupuestaria respectiva.
---	--

3. Valorar el impacto relativo (o las expectativas de impacto que existan) que a la fecha de la evaluación se pueda haber generado, en:

- Las empresas que han recibido servicios del Proyecto.	- Los microempresarios que han recibido servicios del Proyecto.
---	---



- Las organizaciones gubernamentales que han recibido servicios del Proyecto.	- Personas clave de las instituciones participantes.
	- Otras fuentes relevantes.

4. Analizar el avance del proyecto, en cada uno de sus componentes, y en función de las propuestas de cambio que surjan del punto 2 anterior, recomendar el plazo de ejecución que se considere necesario, adecuado y razonable para cumplir los objetivos de los componentes. Para esto, se analizarán variables tales como:

- El avance en la ejecución de actividad y en el logro de metas previstas	- Adecuación de las actividades ejecutadas al Plan inicial
- Adecuación de los montos de inversión al presupuesto	- Adecuación de la inversión a las actividades ejecutadas y productos obtenidos

5. Analizar el papel y la participación de cada una de las instituciones involucradas en el proyecto y aquellas con acuerdos interinstitucionales, haciendo las recomendaciones pertinentes que permitan mejorar el accionar del Proyecto en el futuro inmediato y de mediano plazo. Para esto, se analizarán las siguientes variables:

- El Rol previsto para ADOEXPO Vs. Su desempeño efectivo	- Análisis de la efectividad de los acuerdos institucionales
- Problemas enfrentados por ADOEXPO y medidas tomadas para remediarlos	

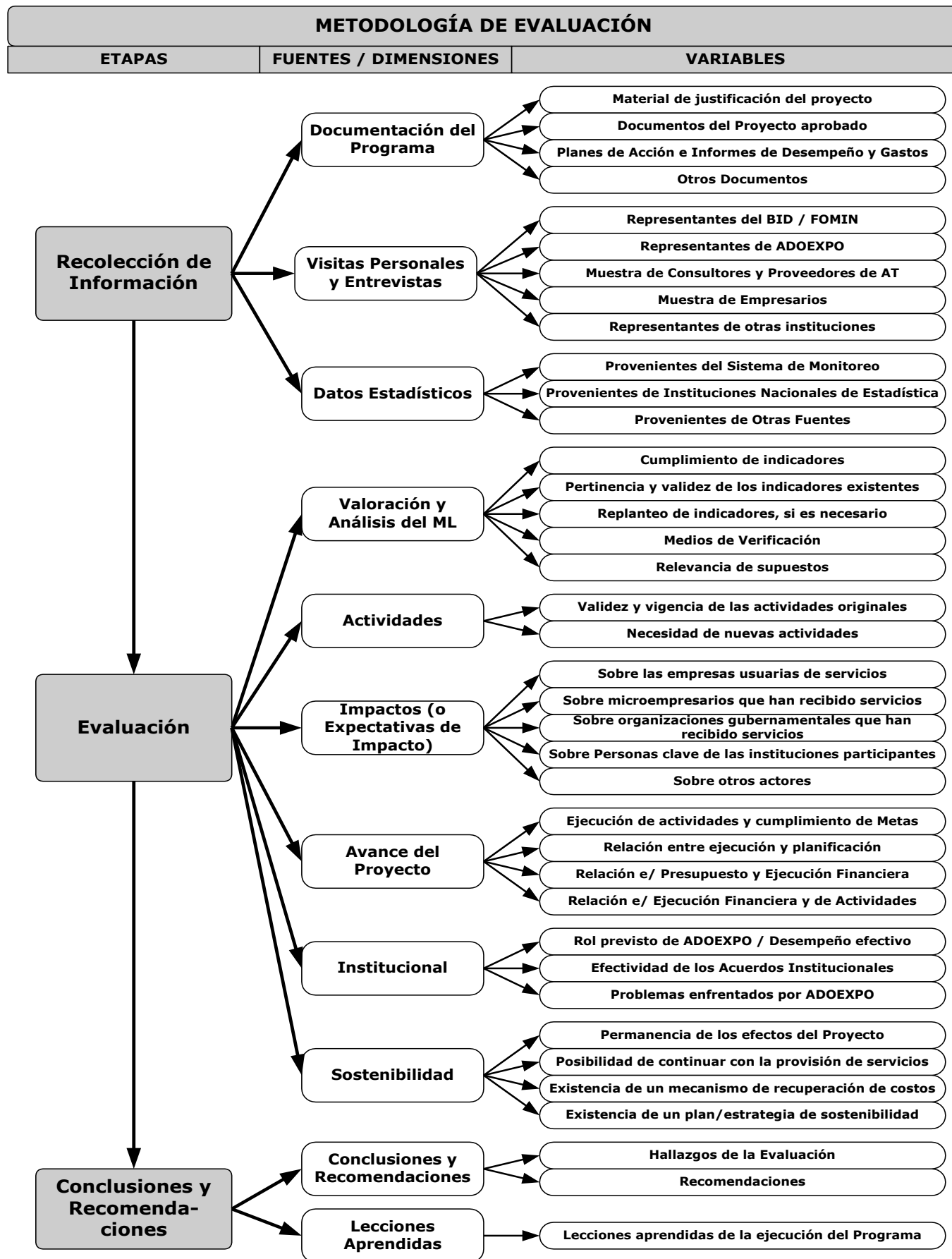
6. Analizar y formular recomendaciones sobre la sostenibilidad de los servicios iniciados por el Proyecto. El objetivo es conocer las perspectivas de sostenibilidad del programa a futuro, es decir, la posibilidad de que, una vez finalizado el aporte del FOMIN, se continúe con la ejecución de actividades similares, ya sea por parte de la entidad ejecutora o de otras entidades. En este sentido, se analizará

- Si los efectos del proyecto permanecerán en el tiempo	- Si el proyecto podrá continuar la entrega de servicios.
- Si se ha establecido un mecanismo de recuperación de costos de los servicios	- Si existe un plan / estrategia de sostenibilidad

Etapas 3: Conclusiones, Lecciones Aprendidas y Recomendaciones: El Objetivo de esta Etapa es dejar constancia de los hallazgos de la evaluación y las recomendaciones a las que dan lugar para el futuro del programa, luego del concluido el aporte del cooperante, así como dejar constancia de las lecciones aprendidas a partir del diseño y la ejecución de este programa.



Gráfico 1: Esquema de la Metodología de Evaluación





EVALUACIÓN

III. ANÁLISIS DEL MARCO LÓGICO Y RELEVANCIA DEL PROYECTO

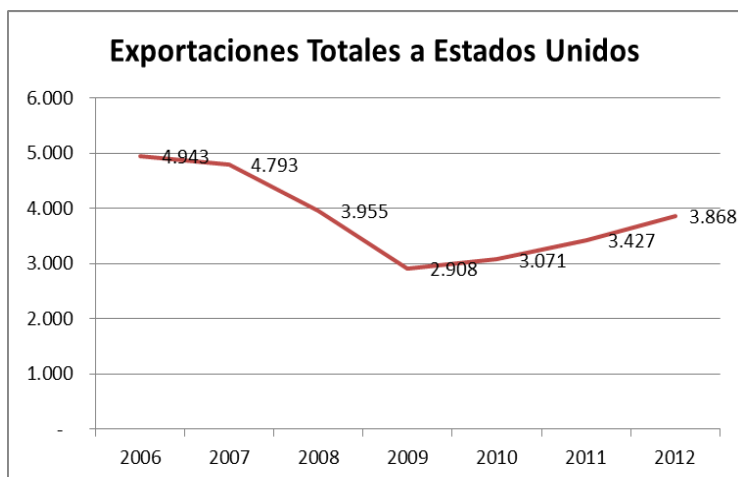
La relevancia de una iniciativa está dada principalmente por su adecuación permanente a la problemática que intenta abordar dado el contexto en donde se inserta. Como queda claro, en la relevancia de un programa influyen factores externos, como el contexto y la problemática existente, así como factores internos, como el diseño del programa (definición de actividades y metas, asignaciones presupuestarias, estructura organizacional, etc.) y la gestión u operación del programa, es decir, la ejecución de las actividades.

Los factores externos, captados en la forma de supuestos en la matriz de marco lógico (MML) y sobre los cuales la unidad ejecutora tiene nulo o mínimo poder de injerencia, evolucionan y pueden cambiar significativamente en el tiempo, lo que resulta muy influyente en el desempeño del proyecto, especialmente si se producen cambios importantes entre el momento del diseño del programa y su ejecución.

Por su parte, los factores internos, sobre los cuales puede actuar directamente la unidad ejecutora, deben plantearse de forma tal de maximizar la relevancia del programa ante los factores externos presentes en cada momento de su ejecución, por lo que si éstos evolucionan, los otros deberán hacerlo o se verá afectada seriamente la normal ejecución del programa.

Tal como se estableció en evaluación intermedia, llevada a cabo en Julio de 2010, uno de los factores externos, captado como supuesto a nivel de Fin en la MML, había sufrido un cambio importante. Específicamente, se verificó que no se había cumplido el supuesto de que "Existen las condiciones de entorno macroeconómico, político e institucional que favorecen el comercio y la competitividad de las PYMEs", debido principalmente a la crisis financiera internacional, iniciada en 2008, que redujo significativamente los volúmenes de demanda de EE.UU.

Gráfico 2 Exportaciones Totales de Rep. Dominicana a Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia en base a datos de IntradeBID



A partir de la crisis, las exportaciones de productos relacionados con el proyecto comenzaron a crecer nuevamente. Ver gráfico xx

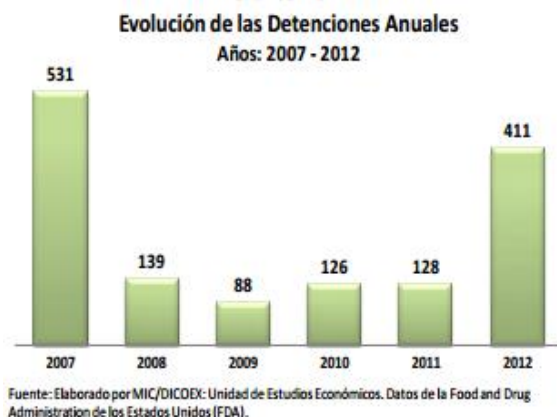
Gráfico3 Exportaciones de Agronegocios a Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia en base a datos de IntradeBID

Esta reducción de las perspectivas de negocios en términos de comercio exterior para las empresas locales redujo su necesidad de superar RNA, afectando negativamente las posibilidades de que el programa alcance el número de beneficiarios previstos. La reactivación del mercado americano de 2011 y 2012 vuelve otra vez atractiva esa plaza y genera nuevamente la necesidad de seguir adecuando la calidad de los productos a los requerimientos de ese mercado. A la par del crecimiento de las exportaciones comienzan a surgir nuevamente problemas con las detenciones de productos desde Rep. Dominicana hacia Estados Unidos, siendo que en 2012 se generan 411 detenciones de la FDA. Estas detenciones están principalmente relacionadas co etiquetados y en menor medida con residuos de plaguicidas o salmonela. Ver gráfico xx de la evolución de las detenciones de la FDA de productos dominicanos:

Gráfico 4 Evolución de las Detenciones de la FDA a envíos dominicanos (1)



1

Fuente: <http://www.seic.gov.do/media/13909/Analisis%20Detenciones%20Embarques%20Dominicanos%20en%20los%20Estados%20Unidos%202012-12%20Enero-Diciembre.pdf>



No existe en el país otro proyecto que en forma sistemática identifique RNA, aplique una herramienta de diagnóstico optimizada y luego provea de expertos que apoyen a las empresas a cumplir con complejos requisitos técnicos, que se van modificando y actualizando de manera constante. Esta metodología, sobre todo, es apta para las PYMEs, otro aspecto que habla de la relevancia del proyecto.

En definitiva, en la misión de evaluación se pudo constatar que el programa mantiene su validez lógica ya que, desde su concepción, aborda la problemática que enfrenta con un enfoque muy adecuado y por medio de un mecanismo de ejecución que tiene una lógica acorde a la problemática a abordar, superar los RNA. Incluso con los efectos de la crisis internacional en los niveles de comercio exterior del país, se ha verificado que la problemática de superación de RNA continúa existiendo e incluso se vuelve crítica cuando las exportaciones vuelven a crecer y maximizar el aprovechamiento de las posibilidades que abre el TLC.

IV. RECOMENDACIONES Y ACCIONES IMPLEMENTADAS

La ejecución de proyectos de este tipo implica revisiones externas durante todo el proceso, las que permiten contar con una opinión externa e independiente del desempeño del mismo y, sobre eso, generar recomendaciones orientadas a mejorar la ejecución.

A continuación se muestran las acciones implementadas por ADOEXPO, EL BID/FOMIN, empresas, consultores u otras instituciones a partir de cada una de las recomendaciones de la Evaluación Intermedia (Julio de 2010):



Cuadro 1: Recomendación de la Eval. Intermedia y Acciones Implementadas

Recomendación de la Evaluación Intermedia	Acción Implementada / Resultado
<u>Contratar al Coordinador Componente II y un Asistente Administrativo, para garantizar la provisión de los servicios técnicos y administrativos necesarios para la ejecución del programa, y, al mismo tiempo, evaluar la posibilidad de contratar una firma privada para ejecutar los procedimientos administrativos y de rendiciones ante el BID/FOMIN.</u>	Luego de la Evaluación Intermedia, se contrató a la Sra. Karina De Pool como coordinadora del Componente II y a la Srta. Noelia Alberto como asistente administrativa.
<u>Acordar con ADEX del Perú el apoyo en la implementación y seguimiento de las actividades de la Ventanilla del Componente II.B.</u> ADEX cuenta con la experiencia y metodología que podrían facilitar cumplir en un plazo adecuado las actividades del Sub Componente.	En este sentido, se firmó un acuerdo de cooperación en febrero del 2010 con ADEX, cuyo objetivo fue desarrollar y transferir conocimientos en materia de gestión y funcionamiento entre ambos proyectos.
<u>Establecer una Cooperación efectiva con otras entidades y programas nacionales, que se orienten a fines similares y que contemplen servicios complementarios a los del programa, en orden de llegar a las PYMEs con un servicio integral que actúe sobre todas las necesidades detectadas. En la misión de evaluación se identificó, entre otras, las siguientes instituciones y programas nacionales con los que se puede coordinar actividades:</u>	Implementado; en total se firmaron acuerdos de cooperación con cinco (5) instituciones de apoyo.
- <u>El Consejo Nacional de Competitividad (CNC)</u> , que está ejecutando el Programa Calidad para Competir, dirigido a proveer financiamiento para otorgar certificaciones de calidad a PYMEs.	
- <u>La Dirección General de Normas y Sistemas de Calidad (DIGENOR)</u> , entidad que ejecuta el Programa de Competitividad de PYMEs a través de la Normalización Técnica.	
- <u>La Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD)</u> , que ejecuta le programa de Innovación Industrial: Compitiendo en Rapidez y Flexibilidad, en le marco del cual se apoya a un Clúster de Empresas del Cacao para mejorar su inserción internacional e incrementar sus exportaciones.	Implementado / Convenio firmado el primero (01) de Marzo del 2011.
- <u>El proyecto de Diversificación Económica Rural de USAID</u> , el que apoya a productores agropecuarios y forestales para ser más	Implementado / Convenio firmado el seis (06) de enero del 2011.



Recomendación de la Evaluación Intermedia	Acción Implementada / Resultado
competitivos en los mercados globales.	
- <u>Laboratorios con pruebas certificadas</u> , como el Instituto de Innovación en Biotecnología e Industria (IIBIS) o el laboratorio de la Junta Agro empresarial Dominicana, ambos nacionales, entre otros.	Aunque no se ha formalizado un acuerdo con el mismo a través de la Unidad ejecutora, todos los consultores del programa lo utilizan de manera recurrente para la realización de análisis y etiquetados de productos.
Adicionalmente, la cooperación efectiva con estos programas e instituciones puede abrir futuras vías de sostenibilidad para el programa y para ADOEXPO, en tanto y en cuanto se provea un servicio útil y efectivo, con impactos concretos sobre el grupo meta.	Adicional a los convenios antes mencionados, se firmaron acuerdos de Cooperación con el consejo Dominicano de pesca y agricultura (CODOPESCA) el Diez (10) de Febrero del 2011 y con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el seis (06) de Julio del 2009.
<u>Establecer una coordinación y cooperación efectiva con los otros proyectos relacionados con RNA en América Latina</u> , como los ejecutados por ADEX en Perú, UNAD en Colombia y FECAEXCA en América Central, con los cuales se pueden compartir mejores prácticas y lecciones aprendidas y aprovechar desarrollos tecnológicos o metodológicos de forma conjunta, lo que se puede realizar mediante pasantías o asistencia técnica. Al respecto, entre los aprendizajes de otros proyectos que pueden resultar de utilidad para ADOEXPO, se puede mencionar la metodología de capacitación por medio de la escuela de Comercio Exterior (ECEX) o el sistema de "alerta Exportador" ambos de ADEX en Perú, o las metodologías de elaboración de fichas de productos desarrolladas por los otros proyectos	Implementado / Se han sostenido tres (3) reuniones consecutivas anuales de coordinación con otros proyecto de FECAEXCA; así como también con el proyecto BID-FOMIN/ADEX donde se creó un vínculo de cooperación para facilitar los planes de accesos de las PyMES beneficiarias por el proyecto ADOEXPO/BID-FOMIN.
<u>Evaluar la posibilidad de ampliar plazo de ejecución del programa</u> , en al menos 6 meses, siendo lo ideal que se amplíe por 12 meses, para asegurar la completa ejecución de las actividades previstas y el logro de los impactos esperado sobre las PYMES y sus niveles de comercio exterior, siempre y cuando se cumplan con las condiciones necesarias como para intuir que en la ampliación de plazo se logrará lo previsto, tal como se presenta en el cronograma de hitos.	Implementado/ En total se han otorgado dos (2) extensiones del plazo de ejecución del programa. La primera desde Diciembre de 2011 a Diciembre de 2012 (12 meses) y la segunda Desde Diciembre del 2012 hasta Agosto de 2013 (8 meses).
<u>Ampliar la base de datos de consultores, sumando especialistas puntuales</u> , tanto para captar potencialmente interesados en las actividades de capacitación como en las de provisión de servicios contemplados en los planes. Para esto, se podrían establecer líneas de	Implementado / Actualmente el proyecto cuenta con un Directorio de 41 consultores capacitados y especialistas de distintas áreas tanto agrícolas como agroindustriales.



Recomendación de la Evaluación Intermedia	Acción Implementada / Resultado
colaboración con diversas entidades públicas o privadas que ya cuentan con bases de datos de consultores relacionados con la temática del proyecto, tales como Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF), la Dirección General de Normas y Sistemas de Calidad (DIGENOR) que cuenta con bases de datos de expertos participantes de los comités técnicos encargados de elaborar normas, o el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) entidad que está formando consultores como parte de su programa Calidad para Competir.	Estos consultores provinieron de instituciones como IDIAF, CEI-RD, Ministerio de Agricultura, Pro-Industria, CODOPESCA, CNC, entre otros; así como también, consultores independientes.
<u>Incrementar las actividades de capacitación de consultores</u> , aprovechando el saldo presupuestario con que se cuenta, ya que, aunque se ha logrado la meta prevista, en opinión de consultor y según la experiencia de otros programas del cluster mas avanzados en la ejecución, suele existir una gran necesidad de consultores y técnicos especialistas en una gran diversidad de temas, por lo que sería recomendable llevar la capacitación hacia elementos específicos de los RNA, procurando cubrir todas las áreas donde existan necesidades para lo cual se cuenta con la base de información recopilada en las fichas de productos. Las capacitaciones de consultores deberían incorporar la metodología de clínicas, en donde se hacen actividades prácticas con empresas seleccionadas, de manera de asegurar los conocimientos y validar la metodología del proyecto.	Desde Febrero hasta abril del 2011 fueron capacitados 41 consultores, llegando a crear el DIRTAM (Directorio de consultores en Requerimientos Técnicos de Acceso a Mercados).
<u>Validar las fichas de productos elaboradas</u> , para maximizar la utilidad de la información contenida en las fichas, lo que se puede realizar por medio de algún mecanismo de validación con los empresarios locales y con técnicos y especialistas, y compartiendo las metodologías de elaboración con el resto de los proyectos ejecutados en la región (ADEX en Perú, UNAD en Colombia y FECAEXCA en América Central)	
<u>Adecuar e incrementar las prestaciones del sitio Web</u> , buscando sumar funcionalidades específicas para exportadores efectivos o potenciales, permitiendo actividades tales como registrar empresas para participar del programa, ver información sobre consultores, dar seguimiento a los estados de los Test y Planes, incluso llegar a aplicar el test on-line como sucede en otros proyectos del cluster.	Implementado / Actualmente el proyecto cuenta con una página web que le permite a los empresarios, consultores y otras instituciones a obtener información sobre el proyecto, sus resultados y las actividades a realizar por el mismo.



Recomendación de la Evaluación Intermedia	Acción Implementada / Resultado
También se podría incluir en la página Web información sobre aspectos generales de interés para el exportador, como estudios de mercado, informes de coyuntura, etc. vinculando la Web con instituciones o programas, nacionales o internacionales que provean este tipo de insumos, en lugar de ser realizados por ADOEXPO.	
<u>Desarrollar e Implementar un Software de gestión del proyecto</u> , aprovechando incluso la cooperación con otros proyectos. Este software debería automatizar toda la operatoria relacionada con la oferta y demanda de servicios técnicos para la superación de RNA y por medio de él se debería poder administrar aspectos tales como el registro de técnicos y consultores, la ejecución de los cursos de capacitación, la realización de los test de potencialidad exportadora, el diseño de los planes de acceso y la ejecución de servicios contenidos en ellos.	No se desarrolló este tipo de software.
<u>Reprogramar las actividades relacionadas a la generación de capacidades de negociación de acuerdos comerciales</u> , siendo que el país se encuentra en un proceso de abrochamiento de los TLC ya firmados y en vigencia y no está en la agenda la firma o negociación de nuevos tratados de libre comercio. Esos fondos se puede reprogramar hacia actividades de mayor relevancia.	Se realizaron talleres de capacitación para el aprovechamiento de tratado de Libre Comercio DR-CAFTA y sobre las nuevas leyes de implementadas por la FDA (food and Drugs Administration), organismo regulador de los productos Agrícolas y Agroindustriales del USA.



V. AVANCE DEL PROYECTO: ACTIVIDADES EJECUTADAS Y LOGROS

El Proyecto de Oportunidades y Requerimientos Técnicos de Acceso a Mercados bajo el TLC RD-CAFTA inicia su ejecución a partir de la firma del convenio de cooperación entre la Asociación Dominicana de Exportadores (ADOEXPO) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), como administrador del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), en marzo de 2007, iniciando la ejecución de actividades del Programa, cuyo plazo de ejecución asciende a 42 meses y el de desembolsos a 48 meses.

Como resultado de los factores que incidieron negativamente en el entorno del proyecto, por fuera de su control, tal como fue relevado durante la evaluación intermedia, y como fruto de una recomendación de ésta, se decidió modificar las metas del programa y ampliar el plazo de ejecución del proyecto hasta diciembre de 2012.

Actualmente se aprobó una ampliación adicional, hasta agosto de 2013, dado que durante el transcurso de 2012 se estimó que de los 31 contratos de Plan de Acción firmados solo nueve de ellos habrían culminado para la fecha de cierre ampliada, es decir, para diciembre de 2012. Con el objetivo de finalizar las actuales implementaciones de asistencias técnicas a las PyMES, dándole oportunidades a las PyMES diagnosticadas interesadas en iniciar en el proceso de ejecución de la asistencia técnica, cumplir con los requisitos exigidos por el mercado EEUU, se solicitó una extensión de 8 meses, llevando el plazo de ejecución hasta agosto del 2013.

Entre las principales actividades implementadas desde el momento de la evaluación intermedia hasta ahora, se destaca la contratación de una nueva coordinadora, con experiencia específica en el área y con dedicación full time al proyecto, lo que sentó las bases para retomar el ritmo de ejecución y alcanzar los objetivos planteados. Una particularidad destacable es su alta vinculación con el grupo meta del proyecto, empresas con potencial exportador, lo que permitió que se retomara el ritmo de ejecución convocando a los potenciales participantes aún cuando ya habían concluido las actividades de sensibilización, promoción y difusión previstas y quedaban escasos recursos financieros a tal efecto. En este sentido, para futuros proyectos, sería deseable considerar a estas actividades como transversales a todo el proyecto, ejecutándose durante toda la vida de éste, con el fin de mantener un mecanismo permanente de retroalimentación con los demás componente y actividades.

Otra actividad destacable fue la inclusión de un supervisor de los proyectos financiados, que vela por el cumplimiento de la normativa del programa y por la ejecución de planes en las empresas. En este sentido, fue acertada la decisión de incorporar un profesional con experiencia en la realización de diagnósticos en empresas y con conocimiento específico, tanto de la problemática de la superación de requisitos no arancelarios, como del programa y sus mecanismos, lo que aseguró una eficiente ejecución de sus tareas como supervisor.

En el lapso de tiempo entre la evaluación intermedia y la final también se replantearon e intensificaron las actividades de formación de consultores, orientándose hacia un grupo meta con perfiles técnicos, mucho más adecuado a lo visto en la evaluación



intermedia. Un aspecto que resulta particularmente destacable es la formación que se ha hecho desde este componente de técnicos de la Secretaría de Agricultura, especialistas en inocuidad alimentaria pero sin formación específica en requisitos no arancelarios de ingreso al mercado de EE.UU. Este hecho particular generó, no solo capacidad técnica de consultoría que fue aprovechada por las empresas para realizar diagnósticos y ejecutar planes, sino que adicionalmente creo y dejó capacidad instalada en una dependencia pública como es el Ministerios de Agricultura, fortaleciendo su capacidad institucional.

El establecimiento del comité de aprobación de proyectos del Componente 2 es destacable. La constitución del mismo con representantes de diversas instituciones relacionadas con el accionar del proyecto lo ha enriquecido, lo ha dado a conocer y también permitió un excelente intercambio de conocimientos, difusión y transparencia en la ejecución del mismo. En las entrevistas con representantes del comité estos indicaron que esta ha sido una experiencia pionera en el país, no siempre las instituciones están abiertas a que otras tomen decisiones en serio sobre sus actividades.

Finalmente, también es destacable una serie de actividades adicionales, no previstas en el diseño del programa pero que resultaron relevantes y generaron efectos positivos como es la incorporaron del financiamiento de actividades de participación en ferias, lo que, aunque no es central, contribuye a los fines del proyecto permitiendo la concreción de operaciones comerciales y, por ende, exportando. Otra actividad no prevista inicialmente, pero de buen resultado es la incorporación de estudiantes universitarios como pasantes en ADOEXPO, teniendo un doble efecto, creando capacidad en profesionales jóvenes y fortaleciendo la institución.

Todas estas actividades y cambios desde el momento de la evaluación intermedia tuvieron buenos efectos sobre el nivel de logro de objetivos y el fortalecimiento institucional de ADOEXPO. En el siguiente Cuadro se muestran los principales resultados logrados, en relación con los previstos en la Matriz de Marco Lógico del Proyecto, en cada nivel de ejecución:



Cuadro 3: Avances en los Componentes del Programa y Logros Obtenidos

NIVEL DE LA MML	META	LOGRO INTERMEDIO (*)		LOGRO FINAL	
		Cantidad	%	Cantidad	%
FIN					
El fin del proyecto es contribuir a fortalecer la competitividad y la capacidad exportadora de manera directa e indirecta de las PYMEs de la RD del sector agronegocios ampliado o de base agrícola.	<ul style="list-style-type: none">- Incremento de las exportaciones en RD de los sectores objeto del proyecto en un 30 % medibles a 10 años de finalizado el proyecto.- Se incrementa en un 100% el número de PYMEs que acceden al mercado del DRCAFTA en los sectores trabajados en un plazo de 10 años. ⁽²⁾	NA (**)	NA(**)	NA (**)	NA(**)
PROPÓSITO					
Establecer y validar un modelo demostrativo que permita facilitar el acceso a mercado de las PYMEs de los sectores agronegocios ampliado o de base agrícola, superando y aprovechando los desafíos del DR-CAFTA.	<ul style="list-style-type: none">- Modelo de aprovechamiento de CAFTA implementado que permita que las PYMEs accedan y aprovechen DRCAFTA, para superar los requerimientos no arancelarios.- Las exportaciones de las empresas tratadas asciende a US\$ 5.000.000	NA (**)	NA(**)	<ul style="list-style-type: none">- El Modelo está implementado.- Las exportaciones de las empresas tratadas ascendieron a US\$ 40.818.568,97 en 2012 ⁽³⁾	<ul style="list-style-type: none">100%100%

(2) La línea de base del proyecto establece que en 2007 las MIPYMEs del sector agrícola que exportaron a EEUU fueron 1.429 empresas por un monto de US\$ 79,031,799

(3) La fuente de este dato es la encuesta aplicada a las empresas tratadas por el proyecto.



NIVEL DE LA MML	META	LOGRO INTERMEDIO (*)		LOGRO FINAL	
		Cantidad	%	Cantidad	%
COMPONENTES					
		Avance Total Actividades	25,8%		97,3
COMPONENTE I SENSIBILIZACIÓN Y COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL - PESO 24%					
		Avance Componente	26,7%		88,1%
Sub Componente I.A: Información y difusión de requerimientos técnicos de acceso y oportunidades generadas por DR-CAFTA. Peso 50%	Para el mes 24 de iniciado el proyecto al menos 1.000 propietarios y/o empleados de PYMEs productoras y/o exportadores informados sobre los requerimientos técnicos de acceso y nuevas oportunidades comerciales generadas por el DR-CAFTA.	200 propietarios y/o empleados de PYMEs productoras y/o exportadores informados sobre los requerimientos técnicos de acceso y nuevas oportunidades comerciales generadas por el DR-CAFTA.	20%	931 propietarios y/o empleados de PYMEs productoras y/o exportadores informados sobre los requerimientos técnicos de acceso y nuevas oportunidades comerciales generadas por el DR-CAFTA.	93%
	Al menos 1.000 técnicos, profesionales informados sobre los requerimientos técnicos de acceso y nuevas oportunidades comerciales generadas por el DR-CAFTA para el mes 42 de iniciado el Proyecto.	200 técnicos, profesionales informados sobre los requerimientos técnicos de acceso y nuevas oportunidades comerciales generadas por el DR-CAFTA.	20%	1.272 técnicos, profesionales informados sobre los requerimientos técnicos de acceso y nuevas oportunidades comerciales generadas por el DR-CAFTA.	127%
	Portal Web desarrollado y funcionando al mes 6 de ejecución del proyecto.	Página Web desarrollada y funcionando, aunque con muchas limitaciones.	30%	Página Web desarrollada y funcionando.	100%
	Al menos el 10% de las empresas usuarias del componente inician el proceso de exportación al final del proyecto.	NA (**)	NA (**)	Aproximadamente 9 empresas usuarias del componente exportan (10% del total de empresas informadas)	100%
			Subtotal Ponderado 50%	11,7%	
Sub Componente I.B: Coordinación Nacional de PYMEs, desarrollo de proyectos conjuntos y coordinación con otras iniciativas. Peso 50%	Al menos 50 empresas aplican a proyectos relacionados con PYMEs al final del proyecto.	10 empresas aplican a proyectos relacionados con PYMEs.	20%	28 empresas aplican a proyectos relacionados con PYMEs.	56%
	Inventario de Proyectos de cooperación relevantes a DRCAFTA elaborado al final del proyecto.	No se ha realizado el inventario de proyectos de cooperación	0%	No se ha realizado el inventario de proyectos de cooperación	0%
	4 Talleres de Coordinación con otros proyectos celebrados al final del proyecto.	2 Talleres de Coordinación con otros proyectos celebradas	50%	5 Talleres de Coordinación con otros proyectos celebradas	125%
	4 reuniones regionales de coordinación con FECAEXCA en el curso del proyecto.	2 reuniones regionales de coordinación celebradas con FECAEXCA.	50%	3 reuniones regionales de coordinación celebradas con FECAEXCA.	75%
	Modelo de Experiencia demostrativa piloto de posiciones técnicas de apoyo a los negociadores en DRCAFTA establecido al final del proyecto.	NA (**)	NA (**)	El Modelo está implementado	100%
		Subtotal Ponderado 50%	15,0%		35,6%



NIVEL DE LA MML	META	LOGRO INTERMEDIO (*)		LOGRO FINAL	
		Cantidad	%	Cantidad	%
COMPONENTE II SISTEMA DE FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA Y DE ARTICULACIÓN DE LA OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS PESO - 76%					
		Avance Componente	50,37%		100%
Sub Componente II.A: Sistema de Fortalecimiento de la oferta de servicios de consultoría sobre requerimientos técnicos de acceso a mercados Peso 25%	30 Proveedores de consultorías capacitados sobre requerimientos técnicos de acceso a mercados, 60% a los 12 meses de ejecución y un 100% a los 18 meses de ejecución.	30 Técnicos de los sectores públicos y privados capacitados sobre requerimientos técnicos de acceso a mercados.	100%	47 Proveedores de consultoría capacitados sobre requerimientos técnicos de acceso a mercados.	140%
		Subtotal Ponderado 25%	25,6%		35%
Sub Componente II.B: (***) Gestión de la articulación de demanda de servicios y asesoría técnica sobre requerimientos no arancelarios de acceso a mercados Peso 75%	150 test de potencial exportador aplicados. Al menos 75 diagnósticos y Planes de Acceso diseñados Al menos 40 empresas acceden a servicios financiados parcialmente por el Proyecto (ejecución de Planes). Al menos 70 % de las empresas apoyadas acceden al mercado y superan las barreras técnicas	10 test de potencial exportador aplicados. Aún no se han diseñado Planes de Acceso Aún no se han financiados servicios por el Proyecto. Aún no se ha apoyado a empresas en la implementación de los planes	3% 0% 0% 0%	183 test de potencial exportador aplicados. 93 Diagnósticos y Planes de Acceso diseñados 29 contratos de planes de acción en ejecución. Un aproximado de 9 empresas han accedido a mercados (representa el 21% de las 30 empresas con planes en ejecución)	122% 123% 72,5% 30%
		Subtotal Ponderado 75%	0,6%		65,2%

(*) Al momento de la Evaluación Intermedia, julio 2010.

(**) Dado el nivel de ejecución, aún es prematuro estimar estos indicadores

(***) Las metas originales del Sub Componente II.B fueron ajustadas luego de la evaluación intermedia. Las que aquí se presentan son el resultado de ese ajuste (el nivel de logro de la columna evaluación intermedia representa el logro respecto de la meta original)

Fuente: Elaboración propia con base en informes de ADOEXPO y estimaciones propias



Adicionalmente, en la ejecución del proyecto se han sumado una serie de actividades adicionales y se han dado una serie de resultados no previstos inicialmente, entre los que se deben destacar:

- Adecuación de Infraestructura: Algunas empresas recibieron apoyo para la adecuación de infraestructura por parte de la institución Caribbean Export (Como por ejemplo la empresa: Serviconfe).
- Capacitación: Algunas empresas recibieron capacitaciones adicionales por otras instituciones en temas similares a los abordados por el programa (Como es el caso de las empresas Moviacac (que gracias a la intervención de consultores del Ministerio de Agricultura pudo participar en actividades de capacitación externas al programa), o de Genomatic, Codornices Dominicanas, Serviconfe, Elsa Marmelade y Fedecares que recibieron capacitaciones en CEI-RD.
- Apoyo a la formalización: Fruto del programa muchos consultores detectaron que las empresas beneficiarias no estaban operando con las formalidades legales requeridas, lo que motivó que, de forma adicional a su labor en la adecuación a requerimientos técnicos contenidas en el plan de acción, apoyaran a las empresas en el proceso de adecuación legal. Ejemplo de esto son: Quesos Rodríguez Estévez, Quesos Ureña (ahora Lácteos Ureña), Apiarios José Pérez y Serviconfe.
- Logro de la visibilidad y exposición pública de la agencia ejecutora: El proyecto, y específicamente su fase de sensibilización, permitió a la institución ejecutora tener acceso y exposición pública pudiendo hacerse conocer por otros grupos empresariales, consultores profesionales, empresarios e instituciones de apoyo con las que podrá seguir desarrollando lazos comerciales y profesionales en el futuro, especialmente en el interior del país.
- Fortalecimiento de los consultores: Ante la necesidad de preparar técnicos especializados en las áreas de atención del proyecto, desde éste se invirtió en la capacitación de consultores. De forma adicional, los mismos consultores por cuenta propia y a los fines de aumentar sus conocimientos y mejorar sus capacidades siguieron invirtiendo en su desarrollo profesional, certificándose en áreas novedosas que podrían luego ser incluidas dentro de programas similares, como es el caso del consultor Marco Alfau, que se certificó Consultor BASC Internacional.

En definitiva, tal como puede verse en el cuadro que ilustra esta sección, la situación de bajo nivel de ejecución de actividades y logro de metas observada al momento de la evaluación intermedia se ha revertido sensiblemente, situación a la que ha contribuido la adecuación de las metas, la ampliación del plazo de ejecución y una serie de actividades implementadas desde el momento de la evaluación intermedia hasta ahora.

Se han completado casi la totalidad de las actividades previstas, salvo en lo que respecta a la cantidad de planes o proyectos en ejecución en empresas y a la meta referida al volumen de empresas que logran exportar (lo que es lógico, ya que la exportación sería consecuencia de haber concluido la ejecución de los planes)



En cuanto a ejecución de actividades y logro de metas, en primer lugar se debe decir que el proyecto ha logrado retomar el ritmo de ejecución, logrando resultados aceptables, en parte porque la agencia ejecutora intensificó el esfuerzo y ayudado también en parte por la reformulación del proyecto (extensión de plazo y adecuación de metas) resultado de los cambios contextuales relevados durante la evaluación intermedia.

VI. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Los siguientes cuadros muestran el presupuesto original y vigente del Programa, la ejecución financiera y los saldos disponibles, respectivamente.

Cuadro 4: Presupuesto Original y Vigente del Programa

Categorías	PRESUPUESTO ORIGINAL			PRESUPUESTO VIGENTE		
	BID	APORTE LOCAL	TOTAL	BID	APORTE LOCAL	TOTAL
Coordinación y Logística	0	278.000	278.000	32.500	245.500	278.000
Unidad Coordinadora	0	184.800	184.800	32.500	152.300	184.800
Logística	0	93.200	93.200	0	93.200	93.200
CI. Sensibilización y Coordinación Interinstitucional	178.000	119.660	297.660	82.500	152.160	234.660
Sub CI.A. Información y difusión de requerimientos técnicos de acceso y oportunidades generadas por DR-CAFTA	69.000	51.300	120.300	46.000	74.300	120.300
Sub CI.B. Coordinación Nacional de PYMES, desarrollo de proyectos conjuntos y coordinación con otras iniciativas	109.000	68.360	177.360	36.500	77.860	114.360
CII. Sistema de Fortalecimiento de la Oferta y de Articulación de la Oferta y Demanda de Servicios	820.000	93.000	913.000	867.000	93.000	960.000
Coordinador del Componente	0	63.000	63.000	166.500	43.500	210.000
Sub CII.A. Sistema de Fortalecimiento de la oferta de servicios de consultoría sobre requerimientos técnicos de acceso a mercados	30.000	0	30.000	10.500	19.500	30.000
Sub CII.B. Gestión de la articulación de demanda de servicios y asesoría técnica sobre requerimientos no arancelarios de acceso a mercados	790.000	30.000	820.000	690.000	30.000	720.000
Subtotal	998.000	490.660	1.488.660	982.000	490.660	1.472.660
Imprevistos	49.900	0	49.900	49.100	0	49.100
Línea de Base y Evaluaciones	70.000		70.000	70.000	0	70.000
Auditorías	20.000		20.000	20.000	0	20.000
Total	1.137.900	490.660	1.628.560	1.121.100	490.660	1.611.760
Actividades del Clúster	30.000		30.000	0	0	0
Gran Total	1.167.900	490.660	1.658.560	1.121.100	490.660	1.611.760
PORCENTAJE	70%	30%	100%	70%	30%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en informes de ADOEXPO



Cuadro 5: Presupuesto Ejecutado del Programa (Avance)

Categorías	PRESUPUESTO EJECUTADO *					
	BID		APORTE LOCAL		TOTAL	
	US	%	US	%	US	%
Coordinación y Logística	32.500	100%	245.500	100%	278.000	100%
Unidad Coordinadora	32.500	100%	152.302	100%	184.802	100%
Logística	0		93.198	100%	93.198	100%
CI. Sensibilización y Coordinación Interinstitucional	82.246	99.6%	31.414	21%	113.660	49%
Sub CI.A. Información y difusión de requerimientos técnicos de acceso y oportunidades generadas por DR-CAFTA	45.994	100%	31.414	42%	77.408	64%
Sub CI.B. Coordinación Nacional de PYMEs, desarrollo de proyectos conjuntos y coordinación con otras iniciativas	36.252	100%	0	0%	36.252	33%
CII. Sistema de Fortalecimiento de la Oferta y de Articulación de la Oferta y Demanda de Servicios	623.234	72%	55.879	60%	679.113	71%
Coordinador del Componente	142.211	85%	0	0%	142.211	68%
Sub CII.A. Sistema de Fortalecimiento de la oferta de servicios de consultoría sobre requerimientos técnicos de acceso a mercados	1.500	5%	0	0%	1.500	5%
Sub CII.B. Gestión de la articulación de demanda de servicios y asesoría técnica sobre requerimientos no arancelarios de acceso a mercados	479.523	69%	0	0%	479.523	67%
Subtotal	737.980	75%	332.794	68%	1.070.773	73%
Imprevistos	0	0%	0		0	0%
Línea de Base y Evaluaciones	51.463	74%	0		51.463	74%
Auditorías	20.000	100%	0		20.000	100%
Total	809.443	72%	332.794	68%	1.142.236	71%
Actividades del Clúster	0		0		0	
Gran Total	809.443	72%	332.794	68%	1.142.236	71%

* Ejecutado + Comprometido. La sobre ejecución de los fondos BID del CI se debe a que una de las partidas que corresponde al sub comp II se registró en el sub componente I por temas contables.

Fuente: Elaboración propia con base en informes de ADOEXPO

Como puede observarse la ejecución financiera, al igual que la ejecución de actividades, también ha alcanzado un nivel relativamente alto, revirtiendo la situación observada en la evaluación intermedia de relativamente bajo uso de los recursos financieros.

El saldo presupuestario actual se ubica en torno al 29% del total de los fondos, tal como se muestra en el cuadro siguiente (específicamente del aporte FOMIN existe un saldo de 32% del total asignado y de los fondos propios, un 27%).

Cuadro 6: Saldos Disponibles del Presupuesto Vigente del Programa

Categorías	SALDOS PRESUPUESTARIOS					
	BID		APORTE LOCAL		TOTAL	
	US	%	US	%	US	%
Coordinación Y Logística	0	0%	0	0%	0	0%
Unidad Coordinadora	0	0%	-2	0%	-2	0%
Logística			2	0%	2	0%
CI. Sensibilización y Coordinación Interinstitucional	254	%	120.746	79%	121.000	51%
Sub CI.A. Información y difusión de requerimientos técnicos de acceso y oportunidades generadas por DR-CAFTA	6	0%	42.886	58%	42.892	36%
Sub CI.B. Coordinación Nacional de PYMEs, desarrollo de proyectos conjuntos y coordinación con otras iniciativas	248	%	77.860	100%	77.860	67%
CII. Sistema de Fortalecimiento de la Oferta y de Articulación de la Oferta y Demanda de Servicios	243.766	28%	37.121	40%	280.887	29%
Coordinador del Componente	24.289	15%	43.500	100%	67.789	32%
Sub CII.A. Sistema de Fortalecimiento de la oferta de servicios de consultoría sobre requerimientos técnicos de	9.000	5%	19.500	100%	28.500	95%



acceso a mercados						
Sub CII.B. Gestión de la articulación de demanda de servicios y asesoría técnica sobre requerimientos no arancelarios de acceso a mercados	210.477	31%	30.000	100%	240.477	33%
Subtotal	244.020	25%	157.866	32%	401.887	27%
Imprevistos	49.100	100%	0		49.100	100%
Línea de Base y Evaluaciones	18.537	26%	0		18.537	26%
Auditorías	0	0%	0		0	0%
Total	311.657	28%	157.866	32%	469.524	29%
Actividades del Clúster	0		0		0	
Gran Total	311.657	28%	157.866	32%	469.524	29%

Fuente: Elaboración propia con base en informes de ADOEXPO

La ejecución financiera del programa, tal como se observa en el siguiente Cuadro siguiente, resulta acorde al nivel de ejecución de actividades y logro de objetivos y metas.

Cuadro 7: Ejecución de Actividades y Ejecución Financiera

Componente / Resultado	Ejecución Evaluación Intermedia		Ejecución Evaluación Final	
	Actividades y Metas (*)	Financiera	Actividades y Metas (*)	Financiera
CI. Sensibilización y Coordinación Interinstitucional	26,7%	53%	87,9%	49%
Sub CI.A. Información y difusión de requerimientos técnicos de acceso y oportunidades generadas por DR-CAFTA	23,3%	82%	105%	64%
Sub CI.B. Coordinación Nacional de PYMES, desarrollo de proyectos conjuntos y coordinación con otras iniciativas	30%	34%	71%	33%
CII. Sistema de Fortalecimiento de la Oferta y de Articulación de la Oferta y Demanda de Servicios	25,6%	5%	101%	71%
Sub CII.A. Sistema de Fortalecimiento de la oferta de servicios de consultoría sobre requerimientos técnicos de acceso a mercados	100%	33%	140%	0% (**)
Sub CII.B. Gestión de la articulación de demanda de servicios y asesoría técnica sobre requerimientos no arancelarios de acceso a mercados	0,75%	0%	88%	67%
Total del Programa	25,8%	24%	97,9%	71%

(*) Porcentajes estimados como promedio matemático según el nivel de avance del proyecto y logros obtenidos, ver Cuadro 1. Los Subcomponentes están ponderados por el peso de cada indicador al interior de la matriz de marco lógico.

(*) Las actividades de este componente se han registrado en el CI a fines contables.

Fuente: Elaboración propia con base en informes de ADOEXPO

En definitiva, en lo que respecta a niveles de ejecución de actividades y uso de recursos financieros, el programa ha alcanzado buenos niveles en ambos aspectos, retomando el ritmo de ejecución desde el momento la evaluación intermedia hasta ahora. Los cambios en el contexto en el que se inserta el programa, principalmente fruto de la crisis financiera internacional impactaron en el inicio del proyecto negativamente sobre los niveles de ejecución de actividades. Actualmente ese impacto negativo se ha logrado revertir gracias a una serie de medidas que han sido clave. En



primer lugar, ha contribuido significativamente a retomar el ritmo de ejecución la ampliación del plazo de ejecución del programa y el replanteo de las metas de indicadores más afectados por el cambio contextual. Adicionalmente, otras actividades también han contribuido, entre las principales se pueden mencionar la contratación del coordinador del componente 2 altamente involucrado con las actividades del mismo y con amplia llegada sobre el grupo meta y la celebración de diversos convenios de colaboración con instituciones clave en la temática del programa como ADEX de Perú, AIRD, USAID y CODOPESCA.

VII. ANÁLISIS INSTITUCIONAL

Tal como se identificó al momento de la evaluación intermedia, y de forma similar a cómo afectó todo el programa, la crisis financiera internacional redujo inicialmente la capacidad financiera de ADOEXPO por el retiro de aportantes activos causado por la merma del comercio exterior. No obstante, ADOEXPO se repuso y retomó el ritmo de ejecución de las actividades especialmente de ciertas actividades clave a nivel institucional, principalmente la contratación del coordinador del componente II y la celebración de convenios de colaboración con instituciones clave en la temática del comercio exterior.

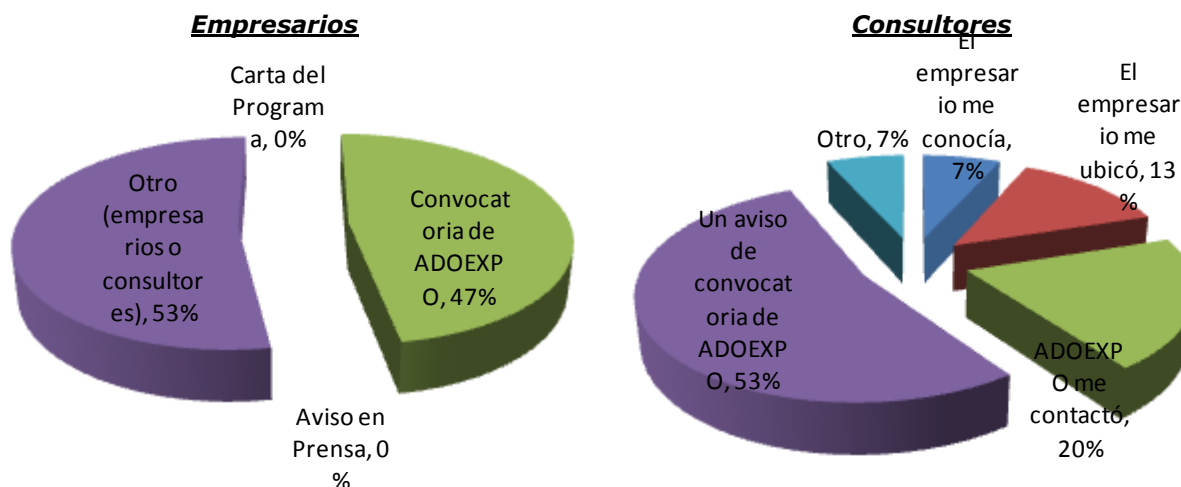
Respecto a la dimensión propiamente institucional, ADOEXPO se ha visto fortalecida por la ejecución del proyecto. Ahora cuenta con un staff técnico de alto nivel y desarrolla acciones en favor de las empresas de manera rutinaria. A la función de lobby o gremial tradicional, ADOEXPO sumó la prestación de servicios y desarrollo de proyectos, lo que la posiciona de buena forma hacia el futuro. Las PYMEs tomaron un rol central en el desarrollo de las acciones de ADOEXPO, lo que cual es un cambio muy importante. Esto es fruto del rol de liderazgo que ejerce la Presidencia de ADOEXPO, el Board Directivo y la Dirección Ejecutiva.

El convocar al Comité de Aprobación de Proyectos del Componente II a una serie de instituciones relevantes en materia de comercio, para tener un rol activo en el desarrollo del proyecto ha sido un acto de alta valoración institucional, tanto para ADOEXPO al abrir sus puertas a distintos actores, como por los actores involucrados.

Una de las tareas más importantes para este tipo de programa, principalmente por su carácter fundacional y por su capacidad para convocar interesados y retroalimentar los componentes, es la sensibilización. Como se muestra en los gráficos siguientes, casi la mitad de los empresarios y casi tres cuartos de los consultores encuestados conoció el programa por la convocatoria o el contacto de ADOEXPO, lo que refleja el activismo de la institución en este sentido.



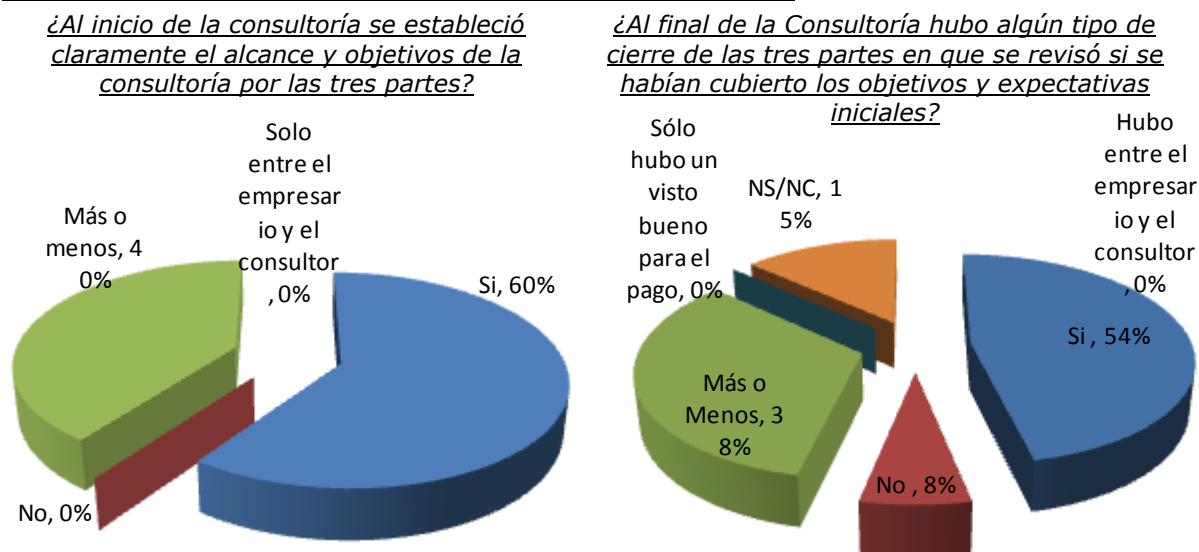
Gráfico 5: Cómo conoció el Programa?



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas a 19 empresas beneficiarias y 15 consultores participantes

A su vez, los consultores han destacado el rol de la agencia ejecutora durante la provisión de los servicios. Al respecto, como se ve en los siguientes gráficos, 60% de los consultores indicó que al inicio de la consultoría hubo una instancia tripartita (consultor, empresario y ADOEXPO) para la definición de los objetivos y alcance de los servicios. De igual forma, 53% de los consultores indicaron que al final de la consultoría hubo una instancia similar, tripartita, para el cierre de la misma y el análisis de los resultados obtenidos a la luz de los objetivos y el alcance. Finalmente, 93% de los consultores indicó que recibió algún tipo de monitoreo de la Unidad Ejecutora de ADOEXPO mientras se ejecutaba la consultoría. Todas estas son iniciativas destacables en pos de la transparencia de los servicios

Gráfico 6: Rol de ADOEXPO en la ejecución de los Servicios

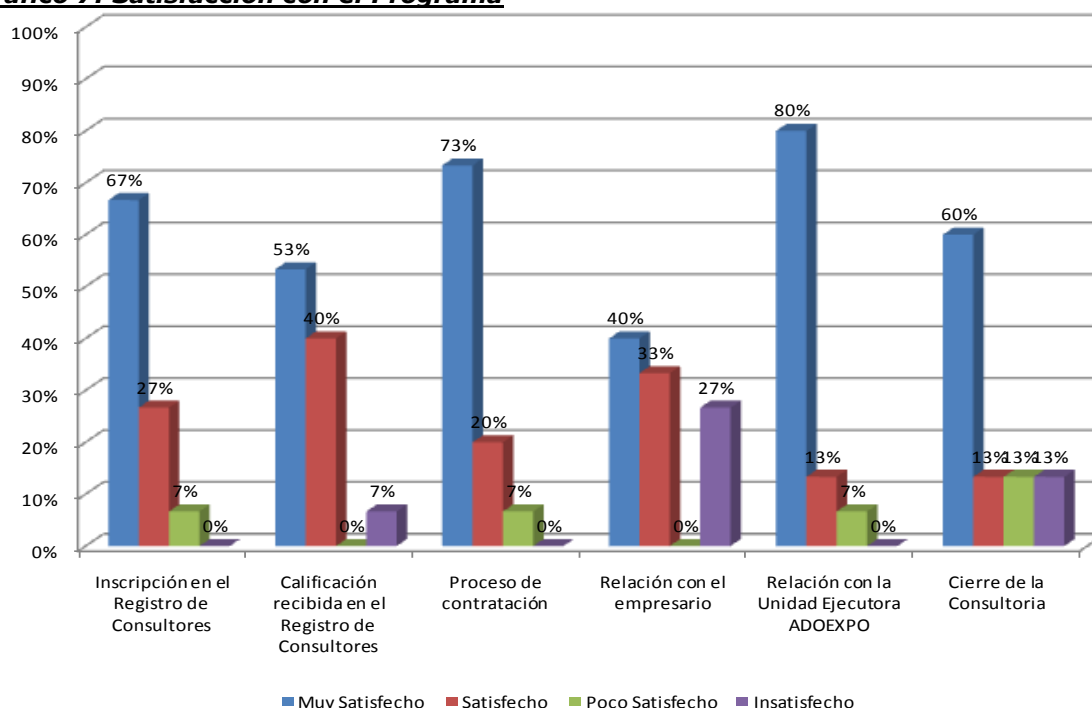




Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas a 19 empresas beneficiaras y 15 consultores participantes

Consultados sobre los niveles de satisfacción, tal como se muestra en el gráfico siguiente, la opinión de los consultores es particularmente buena respecto de su relación con ADOEXPO, ya que más del 90% de los encuestados se muestra satisfecho o muy satisfecho con la gestión de la agencia ejecutora, con el procedimiento de inscripción y calificación en el registro de consultores y con el proceso de contratación de los servicios. Esto indicaría que en opinión de los consultores el rol de ADOEXPO, al menos en estas actividades, ha sido muy bueno.

Gráfico 7: Satisfacción con el Programa



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas a 15 consultores participantes

Es necesario hacer notar que entre los consultores, el indicador con mayor nivel de insatisfacción ha sido la relación con el empresario, en donde casi un tercio de los encuestados opinó encontrarse insatisfecho, estableciendo que la identificación de consultores y el match con el empresario y su necesidad podría ser un punto a mejorar en el desempeño institucional.

El rol de asistencia técnica permanente del FOMIN ha sido determinante, estando en forma continua asesorando al programa y resolviendo de manera muy cercana las dificultades que fueron surgiendo a lo largo de la ejecución del mismo.

En definitiva, en el orden institucional, ADOEXPO ha demostrado ser una agencia ejecutora capaz, revirtiendo los efectos adversos que sufrió como consecuencia de la crisis financiera internacional, retomando actividades clave relegadas inicialmente (como la contratación del coordinador del componente II y los convenios



institucionales) y, finalmente, dejando una impresión de solidez y transparencia entre los empresarios usuarios del programa y los consultores participantes.

VIII. IMPACTOS Y/O EXPECTATIVAS DE IMPACTOS DEL PROGRAMA

El principal impacto previsto por el Programa a nivel de FIN es:

Contribuir a fortalecer la competitividad y la capacidad exportadora de manera directa e indirecta de las PYMEs de la RD del sector agronegocios ampliado o de base agrícola.

El propósito del proyecto es:

Establecer y validar un modelo demostrativo que permita facilitar el acceso a mercado de las PYMEs de los sectores agronegocios ampliado o de base agrícola, superando y aprovechando los desafíos del DR-CAFTA.

Al respecto, se debe considerar, en primer lugar, que los impactos suelen presentarse luego de transcurrido cierto tiempo de haberse completado la ejecución de actividades y de haber logrado todos los resultados previstos. Como se ha mostrado en el presente informe, el Programa ha sufrido el efecto negativo de cambios contextuales sobre el nivel de ejecución de actividades y logro de metas, efecto que recientemente se ha logrado superar en su totalidad alcanzando un buen nivel de ejecución de actividades y uso de fondos y un satisfactorio nivel de logro de metas, tal como se muestra en el siguiente cuadro. Por esto, sería esperable que no se perciban aún impactos significativos entendidos como los efectos de los productos o resultados del programa sobre los beneficiarios.

Cuadro 9: Cronograma de Hitos

HITO	Fecha Estimada de Logro (antes de)	Logrado?	Fecha de logro
Contratación del Coordinador del Componente II y su Asistente.	Septiembre de 2010	Si	Noviembre 2010
Firma de Convenio con ADEX para la instalación y acompañamiento en el Componente II.B	Setiembre 2010	Si	Febrero 2011
Firma de convenios de coordinación con al menos 3 instituciones o programas relacionados	Setiembre 2010	Si, se firmaron 5 convenios	Noviembre 2010
Capacitación de otros 30 consultores y técnicos para realizar diagnósticos y planes en PYMEs	Octubre 2010	Si, se capacitaron 41 consultores	Abril 2011
Actualización del sitio Web de	Noviembre 2010	Si	Periódica



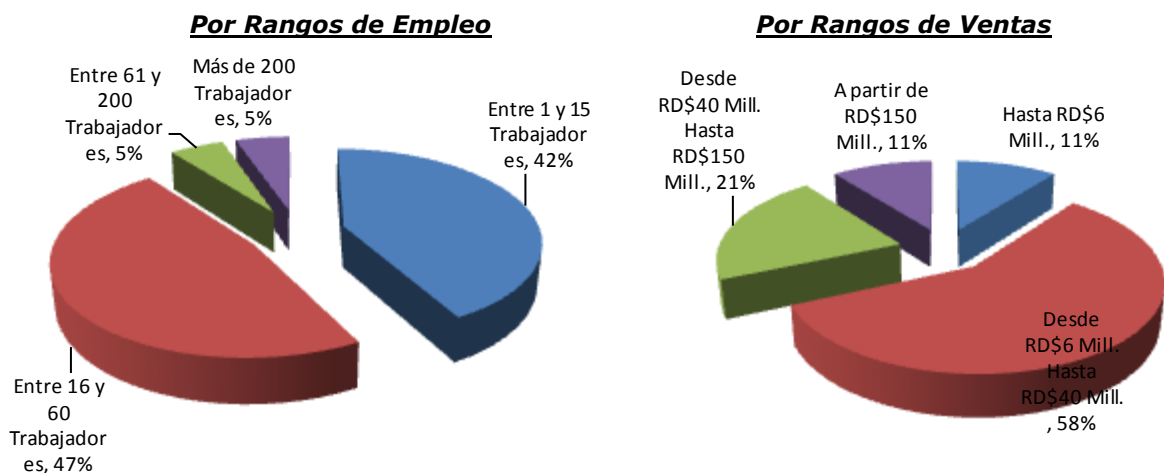
ADOEXPO			
Sistema de Gestión de Proyectos operativo	Noviembre 2010	No	
Completar la aplicación de los 150 test de potencialidad exportadora (*)	Noviembre 2010	Si, se aplicaron 183 test	--
Completar el diseño de los 75 Planes de Acceso a Mercados (*)	Junio 2011	Si, se hicieron 93 diagnósticos	--
Completar la provisión de servicios contemplados en los Planes para 40 empresas (*)	Diciembre 2011	Parcialmente, se financiaron servicios a 30 empresas	--

(*) Estos hitos fueron ajustados luego de la evaluación intermedia

Fuente: PSR dic-2012

No obstante, existen ciertos indicios sobre potenciales impactos sobre los beneficiarios. En primer lugar se debe decir, tal como lo muestra el gráfico siguiente, que, basados en las encuestas aplicadas, el programa ha tendido a atender empresas pequeñas y medianas: casi el 90% de las empresas tiene menos de 60 trabajadores y casi el 70% tiene ventas anuales por debajo de los RD\$ 40 millones.

Gráfico 8: Tamaño de las Empresas Tratadas

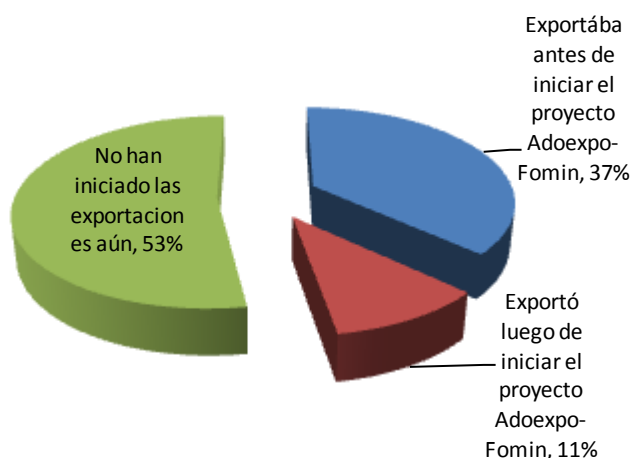


Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas a 19 empresas beneficiaras

Con respecto a su condición exportadora, tal como se puede ver en el gráfico siguiente, el 37% de las empresas encuestadas exportaba antes de ingresar al programa y un 11% inicio sus exportaciones luego de ingresar, lo que, aunque no puede atribuirse puramente al efecto del programa, si puede dar un indicio del apoyo de éste al respecto.



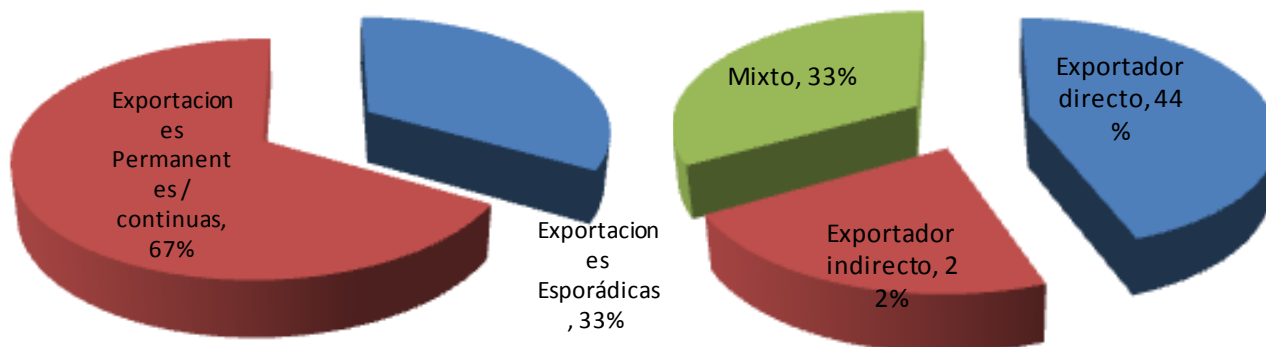
Gráfico 9: Condición Exportadora



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas a 19 empresas beneficiarias

A su vez, de las empresas que actualmente exportan, 44% es exportador directo, es decir, realiza sus propias ventas al exterior, y solo un 2% es exportador indirecto, es decir, que realiza sus exportaciones a través de brokers o asociaciones. No obstante, un tercio de las empresas encuestadas que exportan, lo hacen a través de ambos mecanismos, lo que habla de la diversificación de estrategias de ventas hacia el exterior.

Gráfico 10: Periodicidad y Canalización de las Exportaciones



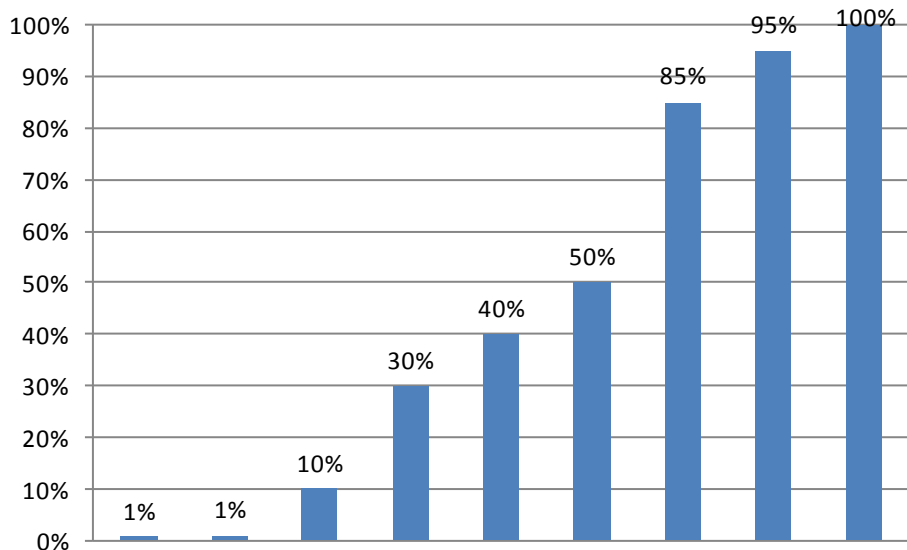
Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas a 19 empresas beneficiarias

Para dar una idea de la importancia de las exportaciones para las empresas tratadas, el siguiente gráfico muestra, ordenadas de menor a mayor a fines expositivos, que para un tercio de las empresas encuestadas que exportan, las ventas al exterior representan la mayor parte de sus ventas (desde 85% a 100%) y que para otro tercio de las empresas, las exportaciones representan una porción importante de su facturación (entre un tercio de sus ventas y la mitad), lo que indicaría que los mercados externos son una fuente importante de actividades para la mayor parte de



las empresas, es decir, que no serían mercados a los que remiten remanentes sino que son parte importante del destino de sus productos.

Gráfico 11: Peso de las Exportaciones sobre las Ventas

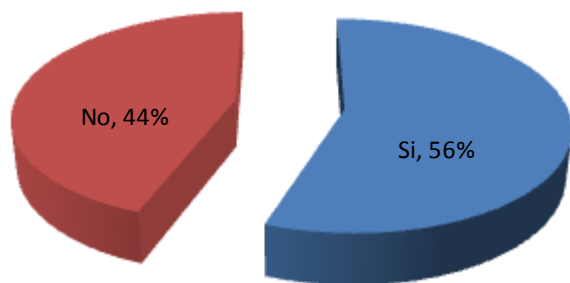


Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas a 19 empresas beneficiaras

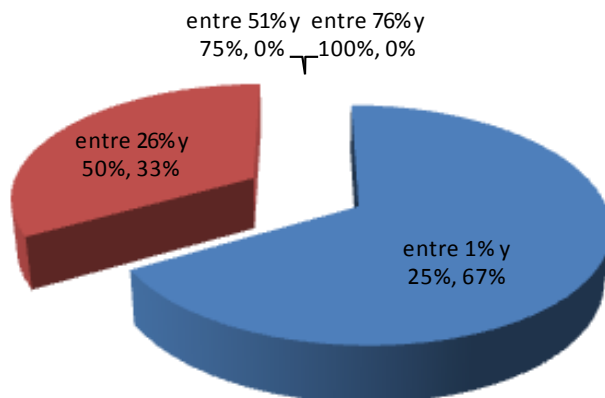
En relación con la capacidad exportadora, las encuestas arrojan algunos indicios sobre impactos del proyecto. Consultados al respecto, el 56% de las empresas encuestadas que exportan indicaron que el proyecto los ayudo a incrementar su capacidad exportadora, aunque el porcentaje en el que se incrementó la misma no es muy alto (dos tercios de los que indicaron que el proyecto contribuyó en ese sentido, indicó también que el incremento de su capacidad exportadora fue menor al 25%).

Gráfico 12: Incremento de su Capacidad Exportadora Gracias al Proyecto

Ha incrementado su capacidad Exportadora gracias al proyecto?



Si lo ha hecho, en que %?



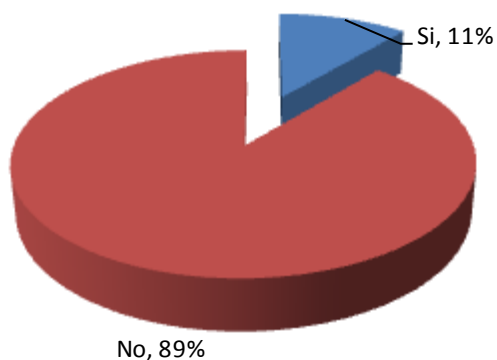
Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas a 19 empresas beneficiaras



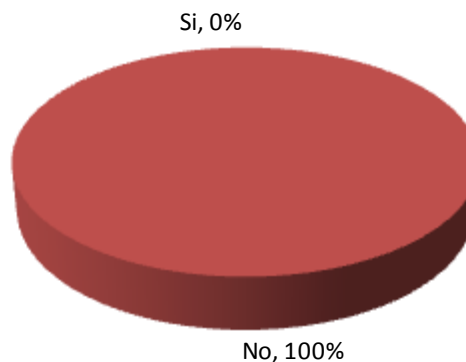
Otro impacto posible es en términos de diversificación de exportaciones. Como muestran los gráficos siguientes, el 11% de las empresas encuestadas que exportó, accedió a nuevos mercados en el último año, aunque ninguna manifestó haber exportado nuevos productos. Esto indica que los impactos del programa en este sentido han sido limitados, lo que no resulta ilógico dado que no estaba dentro de su alcance la diversificación sino que se concentraba en facilitar el acceso a mercado.

Gráfico 13: Novedad del Mercado / Producto de Exportación

Exportó a nuevos Mercados



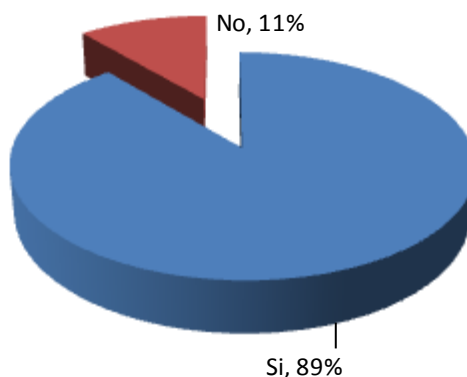
Exportó nuevos Productos



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas a 19 empresas beneficiaras

Ahora bien, es importante destacar que, como lo muestra el siguiente gráfico, considerando los mercados puestos como objetivo en los últimos tres años, casi la totalidad de las empresas encuestadas que exportó logró consolidar su acceso y generar exportaciones regulares a los mismo, lo que indicaría que una vez que los productos logran superar las barreras no arancelar, las empresas tienen la capacidad para aprovechar de forma sostenible ese beneficio.

Gráfico 14: Logró Exportaciones Regulares a los Mercados Objetivo en los últimos 3 años?



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas a 19 empresas beneficiaras



En definitiva, aunque es prematuro hablar de impactos, ya que son efectos de los productos o resultados del programa y éstos se han logrado recientemente, por lo que sería esperable que los impactos se presenten a futuro, existen algunos indicios de que el programa ha tenido (y tendrá) impactos positivos sobre las empresas tratadas. Los más importantes de estos impactos están orientados a la incursión de las empresas en la actividad exportadora y a su consolidación como una actividad regular a la que la empresa puede dedicar una parte importante de sus recursos, y no tomarla como un destino de sus remanentes productivos. La concreción de este u otros impactos sería esperable que se logre en el mediano plazo, al menos a partir de que todas las empresas que iniciaron la ejecución de los PART la hayan concluido, hecho aún pendiente al momento de la presente evaluación.

IX. PERSPECTIVAS DE SOSTENIBILIDAD

Al igual que lo observado respecto de la ejecución de actividades y logro de metas, en materia de perspectivas de sostenibilidad ciertas circunstancias observadas al momento de la evaluación intermedia se han logrado revertir.

El ritmo de ejecución del programa es satisfactorio y, tal como se ha mostrado, ADOEXPO ha logrado concretar sus compromisos de aporte local de forma adecuada. La estructura financiera de ADOEXPO se ha fortalecido durante la ejecución del proyecto.

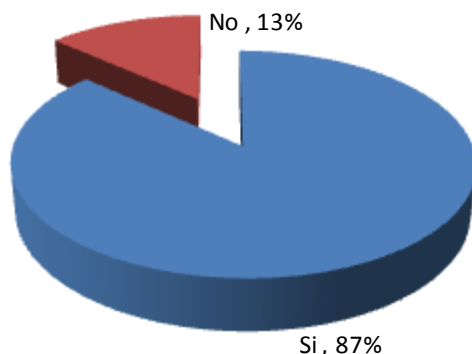
Sobre las perspectivas de sostenibilidad institucional, se puede mencionar que se ha contratado el Coordinador del Componente II y su asistente, tal como había sido recomendado, lo que, junto con la contratación de pasantes y la celebración de diversos convenios de colaboración con instituciones nacionales o internacionales clave, ha contribuido a crear capacidad en la agencia ejecutora. Queda el desafío de sostener toda la capacidad técnica lograda más allá de la vida del proyecto.

También se observan algunos buenos indicios de sostenibilidad en lo que se refiere a la capacidad técnica constituida o consolidada por el proyecto en el mercado. Al respecto, tal como muestra en los gráficos siguiente, casi el 90% de los consultores encuestados cree que las empresas va a continuar demandando sus servicios, una vez que concluida la colaboración del FOMIN, y un 60% presta servicios similares a los brindados en el marco del programa en otras instituciones o programa. Esto permite ver que existe, al menos entre los consultores, buena opinión sobre la posibilidad de continuar proveyendo servicios similares en otros ámbitos que no sean el presente programa, lo que es, en definitiva, la continuidad de la canalización de servicios técnicos hacia empresas dominicanas.

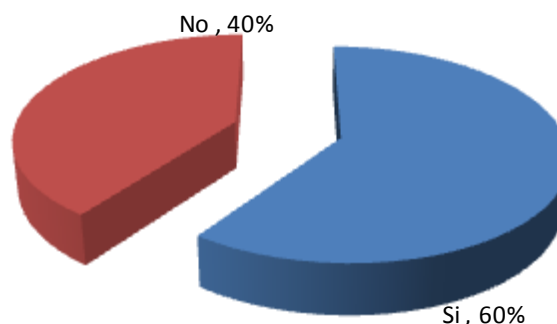


Gráfico 15: Perspectivas de Sostenibilidad de los Servicios Técnicos

¿Piensa que las empresas van a continuar demandando los servicios de consultoría una vez terminado el proyecto BID?



¿Presta servicios de consultoría similares a los de este proyecto en otras instituciones o programas?



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas a 15 consultores participantes

Igualmente, más allá de estos buenos indicios, la sostenibilidad, tanto financiera como institucional y técnica del proyecto, no está garantizada. Es un desafío que tiene ADOEXPO por delante lograr mantener las actividades del proyecto a futuro.

En primer lugar, se debe decir que el programa carece de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) como para permitir continuar con su ejecución luego de finalizado el aporte del FOMIN.

Se está analizando desde la dirección de la agencia ejecutora la ejecución de nuevos proyectos relacionados con la temática abordada por éste, lo que permitiría capitalizar los logros del proyecto actual y daría de alguna forma continuidad al equipo de trabajo y a la inserción de la institución en el abordaje de cuestiones de relevancia para el sector. No obstante, la fecha de finalización del presente proyecto está cercana y no se observa la concreción pronta de otro proyecto que permita dar esa continuidad, por lo que sería recomendable que se intensifiquen los esfuerzos en este sentido, de forma de no perder continuidad y no perder la capacidad técnica creada en el equipo ejecutor.

Al respecto, las encuestas aplicadas a las empresas tratadas y a consultores participantes dan algunas pistas sobre potenciales áreas complementarias de intervención. Según opinión de los empresarios, algunas actividades o servicios que serían útiles en programas de esta naturaleza incluyen:

- Acceso a recursos o prestamos para co financiar las inversiones, principalmente en infraestructura, que hay que realizar de forma complementaria a los servicios técnicos,
- Apoyo a la comercialización, exportación y captación de clientes en el exterior (Las exigencias de estos clientes son el principal motor para la adecuación de la empresa a las exigencias de ese mercado), y



- Servicios algo mas integrales, en donde el diagnóstico exportador y los planes de mejora formen parte de un enfoque más amplio de la empresa, de un programa integrado de mejora interna de capacidades que fortalezca a las empresas para la exportación y que abarque todas las áreas de la empresa.

La dirigencia de la institución está convencida de las bondades del proyecto, del camino recorrido y de los desafíos de futuro de lograr sostener los servicios para las empresas.



CONCLUSIONES

X. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN

Las principales conclusiones de la evaluación, por ámbito de análisis, son las siguientes:

- El diseño del Programa es apropiado a los fines que persigue y aunque hubo cambios en el contexto internacional que incidieron de forma directa sobre la relevancia del programa, éste mantiene su validez lógica ya que la problemática de superación de RNA por parte de las PYMEs continúa existiendo aún con la crisis internacional. La adecuación del diseño del programa luego de la evaluación intermedia, específicamente la ampliación del plazo, la incorporación del Coordinador del Componente II y la adecuación de las metas previstas a la nueva realidad, ha contribuido significativamente a lograr los resultados esperados.
- El nivel de ejecución de actividades y cumplimiento de metas es satisfactorio, lográndose revertir la situación de baja ejecución relativa observada al momento de la evaluación intermedia. Al presente se han logrado casi la totalidad de las metas previstas, quedando pendiente concluir la implementación de PART en empresas. Entre los factores que contribuyeron a esto, además de la adecuación del programa al nuevo contexto, se destaca la contratación de un coordinador del componente II con capacidad y alto conocimiento del grupo meta del proyecto, lo que permitió poder retomar el ritmo de ejecución.

Adicionalmente, en este último periodo de ejecución del proyecto se han sumado una serie de actividades adicionales que son dignas de desatacar, como al coordinación institucional para el financiamiento de infraestructura, para capacitación adicional, para formalización o participación en ferias.

- El desempeño institucional de ADOEXPO es muy satisfactorio, habiendo podido reponerse del efecto adverso de ciertos factores relevados durante la evaluación intermedia, principalmente el deterioro de su capacidad financiera como resultado de la reducción de aportantes a partir de la crisis financiera internacional.

Como resultado de este buen desempeño institucional se observan altos niveles de satisfacción entre los usuarios del programa (consultores y empresas) respecto de la institución, lo que podría entenderse como un incremento del capital institucional en vista a futuras iniciativas sobre el sector.

- Dado el reciente logro de la mayor parte de los productos y resultados previstos del programa, sería esperable que los principales impactos sobre el grupo meta se materialicen en un futuro cercano, en el mediano y largo plazo. No obstante, la información recogida en la misión de evaluación deja ver algunos indicios de impactos efectivos y potenciales. Al respecto, los impactos más importantes se dan en términos de empresas que inician su actividad exportadora y la consolidan estableciendo canales de ventas regulares, generando una vía



sostenible de canalización de productos y de generación de ingresos para la empresa. Igualmente es necesario mencionar que la concreción definitiva de estos impactos, hoy en estado embrionario, dependerá de poder concretar la implementación de los PART que aún están pendientes al momento de la presente evaluación.

- Finalmente, la sostenibilidad del programa no está asegurada y las perspectivas sostenibilidad son disímiles según la dimensión de análisis. Por un lado ADOEXPO ha logrado asignar el aporte local comprometido, contribuyendo financieramente desde la institución al programa en un entorno relativamente adverso, lo que da indicios de su fortaleza en ese sentido. En cuanto a capacidad institucional, ADOEXPO se ha fortalecido de diferentes formas, quizás la más importante sea con la contratación del coordinador del componente II, su asistente y de diversos pasantes, aunque la sostenibilidad de este equipo no está asegurada más allá del proyecto.

En contraposición existen buenas perspectivas de sostenibilidad de la capacidad técnica generada en el sector ya que una importante porción de los consultores formados trabaja en proyectos similares en otras instituciones, asegurando de cierta forma la continuidad de la canalización de servicios técnicos a empresas del sector.

Igualmente, el programa carece de mecanismos de recuperación de costos y/o de aportantes externos que den continuidad. Aunque desde la dirección de ADOEXPO se manifestó el interés por continuar ejecutando proyectos relacionados con la problemática abordada por éste, en la actualidad no han avances concretos hacia otra iniciativa que permita capitalizar los resultados de este proyecto y mantener la capacidad formada.

XI. PRINCIPALES LECCIONES APRENDIDAS

Entre las **lecciones aprendidas** a partir de la ejecución del presente proyecto, se pueden mencionar:

- Es necesario considerar la promoción y sensibilización como un eje transversal a todas las actividades, cuya ejecución debe ser constante, continua y permanente, y no estar circunscripta a actividades iniciales para posicionar el proyecto, dado que los componentes requieren un flujo y retroalimentación constante de usuarios.
- Basar la interacción proyecto-empresario-consultor en acuerdos conjuntos, conseguidos por medio de reuniones tripartitas en momentos clave, tales como i) previo al inicio, acordando el alcance de los servicios a ejecutar y los compromisos de las partes; ii) en instancias de monitoreo, para dar seguimiento a los acuerdos y compromisos; y iii) al cierre, para hacer un balance de los resultados y niveles de satisfacción, a la luz de los objetivos previstos. Estos mecanismos, además de transparentar el proceso, minimizan los riesgos de falsas expectativas y limitan el impacto en los casos de desacuerdo.



- Es importante considerar a los requisitos no arancelarios de acceso a mercados como normas básicas de inocuidad integrantes de un sistema nacional de calidad. El fortalecimiento de los sistemas nacionales de calidad en los países beneficiarios de este tipo de proyectos (Rep. Dominicana en este caso) debería tener una consecuencia directa sobre la capacidad de las empresas nacionales de cumplir con estas normas y superar cualquier RNA de los países de destino. En este sentido, se podrían pensar iniciativas orientadas a fortalecer la implementación y supervisión de reglamentaciones de inocuidad con las agencias nacionales involucradas en estos temas (Dirección General de Salud Ambiental, DIGESA, en el caso de Rep. Dominicana), como parte de la agenda de competitividad BID.
- La sensibilización constante a las empresas es una actividad constante a lo largo del proyecto y no un componente que se inicia y termina y luego comienza el siguiente componente.
- Se debe verificar la capacidad financiera de la empresa beneficiaria o solicitar un avance superior o monto de garantía para la ejecución de planes de acción. Muchas empresas se comprometieron a aportar una contrapartida y al momento de ejecutar su pago no contaban con los recursos lo que paralizaba los trabajos y retrasaba el cierre de los contratos.

Mejores Prácticas del proyecto (aquellos productos, metodologías, guías, etc. que pueden operar o servir para otros proyectos o países y que van a funcionar bien.

- Uso de un modelo estandarizado de informe para consultores. Esto permite a la UCP poder evaluar con mayor rapidez los productos entregados y los avances sobre el plan de acción general.
- Negociación tripartita. Al momento de cerrarse un contrato de plan de acción, se debe producir una reunión tripartita: Agencia ejecutora, Beneficiario y Consultor. Su objetivo es establecer claramente las responsabilidades y deberes de las partes y crear una cadena de seguimiento periódica por medio de otras reuniones de entrega de informes o visitas de inspección a las empresas.
- Calendario de ejecución. Todo proyecto debe contemplar una etapa preliminar de preparación para el control y ejecución de planes de acción, que suponga una planificación exhaustiva de las actividades de supervisión de las consultorías en proceso.
- Creación de una base de datos del proyecto. Se debe invertir tiempo en desarrollar programas o sistemas computarizados que permitan recopilar, actualizar y manejar la información generada dentro del proyecto en un sistema que sea seguro, de fácil manejo y útil.
- Monitoreo de indicadores por medio de encuestas digitales a empresas. Se puede mantener información actualizada y confiable sobre indicadores del proyecto por medio de la realización de encuestas programadas a las empresas para conocer su estatus de avance.



Productos de conocimiento para el FOMIN:

- Programa de formación de consultores en RNA.
- Fichas de productos sobre acceso al mercado americano.
- Metodología de diagnóstico de RNA.
- Términos de Referencia sobre asistencia técnica para supera RNA del mercado americano.
- Modelos de informe de consultoría.
- Metodología de supervisión de asistencias técnicas.

XII. RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones orientadas a mejorar las perspectivas de sostenibilidad y/o mejorar la ejecución de otros proyectos similares son:

- Intensificar los esfuerzos para la gestión de nuevos proyectos. Dado que los procesos de gestación de este tipo de iniciativas, especialmente con los cooperantes llevan un tiempo importante, es imprescindible si se desea capitalizar los resultados de este proyecto, obtener el rendimiento de la inversión y mantener la capacidad técnica e institucional formada, incrementar el esfuerzo dirigido a gestionar otro proyecto similar.
- Incidir sobre los estándares de calidad nacional. Los Requisitos No Arancelarios de acceso a mercados, tal como lo revelan este tipo de programas, son requisitos de calidad y el hecho de que una empresa de un determinado país tenga dificultades para superarlos no indica otra cosa más que una deficiencia en las norma de calidad nacionales o en su implementación. Una iniciativa de fomento que trabaje sobre los organismos públicos encargados de las normas alimentarias, por ejemplo, sentaría las bases para un incremento de la calidad y seguridad alimentaria de todas las empresas nacionales productoras y comercializadoras de alimentos, incidiendo, indirectamente, sobre la capacidad de éstas para cumplir con exigencias de los mercados internacionales.
- Implementar un diplomado anual sobre RNA. Se ha visto la necesidad de contar con un diplomado que en forma continua forme nuevos técnicos en RNA y también actualice a los ya capacitados sobre las nuevas regulaciones que se van implementando. Así mismo, el diplomado debe poder trabajar RNA de otros sectores y mercado que resulten prioritarios para el país.
- Trabajar sobre la sostenibilidad del proyecto. ADOEXPO debe buscar mecanismos que aseguren la sostenibilidad financiera de las acciones del proyecto, de manera que la capacidad, experiencia y credibilidad adquirida pueda ser puesta de manera corriente para las empresas que lo requieran, y abordando otros productos y mercados que el país requiera.



- Actualizar la página Web del Proyecto con datos actualizados de los resultados del proyecto a la fecha.
- Realizar un Seminario de Entrega de Resultados del Proyecto. Se debería realizar un evento de entrega de resultados del proyecto y de lanzamiento de las acciones de sostenibilidad del mismo.



ANEXOS



Anexo 1 - Listado de las Personas Entrevistadas

Entidad y Nombre	Cargo
<u>ADOEXPO</u>	
Kary Van Der Horst	Directora Ejecutiva ADOEXPO
Kai P. Schoenhals	Presidente ADOEXPO
Sheilly Nuñez	Coordinadora del Proyecto
Karina de Pool	Ex Coordinadora Componente II
Francia Hernandez	Asistente Financiera
	Supervisor
<u>BID</u>	
Smeldy Ramirez Rufino	Especialista FOMIN
<u>Empresas</u>	
Movicac,	
Elsa Mermelade	
Nacas	
Xocolat	
Piña Quisqueyana,	
Conacado	
Asocain	
<u>Consultores</u>	
Evelyn Ucelay	
Franklin Montas	
Pedro Ferrer	
Josefina Tavaré	
Maria Elena Gomez	
Rosanna Stefani	
Viktor Rodriguez Silva	
Santiago Rivas	
Martin Canals	
Ervidancia Contreras	
<u>Instituciones Públicas, Asociaciones, Proyectos y Cámaras Empresariales</u>	
Raúl Peralta Uribe	Secretaría de Agricultura
Horacio Taveras	CNC
Jesus de los Santos	USAID AGRO
Leonel Naut	Caribbean Export



Anexo 2 – Listado de empresas que han empezado a implementar requerimientos técnicos de acceso a mercados				
Empresa		Producto	Dirección	Consultor (es) responsable de la implementación
1	CHOCOLATE DE LA CUENCA DE ALTAMIRA (CHOCAL)	Bolas de Chocolate	Palmar Grande, Altamira, Puerto Plata	ALFONSO VIZCAINO
2	PICA EXPRESS	Palitos de Harina, Yaniquequitos	Pantoja, Santo Domingo	VIKTOR RODRIGUEZ
3	TROPIJUGOS S.R.L.	Pulpa de frutas Congeladas	Km. 5 1/2, Carretera de la base aerea de San Isidro	KAREN CABRERO FERIA
4	ASOCIACION DE CAFICULTORES LA INDEPENDENCIA (ASOCAIN)	Café	Cruce de Blanco, Bonao	ALFONSO VIZCAINO
5	NATURELLE	Quesos Artesanales	Herrera, Santo Domingo	GREGORIO MATEOS / MARIA ELENA GOMEZ
6	ASOCIACION DE CAFICULTORES DE JARABACOA (ASCAJA)	Café	Carretera Pinar Quemado, Jarabacoa, Prov. La Vega	ALFONSO VIZCAINO
7	FLAQUER & CIA	Coco Seco	C/ Uruguay no. 17; Gazcue	GERSON TORIBIO
8	GRUPO COOPERATIVO PARA EL DESARROLLO DE LA CIENAGA (COOPDECI)	Mermeladas de Frutas	La Ciénaga, Barahona	PEDRO FERRER
9	SERVICONFE, SRL	Vainilla y Vinagre	Prolongación Guaraguanix, no. 148, Esq. Calle K, Manganagua, Los Restauradores, D.N.	NIDIA BATLLE
10	FEDERACION DE CAFICULTORES U AGRICULTORES DE LA REGION SUR (FEDECARES)	Café	Calle C, Manzana 3 no. 3222, Villa Fundación, San Cristóbal	EVELYN KARINA LIED PIMENTEL



11	NUCLEO DE ASOCIACIONES DE CAFICULTORES Y AGRICULTORES (NACA)	Café	Osvaldo Basil #5, Cambita, San Cristóbal.	ALFONSO VIZCAINO
12	MOVIMIENTO CAFETALERO DE ACCION COMUNITARIA INC. (MOVICAC)	Café	Prolongación Gasto Deligne, Baní	AMADEO ESCARRAMAN /ALFONSO VIZCAINO
13	FABRICA DE QUESOS UREÑA	Quesos Maduros	C/ Judea Nueva, Autopista Duarte; Montecristi.	JOSEFINA TAVAREZ CONSORO
14	FABRICA DE QUESOS RODRIGUE ESTEVEZ	Quesos Maduros	C/ Principal no. 64, Sabana Larga, Dajabón	FRANCELYN PEREZ
15	CONACADO	Cacao	C/ Altagracia Saviñón no. 11, Los Prados, Santo Domingo, República Dominicana	MARTIN CANALS
16	Agroindustrial La Esperanza (AGROESA)	Café	Los Cacao, San Cristóbal.	EVELYN KARINA LIED PIMENTEL / ERVIDANIA CONTRERAS
17	APIARIOS DON LUIS	Miel de Abejas	Arroyo Hondo, santo Domingo, Repúblca Dominicna.	MARTIN CANALS
18	COMERCIALIZADORA LOS MONTONES	Nueces de macadamia	Av. George Washington no. 31	ROSANNA STEFANI /OSCAR HERNANDEZ
19	DULCERIA PILOTO	Dulces de Leche	Km. 15, Carretera Mao-Guayubin no. 82	VIKTOR RODRIGUEZ
20	LUNA FRESH GREENHOUSE	Ajies Cubanelas	Villa González, Santiago, República Dominicana	VIKTOR RODRIGUEZ
21	DIPESA INTERNATIONAL GROUP	Ajies Morrones	Carretera Licey-Moca, no. 58, Santiago, República Dominicana	TaANIA VILORIO
22	COOPAFASER	Miel de Abejas	Villa Sinda, Km. 31, Guayubín.	SANTIAGO RIVAS
23	COCOS Y PRODUCTOS AGRICOLAS DE SAMANA, COCYPA.	Coco Seco	Km. 12, Carretera Sánchez, Samaná, República Dominicana	FRANKLIN MONTAS



24	JOSE PAIEWONSKY E HIJOS	Miel de Abejas	C/ Estrella Sadhalá no. 75, Santiago, República Dominicana.	SANTIAGO RIVAS
25	ELSA MARMELADE	Mermeladas Artesanales	Baní	FRANKLIN MONTAS
26	APIARIOS JOSE PEREZ	Miel de Abejas	C/ Emilio Prud' Homme #46, Bella Vista, Santiago de los Caballeros	MARTIN CANALS
27	AGRICULTURA DEL CIBAO	Vegetales Orientales	Km. 7 ½ #129, Sabaneta, La vega	Luisa Sánchez Matos
28	QUESOS DON CESAR	Quesos Tipo Cheddar, Danés, Holandés, etc.	Carretera de Comate, Bayaguana, Monte Plata	Josefina Tavarez Consoro
29	XOCOLAT, S.R.L.	Bombones y Chocolates en Barra	Calle Manuel Emilio Perdomo, No. 19, Naco	Maria Elena Gómez



Anexo 3 – Listado de Consultores del Proyecto

Nombres	Teléfono	Célular	Correo Electrónico	Area de Especialidad
Claudio Ysaías Ramírez	809 457-9148	809 599-6921	claudiorafe@hotmail.com	MSC Inocuidad
Mario Rosario Contreras	809 508-0089	809 696-7157	mariosorio46@hotmail.com	Especialista en Negocios, Comercio Y Relaciones Internacionales
Evelyn Valoy	809 530-5505/295	809 480-7795	evelyn.valoy@cei-rd.gov.do	Especialista en Negocio y Comercio Internacional
Tania Vilorio	809 689-9557	809 819-6273	tvilorio16@hotmail.com	RRHH
Francelyn Perez Q.	809 547-3888/6025	809 330-1101	fmpquirico@yahoo.com	Inocuidad Alimenticia
José M. Gomez	809 563-5810	809 841-9913	jomago19@hotmail.com	Comercialización Internacional
Victor M. Luna	809 702-2727	809 306-6003	victorluna27@hotmail.com	Comercio Internacional
Ervidania Contreras	829 697-7055	809 728-0225	ervidania@gmail.com	Competitividad Empresarial
Luis Emilio Sánchez Matos	809 993-9733	809 993-9733	luisanchezmatos@hotmail.com	Inocuidad Agrolimentaria
Jeannette Mateo	809 883-0990	809 658-4003	jeannettemateo@gmail.com	Biología Marina/Relaciones Internacionales
Carlos Ariel Castillo	809 547-3888/6025	809 654-3023	lvc66cl@gmail.com	Inocuidad Salubrista
Santiago Rivas	809 565-5603	809 729-0356	srivas50@hotmail.com	Apicultura (Miel/Abejas Reina)
Mayra Linette Rodríguez	809 697-7517	809 697-7517	linette.rodriguez@gmail.com	Costos
Aurinel Castillo	809 227-6188	809 433-7678	acastillo@otcasea.gob.do	Analista de Comercio Exterior
Carmen Gutierrez	809 547-3888	829 664-0970	rosa_16c@hotmail.com	Inspector de Inocuidad
Graciela America Durán Matos	809 547-3888	829 894-3141	lunamelodia@hotmail.com	Calidad, Inocuidad Agrolimentaria
Argentina Figueroa	809 473-6293	829 866-8668	afigueroa86@uasd.edu.do; argfigueroa@gmail.com	Veterinaria, microbiología
Nayade María Sánchez	809 732-6351	809 763-1608	nayade08@gmail.com	Técnico de Calidad
Alexandra Estevez Vargas	809 227-6188	809 613-2562	alexaestevez@hotmail.com	Analista de Comercio Exterior
Tomás Montero Ferreras	809-338-0887	829- 669-0178	monterotomas@hotmail.com;	Productos Agrícolas y Pecuarios
Martin Canals	809 567-8304	809 979-6261	martincanalsmartin@gmail.com	Cacao, Apicultura(Miel y Abejas Reina)
Franklin Montás Vizcaíno	809 535-2284	809 480-7917	franklin.montas@cei-rd.gov.do	Alimentos y Bebidas
Máximo G. Jerez Gómez	809 247-2000/287	809 223-3383	maximojerez@hotmail.com	Fortalecimiento Organizacional e Institucional en Competitividad.
Raúl Peralta Girón	809 547-3888	829 281-4702	rperaltagiron@hotmail.com	MS. Inocuidad de Alimentos
Viktor Vladimir Rodriguez Silva	809 566-0397	809 851-7729	viktorrodriguez@consultoriaglobalscg.com	Consultor Comercio Exterior
Julio César George Encarnación	829-740-5082	809-530-7605	julioceargeorge@yahoo.com	Comercio Internacional
Raysa Reyes Santiago	809-599-0369	809 858-1620	raysareyes30@yahoo.com	MSC Diversificación Agrícola



Josefina Tavarez Consoró	809 547-3888/625	809 815-1509	spiderjosefina@gmail.com	Inocuidad Inspección
Nidia Batlle	809 530-0010/224	829 341-5543	nidiabatlle@hotmail.com	Consultoría de producción
Alfonso Vizcaino Ferrer	809 685-5417	809 605-3443	vizcaino02@hotmail.com	Formulación y evaluación de proyecto
Tarsis Alcantara	809 686-1299	809 871-0887	tarsisalcantara@gmail.com	Especialista pesquero y acuicola
Daniel Montes de Oca	809 547-3888/6025	809 910-0105	montesdeoca.master@gmail.com	Tecnología de Alimentos (Inocuidad Agrícola)
Pedro Ferrer	809 547-3888/6025	809 871-7723	pfgferrer99@gmail.com	Inocuidad
Soraya Rib	809 472-0000/52	809 299-4956	srib@aird.org.do; smribp@gmail.com	Asociatividad/Competitividad
Maria Elena Gómez	809 534-5332	829 721-5761	elenadiscala@hotmail.com	Capacitacion/transf. Tecnología)
Dignorah Olivo	809 535-3569	809 299-0413	dignoraholivo@hotmail.com	Alimentacion y nutricion, analisis
Niyra Raydhiris Castillo Ramírez	809 533-3273	809 867-0667	niyracastillo@yahoo.com	Apicultura (miel/abejas) epidemiologia
Marco Ant. Alfau	809 306-6001/248		malfau@gmail.com	Comercio Internacional
Tania Almonte de R.	809 566-8634	809 299-0872	taniaalmonteperez@yahoo.com	BPM, BPH, HACCP, ISO 9001 17025
José Antonio Chevalier Ramírez	809 529-5056	809 386-6138	jachevalier58@hotmail.com	Formulacion y Evaluacion de Proyecto, Inversion Extranjera y Comercio Internacional
Oscar Hernández	829 716-4444	809 412-7773	ohernandez@iicard.org	Especialista en Productos Agricultura
Evelyn Lied			Eklied@hotmail.com	Consultor Independiente HACCP
Amadeo Escarramán	809-710-5724	809-710-5724	petty28@hotmail.com	Consultor Independiente (BPM; BPA; Etiquetado)
Rosanna stefani	849-354-4610	849-354-4610	rossi.stefani@gmail.com	Consultor Independiente (HACCP; BPM)
Karen cabrero	809-689-5617	820-725-1215	karen.feria@yahoo.com	Consultor Independiente (HACCP)
Gerson Ezequiel Toribio	.609-971 - 1384	809-449 -6914	getoribio1@gmail.com	Consultor Independiente (Primus