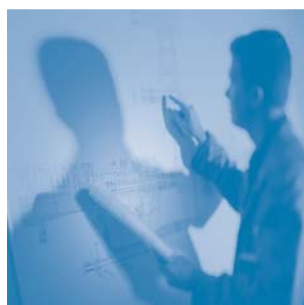


Evaluación Independiente **ECUADOR**

Programa Integrado para el
Mejoramiento Sustentable
de la Competitividad Industrial



ONU DI GRUPO DE EVALUACIÓN

Evaluación Independiente
ECUADOR

Programa Integrado para el
Mejoramiento Sustentable
de la Competitividad Industrial



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL
Viena, 2006

Las designaciones empleadas y la presentación del material en este documento no implican la expresión de cualquier opinión por parte de la Secretaría de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) acerca del estado legal de cualquier territorio, ciudad o área o de sus autoridades, o acerca de la delimitación de sus fronteras y límites.

La mención de nombres de compañías y de productos comerciales no implica el endoso de la ONUDI.

Las opiniones del equipo de evaluación no reflejan necesariamente las opiniones del Gobierno de Ecuador o de la ONUDI.

El presente documento no ha pasado por los servicios de edición de la Secretaría de la ONUDI.

Distr. GENERAL

OSL/EVA/IP.06/R.1
14 de agosto de 2006

Original: ESPAÑOL

Tabla de Contenidos

Mapa del Ecuador	v
Abreviaturas.....	vii
Glosario de Términos de Evaluación	viii
Resumen ejecutivo	ix
Executive Summary	xiii
Quality Matrix	xvii
1 Introducción	1
1.1 Propósito	1
1.2 Metodología seguida.....	1
1.3 Composición y programa de la misión	1
2 Contexto socioeconómico y resumen del Programa Integrado	2
2.1 Aspectos básicos del contexto socioeconómico	2
2.2 Evolución de la Dinámica Industrial	3
2.3 Estrategia del Gobierno hacia el Sector Industrial	3
2.4 Cómo se inserta el Programa Integrado de ONUDI en la Estrategia del Gobierno para el Sector Industrial	4
2.5 Resumen del Programa Integrado	5
3 Identificación y Formulación	5
4 Movilización de Fondos.....	6
5 Evaluación por componente	9
5.1 Componente 1: Políticas de Competitividad-.....	9
5.1.1 Implementación y Gestión.....	9
5.1.2 Objetivos y Pertinencia.....	10
5.1.3 Principales actividades y resultados	10
5.1.4 Impacto, sostenibilidad y propiedad local.....	13
5.2 Componente 2: Asistencia a las PYMES	14
5.2.1 Implementación y Gestión.....	14
5.2.2 Objetivos y Pertinencia.....	15
5.2.3 Principales Actividades y resultados esperados	15
5.2.4 Impacto, Sostenibilidad y Propiedad Local	19
5.3 Componente 3: Promoción de Inversiones y Asociaciones	21
5.3.1 Implementación y gestión.....	21
5.3.2 Objetivos y Pertinencia.....	22
5.3.3 Principales actividades y resultados esperados.....	22
5.3.4 Impacto, sostenibilidad y propiedad local.....	25
5.4 Componente 4: Eficiencia Energética y Producción más Limpia	25
5.5 Componente 5: Fortalecimiento de la Capacidad Comercial	26
5.5.1 Implementación y gestión.....	26
5.5.2 Objetivos y Pertinencia.....	26
5.5.3 Principales actividades y resultados esperados.....	27
5.5.4 Impacto, sostenibilidad y propiedad local.....	29
6 Evaluación del programa	30
6.1 Pertinencia del Programa.....	30
6.2 Dirección, Monitoreo, Implementación y Coordinación	31
6.3 Integración del Programa.....	32
6.4 Propiedad Local	33
6.5 Sostenibilidad	34
6.6 Contribución del PI a los Objetivos del Milenio	34
6.7 Calidad de los insumos	35
7 Conclusiones.....	35
7.1 Conclusiones generales.....	35

7.2	Conclusiones por Componente	36
7.2.1	Componente 1 – Políticas de Competitividad	36
7.2.2	Componente 2 – Desarrollo de Clusters	37
7.2.3	Componente 3 – Promoción de Inversiones	38
7.2.4	Componente 5 – Capacidad Comercial	39
8	Recomendaciones	39
8.1	Recomendaciones generales.....	39
8.2	Recomendaciones por Componente.....	40
8.2.1	Componente 1	40
8.2.2	Componente 2.....	41
8.2.3	Componente 3	41
8.2.4	Componente 4.....	42
8.2.5	Componente 5.....	42
9	Enseñanzas aprendidas	43
10	Anexos	45
10.1	Términos de referencia de la Evaluación	45
10.2	Lista de las Personas Entrevistadas	53
10.3	Agenda de la Misión de Evaluación	55
10.4	Datos financieros y estatus del Programa Integrado	56
10.5	Marco lógico original del Programa Integrado	59

Mapa del Ecuador



Agradecimientos

La misión de evaluación aprovecha esta oportunidad para agradecer al Gobierno Ecuatoriano, a las instituciones Ecuatorianas involucradas en el programa y al personal de la ONUDI y a todas las personas entrevistadas por su cooperación durante las dos semanas de trabajo en el País y durante la fase preparatoria en la Sede de ONUDI en Viena.

Notas explicativas

Las unidades de medida utilizadas en este informe se refieren al Sistema Internacional de Unidades (SI).

En el informe, la palabra dólar o la sigla \$ o USD se refiere siempre al dólar de los EE.UU.

La moneda utilizada en el Ecuador es el dólar de los EE.UU.

Abreviaturas

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BC	Banco Central del Ecuador
BM	Banco Mundial
CALTU	Cámara de Calzado de Tungurahua
CCAA	Cámara de Comercio de Antonio Ante
CEEDI	Centro Empresarial de Evaluación y Desarrollo de Inversiones de la Universidad de Guayaquil
CNC	Consejo Nacional de Competitividad
CNPC	Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción y la Competitividad
CORPEI	Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones
COMFAR	Modelo Computerizado para estudios de viabilidad y de reporte de la ONUDI
CONAZOFRA	Consejo Nacional de Zonas Francas
DPI	Departamento de Promoción de Inversiones de la CORPEI
EE.UU.	Estados Unidos de Norteamérica
FENAPI	Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria
GEF	Global Environmental Facility
GTZ	Gesellschaft fuer Technisch Zusammenarbeit
GID	Grupo de Identificadores de oportunidades de inversión
INECI	Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional
ITPO	Oficina de promoción tecnológica y de la inversión
MICIP	Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca
MNAC	Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación
OMC	Organización Mundial del Comercio
ONG	Organización no gubernamental
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PI	Programa Integrado
PIB	Producto Interno Bruto
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PCF	División de Coordinación de Programas y Operaciones en el Terreno de ONUDI
PTC	División de Desarrollo de Programas y Cooperación Técnica de ONUDI
PYMES	Pequeñas y Mediana Empresas
RECI	Red de consultores de para la elaboración y evaluación de proyectos de inversión-CORPEI
TLC	Tratado de Libre Comercio
UE	Unión Europea
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UTEPI	Unidad Técnica de Estudios para la Industria
USAID	United States Agency for International Developmente
USE	Universidad de Servicios Empresariales de la Universidad Católica sede Ibarra
USD	Dólar de los Estados Unidos (Moneda nacional en el Ecuador)

Glosario de Términos de Evaluación

Termino	Definición
<i>Conclusiones*</i>	<i>Las conclusiones señalan los factores de éxito y fracaso de la intervención evaluada, prestando atención especial a los resultados y repercusiones intencionales o no y, de manera más general, a otras fortalezas y debilidades. Una conclusión se apoya en los datos recopilados y en los análisis realizados mediante una cadena transparente de enunciados.</i>
<i>Enseñanzas aprendidas*</i>	<i>Generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación que se aplican a situaciones más amplias. Las enseñanzas destacan los puntos fuerte y débiles en la preparación y implementación del programa que afectan al desempeño, los resultados y el impacto. Se destinan principalmente a la agencia de ejecución, en este caso la ONUDI.</i>
<i>Impacto*</i>	<i>Efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no.</i>
<i>Impacto en el desarrollo institucional*</i>	<i>Medida en que una intervención mejora o debilita la capacidad de un país o región de hacer uso más eficiente, equitativo y sostenible de sus recursos humanos, financieros y naturales, por ejemplo, a través de : (a) mecanismos institucionales mejor definidos, más estables, transparentes y aplicados de manera eficaz y previsible y/o (b) mejor ajuste de la misión y la capacidad de una organización con su mandato, que se deriva de estos mecanismos institucionales. Estos impactos pueden incluir los efectos intencionales o no intencionales de una acción.</i>
<i>Pertinencia*</i>	<i>La medida en que los objetivos de un programa son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país y sus prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes. En retrospectiva, la pertinencia también se refiere a si el diseño del programa sigue siendo adecuado.</i>
<i>Propiedad local</i>	<i>Propiedad local se define como la medida en que una intervención para el desarrollo, normalmente financiada y ejecutada del exterior, es considerada como propiedad del país receptor y está bien integrada en su infraestructura institucional. La propiedad es un factor fundamental, pero no exclusivo, para asegurar la sostenibilidad de una intervención.</i>
<i>Recomendaciones*</i>	<i>Propuestas que tienen por objeto mejorar la eficacia, la calidad o la eficiencia de una intervención para el desarrollo, rediseñar los objetivos y/o reasignar los recursos. Las recomendaciones deberán estar vinculadas a las conclusiones.</i>
<i>Resultados</i>	<i>Producto (output) y efecto directo (outcome) de una intervención para el desarrollo.</i>
<i>Sostenibilidad*</i>	<i>La continuación de los beneficios del programa después de su conclusión. La sostenibilidad depende directamente del grado de propiedad nacional del programa. Está también relacionada con la estabilidad de las contrapartes, especialmente instituciones, a través de las cuales se proporcionó la asistencia.</i>

* Definiciones del "Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión basada en Resultados", Comité de Asistencia para el Desarrollo, OCDE 2002

Resumen ejecutivo

Esta evaluación cubre el Programa Integrado (PI) de la ONUDI en el Ecuador “Mejoramiento sostenible de la competitividad industrial” desde su fase de identificación en el 2001 hasta la misión de evaluación en abril 2006.

El PI se diseñó inicialmente con 4 componentes: Políticas de Competitividad (C1), Asistencia a PYMEs en el desarrollo de Clusters (C2), Promoción de Inversión y Alianzas (C3) y Eficiencia Energética y Producción más Limpia (C4). A finales del 2004 se agrega un quinto componente: Fortalecimiento de la capacidad comercial para la competitividad industrial (C5). El presupuesto del PI es de USD 6.2 millones, de los cuales se logra movilizar solo el 28%, es decir USD 1.6 millones. De los fondos disponibles para el PI se ha gastado el 92%. La mayoría de las intervenciones ha concluido o está en fase de conclusión.

La evaluación tiene el propósito de determinar los resultados del PI hasta el momento con énfasis en los aspectos de pertinencia, efectividad y sostenibilidad. Al mismo tiempo se elaboran recomendaciones para una posible segunda fase del programa y una serie de enseñanzas aprendidas aplicables a otros programas y proyectos de similar índole. La evaluación se dirige tanto a la ONUDI, los oficiales de proyectos y la jefa del equipo del PI, como a las instituciones contrapartes nacionales, en particular el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP), que funciona como contraparte general para la ONUDI en el país.

La evaluación se realizó analizando varias fuentes de información incluyendo el documento original del PI, informes finales y de avance, informes y estudios producidos a través del programa, entrevistas con las contrapartes, beneficiarios, consultores y otros organismos de cooperación e informaciones financieras de los bancos de datos de ONUDI. Cabe señalar que la no-existencia de informes de auto-evaluación y los cambios reales en la implementación no reflejados en versiones actualizadas del documento de programa fueron los principales limitantes encontrados por los evaluadores.

Características específicas del Programa y contexto

Con un tercio de los fondos provenientes del Gobierno del Ecuador el PI cuenta con un alto compromiso del país beneficiario. El programa se diseñó en una fase crítica de la economía Ecuatoriana, después de una crisis severa que llevó a la introducción del dólar estadounidense como moneda nacional y con niveles decrecientes de competitividad. En esta situación se establece el Consejo Nacional de Competitividad y el programa integrado se diseñó como una herramienta para fortalecerlo y para lanzar una serie de intervenciones específicas que aumentan la competitividad del sector industrial. Durante la fase de implementación gana importancia el tema del libre comercio, especialmente con los Estados Unidos.

Juicio sumario de la evaluación

A pesar de debilidades severas en la identificación, formulación y en la movilización de fondos, el PI Ecuador se considera moderadamente exitoso debido a los resultados inmediatos positivos que se han logrado en la mayoría de los componentes. Los resultados principales del PI son: un ambiente mejorado de políticas de competitividad para el sector privado, un modelo exitoso de apoyo a la pequeña y mediana empresa (PYME) con unos 30 empresas habiendo mejorado de manera significativa su situación, y una capacidad significativamente mejorada de promover y facilitar inversiones industriales en el País. Los obstáculos más importantes para lograr más resultados han sido la insuficiencia de financiamiento, la ausencia de monitoreo sistemático y de auto-evaluación y los cambios frecuentes en el entorno político del PI.

Componente 1 – Políticas de Competitividad

En la fase inicial del PI este componente está dirigido a dar asistencia al Consejo Nacional de Competitividad (CNC) en la elaboración de una agenda nacional de competitividad. El enfoque del componente se cambia de manera radical después de cambiar el CNC del MICIP a la Presidencia. Como alternativa para el apoyo al CNC, se brinda un servicio innovador al MICIP, capacitando su personal y el de otras instituciones en la elaboración de estudios de competitividad basado en la metodología utilizada por ONUDI para preparar los informes de desarrollo industrial. Los resultados inmediatos de esta asistencia son muy alentadores, con los análisis de competitividad siendo utilizados directamente en las negociaciones de libre comercio pendientes. Sin embargo, la sostenibilidad se ve perjudicada por falta de planificación adecuada y por la falta de recursos disponibles en el MICIP para darle continuidad al proceso. No se logra establecer todavía el vínculo entre los análisis de competitividad y la definición de políticas industriales. Un efecto tardío del componente es que la mayoría de las recomendaciones hechas en la fase inicial para el fortalecimiento del CNC se incorporan en el hoy Consejo para la Reactivación de la Producción y la Competitividad (CNPC).

Se recomienda continuar con la cooperación en este componente en una segunda fase, si se logra establecer las bases para un impacto sostenible. Para ello es esencial que se establezca una alianza formal y duradera entre las diferentes instituciones nacionales involucradas (MICIP, Banco Central, CORPEI, Sector Privado, tal vez otros).

Componente 2 – Asistencia a las Pymes

El resultado principal de este componente es el apoyo efectivo a dos aglomeraciones industriales (Clusters) en dos localidades distintas y en dos subsectores industriales distintos: Atuntaqui – Textil y Confección y Ambato – Cuero y Calzado. Se benefician directamente unas 30 empresas y un número de instituciones involucradas se capacitan, resultando en mejores servicios para un gran número de empresas adicionales. Las empresas beneficiadas directamente aumentan su productividad, nivel de ingresos y aumentan en algunos casos el número de empleados. La metodología de ONUDI se inserta de manera exitosa en el contexto local, dado que las instituciones locales se apropian de ella. Los cambios positivos impulsados por el componente dos se consideran sostenibles.

En este componente cooperan muy de cerca dos departamentos distintos de la ONUDI (PYMES y Agroindustria), lo que crea un paquete de servicios muy efectivo y pertinente.

Se recomienda seguir con el apoyo a los Clusters mencionados, ya que se requiere de fortalecimiento adicional en los áreas de mercadeo internacional y capacidad tecnológica. Al mismo tiempo se debe trabajar en la replicación de la experiencia en otras zonas del país. La evaluación contiene recomendaciones concretas para como lograrlo.

Componente 3 – Promoción de Inversiones

Se logra un fortalecimiento significativo de la capacidad del Ecuador en la promoción de inversiones a través del establecimiento de un departamento de promoción de inversiones dentro de la institución CORPEI. El componente utiliza también algunas oficinas ITPO para fortalecer la propia red de oficinas del CORPEI en el exterior. Esto se considera un beneficio muy concreto que pueden ofrecer los ITPO a instituciones para fortalecer sus redes de oficinas en el exterior. En cuanto a la atracción de inversiones a través de la red de ITPOs no existe evidencia de que esto haya sido el caso. Sin embargo, se ha utilizado de forma muy efectiva la herramienta COMFAR para crear una carpeta de proyectos que se promoverán a través de las oficinas propias del CORPEI, lo que parece ser una vía más prometedora que la de los ITPOs.

Si se logra movilizar los fondos necesarios para una segunda fase se recomienda enfocar el futuro trabajo en la promoción sub-sectorial con énfasis en proyectos de industria manufacturera, en subsectores donde la ONUDI cuenta con experiencia pertinente.

Componente 5 – Fortalecimiento de la Capacidad Comercial

Aunque este componente se inserta al PI hasta en el 2005 sus actividades ya están por concluir, habiéndose utilizado los fondos disponibles. El componente contiene el establecimiento de una Unidad Técnica para Estudios de la Industria (UTEPI) dentro del MICIP, elemento que por su lógica pertenece más al componente 1.

En cuanto a las actividades propias del fortalecimiento de la capacidad comercial se destaca un esfuerzo no muy fructífero de identificar barreras técnicas de un número de empresas. Dado el bajo nivel de participación de las empresas se decide cambiar de enfoque y se concentra la asistencia en servicios de consultoría al Instituto Nacional de Pesca (INP) para superar unas deficiencias concretas del sector, los cuales han sido reclamados por los principales países compradores de pescado Ecuatoriano (Estados Unidos, Unión Europea).

Se recomienda continuar el apoyo iniciado el INP y elaborar un plan de sostenibilidad para esta asistencia, ya que el INP no cuenta con los recursos necesarios para implementar todas las medidas recomendadas por los consultores.

El establecimiento de la UTEPI, si bien crea una capacidad de análisis de competitividad en el país, no logra la sostenibilidad. Se recomienda buscar una alianza interinstitucional que se apropie de la UTEPI, brindando recursos humanos e utilizando sus productos y publicaciones.

Programa Integrado

MICIP-ONUDI se posicionan en el Ecuador en la transferencia de conocimientos sobre análisis de competitividad industrial, desarrollo de clusters e implementación de acciones para la atracción de inversiones. En la ejecución del PI se han demostrado los beneficios de estimular la competitividad empresarial y el desarrollo local participativo con miras a reducir la pobreza y lograr bienestar social.

Implementación, gestión y coordinación

Uno de los puntos más débiles del PI ha sido el control de calidad desde el diseño hasta la implementación. El marco lógico no ha sido aplicado de manera coherente desde el inicio, faltando por ejemplo indicadores relevantes y aplicables. Ya que el diseño original del PI no fue muy útil para el monitoreo, no se utilizó como herramienta de gestión y no ha servido como base para procesos de auto-evaluación.

Diseño y formulación

Gran parte de las deficiencias arriba señaladas se deben a problemas en el diseño. Se destaca la carencia de una estrategia de movilización de fondos en el documento original y la falta de asignar responsabilidades claras a los diferentes actores involucrados para la gestión del PI. Además no se incluye un mecanismo de monitoreo y auto-evaluación que hubiera permitido prever los problemas de sostenibilidad en algunos componentes.

Sinergias, integración y congruencia con la estrategia corporativa de la ONUDI

El PI presenta debilidades en la coordinación y sinergia de los componentes. Las causas más importantes de esto son la falta de asignación de recursos específicos para la coordinación, la falta de un acuerdo de cooperación entre las diferentes instituciones involucradas y, otra vez, la falta de un sistema de monitoreo y auto-evaluación.

El futuro del programa integrado en Ecuador

Se recomienda una segunda fase del PI. Esta se debería construir sobre la base establecida en términos de capacidad institucional orientándose al establecimiento de una política de competitividad industrial del Ecuador. Es una precondition para el desarrollo de tal cooperación, que varias instituciones (MICIP, Banco Central, CORPEI, CNPC entre otras) estén involucradas en el proceso y que exista un convenio que establezca el rol y las responsabilidades de la participación.

Principales enseñanzas aprendidas para la ONUDI

La estrategia corporativa de la ONUDI hace énfasis en la integración de las actividades de cooperación técnica y la función de “global forum” de la ONUDI. En el caso del PI Ecuador se ha mostrado de manera muy exitosa que la metodología de los estudios de competitividad que la ONUDI conduce a escala global para el informe de desarrollo industrial, puede ser adaptada e aplicada en proyectos concretos de asistencia técnica. Esto representa una innovación y buena practica para la ONUDI.

El presupuesto equivocado que toda intervención de fortalecimiento institucional por si es sostenible perjudica el éxito de las intervenciones. Para evitarlo se requiere de una planificación formal en cuanto al tiempo después de la intervención. Si de antemano se requiere de una segunda fase, esto se debe mencionar en el documento desde el inicio. También se deben especificar los recursos nacionales necesarios para asegurar la continuidad del programa lo antes posible en un acuerdo con la institución contraparte involucrada.

La utilidad de la red de oficinas ITPO para proyectos de promoción de inversiones es mayor en los casos donde la institución contraparte cuenta con sus propias oficinas en los países industrializados, ya que allí los ITPO pueden fortalecer la capacidad de la contraparte a través de programas de delegados a corto plazo, intercambio de experiencias e informaciones, etc. Este rol de los ITPO es más relevante para la cooperación de ONUDI que el de promover proyectos de inversión que originan en países que no son prioritarios para el ITPO.

Executive Summary

This evaluation covers the Integrated Programme (IP) of UNIDO in Ecuador “Sustainable Improvement of Industrial Competitiveness” from its identification phase in 2001 to the evaluation mission carried out in April 2006.

The IP was initially designed with 4 components: Competitiveness Policies (C1), Assistance to SMEs in Cluster Development (C2), Investment and Partnership Promotion (C3) and Energy Efficiency and Cleaner Production (C5). Late 2004 a fifth component is added: Trade Capacity Building for Industrial Competitiveness (C5). The total budget of the IP is USD 6.2 million, only 28% of which, or USD 1.6 million is actually raised. 92% of available funds have been spent; most of the interventions have concluded.

The purpose of the evaluation is to determine the results of the IP so far with emphasis on relevance, effectiveness and sustainability. At the same time it provides a set of recommendations for a possible second phase of the IP as well as a number of lessons learned with wider applicability. The evaluation’s audience is UNIDO, in particular project officers involved in the IP and the Team Leader, as well as the national counterpart institutions, especially the Ministry for Foreign Trade, Industrialisation and Fisheries (MICIP), which is the main counterpart for UNIDO in the country.

The evaluation was carried out analysing various sources of information, including the original Programme Document, final- and progress reports, reports and studies produced by the IP, interviews with counterpart organisations, beneficiaries, consultants employed in the IP and other cooperation agencies and financial information from UNIDO databases. It should be stressed that the non-existence of self-evaluation reports and the fact that changes to the IP were not reflected in updated versions of the programme document, represented the main limitations encountered by the evaluators.

Special Characteristics of the IP and its Context

With a third of the IP’s funds coming from the Ecuadorian Government the programme has a high level of commitment from the beneficiary country. The IP was designed in a critical phase of Ecuador’s economy, after a severe crisis had led to the introduction of the US Dollar as national currency and to decreasing levels of competitiveness. In this situation the National Council for Competitiveness (CNC) was established and the IP was designed to strengthen it and to launch a number of specific activities to directly increase industrial competitiveness. During implementation the issue of free trade gained importance, especially related to the USA.

Summative Judgment

Despite major weaknesses in the identification, formulation and funds mobilisation, the IP Ecuador can be considered reasonably successful due to the positive results achieved in most of the implemented components. Major outcomes of the IP are an improved competitiveness policy environment for the private sector, a successful model for SME support established at the local level with 30 companies having improved significantly their performance and a significantly improved capacity in Ecuador to promote and facilitate industrial investment. Insufficient funding, which is partly due to lack of a realistic and practicable strategy for funds mobilization, the absence of proper monitoring and self evaluation but also the frequent changes in the political environment of the IP were important obstacles for more results to be achieved.

Component 1 – Competitiveness Policies

In the initial phase this component was meant to serve as a central hub of the IP by supporting the National Competitiveness Council (CNC) in developing a national agenda for

competitiveness. The approach of Component 1 was radically changed after the CNC changed its institutional setup and nature, moving away from the main counterpart, MICIP. As an alternative to the support to CNC an innovative service was provided to MICIP, training its staff and staff of other institutions in the preparation of competitiveness studies based on the methodology used by UNIDO for its Industrial Development Report. The immediate results of this assistance are very good, with competitiveness analysis feeding directly into ongoing trade negotiations. However, there is no sustainability due to lack of adequate planning and the subsequent lack of funds in MICIP to ensure continuity. An effective link between the analysis of competitiveness on the one side and industrial policy on the other has not yet been established. A late outcome of the component is that most of the recommendations made in the initial phase of the IP to strengthen the CNC are now incorporated in the new Council for the Reactivation of Production and Competitiveness (CNPC).

It is recommended to continue the cooperation in this component only if a basis for sustainability can be found. To achieve this, a formal and lasting alliance between the different national institutions involved in the competitiveness policy (MICIP, Central Bank, CORPEI, private sector, maybe others) is essential.

Component 2 – Assistance to SMEs in Cluster Development

The main result of this component is the effective support to two industrial agglomerations (Clusters) in two different localities and subsectors: Atuntaqui - textile and apparel and Ambato – leather and footwear. Some 30 enterprises benefited directly and a number of local institutions' support capacity has been significantly strengthened, resulting in improved services to a large number of companies. The companies benefiting directly increased productivity, income and in some cases the number of employees has risen. UNIDO's methodology was inserted successfully in the local context with institutions showing a high degree of ownership. The positive changes generated by Component 2 are considered sustainable. Within the component two departments of UNIDO (SME and Agroindustry) cooperated closely, resulting in an effective and relevant package of services.

It is recommended to continue the support to the two Clusters mentioned above since additional assistance is required in the areas of international marketing and technological capacity. At the same time the replication of the positive experience in other parts of the country should be addressed. The evaluation provides concrete recommendations as to how to achieve this.

Component 3 – Investment and Partnership Promotion

A significant improvement in Ecuador's capacity to promote investment was achieved through the establishment of an Investment Promotion Department in Ecuador's Export and Investment Promotion Corporation (CORPEI). The component made use of some ITPO's to strengthen CORPEI's own network of offices abroad. This is seen as a concrete benefit ITPO's can offer to institutions to strengthen their network of country offices. There is no evidence that through the ITPO network investment was attracted to Ecuador. However, the software tool COMFAR was used effectively to generate a portfolio of investment projects to be promoted by CORPEI's own offices abroad, which seems to be a more promising channel than the ITPOs.

If sufficient funds are mobilised for a second phase of the component, the focus should be on a sectoral approach to investment promotion with emphasis on manufacturing industry, especially in such sectors where UNIDO has relevant experience and expertise.

Component 5 – Trade Capacity Building

Although this component was inserted in the IP only in 2005 its activities are about to conclude since the available funds have been almost spent. The component includes the

establishment of the Technical Unit for Industrial Studies (UTEPI), an element that logically pertains rather to Component 1.

With regard to the trade capacity building activities of the component an effort to identify technical barriers to trade (TBTs) was not successful. Given the low level of participation from companies the focus of the component was changed to concentrating on the support to the National Institute of Fisheries (INP) in order to overcome a number of concrete deficiencies of the sector, which had been highlighted by the main buyers of Ecuadorian fish (USA and EU).

It is recommended to continue the support to the INP and to elaborate a plan for sustainability, since the INP does not have the resources required to implement all of the consultants' recommendations.

The establishment of UTEPI created a capacity in the country to analyse competitiveness. However, it has not achieved sustainability. It is recommended to form an inter-institutional alliance, who should be the owner of UTEPI, providing it with (human) resources and utilizing its products and publications.

Integrated Programme

MICIP-UNIDO are now well positioned in Ecuador in the transfer of know-how regarding analysis of competitiveness, cluster development and investment promotion. The IP has demonstrated the benefits of stimulating entrepreneurial competitiveness and local participatory development for poverty reduction and the creation of wealth.

Implementation, Management and Coordination

One of the weakest points of the IP was quality control. This stretched from design through to implementation. The logical framework was not applied consistently from the beginning. For example relevant and applicable indicators did not exist. Since the original programme document was not useful for monitoring purposes, it was also not used as a management tool and it did not provide the basis for a self-evaluation process.

Design and formulation

Many of the deficiencies highlighted above are due to design problems. For example, there was no fund raising strategy contained in the programme document and no clear responsibilities were assigned to the parties involved with respect to the management of the IP. Furthermore no systematic monitoring and self-evaluation mechanism was implemented, which would have allowed to foresee problems of sustainability in some components.

Synergies, Integration and Coherence with UNIDO's Corporate Strategy

The IP is weak in terms of coordination and synergies between components. Main causes for this are the lack of specific resources for coordination, lack of a cooperation agreement between the different national institutions involved and, again, the lack of an adequate monitoring and self-evaluation system.

The Future of the IP in Ecuador

A second phase of the IP Ecuador is recommended. It should be built on the basis established in phase I with regard to institutional capacity and should be oriented towards creating an industrial competitiveness policy in Ecuador. A prerequisite for this would be that different institutions (MICIP, Central Bank, CORPEI, CNPC, etc.) are involved in the process and that a formal agreement exists between them, defining roles and responsibilities of participation in the IP.

Main Lessons Learned

UNIDO's corporate strategy emphasizes the integration of technical assistance activities with the global forum function of UNIDO. In the case of the IP Ecuador it has been successfully shown that the methodology used for competitiveness studies that UNIDO undertakes at the global level for the industrial development report can be adapted and applied to technical assistance projects. This represents an innovation and good practice for UNIDO.

The wrong assumption that capacity building interventions are always sustainable damages the results of projects. To avoid this, a formal planning of the period after conclusion of the intervention is required. If a second phase is required, this should be spelled out from the beginning. The resources required from the national counterpart institutions to ensure continuity should be defined and agreed upon as early as possible.

The ITPO network is more useful for investment promotion projects with counterpart institutions that do have their own network of offices abroad. In these cases ITPOs can strengthen the foreign offices' capacity with short-term delegates programmes, interchange of experiences and information, etc. This role of ITPOs is more relevant than the one of promoting investment projects that originate in countries who are not a priority for the ITPO.

Quality Matrix

	Identification	Formulation	Implementation	Follow-up
Policy relevance and interaction	<i>Government policies taken as a starting point for IP, MDGs not explicitly identified</i>	<i>IP objectives are relevant to national policies and MDGs</i>	<i>Relevance suffered from institutional changes (CNC) but remains still high</i>	<i>Involve wider network of national institutions in second Phase of IP, build consensus and formal agreements among them</i> <i>Optimized counterpart structure identified and agreed</i>
Counterpart ownership	<i>An integrated approach was originally requested by the Government, CNC to play integrative role at national level</i>		<i>Integration suffers from change in strategy and focus of comp. 1</i>	
Sustainability of the intervention	<i>After assistance scenarios not explicitly developed or unclear</i>	<i>Most interventions do not have a realistic vision of an "expected end of project situation" shared among partners</i>	<i>Component 2 and 3 show good progress towards sustainability, component 1 and 5 do not</i>	<i>Phase II should include better planning for the period after UNIDO assistance</i>
Reaching target groups	<i>Target groups not directly assessed, no specific plans as to how to reach target groups</i>		<i>Target groups effectively reached in comp. 2, partially in comp. 1 and 3; not in comp. 5.</i>	<i>Strengthen private sector involvement in design of phase II, replicate good experience of Component 2</i>
External coordination	<i>No evidence that Identification took cooperation with other agencies into account</i>	<i>IP document does not foresee specific activities for cooperation with other agencies</i>	<i>Generally coordination and cooperation with other agencies weak, some examples of cooperation exist</i>	<i>Phase II should be well aligned with UNDAF, cooperation with non-UN Partners should be sought in some cases</i>
IP integration	<i>Initial idea of IP was a reasonably integrated programme with CNC in the centre</i>		<i>Integration during implementation weak, with some positive examples</i>	<i>Phase II document should specify appropriate mechanisms to ensure integration</i>
Results Based Management	<i>Logframe not properly applied</i>	<i>intervention logic not really realistic</i>	<i>Reasonably effective and flexible implementation, very weak monitoring, no self-evaluation</i>	<i>An appropriate logframe should be developed for Phase II and periodically updated in a self-assessment process</i>
Funds mobilization	<i>No funds mobilization strategy included in IP, unrealistic budgets, low rate of funding</i>		<i>No additional funds raised during implementation phase</i>	<i>So far not very promising funding perspectives, funds mobilization strategy to be developed</i>
UNIDO Corporate Strategy	<i>IP encapsulates UNIDO corporate strategy and comparative advantage</i>	<i>IP planning makes comparative advantage of UNIDO visible</i>	<i>Positive example of innovative link between global forum and technical assistance</i>	<i>Phase II should build upon positive experience in comp. 1(hard indicators) and 2 (cooperation SME-Agro)</i>
Innovation and lessons learnt	<i>IP design includes standard UNIDO services</i>			<i>Methodology of Component 1 should be consolidated</i>

1 Introducción

1.1 Propósito

El propósito de esta evaluación independiente, recomendada por la División de Desarrollo de Programas y Cooperación Técnica (PTC) y por la División de Coordinación de Programas y Operaciones en el Terreno (PCF) de la ONUDI, es de ofrecer la oportunidad a la ONUDI y al Gobierno de Ecuador y demás partes involucradas ecuatorianas, de llegar a constataciones y conclusiones comunes sobre los resultados y los éxitos alcanzados por la implementación del Programa Integrado en Ecuador, así como de determinar qué recomendaciones pueden ser aplicadas para la formulación de una posible segunda fase del Programa (véase Anexo I – Términos de Referencia).

1.2 Metodología seguida

La evaluación se realizó a dos niveles:

- a. Evaluación global del Programa Integrado
- b. Evaluación de cada componente

La evaluación global del Programa Integrado esta basada en los resultados de la evaluación de las componentes y trata asuntos como la integración, sinergia, manejo del programa e impacto total.

La evaluación de las componentes identifica la pertinencia, los resultados y los impactos que pueden ser atribuidos a cada componente, incluyendo el análisis de los criterios de sostenibilidad y propiedad local. También analiza la calidad de la gestión por parte de las personas e instituciones involucradas.

La evaluación se realizó analizando varias fuentes de información incluyendo informes finales y de avance del programa, informes de auto-evaluación, entrevistas con las contrapartes, beneficiarios y otros organismos de cooperación involucrados en el Programa.

Manteniendo su independencia, la evaluación se realizó con un enfoque participativo, buscando los puntos de vista y valoraciones de todas las partes involucradas.

Se resalta que el diseño inicial del programa difiere significativamente de las intervenciones implementadas, particularmente en el componente uno, por lo que la medición de resultados se dificultó para los evaluadores.

1.3 Composición y programa de la misión

El equipo de evaluación esta conformado por

- Daira Gómez Mora, Consultora Internacional de Evaluación.
- Santiago García, Consultor Nacional de Evaluación.
- Johannes Dobinger, Oficial de Evaluación de ONUDI.

La lista de las personas entrevistadas se encuentra en el Anexo II. El programa de la misión de evaluación se encuentra en el Anexo III

2 Contexto socioeconómico y resumen del Programa Integrado

2.1 Aspectos básicos del contexto socioeconómico

A finales de la década de los años 90, Ecuador atravesó por una de las más graves crisis económicas de su historia contemporánea, que originó un deterioro considerable de casi todas sus variables económicas, consecuentemente un incremento apreciable de los niveles de pobreza. En efecto, el PIB cayó en -6,3% en 1999, la desocupación abierta llegó al 18% de la población económicamente activa para el mismo año, y la inflación se disparó al 91% anual en el 2000. Con respecto a la pobreza, su incidencia aumentó del 34% en 1995 al 46% en 1998 y al 56% en 1999.

En este marco económico y social muy complejo, Ecuador dolarizó su economía en abril del año 2000, con un giro substancial de su política económica antes caracterizada por el manejo relajado de las políticas monetaria, cambiaria y fiscal, hacia una situación de mayor estabilidad y “sinceramiento” de todos los indicadores de la actividad económica.

El mayor beneficio de la dolarización ha sido, sin duda, una mayor estabilidad macroeconómica, tal como se detallará más adelante, incluso en un ambiente adverso de inestabilidad política.¹ Mientras la recuperación de la agricultura y la industria fue lenta, el sector petrolero mostro un gran dinamismo.

Algunos aspectos relevantes del desenvolvimiento económico de Ecuador post dolarización son los siguientes:

- El crecimiento promedio anual del PIB en el período 2000-2005 fue del 4,6%, motivado fundamentalmente por el dinamismo del sector petrolero que por su parte creció 6,3%; agricultura 3,7%; pesca 0,4%; industria manufacturera (excluye refinación de petróleo) 2,25%.
- La desocupación que superaba el 18% en el año 99, a finales del 2002 llegó al 7,7% y a diciembre del 2003 sería de 9.3%, cifra que se ha mantenido en el 2004 y 2005.
- La inflación, que en el año 2000 fue del 91,0%, bajó al 2.7% en el 2005.
- Las tasas de interés han ido disminuyendo paulatinamente debido al riesgo país y a la falta de internacionalización del sistema financiero, pues pasaron de 18% en el 2000 a 11.7% en enero de 2006.
- Han mejorado significativamente las recaudaciones tributarias, pasando de 1.862 millones de dólares en el 2000 a 4.131 millones en el 2005.
- Los depósitos del público en el sistema financiero se han multiplicado por tres entre el 2000 y el 2006, llegando a enero de 2006 a 5.450 millones de dólares.
- La deuda externa, que se acercaba al 100% del PIB en 1999, representa actualmente el 33% del PIB.
- Los buenos precios del petróleo hicieron que las exportaciones de este hidrocarburo crecieran en el 2000 (US\$ 2.442 millones) y en el 2005 (US\$ 5.870 millones).
- Las exportaciones tradicionales han crecido de manera permanente en el 2001 (1.364 millones); 2002 (1.481 millones); 2003 (1.737 millones); 2004 (1.674 millones) y 2005 (1.868 millones); pero las que más han aumentado son las no tradicionales, que en el 2001 alcanzaron 1.414,5 millones, en el 2002, 1500.4 millones, en el 2003 1.878.5 millones; en el 2004 1845 millones y en el 2005 2.132 millones.

Pese a la estabilidad económica, persisten algunos desequilibrios estructurales: si bien ha bajado el desempleo, el subempleo pasó del 34.9% en diciembre del 2001 a 49.2% en diciembre de 2005; además se ha acentuado aún más la alta propensión marginal a

¹ Desde 1996 hasta abril de 2005, se han sucedido un total de cinco presidentes constitucionales, cuando la Constitución ecuatoriana establece períodos presidenciales de 4 años.

importar de la inversión productiva, que se expresa en crecientes niveles de las importaciones de materias primas y de bienes de capital, acompañado de fuertes incrementos de las importaciones de bienes de consumo; lamentablemente las tasas de interés no han bajado a niveles internacionales lo que resta competitividad a la producción nacional. El salario real apenas ha subido de un nivel de 10.98 a marzo del 2000 hasta 12.20 a febrero de 2006. El gasto público se ha incrementado más allá de los niveles de crecimiento del país. El crecimiento de la economía ha dependido básicamente del petróleo, así el PIB petrolero en el año 2000 fue el 21.52% del PIB total, mientras que en el año 2005 fue el 22.73%. Finalmente, persiste el problema de alto endeudamiento.

En términos de competitividad el Ecuador ha seguido perdiendo terreno: en un ranking de 120 países, ha bajado del lugar 77 en 2002 al lugar 90 en 2004 y al lugar 103 en 2005.²

2.2 Evolución de la Dinámica Industrial

El sector industrial fue uno de los más afectados por la crisis del año 1999, la cual provocó caídas considerables del -5,2% en ese año y -6,9% en el 2000. A partir de allí, la recuperación del sector industrial ha resultado lenta e inestable, así: 4,9% en 2001; 2,5% en 2002, 3,6% en 2003; 2,7% en 2004 y 6,7 en el 2005.³

En términos generales, la industria manufacturera ha sido un sector importante dentro de la economía nacional, incluso con una participación mayor al sector agrícola, sin embargo, su peso relativo bajó en lo que va de la presente década, en efecto, representó aproximadamente el 15% en 1999, para posteriormente ubicarse en 12,5% en el 2004 y 13% en el 2005. Dentro de su estructura, los sectores más importantes han sido la industria de alimentos y bebidas, textiles y prendas de vestir, productos de la madera y fabricación de otros productos minerales no metálicos.

Los principales problemas que afectan al sector manufacturero se expresan en sus bajos niveles de competitividad. Según el Informe de Competitividad Industrial del Ecuador, uno de los principales estudios elaborados con el apoyo del Programa Integrado, el rendimiento del sector manufacturero es inferior al del promedio latinoamericano, pues el país se ubicó en el puesto 12 de 17, de acuerdo al Índice de Rendimiento Industrial Competitivo (IRIC) del año 2001, y que la base exportadora resultaba ser muy limitada por el predominio de productos primarios y de baja tecnología (64%) frente a las industrializados (16%).

Una de las razones que explican gran parte de la problemática sectorial manufacturera constituye el debilitamiento de la política de industrialización, que en los años 70 se basó en la sustitución de importaciones y a partir de los 80, inició un ineficiente proceso de ajuste estructural que no permitió consolidar una base industrial dinámica sobre la base de las ventajas comparativas que el país dispone. En este contexto, la intervención del Programa de ONUDI ha puesto en la mesa de discusión la necesidad de una política de competitividad industrial bajo una visión de mediano y largo plazo.

2.3 Estrategia del Gobierno hacia el Sector Industrial

El Ecuador no dispone de manera explícita de una Política Industrial, sino que a partir de la dolarización, tomó fuerza la necesidad de impulsar la competitividad basada en la productividad y la calidad. En el 2003, se dio paso a la "Agenda Ecuador Compite 2003-

² Global Competitiveness Report, World Economic Forum (cabe señalar, que la metodología de análisis de competitividad utilizada en el PI se entiende como una alternativa a la que utiliza el World Economic Forum. Sin embargo, coinciden las conclusiones generales de ambas fuentes, que la competitividad del Ecuador es de las más bajas en Latinoamérica.)

³ Fuente: Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec)

2007”, por la cual se estableció un marco general de principios y programas de apoyo a la competitividad del Ecuador. Conceptualmente esta Agenda fue muy bien establecida en la medida que propuso el impulso de la competitividad sistémica, basándose en el mejoramiento de la productividad, la estabilidad macroeconómica, el ambiente de negocios, los encadenamientos productivos, la educación, protección del medio ambiente y el recurso humano.

La Agenda definió una plataforma de competitividad con 8 ejes fundamentales: estabilidad macroeconómica, institucionalidad/seguridad jurídica, capital humano, gobierno, infraestructura, apertura comercial, financiamiento y tecnología. Cada programa tenía sus proyectos de implementación e indicadores de gestión.

En marzo del 2003, el Consejo Nacional de Competitividad pasó a la Presidencia de la República como una expresión del Gobierno Nacional de su apoyo a las políticas de competitividad, pero en la práctica, la implementación de la Agenda de Competitividad fue condicionada por la política de estabilización macroeconómica. La estabilización aportó sin duda al mejoramiento de las condiciones de la economía ecuatoriana, pero resultó insuficiente para procesos posteriores relacionados con los objetivos de promover la competitividad a largo plazo.

Un aspecto que es necesario mencionar, la Agenda de Competitividad dio por entendido que la industrialización se relaciona fundamentalmente con la apertura comercial. Los programas de encadenamientos productivos, calidad, inversiones, información, etc., fueron ubicados en el eje de la apertura comercial, ya que la principal institución relacionada con la industria es el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP).

A finales del año 2005, se inició un relanzamiento del Consejo Nacional de Competitividad que pasó a convertirse en el Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción y la Competitividad, con nuevas reglas de juego en cuanto a la representatividad de sus miembros públicos y privados, como también con un enfoque más amplio que la anterior “Agenda Ecuador Compite”, con mayores atribuciones para la puesta en marcha y el monitoreo de los diferentes programas.

2.4 Cómo se inserta el Programa Integrado de ONUDI en la Estrategia del Gobierno para el Sector Industrial

En el marco del Programa Integrado de Competitividad Industrial que inició en el año 2002, su implementación coincide con una etapa de recuperación y estabilidad económica, luego de la dolarización del año 2000. La estrategia propuesta por el Programa calzó adecuadamente con el interés de las autoridades ecuatorianas por iniciar un proceso de cambio y reversión de los bajos niveles de competitividad del sector industrial, en donde la estabilidad macroeconómica que empezó a aportar la dolarización, fue vista como insuficiente para un mejor desenvolvimiento del sector, a su vez presionado por la competencia internacional.

Los principales objetivos del programa fueron pertinentes en la medida que se relacionaron con el apoyo a la política de competitividad industrial, el mejoramiento de la calidad y la promoción de las inversiones y la tecnología. En el ámbito de apoyo al sector privado, se propuso el fortalecimiento de los encadenamientos productivos y clusters para elevar la capacidad de competir en los mercados internacionales.

Tal como se mencionó anteriormente, la inestabilidad política y sus dos consecuencias inmediatas y directas como son la inestabilidad macroeconómica y el debilitamiento

institucional, no constituyen el mejor escenario para la promoción de la competitividad, ni sistémica ni sectorial, sin embargo, el proceso de negociación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, nuevamente ha puesto sobre el debate público la necesidad de la competitividad para enfrentar los retos de la apertura y la globalización.

2.5 Resumen del Programa Integrado

El documento del Programa Integrado se firma oficialmente el 11 de marzo de 2002 por el Director General de ONUDI, y el entonces Ministro de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad.

El Programa inicialmente establece cuatro líneas de acción:

- Políticas de Competitividad- Asistencia al Consejo Nacional de Competitividad
- Asistencia a las Pymes mediante clusters, mejoras continuas y apoyo sectorial
- Promoción de inversiones y asociaciones
- Eficiencia de la Energía y Producción Limpia

Las acciones en torno a eficiencia energética nunca tienen lugar, a pesar de varios intentos por poner en marcha las actividades planificadas. En cambio, se inician actividades en el área de energía renovable, a saber planes de instalar plantas pequeñas hidroeléctricas en combinación con actividades productivas en el sector de procesamiento de frutas.

El enfoque de frutas se desarrolla durante una visita del Director General de la ONUDI al Ecuador en 2004. A pesar de la pertinencia de este sector para la economía del país, es cuestionable la introducción de un cambio estratégico tan brusco durante la fase de implementación del PI sin planificación previa y sin procesos suficientes de participación.

A finales del año 2004, se introduce una nueva línea de acción con miras a fortalecer las capacidades de exportación del Ecuador.

Se involucran varias instituciones Ecuatorianas en el programa, con el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP) jugando el rol de contraparte general del PI.

En términos generales las actividades de los componentes uno, dos y tres han concluido. Restan actividades del componente número cinco pero ellas dependerán de la canalización de fondos hacia el Programa.

3 Identificación y Formulación

En el año 2000 ONUDI recibe una solicitud oficial del Gobierno Ecuatoriano para la formulación de un programa integrado cubriendo las áreas de a) formulación de políticas, b) mejoramiento continuo de la calidad, c) medioambiente y energía y d) asistencia a la agroindustria.

En Junio 2001 se realiza una misión de ONUDI al Ecuador con el propósito de identificar áreas de intervención de un posible programa integrado en ese país. Se llega a un acuerdo con las autoridades del MICIP que los áreas prioritarias deben ser los siguientes:

- a) Economía competitiva
 - Formulación e implementación de políticas industriales
 - Desarrollo sostenible y gestión de calidad
 - Promoción de inversiones y tecnología
- b) Medioambiente sostenible

- Eficiencia energética y producción mas limpia
- c) Empleo productivo
- Desarrollo de las agroindustrias y sus capacidades técnicas correspondientes
- Basándose en los resultados de la misión se formula un documento de programa por un monto de USD 4,714,360 (incluyendo el 13% de costo de soporte) siguiendo el entonces vigente formato para programas integrados.

Las personas que participaron en la primera misión de identificación en su mayoría no han sido involucradas en la implementación del programa. Esto ha debilitado la utilidad del documento de programa como herramienta gerencial en el proceso del PI.

En Octubre del 2004 se agrega el Componente 5 al documento de programa. No se aprovecha esta oportunidad para actualizar el documento de programa en su totalidad. El Componente 5 no sigue el formato de los componentes de PI sino parece mas un documento de proyecto.

La calidad de formulación de los objetivos inmediatos, resultados esperados e indicadores se considera muy baja, ya no se aplican los principios básicos del método marco lógico. Los objetivos no describen el beneficio concreto que el grupo meta deriva de las intervenciones, los indicadores no son medibles y carecen en todos los casos de cuantificaciones. No se especifican los medios de verificación.

Los riesgos identificados en el documento no reflejan un análisis completo de los factores más importantes con potencial negativo para el programa. No se incluyen los posibles cambios en el ámbito político ni la posible falta de fondos como riesgos para el programa.

Sin embargo, este problema de calidad no afectó de manera significativa a los resultados, dado que el documento de programa, en el proceso de implementación no ha jugado un rol importante (especialmente en los componentes 1, 2 y 4). Esto se debe principalmente a dos factores: a) de los fondos originalmente previstos solo se logra movilizar menos de un tercio (véase tabla 2). Como consecuencia, solo se pueden implementar algunas partes de las intervenciones previstas, reduciendo la relevancia del marco lógico original del proyecto a un mínimo; b) las provisiones a cerca de la gestión del programa (programme management, capítulo D del documento) son insuficientes, ya que no se establece ni el sistema ni el mecanismo concreto de monitoreo y tampoco se definen claramente las responsabilidades de los diferentes actores nacionales vis-a-vis la ONUDI y viceversa. Por lo tanto el documento de programa resulta ser mas una recomendación que una herramienta de gestión para las personas involucradas. Esto se considera un factor muy negativo para la implementación del programa, ya que lo rinde vulnerable a cambios coyunturales en el uso de los fondos asignados.

4 Movilización de Fondos

Como se puede observar en la tabla 1, el PI ha sido financiado por una tercera parte con fondos del Gobierno Ecuatoriano y por dos terceras partes con fondos de la ONUDI. De los fondos de la ONUDI aproximadamente la mitad corresponde al presupuesto regular mientras la otra mitad proviene de los fondos programables del Reino Unido para fomentar los Programas Integrados.

Tabla 1 – Estructura de Financiamiento del Programa Integrado

	Monto Asignado (Total Allotment)	Gastos totales (Total Exp.)	Monto restante (Un-committed PAD)
Financiado por el Gobierno del Ecuador	523,221	520,631	2,590
	33.7%	36.6%	2.0%
Financiado por ONUDI	1,030,414	903,185	127,231
	66.3%	63.4%	98.0%
Regular Budget	497,262	397,389	99,874
	32.0%	27.9%	76.9%
Fondos programables para PI del Reino Unido	513,977	486,621	27,357
	33.1%	34.2%	21.1%
“Unutilized Balance”	19,175	19,175	
	1.2%	1.3%	0.0%
Total	1,553,635	1,423,816	129,821

Fuente: Banco de datos de ONUDI “Infobase”, 19 de mayo 2006

Los fondos a disposición del PI fueron significativamente inferior al presupuesto originalmente aprobado por ONUDI en todos los componentes del programa. En el documento del programa no se encuentra ninguna información a cerca del proceso de movilización de recursos. Los términos de referencia para la misión de formulación del PI previeron un involucramiento muy de cerca del PNUD en el proceso de movilización de recursos. Sin embargo, la evidencia existente sugiere que esto no haya sido el caso. Durante la misión de formulación se establecieron contactos con una serie de donantes bilaterales y multilaterales. Sin embargo, no existían compromisos ni expresiones de interés de financiamiento de ningún donante (salvo del Gobierno Ecuatoriano mismo) en el momento de aprobar el PI. Se observa que los donantes no han sido involucrados en el diseño del PI.

Los esfuerzos de movilización de recursos posterior a la aprobación del programa fueron coordinados por el Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional (INECI) a nivel nacional y por ONUDI a nivel de las representaciones permanentes de los países donantes ante la ONUDI en Viena. Las actividades más importantes fueron: una reunión en abril 2003 de un grupo de aproximadamente 20 donantes convocados en la sede de ONUDI para promover el PI; varias reuniones con donantes convocadas por el INECI en el Ecuador, negociaciones directas con la cooperación Italiana a cerca de un posible financiamiento para el componente 2.

Ninguna de estas actividades logro movilizar recursos adicionales para el programa, a pesar de que el Ecuador ha permanecido en el quinto lugar de 14 países latinoamericano en

cuanto a los fondos de cooperación recibidos del año 2000 al 2004 con un porcentaje cooperación recibida/PIB arriba del promedio.⁴

Tabla 2 – Movilización de Fondos para el Programa Integrado

IP Component	<i>Monto aprobado (Approved amount)</i>	Monto asignado (Total Allotment)	% financiado	Gastos Totales (Total Exp.)	% gastado
Componente 1 – Políticas de Competitividad	1,058,500	270,917	25.6%	270,292	99.8%
Componente 2 – Asistencia a los PYMEs	2,003,500		29.4%		95.9%
	Desarrollo de Clusters	437,978		433,166	
	Agroindustria	151,738		132,294	
Componente 3 – Promoción de Inversiones	665,000	254,999	38.3%	241,740	94.8%
Componente 4 – Eficiencia energética y producción mas limpia	445,000		0.0%		
Componente 5 – Fortalecimiento de la Capacidad Comercial	1,346,500	418,828	31.1%	327,149	78.1%
Formulación del PI		19,175		19,175	
Total	5,518,500	1,553,635	28.2%	1,423,816	91.6%

Fuente: Banco de datos de ONUDI "Infobase", 19 de mayo 2006

Dado que el diseño del programa no incluyó una estrategia de movilización de recursos, tampoco se contaba con un plan de prioridades para el uso de los fondos-semilla que fueron asignados por ONUDI y el Gobierno del Ecuador al PI. Estos fondos fueron acordados en abril 2002 por un monto de USD 1 millón contribuyendo la ONUDI y el Gobierno del Ecuador el 50% cada uno. El documento que respalda la asignación de estos fondos no se refiere explícitamente a los resultados esperados, outputs y actividades del documento de programa, dejando al criterio del Team Leader el uso de dichos fondos. El dinero fue canalizado hacia el PI en varias partes sin seguir un plan de desembolsos. Esto ha dificultado el uso estratégico de los fondos, ya que el Team Leader no contaba con la información necesaria sobre la disponibilidad de fondos a lo largo de la implementación.

Se observa que desde el inicio no estaban muy claramente definidos los roles de ONUDI, del Gobierno del Ecuador y de otras instituciones involucradas en cuanto al proceso de movilización de recursos. Como consecuencia, las diferentes actividades no se llevaron a cabo de una manera coordinada, dejando sin explotar el potencial del PI para un apalancamiento de los recursos semilla a través de fondos de donantes.

⁴ Statistical Annex of the 2005 Development Cooperation report, OECD-DAC, 2005

5 Evaluación por componente

Tabla 3 – Puntaje* por componente y criterio de evaluación

COMPONENTE	PERTINENCIA	PROPIEDAD LOCAL Y SOSTENIBILIDAD	RESULTADOS	TOTAL
1 Políticas de Competitividad	5	2	3	10
2 Clusters	5	4	5	14
3 Promoción de Inversiones	5	4	3	12
5 Capacidad Comercial	5	2	1	8
Total	20	12	12	44**
promedio	5	3	3	

* 1=muy bajo, 5=muy alto; ** de un máximo de 60

Dado que el documento del programa integrado no se ha utilizado como guía principal para la implementación del mismo (véase capítulo 4.2., Desarrollo del PI), el siguiente análisis solo se basa parcialmente en los objetivos y resultados esperados originalmente establecidos y toma también en cuenta las principales actividades realizadas y sus respectivos objetivos establecidos durante la fase de implementación del programa.

5.1 Componente 1: Políticas de Competitividad – Asistencia al Consejo Nacional de Competitividad

5.1.1 Implementación y Gestión

El componente uno fue originalmente diseñado para apoyar el fortalecimiento del entonces recién creado Consejo Nacional de Competitividad (julio 2001) y la implementación de la Agenda Nacional de Competitividad cuya planificación era responsabilidad del Vice-Ministro de Competitividad dentro del Ministerio de Comercio Exterior, Industria y Pesca (en adelante MICIP). En las primeras etapas del PI se conducen actividades para evaluar el desempeño del régimen de zonas francas y del Consejo Nacional de Competitividad. En mayo del 2003, el MICIP señala que la presidencia del Consejo Nacional de Competitividad había sido trasladada y que por lo tanto no se requería la ejecución de las actividades originalmente definidas para este componente.

El anterior señalamiento coincide con la presentación por parte de ONUDI del Índice de Desempeño Competitivo Industrial (CPI por sus siglas en inglés) publicado en el Reporte de Desarrollo Industrial 2002/2003 y el análisis de la posición del Ecuador en ese índice⁵. La presentación es recibida por el sector privado y público del Ecuador con gran entusiasmo ya que el Índice presenta ventajas sobre el indicador calculado por el Foro Económico Mundial. Se decide entonces concentrar el apoyo al MICIP en el Índice de Competitividad Industrial acordándose que cierta parte del fondo semilla del PI se destine al desarrollo de políticas de competitividad. Se decide además, involucrar al Banco Central por considerarse que sus instalaciones y personal calificado contribuirán en el mantenimiento actualizado de las bases de datos que el CPI requiere.

⁵ El análisis de la posición del Ecuador queda plasmado en el reporte elaborado por Manuel Albaladejo denominado: *The Industrial Sector in Ecuador: A Preliminary Assessment*.

Se resalta que al tomarse esta decisión, no ocurre un rediseño del componente plantificándose nuevamente objetivos, resultados esperados y actividades. Esta falta de rediseño, influye en la sostenibilidad de algunas de las acciones ejecutadas.

En el diseño original del PI este componente debía ser el eje centralizador e integrador, pues se esperaba que las diferentes intervenciones culminaran con la generación de políticas industriales pero en la práctica no ocurre de esta manera.

5.1.2 Objetivos y Pertinencia

Las actividades realizadas en este componente contribuyeron al objetivo de crear una capacidad en el Ecuador para realizar análisis sobre la competitividad industrial, sectorial y la sensibilidad de sus productos en la apertura de mercados en el marco de la firma de tratados de libre comercio.

Las actividades realizadas responden a la necesidad expresada por el gobierno, las instituciones no gubernamentales y el sector privado de tomar medidas que fortalezcan la competitividad del país, a partir del análisis de indicadores duros sobre el nivel competitivo industrial del Ecuador. Además, se respondió a la necesidad de contar con información específica para conducir las negociaciones de tratados de libre comercio, en particular el tratado con los Estados Unidos de Norteamérica y de contar con información para conducir análisis de competitividad sectorial aunque no se llega a la posterior formulación de políticas industriales pertinentes.

5.1.3 Principales actividades y resultados

Apoyo en el fortalecimiento de las zonas francas

En diciembre del 2002, la Sub-Secretaría de Industrialización señala como una urgente necesidad revisar los regímenes de Zonas Francas y de Maquila y por ello se contrata a experto para realizar la evaluación. En la entrevista con el Director del Consejo Nacional de Zonas Francas (CONAZOFRA), los evaluadores conocen que el informe presentado por el consultor fue preliminar y la versión final a la fecha no ha sido entregada.

CONAZOFRA considera que, a pesar de no tener el documento final, la evaluación realizada fue valiosa para conocer el desempeño de las zonas francas. Además, algunas de las recomendaciones fueron acogidas, tales como:

- Elaborar un manual de procedimientos aduaneros para zonas francas.
- Mejorar algunas de las prácticas de las empresas administradoras en temas de control y otros.

De la revisión de los reportes de misión del team leader del PI, se conoce que el MICIP consideró válidas las recomendaciones y que algunas de ellas podrían ser implementadas. Sin embargo, el MICIP consideró que no deberían continuarse más acciones en este tema por consideraciones políticas sensibles.

En este contexto, es de la opinión de los evaluadores, que antes de tomar la decisión sobre un determinado apoyo solicitado por la Contraparte del PI y sobre todo si este no se encuentra definido en el marco lógico, se analice la capacidad del país de dar seguimiento al apoyo solicitado para no desaprovechar los recursos del PI.

Apoyo al Consejo Nacional de Competitividad (cnc)

En marzo del 2003, a solicitud del gobierno del Ecuador, un consultor internacional de ONUDI evalúa las actividades realizadas a la fecha por el CNC y brinda recomendaciones para mejorar su funcionamiento. De la entrevista sostenida con miembros de la Secretaría del CNPC (antes CNC ahora se llama "Consejo para la Reactivación de la Producción y la

Competitividad”) y de la revisión del decreto ejecutivo 505 del 23 de Septiembre del 2005, se comprueba que la mayoría de las recomendaciones de la evaluación fueron acogidas por el Ecuador, tales como:

1. Elevar el nivel de decisiones del CNC, aprovechar el liderazgo del sector privado y mejorar la facultad ejecutora del CNC.

En el decreto 505 se define que el CNPC es presidido por el Presidente y conformado por 9 ministros y 2 Secretarías cuya presencia en las reuniones es indelegable. Se refuerza la presencia del sector privado al integrarse al Consejo los presidentes de las siguientes organizaciones: la CORPEI, seis federaciones nacionales de cámaras (comercio, industria, agricultura, pequeña industria, exportadores y turismo) y la Cámara Nacional de Pesquería o la Cámara Nacional de Acuicultura.

El decreto también indica que las resoluciones del Directorio y la Comisión Ejecutiva del CNPC entran en vigencia inmediatamente y son de cumplimiento obligatorio. Esto acoge la recomendación del consultor internacional quien consideró fundamental que los ministerios y entidades estatales pusieran en práctica las decisiones del entonces CNC.

2. Redefinir el papel de la Secretaría Ejecutiva del CNC para que sea el ente que supervise el desarrollo y ejecución del Programa Nacional de Competitividad.

En el decreto 505 se establece que la Comisión Ejecutiva es el órgano de toma de decisiones en los temas que se refieren a la implementación de la Agenda para el Desarrollo Productivo y de la Agenda Ecuador Compite. Además, es atribución del Director Ejecutivo dar seguimiento y evaluar la implementación de las Agendas.

Actualmente, el Consejo es asesorado por una empresa privada de consultoría, siendo esta también una recomendación del consultor internacional de ONUDI.

3. Fortalecer el programa de desarrollo de clusters y creación de fondos que financien acciones de competitividad.

En el actual Programa de Mejoramiento de la Competitividad, se contemplan dos grandes áreas de trabajo a saber, el fortalecimiento institucional para la competitividad y la mejora del clima de negocios. En la primera área de trabajo, se diseñó un fondo para financiar mecanismos para la promoción de la competitividad local en particular de clusters productivos. En la segunda área se estructuró FONDEPYMES un fondo para facilitar el acceso a mercados por parte de las pequeñas y medianas empresas apoyándolas en tres temas principales: gestión empresarial, integración productiva, innovación y productividad. MICIP es el responsable de brindarle seguimiento a FONDEPYMES y será administrado por una empresa independiente.

Apoyo en el análisis de la competitividad industrial del Ecuador

Los resultados identificados en relación con el objetivo de crear una capacidad en el Ecuador para el análisis de la competitividad industrial y sectorial y la definición de la vulnerabilidad de sus productos en la apertura de mercados en el marco de la firma de tratados de libre comercio, se mencionan a continuación. Se resalta que estos resultados se mezclan con los esperados en el Componente Cinco.



1. Publicación del Boletín de Competitividad Industrial del Ecuador 2004.
2. Publicación del Boletín. Negocios en el Ecuador: Elementos de Costo País. 2004
3. Elaboración de canastas de desgravación de productos ecuatorianos, a partir del análisis de su vulnerabilidad, para ser utilizadas por la mesa de acceso a mercados en el marco de la negociación del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos.
4. Creación de la UTEPI. Abril 2005. (Componente 5)
5. Publicación de la segunda versión del Boletín: Negocios en el Ecuador: Elementos de Costo País. 2005. (Componente 5)
6. Actualización de la base de datos para elaborar el boletín Competitividad Industrial del Ecuador 2006. (Componente 5)
7. Tres estudios sectoriales en piña, cacao y limón por publicarse en el 2006. (Comp. 5)

Los resultados se logran a partir del desarrollo de las siguientes actividades:

En Septiembre del 2003, se brinda el primer curso de capacitación de la ONUDI sobre Indicadores de Competitividad Industrial el cual persigue como objetivo capacitar a un grupo de profesionales sobre los diferentes enfoques de la competitividad industrial, la identificación de indicadores significativos y mesurables, y el manejo de bases de datos internacionales. Entre los objetivos del curso se planteaba la creación de capacidades institucionales para que el MICIP y el Banco Central publicaran conjuntamente el boletín de Competitividad Industrial para lo cual ambas instituciones firman un convenio.

**Negocios en el Ecuador:
Elementos de Costo País.
2004**

El informe preparado por el MICIP-ONUDI responde a la necesidad de disponer de información relevante para los inversionistas. Además, se convierte en una herramienta útil para el diseño de políticas industriales.

El documento se ha organizado en trece capítulos entre los que se destaca: constitución de compañías, costo del suelo industrial, empleo y costos laborales, servicios de comunicación, impuestos, zonas francas y costos financieros.

El curso fue impartido a un total de 15 personas, la mayoría personal del Banco Central y del MICIP, tres personas de CORDES, una de ACUDIR y una consultora de CORPEI.

El dictado del curso fue de tal calidad y satisfacción para los participantes que el MICIP solicita

otra capacitación, la cual tiene lugar del 25 de febrero al 4 de marzo del 2004. El curso originalmente fue diseñado para personeros de diferentes instituciones pero por razones de logística finalmente se dictó solamente a personal del MICIP y a una persona de la Cámara de Industrias de Pichincha.

Como primer resultado directo de estas capacitaciones se publica en Octubre del 2004 el *Informe de Competitividad Industrial del Ecuador* y el Boletín: *Negocios en el Ecuador: Elementos de Costo País*.

En el año 2004, el Ecuador inicia las negociaciones con miras a la firma de un tratado de libre Comercio con los Estados Unidos y se nombra al Presidente del Banco Central, jefe de las

Competitividad Industrial del Ecuador. 2004

El informe presenta la posición competitiva industrial del Ecuador en América Latina, así como, de algunos de sus sectores industriales (petroleo, frutas, pesca, automotor, textiles y confecciones). Se analizan, además, los principales factores que han determinado el desempeño industrial de este país.

El informe fue elaborado conjuntamente entre el MICIP y el Banco Central en el marco del PI de la ONUDI.

negociaciones. En ese momento, el BC visualiza como oportunidad utilizar la metodología de ONUDI para el análisis de la vulnerabilidad de los productos del Ecuador en la apertura de mercados y solicita a ONUDI su apoyo para contratar al consultor internacional. Debido a limitaciones presupuestarias ONUDI acepta financiar la actividad solamente durante un mes. El trabajo a realizar requería de más tiempo y USAID acepta financiar el resto del trabajo de consultoría.

La metodología de ONUDI y la aplicación de la misma por parte del personal del BC logró determinar canastas de desgravación de productos ecuatorianos las cuales se presentaron a la mesa de negociación de acceso de mercados para su respectiva utilización.

La preocupación del MICIP sobre la creación de capacidades en su institución para continuar con los análisis de competitividad industrial y sectorial motiva la conformación en abril del 2005 de una unidad de estudios técnicos denominada UTEPI la cual tendría como objetivo preparar y publicar reportes sobre análisis de competitividad y el boletín *Elementos de Costo País*. La creación de esta Unidad se enmarca en el Componente 5.

5.1.4 Impacto, sostenibilidad y propiedad local

Zonas Francas

Los evaluadores consideran que no se puede evaluar el impacto ni la sostenibilidad en cuanto al fortalecimiento del régimen de zonas francas al decidir el MICIP que no era oportuno continuar con asistencia en este tema. Si bien es cierto, algunas recomendaciones fueron acogidas se desconoce si constituían las de mayor relevancia para fortalecer el régimen.

Consejo Nacional de Competitividad (CNC)

La evaluación del CNC conducida por el consultor internacional arrojó recomendaciones válidas y oportunas de tal manera que la mayoría quedan plasmadas en el decreto ejecutivo 505 y el plan de trabajo del actual Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción y la Competitividad, percibiéndose entonces la propiedad local sobre el tema.

La sostenibilidad de las acciones del CNPC dependerán en gran medida del futuro desarrollo del entorno político e institucional en el Ecuador.

Análisis de Competitividad Industrial

No existen datos concretos sobre el uso de los estudios “Competitividad Industrial del Ecuador 2004”, “Negocios en el Ecuador: Costos de País 2004” y los demás estudios elaborados bajo este componente. Sin embargo, en varias entrevistas se le ha indicado al equipo evaluador, que los estudios han sido de gran utilidad. Ejemplos son:

- El Banco Mundial ha utilizado los estudios en la preparación de un préstamo para mejorar la competitividad del Ecuador (el préstamo hasta el momento no se ha concretizado).
- CORPEI esta utilizando el estudio costos de país para la promoción del Ecuador.
- Estudiantes y consultores han utilizado el documento como referencia en sus trabajos
- Negociadores del TLC con EU han utilizado los documentos elaborados por el Banco Central.

Basándose en lo arriba mencionado se percibe un impacto positivo de las acciones realizadas en este tema ya que el Ecuador logra por primera vez evaluar la competitividad de su industria y obtener datos específicos para enfrentar con propiedad las negociaciones de tratados de libre comercio. Asimismo, se publican boletines con información importante para los inversionistas que desean hacer negocios en este país.

En términos de la sostenibilidad de los conocimientos transferidos existen las siguientes condiciones:

- Los conocimientos transferidos al personal del Banco Central les permite de manera sostenible elaborar estudios de competitividad industrial y aplicarlos en diferentes situaciones. El Banco Central según lo indicado a los evaluadores continuará realizando estudios y análisis de competitividad para el país.
- Dos personas capacitadas de la Sub-secretaría Industrial del MICIP utilizan la metodología transferida para hacer análisis económicos cortos tales como balanzas comerciales con otros países.
- Tres personas de la sub-secretaría de PYMES y Comercio exterior que fueron capacitadas en la metodología consideran que es posible aplicar los conocimientos en su área de trabajo, si dispusieran del acceso a la base de datos Witts y tuvieran un refrescamiento de los conocimientos transmitidos.
- Dos personas del CNPC capacitadas en la metodología de análisis de competitividad industrial actualmente participan en la implementación del sistema de medición, monitoreo y control de la productividad y competitividad del Ecuador diseñado por este Consejo.

A pesar de los hechos anteriores la sostenibilidad de las acciones se ven afectada por diferentes circunstancias:

- No hubo una actualización de los objetivos y resultados esperados al variarse el rumbo del Componente después de cesar el apoyo al Consejo Nacional de Competitividad.
- La creación de capacidades en el MICIP requería mayor definición de los requisitos que debía cumplir el personal en términos de preparación académica y disponibilidad de tiempo. Además, exigía que el MICIP contara con recursos para dar acceso a sus funcionarios a la base de datos Witts.
- Durante la ejecución del componente uno, estuvo pendiente la respuesta a la interrogante de cómo brindar continuidad a los análisis de competitividad industrial. Pareciera que se trata de solucionar con la creación de la UTEPI pero sin un plan a largo plazo de sus actividades. (véase también capítulo 3.4.4).
- Asimismo, se resalta que la UTEPI se crea bajo el componente Cinco por lo que se percibe poca interacción entre el análisis y generación de políticas.
- El convenio Banco Central-MICIP, a pesar de ser una excelente base para la continuidad de las actividades, no se lleva a la práctica afectando la actualización del boletín de Competitividad Industrial.
- Dada la limitación de tiempo del consultor especialista en análisis de competitividad industrial el MICIP mantuvo la preocupación durante la ejecución del componente sobre la capacidad de ONUDI de respaldar la transferencia de la metodología.

5.2 Componente 2: Asistencia a las PYMES Mediante clusters, mejoras continuas y apoyo sectorial.

5.2.1 Implementación y Gestión

El diseño original del componente con respecto al objetivo inmediato, los productos esperados y las contrapartes varió durante su ejecución. Los resultados que giraban en torno a la asistencia técnica a PYMES y el desarrollo de clusters se mantuvieron, sin embargo, se eliminaron las actividades para instrumentar un premio de calidad y un programa de benchmarking.

A diferencia de los otros componentes, la coordinación general de éste recae en una empresa de consultoría local. La contratación de dicha empresa facilitó la adecuada implementación de las actividades durante el año 2004 y el 2005. El MICIP asigna dos personas para que brinden seguimiento a las actividades, al mismo tiempo que se forman en los conceptos de asociatividad y desarrollo de clusters.

La implementación del componente en la ciudad de Atuntaqui fue fluida y logra integrar a los diferentes actores del cluster. En el caso de Ambato se percibe cierta ruptura entre las acciones que se dirigen a la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU) y a CORPOAMBATO, sin que esto afecte los resultados del componente. El ingreso de CORPOAMBATO al PI se da en el año 2005 por lo que los clusters atendidos por esta institución hasta el momento solamente han recibido apoyo en los temas de asociatividad.

Por parte de ONUDI este componente involucra a dos departamentos principales: el de apoyo al sector privado y el de agroindustrias.

5.2.2 Objetivos y Pertinencia

Al inicio del PI, el Ecuador tiene como propósito diseñar estrategias específicas para subsectores productivos de tal manera que sean capaces de afrontar los desafíos de la globalización y contribuir con una distribución más justa de los ingresos. Para lograr este propósito, la metodología de clusters de la ONUDI se presenta como una alternativa valiosa y pertinente pues se enfoca en el apoyo a redes productivas de pequeñas y medianas empresas con potencial competitivo no explotado. La metodología facilita además, la negociación y concertación de actores de diferentes instancias políticas y productivas en pro del fortalecimiento de condiciones locales para la mejora de la competitividad y el bienestar de la comunidad.

La selección del cluster de textil y confección en el cantón de Antonio Ante y específicamente en la ciudad de Atuntaqui fue apropiada por tres razones fundamentales. Los empresarios están conscientes de la necesidad de mejorar su desempeño para hacer frente a la competencia internacional, principalmente de China y a la pérdida de mercados por precios no competitivos al dolarizarse la economía ecuatoriana. En segundo lugar, los actores políticos y empresariales están anuentes a buscar en conjunto el desarrollo económico y social de la zona. En particular, la Alcaldía y la Cámara de Comercio tienen una alta motivación por lograr un trabajo articulado entre diferentes actores. En tercer lugar, la industria textil y confección representa el 70% del empleo del cantón y por lo tanto una mejora de la industria redundará en mejoras para la población.

En cuanto a la selección del cluster de cuero y calzado en Ambato es importante resaltar que esta industria también contribuye con un alto porcentaje en la generación de empleo de la zona, representando aproximadamente el 35% del PIB de la provincia. Al inicio del PI este cluster afrontaba una dura competencia de China provocando que varias empresas cerraran sus puertas. La recién conformada Cámara de Calzado CALTU consideró oportuno el apoyo de ONUDI para sus asociados al estar conscientes de la necesidad de mejorar aspectos técnicos y de asociatividad.

En resumen, el componente 2 y sus actividades se consideran pertinentes tanto en el contexto de las políticas nacionales y locales, como en términos de las necesidades de los beneficiarios en las dos regiones identificadas. Por otro lado, cabe resaltar, que la pertinencia a largo plazo depende en gran medida de la inserción de los sectores atendidos a los mercados internacionales, condición imprescindible para garantizar la competitividad ante el trasfondo de las políticas comerciales Ecuatorianas.

5.2.3 Principales Actividades y resultados esperados

Mejora del desempeño de las empresas y oferta de asistencia técnica

En **Atuntaqui** la asistencia técnica y capacitación brindada por un consultor especialista en textil y confección a las 15 empresas seleccionadas resultó en importantes beneficios. Durante la evaluación las empresas mencionaron los siguientes:

- Disminución del porcentaje de desperdicios de materia prima;

- Reducción de costos (al reducir desperdicios y mejorar el manejo de inventarios);
- Mayor productividad;
- Cumplimiento con tiempos de entrega;
- Mayor control sobre los costos de la empresa.
- Aumento de ventas (a pesar de la gran competencia internacional);
- Mayor calidad del suministro de tela por parte de la empresa local.

A raíz de las mejoras obtenidas y ante la mayor demanda de sus productos, algunas de las empresas han sido capaces de incrementar el número de empleados, adquirir nueva maquinaria y remodelar las instalaciones.

En el caso de **Ambato**, la asistencia técnica se brinda a 14 asociados de CALTU en los temas de armado y montaje; disminución de desperdicios, y corte. Según la evaluación de impacto realizada por personal de CORPOAMBATO, las empresas se beneficiaron al reducir costos de producción y mejorar la productividad, entre otros elementos. El equipo evaluador no visitó a las empresas beneficiados por lo que no se constató el impacto en ellas.

Dado que CORPOAMBATO se une al PI hasta mayo del 2005, la asistencia técnica de ONUDI no fue brindada a las redes organizadas por esta institución. Sin embargo, se destaca que gracias al esfuerzo conjunto de ONUDI, CORPOAMBATO, la Asociación de Curtidores de ANSE, Municipios locales y empresarios se logró dictar cursos en temas como diseño y modelaje, corte y hormas representado una inversión aproximada de \$16,000. Esta capacitación es considerada por los evaluadores como un contrapartida al PI.

Durante las entrevistas, los empresarios manifestaron su deseo de recibir mayor asistencia técnica en el proceso productivo, diseño y comercialización de sus productos.

El PI se orientó al fortalecimiento de la oferta de asistencia técnica por parte de profesionales y universidades. En **Atuntaqui** se formaron cuatro técnicos y la USE tuvo la responsabilidad de brindar seguimiento a la asistencia brindada por los consultores internacionales. En **Ambato** se formaron dos técnicos quienes fueron responsables de brindar seguimiento a la asistencia técnica a los socios de CALTU. Una de estas personas continúa ofreciendo servicios a las empresas. En CORPOAMBATO se capacitó a un grupo de funcionarios pero estos no han continuado brindando servicios a los empresarios.

Formación capacidades técnicas en promoción de clusters

El PI permitió la formación de un número importante de personas en promoción de clusters quienes laboran en el MICIP y en las alcaldías, cámaras y universidades de Atuntaqui y Ambato. Especial atención se brindó al trabajo con la unidad de articulación de la Universidad Católica. El PI además, realizó una amplia labor de sensibilización en los temas de competitividad, asociatividad y clusters.

En **Atuntaqui**, la formación recibida permitió a funcionarios de la Cámara de Comercio y la Municipalidad de Antonio Ante la creación de otras redes en alimentos, turismo y el sector agropecuario. En la Municipalidad, el personal capacitado cuenta con la directriz de apoyar el proceso de desarrollo de clusters en agroindustria y artesanías.

Adicionalmente, funcionarios capacitados de PROIMBABURA están ejecutando labores de formación de redes en diferentes zonas de IMBABURA.

En **Ambato**, dos personas han sido contratadas con recursos del PI y de CORPOAMBATO para ejecutar labores de articulación. Estos articuladores contribuyeron a superar la meta original de tres redes y acercar servicios de la comunidad a los empresarios. Por ejemplo, la articuladora de CORPOAMBATO puso en contacto al Grupo FEMAGS con entidades bancarias para facilitar el crédito a los empresarios.

Creación de redes empresariales

La asistencia técnica brindada permitió la creación de varias redes empresariales. En **Atuntaqui** se crearon seis redes horizontales y una vertical. Los evaluadores tuvieron la oportunidad de dialogar con empresarios de la Red no.1 y el Grupo GDECON, comprobando algunos de los beneficios de la asociatividad, entre ellos:

- Conformación de un consorcio denominado GLOBAL COM, por parte de las empresas de la Red no.1, diseñado para consolidar el mercado nacional en los estratos medio y medio alto. El consorcio ha permitido la contratación de un gerente, una diseñadora para el grupo, la producción de telas específicas y la administración de dos locales en Quito.
- Compras conjuntas obteniendo mejores precios y condiciones.
- Acuerdos de producción para cumplir con pedidos de alto volumen.
- Apertura de locales compartiendo gastos.
- Apoyo mutuo en temas técnicos incluyendo la visita a las plantas de otros empresarios para observar sus métodos de producción.
- Asistencia conjunta a viajes y ferias.
- Mayor organización para participar en la feria anual de moda en Atuntaqui.
- Mayor confianza entre los empresarios.

En **Ambato**, empresarios miembros de CALTU integran la empresa GRUPACAL, con el fin de facilitar la comercialización de sus productos alquilando un punto de venta en común. Además, la Cámara realiza actividades que promueven la asociatividad y cooperación de los industriales del calzado tales como la compra conjunta de materia prima y la organización de la Feria Piel Moda. También se ha trabajado en la obtención de una mejor calidad del cuero que se recibe de las tenerías.

En CORPOAMBATO, la ejecución del componente logra la conformación de seis redes de micro y pequeños empresarios: Grupo PROCAT de Ambato, Grupo FEMAGS de Cevallos, ASOCIACIÓN 30 DE NOVIEMBRE de Cevallos, Grupo REMAC – AMBATO, Grupo CEVCALZA de Cevallos, Grupo CEBRA de Picaihua.

El equipo evaluador tuvo la oportunidad de conocer a miembros del Grupo CEBRA y FEMAGS quienes comentaron los beneficios que han percibido de la asociación:

- Compartir gastos de comercialización (alquiler de local, salario de dependientes).
- Realizar compras conjuntas de materia prima.
- Lanzamiento de un modelo específico de zapato (caso Femags).
- Compartir conocimientos técnicos.
- Capacidad para cumplir con mayores volúmenes de venta.
- Compartir gastos de asistencia a Ferias en otras localidades del Ecuador o en el extranjero.
- En el futuro, estos grupos desean construir una planta de producción común.

La labor desarrollada por CORPOAMBATO también ha permitido articular proveedores y empresas de calzado obteniéndose beneficios en precios y calidad de los insumos.

El PI trabajó con otras tres redes pero el apoyo cesó dado el poco avance que presentaron.

Sistema de educación técnica y capacitación

Se capacitan docentes de centros artesanales, colegios e institutos técnicos en temas relacionados con el sector textil y confección. (Precisamente, la clausura del programa de capacitación tiene lugar durante la misión de evaluación). Además, se implementa un programa de pasantías de estudiantes del Centro Artesanal Teodoro Wolf, para ello el Municipio dona al Centro un conjunto de máquinas industriales y se obtiene el compromiso de la Cámara de Comercio de Antonio Ante CCAA de brindar seguimiento a las pasantías. Finalmente, en el Plan Estratégico Cantonal se define una mesa de trabajo para la educación técnica en la cual participa la CCAA.

Los evaluadores tuvieron oportunidad de visitar Fundatex, la escuela de confecciones de la Cámara de Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) la cual se benefició con dos cursos de una semana cada uno de corte, patronaje y trazado. Además, se brindó asistencia técnica en corte a 8 empresas. En el tema de asociatividad se logró apoyar a tres redes en Quito. Durante la entrevista, la Directora de la Escuela manifestó que el tiempo dedicado a la capacitación fue muy breve y todavía existían necesidades para mejorar la instrucción que se imparte en ese centro.

Creación de servicios sectoriales comunes

En **Atuntaqui**, el PI permitió el fortalecimiento de los servicios que brinda en Antonio Ante la Unidad de Servicios Empresariales de la Universidad Católica del Ecuador sede Ibarra (USE) y la Cámara de Comercio (CCAA).

La USE, gracias a la asistencia técnica recibida, amplió sus servicios en los temas de tendido, trazo, corte y tiempos y movimientos. En particular, un ingeniero tiene la capacidad de brindar asistencia técnica a las empresas de la zona y con ello contribuir a la sostenibilidad de los conocimientos transmitidos. En la USE también se instaló una biblioteca de accesorios y se espera dictar en los próximos meses cursos para la utilización de los accesorios. Los servicios son complemento al centro de diseño que opera la USE el cual dispone de un CAD CAM y un plotter financiados hace unos años por la Cooperación Suiza.

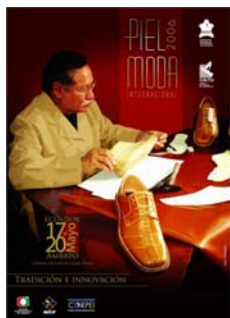
La Cámara de Comercio por su parte ha instalado un centro de diseño equipado con CAD-CAM y Plotter. El equipo fue financiado en partes iguales por la ONUDI, la Cámara, el Municipio y un grupo de empresarios. Los equipos instalados en la USE y la CCAA son los únicos en la zona que brindan servicios a todos los empresarios (algunas empresas más grandes tienen su propio equipo). Dado el gran número de empresas en la zona existe una demanda suficiente para sostener los dos centros de servicios CAD/CAM. Según lo indicado al equipo evaluador el centro de la CCAA entrará en funcionamiento en el mes de mayo. Asimismo, la Cámara organiza varias actividades de apoyo al cluster textil y confección, entre ellas:

- Organización de la Expoferia Atuntaqui 2006;
- Servicios jurídicos;
- Servicios de articulación de redes poniendo a disposición una persona para brindar asistencia;
- Cursos de capacitación técnica a empresarios.
- Participación en la mesa textil organizada por la Municipalidad para identificar necesidades del sector y apoyar la satisfacción de las mismas.
- Promoción de la ciudad.

En **Ambato**, CORPOAMBATO está impulsando una serie de ideas para brindar servicios comunes al cluster de cuero y calzado, entre ellas se destacan:

- La creación del Centro de Medición del Cuero el cual brindaría servicios de medición del cuero y asistencia técnica. Se elaboró el plan de negocios y se están buscando opciones para su sostenibilidad financiera.
- El establecimiento del Centro de investigación del cuero, calzado y del ambiente (CICCA) con el apoyo de la cooperación española con el fin de poner a disposición del cluster las tecnologías necesarias para competir internacionalmente.
- La alianza de CORPOAMBATO y CORPEI permite que los empresarios tengan acceso a los servicios de ésta última. Como resultado de esta relación CORPOAMBATO utiliza COMFAR III para la elaboración de proyectos de inversión y se ha elaborado el Plan Estratégico Nacional del Sector de Cuero y Calzado con la participación del cluster de cuero y calzado de Azuay, ANCE, CALTU y MICIP-ONUDI.

Proyectos comunitarios



La creación de capacidades en asociatividad generó como resultado la definición de proyectos comunes entre varios actores locales: municipalidades, cámaras, instituciones académicas, empresas y redes empresariales. En **Atuntaqui**, se organizó en febrero de este año la feria “Atuntaqui 2006” donde toda la ciudad se convirtió en un recinto ferial con la visita de más de cien mil personas. La Feria contó con cobertura periodística la cual resaltó la asistencia ofrecida a las empresas beneficiarias del PI, la capacitación de más de mil personas de la zona y el Centro de Diseño creado por la Cámara de Comercio. Esta ciudad lanzará el próximo verano la feria anual Verano Moda. En **Ambato**, en mayo tendrá lugar la Feria Piel Moda

(www.pielmoda.com.ec) la cual reúne a más de 70 empresas en un evento que propicia la promoción de la industria, los negocios y la capacitación.

Planificación estratégica local

El PI contribuye en impulsar el proceso de planeamiento estratégico del Cantón de Antonio Ante. El proceso culmina en un encuentro cantonal organizado en conjunto con otros entes de cooperación con la participación de 350 personas representando a 150 instituciones locales, regionales y nacionales. Producto de este encuentro se lanza el Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal de Antonio Ante. El plan define cinco ejes de desarrollo: económico productivo; ambiental; organización, desarrollo y transparencia; social y servicios e identidad, cultura y deporte.



La visión definida para el cantón destaca el posicionamiento que se le desea dar al sector textil:

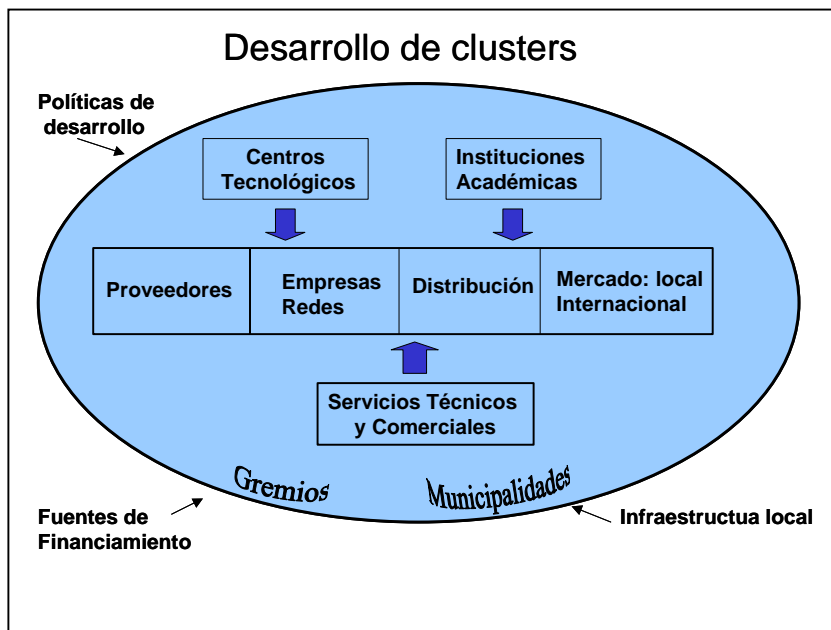
En diez años seremos un cantón competitivo, centro regional de producción y comercialización, posicionado nacional e internacionalmente en los sectores: textil, agropecuario, turístico, gastronómico, artesanal y cultural.

Es importante mencionar que el Plan Estratégico contempla una mesa de trabajo para el sector textil, la cual ha definido como líneas de acción el promover la asociatividad y los servicios de apoyo, mejorar la adecuación curricular y la promoción territorial.

En **Ambato**, esta actividad no estuvo incluida en el PI, sin embargo se propició la colaboración entre los Municipios de Cevallos y Ambato con las redes empresariales.

5.2.4 Impacto, Sostenibilidad y Propiedad Local

En **Atuntaqui** y en **Ambato** las actividades realizadas bajo el Componente Dos han tenido un impacto positivo en la competitividad de las empresas y en el desarrollo de los clusters logrando articular a los diferentes actores (ver figura).



Las empresas beneficiadas con la asistencia técnica presentan cambios en su desempeño y se esperaría que estas empresas tengan la capacidad de continuar con mejoras incrementales a raíz del fortalecimiento de su gestión empresarial.

En **Atuntaqui**, el PI involucra adecuadamente a instituciones académicas y propicia la creación de servicios técnicos con miras a garantizar en el largo plazo la transferencia de conocimientos competitivos y la oferta de personal capacitado. En este contexto, se destacan los servicios que brinda la USE y la CCAA, el esfuerzo que realiza la Universidad Católica para adecuar su oferta académica y el plan de trabajo de la mesa de educación técnica en el marco del Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal. Sin embargo, el esfuerzo es incipiente. En particular, se necesita asegurar la formación continua de docentes de colegios técnicos, invertir en la maquinaria y equipo que utilizan para la enseñanza, fortalecer carreras universitarias especializadas para el cluster y crear centros tecnológicos.

El establecimiento de redes empresariales en **Atuntaqui** y en **Ambato** ha brindado beneficios a los participantes entre los que se encuentra la incursión en nuevas formas de comercializar sus productos. Se esperaría que las alianzas se mantengan al obtenerse éxito comercial, para lo cual se percibe la necesidad de brindarles mayor apoyo en temas de comercialización y exportación.

El PI ha propiciado en las dos ciudades el fortalecimiento de la cadena de valor, atrayendo a proveedores a ubicarse en la zona (caso de Atuntaqui), estableciendo alianza entre empresas y proveedores y propiciando el dinamismo de toda la cadena productiva en el país (vinculación de los clusters de Ambato con Cuenca).

El equipo evaluador considera que en **Atuntaqui** se han creado las bases para que el Cantón continúe propiciando la generación de redes empresariales. Se han capacitado varias personas de diferentes instituciones, el personal de la Municipalidad y de la Cámara han creado de forma independiente redes y la asociatividad es una directriz del Plan Estratégico del Cantón.

En el caso de **Atuntaqui**, se considera que las acciones iniciadas por el PI para lograr una mejora continua empresarial al mismo tiempo que se obtiene un desarrollo local sostenible tienen grandes posibilidades de continuar en el largo plazo. El Cantón ha definido un marco estratégico para su desarrollo en el que se explicita el trabajo a seguir en formación de redes, capacitación y asistencia técnica, mejora de la educación técnica, oferta de servicios comunes empresariales y la promoción de la marca ciudad. Además, la

Municipalidad ha abierto un espacio institucional para dar seguimiento a las acciones planteadas al crear la Dirección de Desarrollo y Participación y la Cámara de Comercio por su parte ha tomado liderazgo en la organización de ferias que mercadean a la zona. En **Ambato**, la sostenibilidad de las acciones dependerá en gran medida de la capacidad de CORPOAMBATO de continuar con la formación de redes, crear el CICCA y concretar un plan para el desarrollo cantonal con la participación del Municipio.

Se puede concluir que la sostenibilidad de los procesos de articulación entre empresas por un lado y entre empresas e instituciones por otro lado es mayor que la sostenibilidad del desarrollo de las capacidades de innovación y mejoras tecnológicas y de la inserción a los mercados nacionales e internacionales. Por lo tanto, en los dos clusters queda pendiente el insertar las redes empresariales al resto de la cadena productiva en el Ecuador, mejorar de forma continua la oferta de personal técnico, crear centros tecnológicos que apoyen la innovación, implementar una estrategia de internacionalización de los clusters, facilitar el acceso al crédito en condiciones competitivas y generar políticas nacionales de apoyo a estas industrias.

En resumen, la mejora sostenible de las empresas beneficiarias del componente dependerá de que se mantenga la vinculación de éstas con instituciones capaces de brindarles asistencia especializada, personal capacitado y servicios técnicos y de comercialización. La sostenibilidad de la mejora continua en las empresas sólo podrá evaluarse en el mediano plazo.

Diferentes actores en Atuntaqui y Ambato tienen la capacidad de continuar con el trabajo de articulación de redes. En Atuntaqui, la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal es garante de la sostenibilidad de varias de las acciones ejecutadas en el componente. En la empresa SEPROYCO y en menor grado en el MICIP existe la capacidad de promover el desarrollo de cluster en otras localidades.

5.3 Componente 3: Promoción de Inversiones y Asociaciones

5.3.1 Implementación y gestión

En 2001 UNCTAD publica el documento “Investment Policy Review Ecuador”. El estudio que incluye conclusiones y recomendaciones, recomienda, entre otras, el establecimiento de una unidad de promoción de inversiones dentro de CORPEI. Basado en los resultados del Investment Policy Review el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) aprueba el “Plan Nacional de Promoción de Inversiones 2001-2010” y lo declara de prioridad nacional. Dicho plan prevé la cooperación con ONUDI en los siguientes áreas: Fortalecimiento de la Imagen – País, sistemas de información para inversiones, promoción de inversiones hacia Ecuador.

La contraparte técnica de este componente fue la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI). La coordinación de este componente con los otros del Programa fue débil perdiéndose la oportunidad de crear sinergias interesantes, por ejemplo orientar esfuerzos para evaluar proyectos de inversión en sectores donde previamente se había hecho un análisis de competitividad, o bien, identificar oportunidades de exportación para los clusters de Atuntaqui y Ambato⁶. El aporte adicional del CORPEI de \$50,000 al Programa se negocia directamente con ONUDI sin aparente coordinación con la Contraparte General del Programa, MICIP. Este hecho muestra que la relación entre las diferentes instituciones involucradas en el PI debe formalizarse para mejorar.

⁶ CORPEI tiene como representante en Ambato a CORPOAMBATO.

Durante la entrevista con altos funcionarios de la CORPEI se indicó que no se han cumplido las expectativas de la organización con respecto a la capacidad de la ONUDI de movilizar recursos hacia el Programa. CORPEI considera que la ONUDI debe asumir el liderazgo en la consecución de los fondos y no trasladar la responsabilidad a los actores locales.

5.3.2 **Objetivos y Pertinencia**

En la última década, el Ecuador ha seguido una estrategia de diversificación y aumento de sus exportaciones e inversiones como medio para mejorar la competitividad del país y generar bienestar económico. Esto se evidencia en la activa participación del Ecuador en la Comunidad Andina, la creación del CORPEI en el año 1997; la aprobación de los planes nacionales de promoción de exportaciones e inversiones extranjeras no petroleras en el año 2001⁷ y la decisión de iniciar en el año 2004 la negociación de un tratado de libre comercio con los Estados Unidos.

En este contexto el objetivo inmediato del Programa: *“Mejorar el medio haciéndolo apropiado y competitivo y aumentar el flujo de inversiones extranjeras en la industria ecuatoriana”* coincide con la estrategia nacional. Asimismo, fueron oportunas las acciones desarrolladas en el Componente orientadas a facilitar la implementación del plan nacional de promoción de inversiones por medio del fortalecimiento de la unidad de promoción de inversiones en CORPEI, la generación de un portafolio de proyectos de inversión y la conformación de redes instituciones y de profesionales para la identificación y evaluación de estos proyectos.

En este Componente el PI decide apoyar el diseño de un fondo de capital de riesgo para así contribuir con una de las debilidades del clima de negocios del Ecuador: Escasez de mecanismos de inversión competitivos y accesibles a los empresarios.

Es importante resaltar que la inestabilidad política representa un riesgo para la relevancia de las actividades en el futuro ya que influye directamente en la capacidad del país en atraer inversión extranjera.

5.3.3 **Principales actividades y resultados esperados**

Las actividades desarrolladas en el Componente ocurren alrededor de dos temas, la generación de un portafolio de proyectos de inversión y el fortalecimiento del marco institucional para la promoción de las inversiones. Las actividades de cada tema se describen a continuación.

Generación de un portafolio de proyectos de inversión

Las actividades en este componente inician con el dictado de tres talleres de capacitación en COMFAR III, una herramienta de la ONUDI para la elaboración y evaluación de proyectos de

Fondo de Inversión Empresarial Ecuador Monto inicial: \$5 millones

Objetivos:

- Brindar una alternativa de financiamiento complementaria
- Desarrollar la industria productiva mediante la aplicación de instrumentos financieros y no financieros

Instrumentos: Capital de Riesgo, Joint Venture

Modelo Estructural: La CORPEI constituye un patrimonio autónomo en una Fiduciaria y se contrata a una Administradora de Inversiones para que realice el ciclo completo de operaciones. Las operaciones son aprobadas por un Directorio que responde a la Asamblea de Aportantes. Se cuenta con un comité de coordinación integrado por personeros de CORPEI y otros programas externos.

Criterios de Elegibilidad:

- Contar con un plan de negocios
- Emprendimiento local, regional o nacional con fines de lucro bajo el marco de una sociedad anónima
- Transformación o comercialización de productos en los que Ecuador tiene una ventaja competitiva
- Tres años de funcionamiento.

⁷ UNCTAD-ONUDI contribuyen en el diseño de los planes

inversión. Estos talleres tienen lugar en Guayaquil, Cuenca y Quito con la participación de 41 personas de 28 instituciones nacionales y regionales.

Con el objeto de multiplicar la capacidad de elaboración de proyectos se estableció un convenio con el Centro Empresarial de Evaluación y Desarrollo de Inversiones de la Universidad de Guayaquil (CEEDI) para que se utilizara la herramienta COMFAR en el dictado de los programas de maestría de este Centro. En el marco de este convenio varios profesores se capacitaron en la herramienta y se brindaron licencias (llaves) de uso del software para 30 computadoras. Otras 60 llaves se están gestionando.

Fortalecimiento del marco institucional

Con el apoyo de un consultor internacional se trabaja en el diseño de procedimientos para el Departamento de Promoción de Inversiones (DPI). Estos procedimientos facilitan las tareas que debe cumplir el Departamento con respecto al Plan Nacional de Promoción de Inversiones y los objetivos de calidad con miras a la certificación de sus servicios bajo la norma ISO 9001:2000.

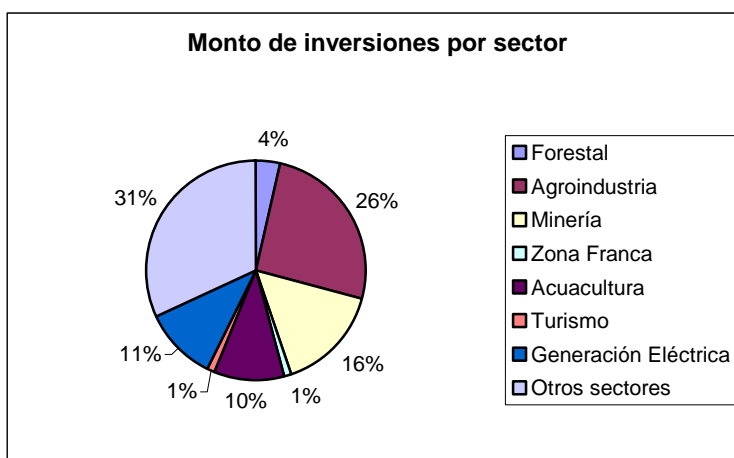
Varias de las actividades de este componente se dirigieron a generar dos redes. Una red institucional para la identificación y promoción de proyectos de inversión y otra de consultores para la evaluación de los proyectos de inversión.

Con el objeto de mejorar la capacidad de promoción de las inversiones en los mercados meta, se realizó una capacitación del personal que labora en Europa en las oficinas del CORPEI y en las Cancillerías del Ecuador, específicamente las de Londres, Bruselas, París, Madrid y Milán. Luego de la capacitación se inició con el diseño de un Programa de Promoción de Inversiones (PIE) en Europa. Sin embargo, debido a cambios abruptos en el gobierno del Ecuador en abril 2005, las oficinas del CORPEI fueron cerradas. Meses después, se logró reabrir la oficina de Milán y Londres, sin embargo el impacto de las acciones realizadas se vio negativamente afectado.

Durante la ejecución del componente se trabajó en vincular a la CORPEI con la red de oficinas del ITPO de la ONUDI para la promoción de los proyectos de inversión. También, se trató de utilizar la plataforma ONUDI-exchange; a la fecha de los 32 proyectos de inversión formulados sólo cuatro se encuentran en la plataforma.

Otras actividades para fortalecer el DPI han sido: giras de estudio a Chile, Colombia y Jamaica y el financiamiento de una asistente en la oficina de Bruselas para apoyar el lanzamiento del PIE.

Finalmente, se apoyó al CORPEI en el diseño de un **Fondo de Inversión Empresarial Ecuador**. El fondo fue diseñado tomando como referencia otros fondos de capital de riesgo en particular, el administrado por la Fundación Bolivia Exporta. En este fondo CORPEI aportará un millón de dólares y se encuentra en la búsqueda de socios que aporten adicionalmente cuatro millones de dólares. Se destaca que otro proyecto de ONUDI denominado “*Police Advice and Institutional Building to attract FDI fostering enterprise productivity*” brindará



recomendaciones a la CORPEI y al Ecuador en el desarrollo y promoción de instrumentos financieros.

Las actividades realizadas en este componente generaron una amplia variedad de resultados, los cuales se presentan a continuación:

Generación de proyectos de inversiones

1. CORPEI genera un portafolio de 32 proyectos de inversión por un monto de \$213 millones de dólares. La mayoría de estos proyectos se ha formulado con el apoyo de consultores capacitados en la herramienta COMFAR III. El 26% del monto de inversión corresponde a proyectos agroindustriales (cuadro adjunto). Para este año, la CORPEI planea realizar al menos 7 actividades de promoción de estos proyectos en Italia, Inglaterra, Japón y en Ecuador (Quito y Guayaquil).
2. Seis proyectos han logrado financiamiento por un monto de \$24 millones de dólares. Tres de estos proyectos; producción de teca y cacao; industrialización de hortalizas y producción de olivos valorados en \$7.3 millones se formularon utilizando la herramienta COMFAR III.
3. Veinticinco proyectos de inversión elaborados por los estudiantes del CEEDI de la Universidad de Guayaquil utilizando la herramienta COMFAR III. Además, el CEEDI está estableciendo convenios con diferentes universidades en el Ecuador para extender la capacidad en la elaboración y evaluación de proyectos.

Fortalecimiento del marco institucional

4. Procedimientos de trabajo definidos para el Departamento de Promoción e Inversiones facilitando la implementación del Plan Nacional de Promoción de la Inversión Extranjera No Petrolera.
5. Red institucional (GID) establecida para la identificación de oportunidades de inversión y asociaciones coordinada por la CORPEI. La red está formada por instituciones relevantes, entre ellas CORPOAMBATO y PROINBABURA y cámaras del sector privado.
6. Red de consultores (RECI) establecida para la elaboración y evaluación de proyectos de inversión. La red la conforman 6 consultores y dos personas del CORPEI.
7. Capacidad creada en el CEEDI de la Universidad de Guayaquil para que los estudiantes de maestría reciban formación en la evaluación de proyectos de inversión utilizando COMFAR III.
8. Tres personas capacitadas en las oficinas propias y externas de CORPEI en Europa para la atracción de inversiones hacia el Ecuador. Dinámica de trabajo creada entre este personal y los funcionarios en Guayaquil de la CORPEI.
9. Sinergia entre el CORPEI y los ITPO en Europa y Tokio para la promoción internacional de proyectos. La relación generó intercambio de información y proyectos en temas como desecho de banano con la oficina de Tokio y etanol con la oficina de París. La oficina del ITPO en Tokio facilitó la implementación del Programa de Promoción de Inversiones en Asia.

PROYECTOS ENTREVISTADOS

VINDO BONA. Turismo. Inversión: \$1.5 millones. Se plantea la construcción de un resort en la costa Tiene tres componentes: hostería, lotes con casas edificadas y una fundación para proyección comunitaria.
CAMIPYME. Producción de aceite de oliva. \$6.6 millones. Propietarios imbaburenses planean el cultivo de 1000 hectáreas de olivo y la instalación de una planta procesadora. Se generaría empleo a 20,000 personas.
PESCARROLLO. Industrial. \$1 millón. Se planea la industrialización de productos agrícolas para producir barras alimenticias.

Grupo GID. Identificadores de oportunidades de inversión.

Coordinado por CORPEI. Los miembros GID ofrecen servicios de:
- Promoción de inversiones
- Seminarios de evaluación de proyectos utilizando COMFAR III.
- Evaluación de proyectos utilizando los servicios de la red de consultores de inversión RECI de CORPEI

10. Fondo de Capital de Riesgo diseñado como alternativa financiera para proyectos de inversión en el Ecuador.

5.3.4 Impacto, sostenibilidad y propiedad local

Las acciones realizadas en este componente crean en la CORPEI y en otras organizaciones ecuatorianas capacidad institucional para la identificación de proyectos de inversión y la promoción de éstos local e internacionalmente.

Los evaluadores consideran positivo que la CORPEI haya establecido una red de instituciones localizadas en diferentes lugares del Ecuador para la identificación de proyectos. Esta red facilita la cobertura de las acciones del CORPEI así como el acceso de empresarios rurales a la promoción de sus proyectos. Un ejemplo de lo anterior, es el proyecto de producción del aceite de oliva. Este proyecto se genera producto de la participación de PROIMBABURA en el GID. Según entrevista con funcionarios de PROIMBABURA, gracias al utilización de COMFAR III fue posible estructurar profesionalmente el proyecto lo que facilita conseguir inversionistas locales para el mismo. El proyecto tiene un gran impacto social ya que generará 20,000 empleos en una zona agrícola rural de alto desempleo. Por otra parte, el proyecto es una muestra que ante la falta de opciones de financiamiento local es posible movilizar recursos económicos de inversionistas ecuatorianos. Se considera que PROIMBABURA tiene una alta capacidad de generar proyectos de inversión y que la CORPEI puede promoverlos local e internacional, por ello, en el mes de abril dos funcionarios más de PROIMBABURA se capacitarán en el uso de COMFAR III para así facilitar la elaboración de proyectos.

Por otra parte, el convenio de la CORPEI con el CEEDI contribuye a la sostenibilidad en la generación de proyectos de inversión ya que una cantidad importante de profesionales se gradúa cada año con estos conocimientos.

Con respecto a la herramienta COMFAR III, las personas entrevistadas que se capacitaron en su uso, mostraron una alta satisfacción. Asimismo, los tres empresarios entrevistados que habían formulado sus proyectos utilizando los consultores de RECI y COMFAR III indicaron alta la calidad de la asistencia técnica recibida y su confianza en que la CORPEI logre conseguir inversiones para sus proyectos.

La CORPEI ha estado analizando otras posibilidades de uso de COMFAR III entre ellas, el ofrecer el servicio de uso de la herramienta por períodos cortos a los empresarios.

El hecho de que la CORPEI ha sido aprobado como Eurocentro y que éste funcione dentro del marco general del Programa Internacional de Promoción en Europa (PIE) con un presupuesto propio, sin duda contribuirá a la sostenibilidad de los conocimientos transferidos.

La CORPEI ha expresado su interés de participar en una tercera fase y aportar \$150,000 para su ejecución, sin embargo ONUDI no ha identificado fondos para respaldar esta fase.

5.4 Componente 4: Eficiencia Energética y Producción más Limpia

Dada la disponibilidad limitada de recursos, la contraparte general MICIP y la ONUDI decidieron no asignar fondos a este componente.

Cabe señalar que previo al inicio del PI ONUDI estaba ejecutando un proyecto de pequeñas centrales hidroeléctricas. Por un monto de USD 150,000 financiado con propios fondos de ONUDI se elaboró un estudio de factibilidad, identificando sitios apropiados para estas plantas. Dado que se esperaba movilizar fondos del GEF para un proyecto PDF B

(proyecto preparatorio para intervenciones mas grandes) esta actividad no se incluyó en el PI.

5.5 Componente 5: Fortalecimiento de la Capacidad Comercial

5.5.1 Implementación y gestión

El componente 5 origina en el año 2004 a partir de una solicitud del Banco Central del Ecuador a la ONUDI de apoyar el proceso de las negociaciones de un acuerdo de libre comercio con EEUU. Para dar respuesta a esta necesidad inmediata la ONUDI financia el proyecto XP/EQU/04/013 que no forma parte del PI pero incluye como un resultado esperado la formulación de un programa de fortalecimiento de la capacidad comercial del Ecuador.

Dicho programa se elabora de manera conjunta entre el oficial a cargo y la jefa del equipo como un componente nuevo para el PI que integra actividades pendientes del componente 1, a saber estudios de competitividad, y nuevas actividades en el área de capacidad comercial, enfocando estas en apoyar la infraestructura técnica para cumplir las normas internacionales. Para esta ultima parte se prevé contar con el Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación (MNAC) como contraparte. Una de las preocupaciones centrales identificadas se relaciona con la reducción de las barreras técnicas al comercio, en sectores prioritarios como: pesca, flores frescas, electrodomésticos. El componente se inserta al PI de manera oficial a partir del Octubre 2004, cuando se firma un nuevo documento de programa que incluye el nuevo componente. La fase de implementación inicia en marzo del 2005.

El componente se diseña con un presupuesto total de USD 1.35 millones, de los cuales se logra movilizar solo el 30%, es decir USD 420.000. Esto hace necesario enfocar en algunas de las actividades previstas. Después de un intento no exitoso de identificar un numero de empresas para la asistencia técnica (resultado 1.4) se cambia el enfoque para dar asistencia al Instituto Nacional de Pesca (cabe dentro del resultado 1.2). Al mismo tiempo se invierte gran parte de los recursos disponibles en el establecimiento de la Unidad Técnica de Estudios para la Industria (UTEPI) dentro del MICIP (resultado 1.6).

Cabe señalar que el componente cinco se diseña de forma desarticulada. Se definen actividades en campos muy diferentes que en la práctica serán difíciles de integrar (apoyo al IPN, al ente de acreditación, asistencia técnica a Pymes en calidad y fortalecimiento de la UTEPI).

5.5.2 Objetivos y Pertinencia

El objetivo inmediato del Componente 5 fue establecido de la siguiente manera: “Mejorar la infraestructura técnica necesaria para el desarrollo y la armonización de las normas y los mecanismos de evaluación de la conformidad. Creación de una contraparte nacional para la asistencia a empresas a fin de mejorar sus productos y procesos”.

Existen reportes de la “Food and Drugs Administration (FDA)” de los EEUU y una evaluación de autoridades del UE que señalan deficiencias muy concretas dentro de las capacidades de las empresas del sector pesquero (siendo el atún enlatado uno de los productos principales de exportación del Ecuador) que

Uno de los resultados esperados, el establecimiento de la UTEPI (resultado 1.6), no esta cubierto por el objetivo general del componente. Sin embargo, la relevancia de este resultado esperado es alta en el caso ecuatoriano, por la coyuntura en la que se encuentra

en los últimos años referida a las negociaciones del TLC con los Estados Unidos, cuyo contenido responde a un acuerdo comercial de “tercera generación” en la medida que no solo abarca los temas arancelarios sino un sinnúmero de áreas estratégicas como propiedad intelectual, servicios, inversiones, medio ambiente, etc. Las negociaciones del TLC en el Ecuador son un factor político de gran importancia. El fortalecimiento de las capacidades de negociación y de análisis de vulnerabilidad y competitividad de los subsectores se considera altamente relevante.

Los compromisos asumidos ante la OMC y ante la Comunidad Andina también son fuerte motivación para las autoridades ecuatorianas para proseguir con acciones de reformas del comercio exterior, tales como la desregulación de las normas técnicas obligatorias, una mayor operatividad del punto focal del Acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio, la acreditación, entre otras acciones.

5.5.3 Principales actividades y resultados esperados

Revisión y actualización de normas y reglamentos técnicos para asegurar el cumplimiento obligatorio de normas específicas de los mercados internacionales de Estados Unidos y la Unión Europea.

Este resultado esperado fue establecido de una manera muy general. De las actividades previstas no quedan muy claros los subsectores a cubrir, el contenido de los estudios que hacer y que exactamente será su uso.

Uno de los intentos de levantar la información requerida sobre barreras técnicas fue una encuesta industrial. De los 50 cuestionarios esperados solo se obtuvieron 11. Además se descubrió que las empresas en su mayoría no perciben que existen barreras técnicas en los mercados exteriores, sino opinan que los problemas son internos, tales como la baja calidad de materia prima y otros.

No existe evidencia que se haya logrado una identificación clara de las barreras técnicas con los principales socios comerciales (EEUU y UE) ni de que los estudios producidos hayan tenido algún efecto concreto sobre la capacidad comercial de las empresas Ecuatorianas.

Fortalecimiento de laboratorios en tres subsectores seleccionados.

Desde el año 2000, Ecuador puso en funcionamiento el Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación –MNAC-, uno de sus ámbitos que mayor desarrollo presenta es la acreditación, de allí, la expectativa ecuatoriana ha sido el fortalecimiento de los laboratorios de ensayo de sectores claves como el pesquero para que eleven su capacidad técnica y puedan cumplir con normas internacionales de competencia técnica.

Las actividades estuvieron bien planteadas desde un inicio en la perspectiva antes señalada. A la fecha solo se ha dado asistencia técnica a uno de los tres subsectores, a saber el sector de Pesca a través de servicios de consultoría al Instituto Nacional de Pesca (INP), entidad responsable de la vigilancia y control de los fabricantes de este sector.

El objetivo del trabajo con el INP es de modernizarlo y mejorar su capacidad para ser acreditado. Los servicios brindados al INP hasta la fecha han sido muy bien recibidos y el INP esta optimista que se puedan poner en practica las recomendaciones de los consultores. Sin embargo el INP no tiene actualmente los fondos necesarios para la acreditación y su mantenimiento, ni para el equipo necesario de laboratorio (p.ej. HPLC). Esto parece ser un punto débil para la sostenibilidad de los esfuerzos.

Todavía no se puede observar ningún efecto concreto de la asistencia en cuanto a la utilidad del INP para las empresas y mucho menos en cuanto a mejoras en las exportaciones de las empresas pesqueras debido a mejores servicios de ensayo y certificación.

Fortalecimiento y operación del Organismo Nacional de Acreditación para la acreditación de laboratorios.

Las actividades previstas para este objetivo apenas se han ejecutado, lo único que se ha realizado es una capacitación de la Directora del Organismo Ecuatoriano de Acreditación – OAE- en el exterior (Argentina). De todos modos, dentro del proceso de evaluación, las autoridades han reiterado su interés en concluir con gran parte de las actividades originalmente previstas para el fortalecimiento del OAE, especialmente aquellas que le permitan proponer y superar auditorias para su reconocimiento internacional, no así aquellas actividades relacionadas con la planificación interna, ni capacitación genérica.

Asistencia técnica a 40 empresas para que implementen sistemas y procedimientos de calidad, incluyendo sistemas y procesos de control de calidad.

Las actividades previstas no se han ejecutado hasta la fecha de la evaluación.

Creación o fortalecimiento de los Puntos de Contacto (National Enquiry Points –NEP-) del Acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio y del Acuerdo de Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la Organización Mundial de Comercio (WTO), con los respectivos procesos de capacitación para la implantación de tales acuerdos.

Las actividades realizadas fueron básicamente una asistencia técnica directa con un diagnóstico muy bien establecido sobre el manejo del Punto de Contacto del Acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio, creado y en funcionamiento en el MICIP desde el año 2003. También se efectuó una capacitación muy corta a los responsables de la preparación y emisión de reglamentos técnicos de los principales ministerios con capacidad reguladora y varios representantes del sector privado.

La efectividad de todas estas actividades ha sido limitada, no tanto por su falta de pertinencia, sino por sus alcances. Lo realizado por el PI ha sido una “semilla” adicional al proceso que el propio Ecuador ha venido realizando con apoyo de otros cooperantes internacionales como la misma Unión Europea, Banco Mundial y USAID.

Los avances en materia de notificación son considerables no solo en Ecuador, sino en el resto de la Comunidad Andina, motivados por sus propias exigencias establecidas en el marco jurídico comunitario andino y por el apoyo de varios programas de cooperación internacional. A la fecha, el punto de contacto del MICIP funciona razonablemente, ha notificado un total de 11 reglamentos técnicos y se encuentra en un proceso de inventariar toda la reglamentación técnica con el apoyo de CORPEI.

El punto de contacto para el Acuerdo de Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, si bien no ha sido formalizado al interior del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria, entidad adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería, a la fecha de evaluación se encuentra activo, con personal designado, quienes han dado inicio a la notificación a la OMC de varios reglamentos fito y zoonosanitarios.

A futuro, las actividades previstas podrían ser pertinentes en la medida que se enmarquen en ámbitos como la sensibilización y capacitación de los actores públicos y privados sobre la importancia de la notificación como herramienta de la transparencia, además en la

capacidad técnica para evaluar riesgos y en el análisis de cada una de las normas y reglamentos técnicos para establecer su coherencia con normas y prácticas internacionales.

Unidad de Competitividad Industrial y de Comercio establecida y operativa en el MICIP y la publicación del Informe de Competitividad Industrial

El personal de la Unidad fue inicialmente integrado por dos personas del MICIP y tres nuevos asistentes contratados por ONUDI. El personal operaría supervisado por un consultor internacional. Posteriormente, en octubre 2005 se toma la decisión de tener un director nacional de la Unidad contratado por ONUDI.

La UTEPI logra publicar la segunda versión del boletín: *Negocios en el Ecuador: Elementos de Costo País 2005*. A la fecha de la evaluación se había trabajado en los siguientes estudios:

- Competitividad Industrial del Ecuador (versión 2006). En espera de publicación.
- Elementos del Costo País (2006). Sin fecha de publicación.
- Estudio sectorial de la piña. En edición. Publicación mayo 2006.
- Estudio sectorial del cacao. En preedición. Publicación en junio 2006.
- Estudio sectorial del limón. En preedición. Publicación en junio 2006.

La UTEPI ha realizado además estudios sectoriales en piña, cacao, ron, papaya, mango, jugo de frutas, tomate y camarón para el Programa Regional de fortalecimiento de la capacidad comercial para países de América Central. La solicitud de realizar estos estudios por parte de ONUDI no fue clara para los evaluadores ya que no se percibió vinculación con el PI del Ecuador.

El establecimiento de la UTEPI logro crear una capacidad para la análisis técnica de los flujos de comercio exterior. Algunas de las publicaciones se han vendido al sector privado y otras instituciones, lo que indica la relevancia de los productos de la UTEPI.

La UTEPI ha creado un banco de datos que puede ser de utilidad tanto para el MICIP como para la ONUDI en otras actividades.

5.5.4 Impacto, sostenibilidad y propiedad local

Las actividades ejecutadas del componente 5 se pueden agrupar en dos principales áreas: a) fortalecimiento de la capacidad comercial y b) actividades de la UTEPI. Dado que estos dos sub-componentes presentan perspectivas muy distintas se tratan de manera separada para analizar impacto, sostenibilidad y propiedad local:

Fortalecimiento de la Capacidad Comercial

Debido al poco tiempo transcurrido desde el inicio del componente (marzo 2005) hasta la fecha de realización de la evaluación independiente (marzo-abril 2006), resulta muy temprano para presentar opiniones concluyentes sobre el impacto, sostenibilidad y apropiación local. Sin embargo, varias actividades han sido realizadas, siendo la mas efectiva en este área el apoyo al fortalecimiento de la capacidad técnica del laboratorio de ensayos del INP, que se encuentra en plena ejecución y muestra un enfoque pertinente y ajustado a las actuales necesidades de uno de los sectores productivos prioritarios como es el sector pesquero. Se considera que existe cierto potencial para impacto y sostenibilidad en este caso.

El apoyo al Organismo Ecuatoriano de Acreditación apenas muestra una capacitación internacional a su Directora. El inventario y análisis de las normas y reglamentos técnicos

no fue concluido satisfactoriamente por una serie de problemas de acceso a información y falta de cooperación del sector privado.

UTEPI

El establecimiento de la UTEPI se puede considerar el producto más efectivo dentro del componente 5, ya que ha originado una serie de informaciones y publicaciones pioneras en materia de competitividad. Sin embargo, el problema está en lograr su sostenibilidad.

En términos de sostenibilidad y propiedad local de la UTEPI se rescata lo siguiente:

- El MICIP crea la UTEPI como un mecanismo para asegurar la capacidad de ésta institución en el análisis de competitividad industrial y sectorial.
- El personal de la UTEPI tiene la capacidad de conducir los análisis de competitividad y hacer las publicaciones respectivas sin el apoyo del consultor internacional. Se destaca que una de las personas que labora en la Unidad contratada por el MICIP tiene la capacidad de elaborar el boletín de Negocios en el Ecuador de forma independiente.

A pesar de lo anteriormente expuesto, la sostenibilidad de las acciones realizadas y la incorporación del conocimiento transferido al MICIP presenta debilidades:

- La UTEPI se concibe tardíamente (abril 2005) y sin un plan a largo plazo.
- La UTEPI se crea un año y seis meses después de la primera capacitación brindada por el consultor internacional y sin un plan de sostenibilidad al terminarse el PI. En opinión de los evaluadores desde que se toma la decisión de variar el apoyo al CNC, se debió planificar la sostenibilidad de los conocimientos transferidos.
- El personal asignado mayoritariamente es contratado por la ONUDI.
- Solamente dos de las seis personas que laboran en la UTEPI son personal MICIP. Las otras personas tienen contratos ONUDI hasta septiembre 2006.
- No existe un compromiso claro del MICIP para asignar los recursos requeridos a sostener la UTEPI como unidad propia del Ministerio.
- Desvinculación entre análisis sectorial y política industrial. El PI no logra a tiempo vincular el trabajo de la UTEPI con la generación de políticas industriales en el seno del MICIP.

6 Evaluación del programa

6.1 Pertinencia del Programa

Los objetivos y el enfoque del Programa se consideran pertinentes en cuanto a las condiciones económicas del Ecuador, las dificultades que afronta el sector productivo para mantenerse competitivo y las estrategias lanzadas por diferentes instituciones para propiciar un desarrollo sostenible e inclusivo. Sin embargo, se observa una falta de claridad a quien corresponde en el Ecuador la responsabilidad de definir políticas de competitividad industrial. Varias instituciones trabajan en el tema (MICIP, BCE, CORPEI, CNPC) sin existir una visión clara del rol de cada uno en el proceso de promover la competitividad industrial.

La relevancia del Programa en el futuro, particularmente en las áreas de políticas de competitividad y fortalecimiento institucional, dependerá en gran medida de la estabilidad política e institucional del Ecuador. Los cambios de gobierno han afectado la continuidad de los planes establecidos y han creado inseguridad en términos de la atracción de inversión local y extranjera. Esto representa un riesgo especialmente para una posible cooperación en los áreas de políticas (Componente 1) y promoción de inversiones (Componente 3).

La selección de subsectores industriales cubiertos por el PI también se considera relevante en su mayoría. Es una excepción la selección ad-hoc del subsector de procesamiento de frutas a mediados del periodo de implementación del programa. Mientras el procesamiento

de frutas definitivamente representa un buen potencial para el sector productivo en el Ecuador, los resultados han mostrado que las condiciones no eran favorables para la asistencia técnica ofrecida en el componente 5. A pesar de ello se considera relevante el trabajo previsto en la cadena productiva del cacao, ya que en este caso existe un fuerte interés de entes locales y un buen potencial para facilitar el acceso a los mercados internacionales.

Los grupos meta del programa (empresarios y profesionales de las instituciones involucradas) consideran relevantes los componentes implementados del PI, con la excepción del trabajo del componente 5 en el área de procesamiento de frutas.

6.2 Dirección, Monitoreo, Implementación y Coordinación

La dirección del PI está a cargo de un jefe de equipo en la sede de ONUDI y de la contraparte general en el MICIP. El equipo en la sede está integrado por un especialista en desarrollo de cluster, un especialista en textil y confección, uno en cuero y calzado, uno en promoción de inversiones y uno en calidad y capacidad comercial. El equipo es dirigido por un jefe especialista en políticas industriales hasta marzo del 2005, cuando la política nueva de ONUDI establece que solo oficiales de las oficinas de área (en vez de los oficiales técnicos) pueden ser líderes de equipos de un PI.

La función coordinadora y facilitadora del MICIP en la implementación del programa ha sido muy importante. El MICIP ha participado de manera activa y pro-activa en la adaptación de los objetivos del PI y se ha apropiado de las líneas principales de acción. Esto, y el rol pro-activo jugado por la jefa del equipo ONUDI han permitido que el PI sea adaptada efectivamente a las circunstancias cambiadas en el país. La coordinadora del PI por parte del MICIP no estaba asignada a este trabajo por tiempo completo, lo que debilitó la dirección nacional del programa.

En el documento original del Programa se estableció un marco lógico con objetivos, resultados y actividades esperadas pero éste no se actualizó durante la ejecución del Programa. La obsolescencia del marco lógico dificulta el asegurar que las actividades logren los resultados esperados, el seguimiento a los planes establecidos y la evaluación misma del Programa. Esta situación fue evidente en la ejecución del componente uno donde las circunstancias hacen variar las actividades y resultados originalmente definidos y no se define un nuevo marco lógico, afectando incluso la sostenibilidad de las acciones. Es importante resaltar que al introducirse el componente no.5 no se aprovecha para hacer una actualización de los objetivos de los otros componentes.

Generalmente los mecanismos utilizados para el monitoreo del Programa son débiles. Los reportes de avance por componente han sido de poca utilidad para la gestión del PI. El equipo evaluador tuvo acceso a una gran cantidad de documentos y reportes de misión pero estos no están organizados por objetivo y fecha y se desconoce si la información es la necesaria y pertinente. En el componente 2 se aplicó un sistema efectivo de monitoreo de los resultados en el ámbito de las empresas. Pero también en este caso el monitoreo de los objetivos inmediatos del componente se considera débil.

No se ha aplicado un sistema de auto-evaluación en todo el programa. Esto es una consecuencia directa de las debilidades en el monitoreo y en el uso del documento de programa incluyendo el marco lógico. Ya que el documento y el marco lógico no se usan como herramientas de gestión, tampoco se consideran de utilidad un proceso formal de auto-evaluación.

En el último año de implementación se instala el nuevo Jefe de Operaciones de ONUDI en las oficinas del PNUD. El equipo de evaluación percibe que el rol del Jefe de Operaciones en la implementación, el monitoreo y la auto-evaluación del PI no está lo suficientemente claro. Se considera que el Jefe de Operaciones podría contribuir significativamente en mejorar las debilidades del PI en dirección, monitoreo, implementación y coordinación.

6.3 Integración del Programa

La integración interna del PI, es decir el nivel de coordinación y sinergias entre los diferentes componentes, se considera débil. Esto inicia en el diseño original que prevé la integración a través del Consejo Nacional de Competitividad. Durante la ejecución del PI, las acciones dirigidas hacia el Consejo cesan y no se plantean alternativas para garantizar la integración de los componentes. Esto es un factor importante sobre todo porque se consideraba al componente uno, como el pivote de los otros componentes.

El diseño original del PI no incluye actividades específicas de coordinación e integración entre los diferentes departamentos involucrados. Tampoco establece el rol y las responsabilidades del jefe de equipo ni de los miembros de equipo en cuanto a la cooperación entre ellos.

Aunque se prevé un coordinador nacional a tiempo completo, esto no se lleva a la práctica. Esto debilita el rol de la contraparte general en el MICIP de lograr una adecuada sinergia entre los diferentes componentes.

Dadas estas debilidades no se han podido aprovechar las posibles sinergias entre los componentes. Por ejemplo, el CORPEI pudo haber contribuido en el desarrollo del componente dos, en el cual es evidente la necesidad de contar con estudios especializados de identificación de mercados para los clusters de confección y cuero y calzado. Por otra parte, no hay evidencias que los resultados obtenidos en el componente dos estén contribuyendo a la definición de políticas industriales en el componente uno.

Sin embargo, existen algunos ejemplos positivos de integración. El componente 5, desde un inicio, se ha venido planificando en estrecha coordinación entre dos departamentos, incluyendo aspectos de políticas de competitividad y de fomento de la capacidad comercial.

Con respecto a la integración externa, es decir la cooperación y coordinación con otras agencias de cooperación, el Programa es débil en vincularse con otros proyectos. Por ejemplo, durante la misión de evaluación se conoció que el PI, a pesar de los intentos de coordinación por parte del oficial a cargo del componente 5, ha tenido poca interacción con el Programa Expoacuador de la Unión Europea que trabaja en análisis de barreras técnicas con el CORPEI. De manera similar no hay cooperación con los proyectos de otras agencias en el tema de articulación de empresas y clusters. Esto a pesar de que existen programas en este campo de varias agencias (BID, CAF, GTZ, PNDU).

Dos ejemplos positivos de enlaces entre el PI y otras agencias pueden servir para ilustrar que existe un potencial para la cooperación: el Banco Mundial utilizó los resultados de los análisis de competitividad del componente 1 para el diseño de un préstamo para competitividad; el "investment policy review" de la UNCTAD se complementa de manera muy efectiva con el labor de ONUDI en el componente 3. Sin embargo, en ambos casos la cooperación no fue un resultado de los esfuerzos del propio PI para lograr integración externa.

6.4 Propiedad Local

El gobierno del Ecuador ha aportado aproximadamente un tercio de los recursos del PI, lo que indica el gran compromiso en el desarrollo del mismo. Por su parte, empresarios y entidades locales aportaron recursos para financiar actividades de capacitación y compra de equipo demostrando su interés en el PI.

La contraparte principal del PI es el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP). El programa se diseña para fortalecer las acciones del recién creado Consejo Nacional de Competitividad y las instituciones de apoyo a las pequeñas y medianas empresas tales como la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria (FENAPI) y la Cámara de Industrias de Pichincha. Durante la ejecución del Programa, la contraparte general se mantiene, el apoyo al Consejo se limita a un año y el FENAPI no se involucra. La Cámara de Industrias mantiene una leve participación a través de la Escuela de Confección CAPEIPI.

El componente tres mantuvo como contraparte al CORPEI, principal institución beneficiada bajo este componente. Además incorporó a la Universidad de Guayaquil y diferentes instituciones regionales como CORPOAMBATO y PROIMBABURA.

En el desarrollo del componente dos, el Programa integra otras instituciones políticas y gremiales relevantes: municipalidades, cámaras, sedes universitarias. En el componente cinco se involucra al Instituto Nacional de Pesca, al Organismo de Acreditación del Ecuador, al Punto de Contacto del Acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio.

Se observa que la iniciativa para las intervenciones del PI en muchos casos nace más en la ONUDI que en las instituciones Ecuatorianas. Esto es el caso especialmente en el componente 1 y en el 5. En el componente 1 los cambios dentro del Consejo Nacional de Competitividad hicieron necesario un nuevo enfoque, que después llevó a la propuesta de ONUDI de aplicar el método de los indicadores duros de competitividad. En cambio, en el componente 5 la ONUDI introdujo un nuevo enfoque de procesamiento de frutas, sin que hayan cambiado las circunstancias. Esta situación afecta de manera negativa la apropiación de las acciones por parte de las instituciones nacionales involucradas.

Sin embargo, se observa que la mayoría de las instituciones participantes en el PI (MICIP, CORPEI, UTEPI, Municipio y Cámara de Comercio de Atuntaqui, CORPOAMBATO, USE, CEEDI, Banco Central) mostraron una alta apropiación de los conocimientos transmitidos. También la empresa consultora que ejecuta y coordina las actividades en el componente 2 se ha apropiado de la metodología de ONUDI y sigue aplicándolo en otros proyectos.

En el ámbito de los empresarios se observa que la apropiación de las metodologías aplicadas es muy alta en el componente 2. Tanto en las empresas visitadas en Ambato como en las de Atuntaqui las personas entrevistadas tenían una concepción muy clara de la metodología de redes y expresaron su disposición a seguirlo aplicando independiente de una futura asistencia por parte de ONUDI. En los demás componentes, especialmente en el 1 y en el 5, no existe apropiación significativa de los conceptos aplicados en el PI por parte del empresariado, dado que el énfasis de la asistencia fue el de crear capacidad institucional en instituciones públicas. En el componente 3 el software COMFAR fue bien recibido por parte de los empresarios y existe un buen potencial para establecer esta herramienta como un estándar en el desarrollo de proyectos por los empresarios.

6.5 Sostenibilidad

A parte de los comentarios sobre la sostenibilidad de cada componente, se ha observado a nivel general del PI, que el diseño no abarca de manera explícita el tema de la sostenibilidad de las intervenciones. Solo en el componente 5 se incluye la descripción de la situación esperada al final del proyecto, pero tampoco incluye pautas sobre el cómo seguir una vez terminada la asistencia.

Ya que no se prevén actividades o provisiones explícitas para asegurar la sostenibilidad, el PI parece partir implícitamente de la lógica general que todo proyecto que fortalece capacidad institucional por si es sostenible (una institución capacitada funciona mejor después que antes). Obviamente esta lógica no es correcta, ya que los conocimientos transferidos deben aplicarse y permanecer en la institución para lograr impacto y sostenibilidad.

Después de la primera fase del PI los procesos iniciados de fortalecimiento institucional no han concluido todavía. Mientras esto se debe en parte al hecho de que el PI no ha dispuesto de los recursos necesarios, también juega un rol importante la falta de planificación formal en cuanto al tiempo después de la intervención. Si de antemano se requiere de una segunda fase, esto se debe mencionar en el documento desde el inicio. Si se requieren recursos nacionales, por ejemplo del presupuesto del MICIP, para asegurar la continuidad del programa, esto se debe especificar lo antes posible en un acuerdo con la institución contraparte involucrada. El rol más importante en este proceso de planificación tiene la contraparte nacional. Sin embargo, la ONUDI debe insistir en que esta planificación sea parte esencial del PI.

6.6 Contribución del PI a los Objetivos del Milenio

En el diseño del Programa Integrado no aparece explícitamente la relación entre los resultados esperados y su vinculación con los objetivos de Milenio. A pesar de esta situación, el análisis del Programa si permite comprobar su relación con al menos tres de los objetivos del Milenio, los cuales se comentan a continuación.

Erradicación de la pobreza. El PI se enfoca a crear condiciones en el Ecuador que le permitan mejorar su posición competitiva y con ello hacer frente a la difícil situación económica en la que se encuentra. En particular, en el componente dos se apoya a micro y pequeñas empresas a fortalecer sus procesos productivos y de comercialización permitiéndoles seguir operando en un contexto donde cientos de empresas han tenido que cerrar sus puertas. En este componente incluso se logra aumentar el empleo en varias de las empresas de Atuntaqui. El apoyo a CORPEI permitirá la atracción de inversiones extranjeras y la reactivación de las inversiones locales y por lo tanto más fuentes de trabajo en el mediano plazo.

Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente. En este objetivo el PI tuvo grandes oportunidades de contribuir. Desgraciadamente, el componente cuatro no se ejecuta y la asistencia técnica a las empresas en los demás componentes no dio oportunidad para enfatizar los temas ambientales.

Fomentar una asociación mundial para el desarrollo. Las acciones del componente uno y cinco están diseñadas para facilitar la competitividad del Ecuador. La continuidad de las acciones en el componente cinco permitirá a este país cumplir con normas y superar barreras propias del comercio internacional.

6.7 Calidad de los insumos

Los insumos al Programa han sido principalmente consultores nacionales e internacionales, equipo para el Centro de Diseño en la Cámara de Comercio de Antonio Ante y accesorios para la biblioteca de la USE.

El equipo del Centro de Diseño fue comprado luego de un extenso análisis y se espera funcione correctamente. Los consultores internacionales y nacionales han sido calificados apropiadamente. En particular, las personas entrevistadas durante la evaluación alabaron la calidad profesional de los consultores en análisis de competitividad, desarrollo de clusters y asistencia técnica a la industria textil y cuero y calzado.

En resumen, se considera muy buena la calidad de los insumos del PI.

7 Conclusiones

7.1 Conclusiones generales

El objetivo global del Programa: *“Fortalecimiento de las capacidades industriales para lograr una mayor competitividad de las industrias ecuatorianas mediante el desarrollo industrial sostenible”* ha sido pertinente y se cumplió parcialmente. Esto se debe por una parte al bajo nivel de recursos movilizados. Por otra parte, no todos los productos y servicios brindados usando los fondos disponibles dentro del PI han sido utilizados. También los cambios de Gobierno y en el entorno institucional han afectado el PI de manera negativa.

En términos de resultados inmediatos el PI se considera efectivo en los componentes 1 (políticas), 2 (PYMEs) y 3 (Promoción de Inversiones). El componente 4 (Capacidad Comercial) no se ejecutó por falta de fondos y el componente 5 no ha producido todavía resultados concretos.

Estructuras sostenibles han sido construidas en el componente dos y el tres. Los resultados inmediatos se alcanzaron en los componentes dos y tres, parcialmente en el componente uno y cinco. El componente 5 se encuentra en ejecución, los resultados y la sostenibilidad de estos deberá valorarse posteriormente. No hubo acciones significativas en el Componente cuatro.

MICIP-ONUDI se posicionan en el Ecuador en la transferencia de conocimientos sobre análisis de competitividad industrial, desarrollo de clusters e implementación de acciones para la atracción de inversiones. En la ejecución del PI se han demostrado los beneficios de estimular la competitividad empresarial y el desarrollo local participativo con miras a reducir la pobreza y lograr bienestar social.

En el MICIP se han fortalecido las capacidades para ejecutar y monitorear proyectos de desarrollo industrial y promoción de clusters, capacidad que está utilizando en otros proyectos de cooperación.

Uno de los puntos mas débiles del PI es lo que se podría llamar el sistema de calidad de procesos. El marco lógico no ha sido aplicado de manera coherente desde el inicio del programa, faltando por ejemplo indicadores relevantes y aplicables. Ya que el diseño original del PI no fue muy útil para el monitoreo, no se utilizó como herramienta de gestión y no ha servido como base para procesos de auto-evaluación.

El PI presentó debilidades en la coordinación y sinergia de los componentes. Las causas más importantes de esto son la falta de asignación de recursos específicos para la coordinación, la diferencia que existe en el mandato de las diferentes instituciones involucradas y la falta de un mecanismo efectivo de monitoreo y auto-evaluación del PI.

El Programa Integrado careció desde el inicio de una estrategia efectiva y clara de movilización de recursos. Esto ha afectado de manera muy negativa la efectividad del programa, ya que la lógica original de un sistema de intervenciones no se pudo aplicar. Solo se implementan algunas partes de las intervenciones originalmente previstos, quitándole potencial de impacto al PI.

La apropiación local del PI por parte del Gobierno Ecuatoriano, la contraparte general MICIP y en el caso de los grupos meta ha sido generalmente buena.

La interacción con otras agencias de cooperación ha sido débil a pesar que éstas están ejecutando proyectos en temas similares al PI.

La falta de una planificación explícita de las medidas a tomar al final de las intervenciones ha afectado de manera negativa la sostenibilidad del PI.

7.2 Conclusiones por Componente

7.2.1 Componente 1 – Políticas de Competitividad

El componente uno se propone como el eje centralizador de las acciones de los diferentes componentes al dirigir su objetivo al fortalecimiento del entonces Consejo Nacional de Competitividad (CNC). Al cesar el apoyo al Consejo, el eje centralizador se ve fuertemente debilitado sin que se propusieran mecanismos alternos que garantizaran la integración del Programa.

Ante el inminente cambio de objetivos y resultados al concluirse el apoyo al CNC, no se rediseña un nuevo marco lógico. Esta falta de rediseño influye en la sostenibilidad de las acciones realizadas en torno al análisis de competitividad industrial al no plantearse adecuadamente los instrumentos para darle continuidad en el largo plazo.

Los cambios políticos en el Ecuador afectaron la continuidad de las actividades en este componente, en particular la asistencia solicitada al régimen de zonas francas y al Consejo Nacional de Competitividad.

En la primera fase del Programa, las actividades realizadas de asistencia al Consejo Nacional de Competitividad pueden considerarse efectivas ya que la mayoría de las recomendaciones brindadas por el consultor internacional fueron incorporadas en el hoy Consejo para la Reactivación de la Producción y la Competitividad. La evaluación del régimen de zonas francas, en cambio, resultó en mejoras parciales.

En este componente se transfieren los conocimientos necesarios para que el Ecuador realice análisis sobre su competitividad industrial y sectorial. Las capacidades se crean principalmente en el personal del MICIP y el Banco Central. En esta última institución, el personal aplica el conocimiento para definir la sensibilidad de los productos ecuatorianos ante la apertura de mercados, formulando canastas de desgravación. La información producida por los personeros del Banco Central es utilizada como punto de referencia por los negociadores del tratado de libre comercio con los Estados Unidos. Sin embargo, las canastas propuestas no son las que finalmente se acogen en el tratado. Por lo tanto el resultado inmediato de estas actividades no se alcanza.

Los conocimientos transferidos se consideran sostenibles en el Banco Central al utilizarlos el personal capacitado en sus labores cotidianas y por la directriz de esta institución de continuar realizando análisis de competitividad para el país.

La sostenibilidad del conocimiento transferido al MICIP es limitada ya que la mayoría del personal capacitado no continuó trabajando en la elaboración de análisis de competitividad (subdirección de PYMES y Comercio Exterior) y el personal capacitado de la subsecretaría de industrialización los utiliza parcialmente. Esta situación sin duda propicia, entre otras circunstancias, la creación de la UTEPI (vease las conclusiones del Componente 5).

La falta de trabajo colaborativo entre los principales actores de este componente, el Banco Central y el MICIP impidió que se le diera continuidad no sólo a las publicaciones del Informe de Competitividad Industrial sino también a una dinámica conjunta de análisis de competitividad del Ecuador en la cual las dos instituciones tienen mucho que aportar.

En la ejecución del componente la ONUDI depende de los servicios de un solo consultor especializado. No se ha logrado todavía desarrollar en este área una metodología bien establecida de ONUDI, que se pueda replicar en otros países.

Finalmente, la ejecución del componente no logra hacer el vínculo entre análisis de competitividad industrial y la generación de políticas industriales, a pesar de haberse propuesto como uno de los objetivos del componente.

7.2.2 Componente 2 – Desarrollo de Clusters

La dirección del componente dos fue eficaz y apropiada lo cual incide directamente en el alcance de excelentes resultados. Una mayor vinculación con el componente uno y el componente tres hubiera sido oportuna para realizar análisis competitivos de los sectores y fortalecer la asistencia técnica en exportación aprovechando la relación con la CORPEI.

La selección de los dos clusters en Atuntaqui y Ambato fue pertinente. La implementación fue más fluida en Atuntaqui, probablemente porque los actores se integraron mejor al trabajo colaborativo. Sin embargo, esto no desluce los resultados obtenidos en Ambato.

La metodología de ONUDI en el desarrollo de cluster demuestra la importancia de trabajar tanto en la mejora del desempeño de las empresas como en el fortalecimiento de las condiciones de su entorno. El desarrollo de un cluster necesita de varios agentes (centros tecnológicos, instituciones académicas, servicios técnicos, municipalidades, gremios) que de forma coordinada velen por el bienestar de las empresas y de la comunidad en general. De esta forma se garantiza un desarrollo sostenible e inclusivo. En la era de la globalización las pequeñas y medianas empresas necesitan aprender a trabajar en redes, a especializarse, a saberse vincular con cadenas de valor internacionales. Este aprendizaje ha iniciado en Atuntaqui y en Ambato y la ONUDI ha jugado un rol importante en el proceso.

La cooperación entre los departamentos de sector privado y de agroindustria de la ONUDI en este componente fue muy efectiva, a pesar de las dificultades que esta cooperación genera a nivel interno de ONUDI.

La asistencia en materia de articulación por un lado y en mejoras tecnológicas por otro lado son percibidos por los beneficiarios de ser igualmente importantes. El éxito del componente se basa en la combinación de los dos tipos de asistencia en un solo proceso de cooperación.

Las acciones realizadas en este componente son sostenibles en diferentes niveles. Las empresas tienen los conocimientos para continuar con mejoras incrementales en su proceso productivo, cambios radicales dependerán de otros factores como acceso a tecnología y al crédito. El mantenimiento de las redes dependerá del éxito comercial que obtengan los empresarios, por ello es aconsejable continuar con asistencia en comercialización y mercadeo. En Atuntaqui existe un sólido camino para continuar el desarrollo del cluster: se encuentra en ejecución el Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal, los servicios de la USE y de la Cámara de Comercio se han fortalecido y los profesores de colegios técnicos se han capacitado. En Ambato, las condiciones son diferentes pero CORPOAMBATO está liderando un proceso que en el corto plazo podría dinamizar la labor de varios actores en pro del desarrollo del cluster de cuero y textil.

El esfuerzo de fortalecer y proyectar internacionalmente los clusters de textil-confección y cuero-calzado no ha terminado. Es necesario garantizar la mejora continua de las empresas en las ciudades seleccionadas y en otras zonas del Ecuador.

La metodología de integración de actores locales en pro del desarrollo local requiere más casos y experiencia para que se acentúe como el modelo competitivo del Ecuador. Para lograr un impacto a nivel del país también se necesita capacitar un gran número de instituciones en la aplicación de la metodología de redes siguiendo las experiencias de las instituciones en Ambato y Atuntaqui. Al mismo tiempo se necesita acceso a fondos para estas instituciones capacitadas puedan ejecutar proyectos de tipo Cluster. En este contexto una segunda fase del Programa Integrado se percibe relevante.

7.2.3 Componente 3 – Promoción de Inversiones

La ejecución de este componente permite al Ecuador fortalecer el marco institucional para la promoción de las inversiones y los mecanismos para la identificación, evaluación y financiamiento de proyectos de inversión. Además, se crea un primer portafolio de proyectos de inversión valorado en \$213 millones el cual permite iniciar una campaña de atracción de inversiones a sectores específicos de interés para este país.

Muchos de los proyectos de inversión promovido por la CORPEI son de origen agropecuario con ciertos elementos de agroindustria. No existe todavía una carpeta de proyectos de otros sectores de la industria manufacturera. Se considera que la ONUDI por su experiencia en diferentes sectores industriales podría fortalecer la capacidad del CORPEI en el desarrollo y la promoción de este tipo de proyectos que con frecuencia requieren de métodos específicos (siendo un ejemplo el sector automotriz).

Los conocimientos transferidos a las contrapartes del Componente son sostenibles. En el caso de la CORPEI los conocimientos se han integrado al trabajo cotidiano de la Unidad de Promoción de Inversiones en la sede en Guayaquil y de las oficinas en Europa y Japón. Además, se crea grupo de instituciones para la identificación de proyectos de inversión (GID) y una red de consultores (RECI) para la evaluación de los mismos. La Universidad de Guayaquil por medio de su Centro CEEDI ha incorporado la enseñanza del COMFAR III al nivel de post-grado y sus estudiantes han sido capaces de elaborar 25 proyectos usando esta herramienta.

La promoción de proyectos de inversión usa principalmente la red de oficinas internacionales propia de CORPEI, no la red de ITPOs de ONUDI. La utilización de la red de ITPOs de ONUDI y de ONUDI-Exchange no ha dado resultados significativos, de los 32 proyectos solamente cuatro se encuentran en la web y no existe evidencia ninguna sobre efectos que la presencia de estos proyectos en la red haya generado.

El componente, probablemente por las relaciones institucionales nacionales, fue manejado de forma aislada a los otros componentes perdiéndose la oportunidad de potenciar los resultados esperados del Programa Integrado. En este componente, la metodología de la ONUDI que se base en la herramienta COMFAR-III incide positivamente en el alcance de los resultados esperados.

Las cooperaciones establecidas entre las oficinas ITPO en Francia y en Tokyo han contribuido al proceso de fortalecer la capacidad del CORPEI.

7.2.4 Componente 5 – Capacidad Comercial

El fortalecimiento de la capacidad técnica comercial del Ecuador requiere un esfuerzo multi-sectorial a mediano y largo plazo y el apoyo de la cooperación internacional. En este contexto, la contribución del Programa Integrado en temas como la acreditación de entes nacionales, el fortalecimiento del Punto de Referencia de la OMEC y del Instituto Nacional de Pesca es pertinente.

El trabajo en identificación de barreras técnicas deberá articularse con otras instituciones nacionales y agencias internacionales que abordan este tema en su estrategia de apoyo al Ecuador. La complejidad de la materia va mas allá de lo que puede alcanzar el PI solo.

La creación de la UTEPI en el seno del MICIP surge como una buena alternativa para mantener vigentes los análisis de competitividad industrial y sectorial en el Ecuador. La UTEPI actualmente cuenta con la capacidad de conducir de manera independiente estudios de competitividad. Sin embargo, se diseña sin tener un plan de negocios sobre la factibilidad financiera de sus operaciones y sin definir claramente quiénes son sus clientes. En estos momentos, el futuro de la UTEPI es incierto.

Se considera que el futuro rol de la UTEPI sigue siendo el de una unidad vinculada al sector publico. La evidencia encontrada no indica que existe una demanda suficientemente articulada para respaldar una privatización de la UTEPI en el sentido de una empresa consultora privada.

El futuro de la UTEPI como unidad vinculada al sector publico depende de si se logra establecer una cooperación duradera entre las instituciones involucradas en las políticas de competitividad (MICIP, Presidencia, CNCP, BCE, CORPEI, sector privado), la cual brinda recursos y dirección a la UTEPI. Estas instituciones serían también los principales clientes de los servicios de la UTEPI.

8 Recomendaciones

8.1 Recomendaciones generales

0.1 Segunda Fase del PI. Responsable ONUDI-MICIP. Plazo. 2a fase PI
Se recomienda una segunda fase del Programa. Esta se debería construir sobre la base establecida en términos de capacidad institucional orientándose al establecimiento de una política de competitividad industrial del Ecuador. Es una pre-condición para el desarrollo de tal cooperación que varias instituciones (MICIP, Banco Central, CORPEI, CNPC entre otras) estén involucradas en el proceso y que exista un convenio que establezca el rol y las responsabilidades de la participación.
0.2 Movilización de Fondos. Responsable: ONUDI. Plazo: 2a fase PI
Una posible segunda fase del PI debe contemplar desde su diseño una estrategia clara de movilización de recursos que asigna responsabilidades claras a la ONUDI y al Gobierno del

Ecuador. No se deben presupuestar actividades sin haber identificado donantes y contrapartes que aportarán los recursos.

0.3 Integración del PI. Responsable: ONUDI-Contraparte. Plazo. 2a fase PI

La integración del Programa así como la sinergia entre componentes debe planearse desde su diseño. Para ello, debe tomarse en cuenta, la relación previa que existe entre las instituciones, la complementariedad de sus objetivos y el contexto político imperante. Las interacciones entre las diferentes instancias de ONUDI participantes en el PI deberán planificarse de manera explícita en el documento de programa.

0.4 Metodología de seguimiento. Responsable ONUDI. Plazo: 2a fase PI

Implementar una metodología de monitoreo y seguimiento a la ejecución del PI que visualice cambios en los objetivos, resultados esperados y actividades y garantice la coordinación de actividades con otros entes de cooperación y contrapartes.

0.5 Gestión del conocimiento. Responsable: ONUDI-Contrapartes, inmediato

Se recomienda que el MICIP sistematice los cursos brindados por los consultores internacionales ya que en ellos quedaron plasmados los conocimientos transferidos en desarrollo de clusters, análisis de competitividad y atracción de inversiones.

Esta sistematización es fundamental para facilitar el aprendizaje de nuevo personal y la diseminación hacia otros actores.

8.2 Recomendaciones por Componente

8.2.1 Componente 1

1.1 Análisis de Sensibilidad. Responsable: Banco Central. Plazo: Dic. 2006

Depurar la aplicación de conocimientos con respecto a la definición de canastas de desgravación con miras a ser utilizadas en futuros tratados de libre comercio. Para ello, tomar en cuenta las observaciones de los negociadores del tratado con los Estados Unidos sobre las canastas de negociación presentadas por el Banco Central.

1.2 Gestión del Conocimiento. Responsable. Banco Central. Plazo. Dic. 2006.

Asegurar una adecuada gestión del conocimiento para que el conocimiento transferido sobre análisis de competitividad industrial, sectorial y sensibilidad de productos quede documentado y se transfiere a personal de nuevo ingreso.

1.3 Aplicación del Conocimiento. Responsable. MICIP. Plazo. Dic. 2006

Dinamizar el trabajo del personal capacitado del MICIP de las diferentes subsecretarías (industrial, comercio, pymes) en torno al uso de indicadores de competitividad industrial. Brindar acceso al uso de base de datos Witts.

1.4 Consolidar la Metodología de Análisis de Competitividad, Responsable ONUDI

Establecer vínculos con otras instituciones académicas activas en el tema de análisis de competitividad para ampliar la red de posibles consultores y al mismo tiempo asegurar que la metodología se siga desarrollando y actualizando. Se debe encontrar una solución clara en cuanto a la propiedad intelectual de la metodología.

1.5 Creación de Capacidades en Análisis de Competitividad. Responsable. ONUDI.

Para futuros programas que requieran la creación de capacidades en análisis de competitividad industrial, la ONUDI debe asegurarse de que cuenta previamente con la metodología documentada y con staff en la sede formado en la metodología.

En cuanto a las instituciones contrapartes se debe contar con:

- Perfil de competencias requerido del personal a ser formado.
- Equipo que debe aportar la contraparte, recursos financieros y disponibilidad de tiempo del personal a ser formado.
- Factibilidad económica de las publicaciones de los análisis de competitividad.

8.2.2 Componente 2

2.1 Apoyo a Atuntaqui y Ambato. Responsable. MICIP-ONU. Segunda Fase PI.

Se recomienda brindar un apoyo específico a las redes empresariales formadas en temas de comercialización y exportación.

2.2 Documentar casos de éxito. Responsable. MICIP. Plazo. Dic. 2006

La experiencia de los dos clusters deberá documentarse y diseminarse en diferentes formas (páginas webs, publicaciones en periódicos, revistas nacionales e internacionales). La documentación deberá hacerse sobre: la asistencia técnica a las empresas, desarrollo del clusters, formación de articuladores, resultados obtenidos.

2.3 Impulso a la industria textil-confección y cuero y calzado Responsable. MICIP-GREMIO-CORPEI-Otros actores. Mediano Plazo.

Con miras a brindar sostenibilidad a los resultados obtenidos en Atuntaqui y Ambato y generalizar los beneficios al resto de las empresas de estos sectores en el Ecuador se requiere:

- Definir una estrategia-país para la internacionalización de estas industrias.
- Crear centros de inteligencia comercial especializados en textiles, confección, cuero, calzado y artesanía. En el caso del cluster del cuero en Cuenca, la organización ACUDIR ha iniciado acciones al respecto.
- Brindar asistencia en la formación de empresas exportadoras de estas industrias aprovechando las acciones de capacitación del CORPEI y del proyecto Expo Ecuador. En el caso que la CORPEI no pueda atender a estos sectores se podría diseñar una asistencia específica tomando como referencia el plan de capacitación propuesto en Expo Ecuador y programas establecidos por instituciones como PROCOMER en Costa Rica (www.procomer.org) y COPCA en Cataluña, España (www.copca.com).
- Propiciar una estrecha relación con las universidades tecnológicas para la formación de personal técnico calificado para abastecer la demanda de estas industrias.
- Crear/fortalecer centros tecnológicos y de innovación para la transferencia de tecnologías y la generación de nuevos productos. CORPOAMBATO cuenta con un plan para el establecimiento de un centro de investigación para la industria del cuero.
- Continuar con la formación de consultores que puedan asistir a las empresas en temas productivos y de comercialización.

2.4 Desarrollo de Clusters. Responsable. MICIP. Mediano Plazo.

El fomento al desarrollo de clusters en el Ecuador como estrategia competitiva requiere de acciones sistemáticas lideradas por actores locales. Para instrumentalizar estas acciones es necesario establecer una fuente de financiamiento y crear capacidades para la elaboración de los proyectos a ser financiados. Para ello, se recomienda lo siguiente:

- Definir (impulsar) un fondo concursable dedicado al financiamiento de proyectos de formación de clusters, administrado por el MICIP. Con miras a no duplicar esfuerzos, se deberá coordinar con el Consejo Nacional de Productividad y Competitividad (CNPC) el cual ha diseñado un fondo de apoyo al desarrollo local. Este fondo concursable sería el núcleo de una política de pequeña empresa basada en los conceptos de asociatividad, asistencia tecnológica, formación de cluster. En el diseño del fondo se recomienda analizar experiencias internacionales como la de Colombia.
- Capacitar a un número significativo de instituciones y consultores independientes en la elaboración y ejecución de proyectos de apoyo a la formación de clusters y redes empresariales que incluyan componentes de asistencia técnica. Estos proyectos serían presentados al Fondo arriba mencionado para su financiación.

8.2.3 Componente 3

3.1 Coordinación de Componentes. Responsable. MICIP. Plazo Inmediato

Se recomienda una mayor interacción entre el componente Cinco y el Tres ya que varios

temas que maneja la CORPEI se entrelazan con las actividades del componente Cinco. Por ejemplo, el principal usuario del Informe Costo País debería ser la CORPEI como ocurre en otros países (ver en <http://www.cinde.org/> el documento que ofrece CINDE a los inversionistas que desean invertir en Costa Rica). Por otra parte, el objetivo de identificar barreras técnicas coincide con algunas de las actividades del proyecto Expo Ecuador cofinanciado por la Unión Europea.

3.2 Enfoque sectorial de atracción de inversiones. Responsable. CORPEI. Plazo Inmediato

Enfatizar el enfoque de atracción de inversiones a sectores específicos, especialmente sectores de industria manufacturera. Para ello, es importante terminar de construir el sitio web de la CORPEI (www.ecuadorinvest.org) indicando las ventajas de invertir en sectores como agroindustria, acuicultura, etc. (Considerar la información que despliega CINDE en Costa Rica www.cinde.org)

8.2.4 Componente 4

4.1 Analizar componente ambiental para segunda fase, Responsable ONUDI/MICIP, plazo: segunda fase

El proyecto de pequeñas centrales hidroeléctricas que fue preparado afuera del PI, debe analizarse como posible núcleo de un componente ambiental durante la segunda fase.

8.2.5 Componente 5

5.1 Apoyo al INP. Responsable. ONUDI. Plazo Julio 2006

Debe darse continuidad a la cooperación con el INP. Al mismo tiempo se debe desarrollar un escenario para el periodo después de la cooperación actual incluyendo todas las actividades necesarias para asegurar la sostenibilidad y el impacto de los cambios iniciados. Este escenario debe también identificar instituciones nacionales e internacionales y sus respectivas responsabilidades. Se recomienda desarrollar este escenario usando un marco lógico.

5.2 Barreras Técnicas. Responsable. ONUDI/MICIP. Segunda fase PI

Si la segunda fase del PI cuenta con recursos para darle continuidad al trabajo iniciado en el tema de barreras técnicas, se recomienda involucrar varias instituciones, particularmente el CORPEI y el Banco Central, de manera formal, en la ejecución de las actividades. También deben vincularse las actividades de ONUDI a las de otras agencias de cooperación, especialmente la Unión Europea y su proyecto Expoecuador.

5.3 Sostenibilidad de UTEPI. Responsable. ONUDI/MICIP. Plazo Inmediato

Se recomienda mantener la UTEPI como unidad técnica vinculada al sector público. Para lograrlo se recomienda definir un plan de sostenibilidad reuniendo a los principales actores institucionales involucrados en la definición de políticas de competitividad. Se debe establecer un comité ejecutivo de la UTEPI, liderado por el MICIP, incorporando el BCE, la CORPEI, el CNPC y el sector privado. Cada una de las instituciones debe aportar a los recursos humanos de la unidad y, al mismo tiempo, asegurar una demanda para sus servicios, utilizando los productos (p.ej. el estudio Costo de País podría ser elaborado en el futuro en cooperación con la CORPEI y la CORPEI podría utilizarlo para su labor de promoción de inversiones.)

5.4 Banco de Datos UTEPI. Responsable. ONUDI-MICIP. Plazo: Julio 2006

Se debe asegurar que el banco de datos creado en UTEPI siga siendo de utilidad. Para ello se debe transferir este banco de datos a la sede de ONUDI. Al mismo tiempo se debe asegurar que dentro del MICIP el banco de datos sea utilizado por todos los departamentos que tengan la capacidad y la necesidad de trabajar con estos datos.

9 Enseñanzas aprendidas

Diseño de Programas Integrados

Los documentos de programa en su mayoría son bien estructurados y dan una buena base para la implementación. Sin embargo, los documentos raras veces se usan como herramienta de gestión en el proceso de implementación. Esto se debe a cuatro debilidades fundamentales en el diseño. Los cuales se podrían remediar si los documentos en el futuro:

- Plantean actividades específicas que garanticen la integración de los diferentes componentes y la sinergia entre las contrapartes.
- Definen la estrategia de movilización de fondos incluyendo una asignación clara de responsabilidades a las partes nacionales y a la ONUDI.
- No plantean actividades para las cuales no se han identificado fondos.
- Aplican de manera más coherente el marco lógico e indican explícitamente la relación entre los resultados esperados y su vinculación con los objetivos de Milenio.
- Incluyen provisiones claras sobre el mecanismo de monitoreo (formatos, frecuencia, responsabilidades) y establecen de manera explícita el documento de programa y su marco lógico como núcleo del sistema de monitoreo.

Gestión y monitoreo y coordinación del Programa Integrado

El marco lógico del Programa debe ser un instrumento de planificación, administración y seguimiento de las actividades para el alcance de los objetivos. Este instrumento es la base para definir la sostenibilidad de las acciones y la comunicación entre los diferentes actores.

La contraparte general del PI y el jefe del equipo de la sede deben propiciar constantemente la integración y sinergia entre los componentes. Para ello se requiere la aplicación de un mecanismo de auto-evaluación. Las actividades relacionadas a la auto-evaluación (reuniones tripartitas, uso de consultores, etc.) deben planificarse desde el inicio, quedando reflejado en el documento de programa. El documento de programa debe considerarse un documento “vivo”. Por lo tanto el marco lógico y los las estrategias de implementación de cada componente se adaptan de manera formal después de cada ciclo de auto-evaluación.

Análisis de Competitividad Industrial

La selección de la contraparte en un país para la creación de capacidades sobre análisis de competitividad industrial y sectorial debe ser rigurosa. La contraparte debe estar en capacidad de aportar personal calificado, equipo (hardware y software) y recursos para el financiamiento de los reportes que se elaboren.

La ONUDI debe asegurarse que la próxima vez que desee transferir estos conocimientos tenga a disposición en la sede la metodología documentada y el staff formado para transferirla.

Desarrollo de clusters

En el desarrollo de cluster se debe trabajar tanto en la mejora del desempeño competitivo de las empresas (facilitar mejoras tecnológicas y de gestión a través de conocimientos sectoriales específicos) como en el fortalecimiento de las condiciones de su entorno articulando y capacitando a los diferentes grupos de interés (centros tecnológicos, instituciones académicas, servicios técnicos, municipalidades, gremios). Por lo tanto, la cooperación del Departamento de Desarrollo del Sector Privado con los respectivos departamentos técnicos de ONUDI (agroindustria, producción limpia, etc.) dentro del mismo componente representa una excelente oportunidad para aprovechar sinergias y aumentar el impacto de las intervenciones. Dicha cooperación debería aplicarse como estándar en ONUDI en los sectores donde existe la capacidad interna.

Promoción de inversiones

La utilidad de la red de oficinas ITPO es mayor en proyectos donde la institución contraparte cuenta con sus propias oficinas en los países industrializados, ya que la función de los diferentes ITPO es la de fortalecer la capacidad de la contraparte en el trabajo de promoción a través de estas oficinas a través de programas de delegados a corto plazo, intercambio de experiencias e informaciones, etc. Este rol de los ITPO es más relevante para la cooperación de ONUDI que el de promover proyectos de inversión que originan en países que no son prioritarios para el ITPO.

El rol del UNIDO Exchange dentro de un proyecto de promoción de inversiones no es claro. No existe evidencia que el UNIDO Exchange contribuya al impacto de las actividades mas allá de ser una herramienta de mercadeo para ONUDI.

Propiedad local

La propiedad local de las intervenciones se ve afectada de manera negativa cuando se introducen cambios estratégicos (por ejemplo cambio del subsector atendido) a mediados de la fase de implementación de un proyecto o componente, sin pasar por un proceso participativo que involucra a las diferentes instituciones contrapartes. Las iniciativas e ideas para una intervención deben nacer en las instituciones del país.

Los consultores empleados en los proyectos de ONUDI deben percibir que sus clientes principales no es la ONUDI, sino las instituciones y/o empresas locales.

Sostenibilidad

El presupuesto equivocado que toda intervención de fortalecimiento institucional por si es sostenible perjudica el éxito de las intervenciones. Por lo tanto se requiere de una planificación formal en cuanto al tiempo después de la intervención. Si de antemano se requiere de una segunda fase, esto se debe mencionar en el documento desde el inicio. También se deben especificar los recursos nacionales necesarios para asegurar la continuidad del programa lo antes posible en un acuerdo con la institución contraparte involucrada. El rol más importante en este proceso de planificación tiene la contraparte nacional. Sin embargo, la ONUDI debe insistir en que esta planificación sea parte esencial de un PI.

Estrategia Corporativa de la ONUDI / Innovación

La estrategia corporativa de la ONUDI hace énfasis en la integración de las actividades de cooperación técnica y la función de “global forum” de la ONUDI. En el caso del PI Ecuador se ha mostrado de manera muy exitosa que los estudios de competitividad que la ONUDI conduce a escala global en el informe industrial, pueden ser transformado en proyectos concretos de asistencia técnica. Esto representa una innovación y buena practica para la ONUDI.

10 Anexos

10.1 Términos de referencia de la Evaluación

Evaluación del Programa Integrado “Sustainable improvement of industrial competitiveness” en Ecuador

1. EL PROGRAMA INTEGRADO

La ONUDI recibió en mayo 2000 una solicitud del Gobierno de Ecuador referente a la formulación de un programa integrado.

Como resultado de la misión técnica conducida en Junio 2001, las instituciones contrapartes acordaron con la ONUDI que el futuro programa debe enfocar los principales objetivos establecidos por el Consejo Nacional de Competitividad, dando asistencia a instituciones de soporte del sector privado, tales como la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria (FENAPI) y la Cámara de Industriales de Pichincha.

Como consecuencia, se definieron los siguientes servicios principales del Programa Integrado:

Economía competitiva

- Formulación e implementación de políticas industriales
- Desarrollo sostenible y manejo de la calidad
- Promoción de inversiones y de la tecnología

Medio ambiente sostenible

- Eficiencia energética y producción mas limpia

Empleo productivo

- Desarrollo de las agro-industrias y de las capacidades técnicas relacionadas

En marzo 2002 el Executive Board de la ONUDI aprobó el Programa Integrado con los siguientes componentes:

Componentes y presupuesto inicial

COMPONENTES	PRESUPUESTO (US\$, sin gastos de la agencia de Ejecución)
I. Políticas de Competitividad – asistencia al Consejo Nacional de Competitividad	820,700
II. Asistencia a los PYME en el desarrollo de Clusters, mejoramiento continuo y apoyo sectorial	2,003,500
III. Promoción de Inversiones e Alianzas	665,000
IV. Eficiencia energética y producción mas limpia	445,000
Gestión general	237,800
TOTAL	4,172,000

Fuente: Documento original del Programa

En Octubre 2004 un documento revisado fue firmado por la ONUDI y el Gobierno de Ecuador, incluyendo un nuevo componente: “Trade Capacity Building Programme for Industrial Competitiveness” por un monto de USD 1,346,500.

Dado que la mayoría de las actividades previstos se acercan a su finalización, el departamento PCF de la ONUDI ha solicitado una evaluación independiente, la cual debe proporcionar informaciones pertinentes a las decisiones acerca del futuro del programa integrado.

2. EVALUACIÓN

2.1. Propósito:

El propósito de esta evaluación independiente, recomendada por la División de Desarrollo de Programas y Cooperación Técnica (PTC) y por la División de Coordinación de Programas y Operaciones en el Terreno (PCF) de la ONUDI, es de ofrecer la oportunidad a la ONUDI, a los diferentes donantes y al Gobierno de Ecuador y demás partes contratantes Ecuatorianas, de llegar a constataciones y conclusiones comunes sobre los resultados y los éxitos alcanzados por la implementación del Programa Integrado en Ecuador, así como de determinar qué lecciones pueden ser aplicadas para la formulación de la segunda fase del Programa.

Los principales propósitos de la misión de evaluación son:

1. Evaluar los logros de cada componente con relación a los resultados esperados.
2. Identificar los factores que han facilitado los logros de los objetivos de cada componente, así como los factores que han obstaculizado el cumplimiento de objetivos.
3. Determinar qué experiencias de la implementación del Programa Integrado deben ser tomadas en cuenta, y en particular aquellas que contribuyan a la sostenibilidad de las empresas asistidas y las instituciones apoyadas. Determinar qué experiencias de la implementación del Programa Integrado deben ser tomadas en cuenta en una fase futura del mismo, y en particular, aquellas que contribuyan a la sostenibilidad de las empresas asistidas y las instituciones apoyadas.
4. Evaluar la pertinencia del Programa, así como su desarrollo, diseño, estado actual y movilización de recursos dentro de su marco institucional.
5. Analizar el manejo del Programa, la coordinación, la integración y los efectos de sinergia entre las distintas componentes.

La misión de evaluación tendrá también que revisar, si el enfoque utilizado en las distintas componentes ha llevado a resultados óptimos, o si otro enfoque hubiese permitido mejores resultados.

La evaluación empezará con el análisis de la documentación del Programa y de los informes de auto-evaluación sobre el progreso de las actividades de cada una de las componentes del Programa, además de entrevistas con los Oficiales de la Sede de la ONUDI involucrados en el Programa.

El enfoque del Programa es a una solución integrada, orientada a elevar el nivel de la capacidad nacional para una implementación más eficiente de las políticas y estrategias del Gobierno De Ecuador, encaminadas al fortalecimiento del sector industrial.

La evaluación tratará de determinar, de manera objetiva, la importancia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad del Programa Integrado. En detalle, determinará la eficacia y el impacto de los resultados previstos en la ejecución del Programa.

La evaluación basará sus conclusiones en datos y análisis cualitativos y cuantitativos. El trabajo consistirá en un análisis de los informes del Programa, entrevistas con las

contrapartes y con los miembros del equipo en Viena, así como con los beneficiarios en Ecuador.

En particular, la evaluación examinará las cuestiones siguientes:

- Pertinencia del Programa
- Eficacia
- Eficiencia
- Impacto
- Sostenibilidad en el futuro

2.2. Metodología

La evaluación será realizada a dos niveles:

1. Evaluación global del Programa Integrado
2. Evaluación de cada componente

La evaluación global del Programa Integrado estará basada en los resultados de la evaluación de las componentes y tratará asuntos como la integración, sinergia, manejo del programa e impacto total.

La evaluación de las componentes identificará productos, resultados, consecuencias y perspectivas del impacto de desarrollo que puede ser atribuido a cada componente.

La evaluación será realizada analizando varias fuentes de información incluyendo informes finales y de avance del programa, informes de auto-evaluación, entrevistas con las contrapartes, representantes de los donantes, beneficiarios y otros organismos de cooperación involucrados en el Programa.

Manteniendo su independencia, la evaluación será realizada con un enfoque participativo, buscando los puntos de vista y valoraciones de todas las partes involucradas.

A continuación se reproduce el estado financiero de las componentes del Programa a fecha de 28/02/2005

Estado del Presupuesto al 12/20058

Current Planning Figure (incl. psc):		\$6,235,623		
Current Planning Figure (excl. psc):		\$5,518,250		
Component		Current Planning Figure	Total Allotment	Total Expenditure
0.0.00	Multi-component	\$0	\$14,961	\$5,808
1.0.00	Competitiveness policies-assistance to the Consejo Nacional de Competitividad	\$820,700	\$238,726	\$237,907
2.0.00	Assistance to SMEs in cluster development, continuous improvement and sectoral support	\$2,003,500	\$575,978	\$499,773
3.0.00	Investment and partnerships promotion	\$665,000	\$254,999	\$217,821
4.0.00	Energy efficiency and cleaner production	\$455,000	\$0	\$0
5.0.00	Trade Capacity Building Programme for Industrial Competitiveness	\$1,346,500	\$349,738	\$209,555
99.0.00	General Coordination	\$227,550	\$52,414	\$52,414
Total		\$5,518,250	\$1,486,817	\$1,223,279

⁸Fuente: Base de datos Infobase

A. Evaluación global del Programa

La evaluación del Programa en conjunto examinará las cuestiones siguientes:

1. Pertinencia y Propiedad.

El equipo de evaluación examinará:

- Si el Programa Integrado fue diseñado y formulado de manera conjunta con el Gobierno de Ecuador, así como si contó con la participación de las demás contrapartes del Programa y de los beneficiarios.
- La pertinencia del Programa Integrado así como de sus objetivos.
- Si el Programa Integrado complementa la estrategia industrial del país.
- Si la experiencia adquirida durante la implementación ha confirmado la pertinencia de los objetivos, de los resultados y de las contrapartes.
- Si el Programa cumplía y cumple con los Objetivos del Milenio (como la reducción de la pobreza, la igualdad entre los géneros y la sostenibilidad del medio ambiente) así como con otros objetivos de desarrollo internacionales.
- Si el Programa Integrado se ajusta a la estrategia corporativa de la ONUDI.
- Si el Programa complementa la cooperación bilateral y multilateral y si se coordina con otros programas (especialmente UNDAF y CCA)
- Si las contrapartes han desarrollado una propiedad del programa que posibilite la sostenibilidad futura del Programa Integrado.

2. Movilización de recursos.

El equipo de evaluación examinará:

- El papel, la capacidad y la participación de las contrapartes nacionales de contribuir (en especie y/o en efectivo) a la implementación del Programa Integrado.
- Si el Gobierno de Ecuador ha tomado parte activa en la movilización de recursos para el Programa Integrado.
- Si la Sede Central de ONUDI y sus representantes en el terreno han realizado los esfuerzos necesarios para la movilización de recursos. ¿Dichos esfuerzos han sido efectivos?
- Si el equipo del Programa Integrado y las contrapartes han participado en el proceso de asignación de recursos semilla de la ONUDI.
- Si ha habido problemas para armonizar los objetivos del Programa Integrado con las prioridades de los donantes.
- ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en la movilización de recursos?

3. Coordinación del Programa.

El equipo de evaluación examinará:

- La eficiencia y la eficacia de la gestión nacional del Programa Integrado y del conjunto de mecanismos de coordinación en el terreno.
- La eficiencia y la eficacia de la gestión de la Sede Central de la ONUDI, de su coordinación y del control de sus servicios.

4. Formulación del Programa.

El equipo de evaluación examinará:

- Cómo fue definida la importancia de los proyectos a la hora de la identificación del Programa.
- Cómo se eligieron los sectores de intervención y las contrapartes
- La participación de las contrapartes en la identificación del programa. En qué medida dicha participación contribuyó a la selección de las áreas problemáticas y de las contrapartes necesitadas de apoyo.
- ¿Fueron identificados todos los supuestos?
- Cómo fueron establecidos los mecanismos de consulta y de coordinación. ¿Eran apropiados?
- En qué medida el Programa Integrado está correctamente orientado a los objetivos de desarrollo del país, y en qué medida estos objetivos contribuyen al desarrollo de los principales objetivos nacionales.
- En qué medida los resultados obtenidos por esos objetivos pueden ser verificados por un conjunto de indicadores.

5. Efectos de sinergia derivados de la integración del Programa

- ¿Cuáles son las ventajas observadas de la coordinación entre las componentes y dentro de ellas? (Por ejemplo, el ahorro de costos implementando servicios de ONUDI; el aumento de eficacia resultante de proporcionar diversos servicios al mismo grupo de beneficiarios; aumento de la eficiencia de las intervenciones que tienen como objetivo consolidar las conexiones dentro de un sistema; aumento de la eficacia debido a la provisión simultánea de servicios a nivel de políticas, de las instituciones de apoyo y de las empresas)
- Si los costos del Programa Integrado (gestión y coordinación por parte de muchas contrapartes, complejidad en la movilización de los recursos, etc.) son proporcionales a las ventajas de la integración.
- ¿Qué otras ventajas de la asistencia de la ONUDI en el Programa Integrado pueden ser identificadas?
- Efectos sobre el país debidos a la intensificación del diálogo y de la cooperación entre los ministerios, las instituciones industriales y otros organismos de cooperación.

6. Resultados a nivel del Programa (contribución a los objetivos industriales del país)

- Evaluación de los resultados alcanzados a nivel de productos, resultados e impacto.
- Si el Programa Integrado ha contribuido o podrá contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Si los indicadores de resultados desarrollados en el Programa Integrado facilitan la evaluación de los logros de los objetivos de desarrollo nacional e internacional.

B. Evaluación de las componentes

La evaluación de cada una de las componentes seleccionadas analizará las siguientes cuestiones:

1. Propiedad y pertinencia

- Si la componente fue diseñada con la participación de las contrapartes nacionales y/o con los beneficiarios, en particular con las contrapartes industriales.

- Si las distintas contrapartes se han involucrado en el Programa Integrado de forma adecuada. Su nivel de participación en la identificación de las áreas problemáticas para el diseño del Programa Integrado, así como en el desarrollo de las estrategias de cooperación técnica.
- Si las distintas contrapartes se han involucrado activamente en la implementación de la componente.
- Si se ha establecido una relación lógica entre los objetivos de la componente y el objetivo general del Programa Integrado.
- Si los cambios producidos durante la implementación del Programa Integrado han sido aprobados y documentados.
- Si los productos, tal y como están formulados en el documento del Programa Integrado, siguen siendo necesarios y suficientes para alcanzar los objetivos de la componente.
- Si se han producido beneficios de la coordinación entre las componentes del Programa Integrado o bien de la coordinación de éstas con otros programas de cooperación al desarrollo del país.

2. Eficiencia en la implementación

- Si las contribuciones de la ONUDI y del Gobierno de Ecuador y demás contrapartes han sido suministradas de acuerdo al plan previsto dentro del Programa, así como si han cumplido los requisitos planeados.
- Si la calidad de los servicios de la ONUDI (conocimiento, entrenamiento, equipamiento, metodología, etc.) fue la prevista y si fue la adecuada para la consecución de los resultados del Programa Integrado.

3. Eficacia de las componentes

- Evaluación de la pertinencia de los productos y de cómo son utilizados por los beneficiarios del Programa Integrado.
- Análisis de los resultados derivados o que se derivarán en el futuro por la utilización de los productos logrados en el Programa Integrado.

4. Impacto

- Identificación de los cambios que se han producido o se prevén producir en el desarrollo (económico, medio ambiental, social) a nivel de los beneficiarios (industria)

Composición del equipo de evaluación:

- Un representante de la ONUDI con conocimiento de los programas integrados y experiencia en la evaluación de la cooperación técnica. Fluidez en español e inglés necesaria. Responsable del equipo.
- Un consultor internacional, nombrado por la ONUDI, con conocimiento de la evaluación de la cooperación técnica internacional, desarrollo del sector, privado inversión (particularmente PYMEs) y promoción de tecnologías y en competitividad industrial y comercio.
- Un consultor nacional aprobado por el Gobierno de Ecuador, experto en el marco institucional industrial relevante del país, con experiencia en desarrollo del sector privado (particularmente PYMEs), inversión y promoción de tecnologías y en competitividad industrial y comercio.

Los miembros del equipo de evaluación no deben haber estado directamente implicados en el diseño, valoración o implementación del Programa Integrado.

La ONUDI contratará a todos miembros del equipo de evaluación.

Al final de su trabajo en Ecuador, el equipo de evaluación presentará las conclusiones y recomendaciones de la misión a las partes involucradas y a los representantes de los donantes de las correspondientes embajadas bilaterales. Así mismo serán invitados a participar durante la evaluación de las componentes o proyectos que sus países hayan financiado.

La oficina de la ONUDI en Ecuador apoyará logísticamente al equipo de evaluación. El equipo de evaluación no está autorizado a hacer ningún compromiso a nombre del Gobierno de Ecuador, de los donantes o de la ONUDI.

Programa y agenda de la misión de evaluación

La misión en Ecuador se organizará durante el mes de marzo/abril 2006. El responsable de la misión de evaluación comenzará sus actividades en la Sede de la ONUDI por lo menos un mes antes del comienzo de las actividades de la misión en Ecuador.

El informe final de la evaluación será presentado a mas tardar 6 semanas después de la misión en el terreno.

Los costos de la evaluación serán cubiertos por la ONUDI con un presupuesto establecido para este ejercicio.

La oficina de la ONUDI en Ecuador y las contrapartes nacionales del Programa proveerán la ayuda logística, la organización de la agenda de la misión y el transporte en el país por el tiempo que dure la misión. Siempre que sea necesario, las contrapartes locales y el equipo de la ONUDI relacionado con el Programa Integrado, asistirán en la identificación, planeamiento y coordinación de las visitas y las reuniones.

El plan detallado para las visitas y reuniones en los sitios del Programa en Ecuador será propuesto por el equipo de coordinación de acuerdo con el encargado del Programa, consultando con el equipo de evaluación antes de la fecha de comienzo de la misión en el campo.

La evaluación conjunta e independiente del Programa Integrado será precedida por una auto-evaluación en el curso de la cual los informes (SER) sobre cada componente serán preparados por los miembros del equipo del Programa Integrado y puestos a disposición del equipo de evaluación.

El informe

El informe de la evaluación seguirá el formato estándar para los informes de evaluación de la ONUDI.

Para garantizar que el informe haya tomado en consideración las opiniones de las contrapartes y haya entendido correctamente las opiniones emitidas, es recomendable que la presentación provisional de las conclusiones y recomendaciones principales de la misión sea realizada por los miembros del equipo antes de la salida de la misión de Ecuador y discutida con las contrapartes y los oficiales de la Sede involucrados en el Programa.

Toda la documentación necesaria se debe poner a disposición del equipo de evaluación. Toda la ayuda substantiva y administrativa para la evaluación será proporcionada en la Sede por el líder del equipo del Programa Integrado de Ecuador y en el campo por la oficina de la ONUDI y las contrapartes nacionales.

El informe final será entregado en un disquete al Grupo de Evaluación de la ONUDI, el cual se encargará de su impresión, distribución y de la difusión de los resultados de la evaluación.

Dado que el informe de la evaluación es el producto del trabajo de un equipo independiente que actúa en su capacidad personal, es decisión del equipo cómo utilizar los comentarios hechos por las partes implicadas y reflejarlos en el informe. Sin embargo, el equipo de evaluación es responsable de reflejar cualquier corrección de hechos que eventualmente haya sido traída a su atención antes de la finalización del informe.

10.2 Lista de las Personas Entrevistadas

Ministerio de Comercio Exterior, Industria y Pesca

Sr. Santiago Salguero, Subsecretario de Industrialización.
Sra. Ligia Tamayo y Sr. Jaime Cueva, Coordinadores del Programa Integrado
Sr. Hector Tapia, Sub-Secretaría de Pymes.
Sr. Gustavo Terán, Sub-Secretaría de Comercio Exterior
Sr. Arturo Barboza, Sub-Secretaría de Comercio exterior.
Sra. Adriana Cárdenas.
Sra. Mary Balarezo.

Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción y la Competitividad

Sra. Verónica Sión de José. Directora Ejecutiva
Sr. Paulo Rodríguez. Director Técnico.
Sr. Sergio Ochoa. Consultor.

Unidad Técnica de Estudios para la Industria

Sr. David Molina. Jefe Asesor
Señoras Andrea Heredia, Lorena Andrade, Marielena Ayale, Maritza Felix. Especialistas asignadas a la unidad.

Órgano Ecuatoriano de Acreditación

Sra. Blanca Viera. Directora.

Cámara de Industrias de Cuenca

Sr. Xavier Abad Vicuña, Presidente Ejecutivo.

Consejo Nacional de Zonas Francas

Sr. Nelson Díaz. Director.

Banco Central del Ecuador

Diego Mancheno Ponce, Director General de Estudios.
Señora María Belén Freile, señores Marco Baquero y Santiago Segovia especialistas del Departamento General de Estudios.

Banco Mundial

Sr. Eduardo Somensatto. Gerente Ecuador

SEPROYCO

Sra. María del Carmen Burneo. Coordinadora General del Componente Dos.

FUNDETEX

Laura Puente. Directora

Alcaldía-Municipio de Antonio Ante

Sr. Edmundo Andrade. Vice-Alcalde.
Sr. Luis Bravo. Director de Participación Social y Desarrollo Humano
Sr. Mauricio Ayala. Departamento de Turismo.
Sra. Anita Cadena. Departamento Participación Social.
Fred Posso. Depto. Departamento de Desarrollo económico productivo
Fanny Paredes
Sandra Muñoz.
Tito Villegas.
Cámara de Comercio de Antonio Ante

Santiago Salgado. Director Ejecutivo.
Juan Carlos Andrade. Articulador

Unidad de Servicios Empresariales

Sra. María Cristina Rosero Ortiz. Gerente

Cámara de Calzado de Tungurahua

Lilia Villavicencio. Vice-presidenta.

CORPOAMBATO

Sr. Mauricio Molina Flores, Gerente General

Sr. Jorge Núñez. Técnico de Capacitación

Sra. Tatiana Rueda. Articuladora

Sra. Danilo Miranda. Articulador.

Empresas

ANITEX. Sra. Anita Dávila. Gerente

Creaciones Playa. Sra. Martha Estévez. Gerente.

Confecciones Denys. Sra. Norma Flores. Gerente.

Confecciones Panda. Sr. Fernando Benalcázar. Gerente.

Mónica Creaciones. Sra. Mónica Terán. Gerente.

Moni-Creaciones. Sra. Olga López. Gerente.

Createxa. Sra. Pilar Pastrana. Gerente.

D'con. Sr. Hernán Padilla. Representante.

Grupo Asociativo Cebra. Sr. Washington Moyolema.

Red Femags. Sr. Gustavo Martínez.

Mario Pescarolo.

Ruy Quevedo. Vino Bondi

PROIMBABURA

Sr. Diego Granja

Instituto Nacional de Pesca

Dr. Xavier Romero Martínez, Director General (entrevista telefónica)

CORPEI

Ricardo Estrada. Presidente.

Richard Hall González-Rubio. Vicepresidente Ejecutivo.

Sra. Pamela Cumba

Sr. Gabriel Malo

CEEDI

Félix Chang. Director Programa Maestría. Universidad de Guayaquil

Consultores ONUDI

Manuel Albaladejo, Consultor Internacional.

Alejandro Vega, Consultor Internacional

Luis Luna. Consultor Local

PNUD

Verónica Quintero. Gerente. Área de Reducción de Pobreza

ONUDI, Ecuador

Xavier Arcos. Jefe de Operaciones de la ONUDI.

10.3 Agenda de la Misión de Evaluación

AGENDA DE LA MISION DE EVALUACIÓN	
Del 27 de Marzo al 7 de Abril de 2006	
Fecha	ACTIVIDAD
Lunes 27 Marzo	Llegada de la Misión al Ecuador
	Reunión preparatoria de la Misión con Jefe de Operaciones de ONUDI
	Reunión con los Coordinadores del PI en el MICIP
Martes 28 Marzo	Reuniones con el Banco Central y la UTEPI
	Reunión con consultor local del Componente Cinco
Miércoles 29 Marzo	Reunión con la Coordinadora del Componente 2
	Reunión con el Banco Mundial.
	Visita a la Escuela Textil de CAPEIPI
	Reunión con PNUD. Gerencia del Area de Pobreza
Jueves 30 Marzo	Reuniones en CORPEI
	Reunión con Empresa participante en PI
	Preparación del informe
Viernes 31 Marzo	Reunión con CEEDI
	Reuniones en CORPEI
	Reunión con Empresa participante en PI
	Preparación del informe
Sábado 1 Abril	Reunión con consultor internacional en análisis de competitividad
	Preparación del informe
Lunes 3 Abril	Reunión con PROIMBABURA
	Reunión con la Cámara de Comercio de Antonio Ante
	Reunión con Redes Empresariales
	Preparación del informe
Martes 4 Abril	Visita a Empresas
	Reunión con la Unidad de Servicios Empresariales
	Visita a Empresas
	Reunión con Sub-Secretario de Industrialización del MICIP
Miércoles 5 Abril	Reunión con la Cámara de Cuero y Calzado CALTU
	Reunión con CORPOAMBATO
	Visita a Empresas
Jueves 6 Abril	Reunión con Presidente Cámara de Industrias de Cuenca
	Reuniones con funcionarios de Subsecretarías de Comercio Exterior y Pymes del MICIP. Reunión con Punto focal de la OMC y Dirección del Ente Ecuatoriano de Acreditación
	Reunión con CONAZAFRA.
	Reunión con Consejo Nacional para la Reactivación de la Productividad y Competitividad
	Preparación del informe
Viernes 7 Abril	Presentación de conclusiones a representantes del MICIP
	Reunión con Representante Residente del PNUD

10.4 Datos financieros y estatus del Programa Integrado

IP Component/project title	Approved Amount	Project details	Total Allotment	Total Expenditure	Un-committed PAD	Funding source	Open for funding	Project Manager
Componente 1 – Políticas de Competitividad	1,058,500		270,917	270,292	626		533,165	
Seed money activities, short prod exists		SF/ECU/02/001	95,544	95,570	-26	Self-financed	Ongoing	D. Hubbard
Seed money activities		SF/ECU/02/B01	110,677	110,677		Self-financed	Completed 12/2004	D. Hubbard; H. Hirose
Seed money activities		XP/ECU/03/008	33,239	33,239		Regular Programme of TC	Completed 06/2004	D. Hubbard; H. Hirose
Support to BCE free trade negotiations		XP/ECU/04/013	31,457	30,806	652	Regular Programme of TC	Completed 12/2004	D. Hubbard; H. Hirose
Component 2 – Asistencia a los PYMEs	2,003,500						1,565,522	
		SME Development	437,978	433,166	4,812			
Seed money Component 2 – Cluster Development		SF/ECU/02/A01	249,000	247,916	1,084	Self-financed Trust Fund, Govt. Ecuador	Ongoing	G. Ceglie
Seed money Component 2 – Cluster Development		US/ECU/02/075	51,978	49,488	2,490	UK IP Programmable funds	Completed 12/2004	D. Hubbard

10.5 Datos financieros y estatus del Programa Integrado (cont.)

IP Component/project title	Approved Amount	Project details	Total Allotment	Total Expenditure	Un-committed PAD	Funding source	Open for funding	Project Manager
Seed money Component 2 – Cluster Development		US/ECU/02/D75	137,000	135,762	1,238	UK IP Programmable funds	Completed 01/2006	G. Ceglie
		Agro-Industry	151,738	132,294	19,444			
Seed money activities		US/ECU/02/B75	89,500	78,201	11,299	UK IP Programmable funds	Completed	J. P. Moll
Seed money activities		US/ECU/02/C75	48,500	47,898	602	UK IP Programmable funds	Completed 17/01/2005	F. Schmell,
Preparatory Assistance Loja		XP/ECU/05/001	13,738	6,195	7,543	Regular Programme of TC		K. Schebesta
Componente 3 – Promocion de Inversiones	665,000		254,999	241,740	13,260		390,826	
Investment and Partnership		SF/ECU/04/001	68,000	66,468	1,532	Self-financed	Ongoing	P. Scott
Seed money for IP		US/ECU/02/A75	143,299	143,232	68	UK IP Programmable funds	Completed 5/2005	P. Scott
Investment and Partnership, Prodoc exists		US/ECU/05/002	43,700	32,040	11,660	UK IP Programmable funds	Ongoing	P. Scott
Componente 4 – Eficiencia energetica y produccion mas limpia	445,000						445,000	

10.6 Datos financieros y estatus del Programa Integrado (cont.)

IP Component/project title	Approved Amount	Project details	Total Allotment	Total Expenditure	Un-committed PAD	Funding source	Open for funding	Project Manager
Componente 5 – Fortalecimiento de la Capacidad Comercial			418,828	327,149	91,679			
Pilot programme TCB for regional replication		XP/ECU/04/064	164,410	124,262	40,148	Regular Programme of TC	Ongoing	O. Loesener
Pilot programme TCB for regional replication		XP/ECU/04/065	164,477	164,420	57	Regular Programme of TC	Ongoing	D. Hubbard; O. Loesener
Pilot programme TCB for regional replication		XP/ECU/06/005	89,941	38,467	51,474	Regular Programme of TC	Ongoing	D. Hubbard
Others								
IP Formulation Mission		UB/ECU/00/057	19,175	19,175		Unutilized Balance from RB	Closed	B. Calzadilla
Total	4,172,000		1,553,635	1,423,816	129,821		2,934,513	

10.6 Marco lógico original del Programa Integrado

Title: Sustainable improvement of industrial competitiveness

Programme Summary Matrix

DEVELOPMENT OBJECTIVES	Sustainable growth of productive capacities and a more equitable income distribution
NATIONAL DEVELOPMENT GOALS	Development of a demand-oriented industry generating employment and sustainable utilization of industrial resources
OBJECTIVES OF THE UNIDO PROGRAMME	Strengthening institutional capacities to achieve enhanced competitiveness of Ecuadorian Industries through sustainable industrial development

Component 1 Competitiveness Policies- Assistance to the Consejo Nacional de Competitividad		Component 2 Assistance to the SMEs in cluster development, continuous improvement and sectoral support		Component 3 Investment and partnerships promotion		Component 4 Energy efficiency and cleaner production		Component 5 Trace Capacity Building Programme for Industrial Competitiveness	
Immediate Objective	To provide technical support to the Consejo Nacional de Competitividad and speed up implementation of the Competitiveness Agenda	Immediate Objective	Assistance to the FENAPI's training functions in the field of cluster development and continuous quality improvement	Immediate Objective	To improve the enabling and competitive environment and increase inflows of foreign investment to the Ecuadorian industry	Immediate Objective	To improve the private sector capacities to achieve an environmentally sustainable industrial development	Immediate objective	Improvement of technical infrastructure for standards andr compliance assessment and.stablishment of sustainable structure for permanent monitoring of trade flows and industrial competitiveness

Component 1 Competitiveness Policies- Assistance to the Consejo Nacional de Competitividad		Component 2 Assistance to the SMEs in cluster development, continuous improvement and sectoral support		Component 3 Investment and partnerships promotion		Component 4 Energy efficiency and cleaner production		Component 5 Trace Capacity Building Programme for Industrial Competitiveness	
critical problem addressed	To endow the new Consejo with its own identity and give it visibility as a vital tool for achieving a competitive and sustainable national industry	critical problem addressed	Insufficient direct services for SMEs	critical problem addressed	Low level and high concentration of foreign investment	critical problem addressed	Little participation of the industrial sector in the area of environment protection and general industrial development model with weak mechanisms for environmental concerns.	Critical problem addressed	Weakness in standards and compliance infrastructure in response to specific standards in exports markets and need in the public sector for capacity building in competitiveness assessment

Outputs	Success indicators	Outputs	Success indicators	Outputs	Success indicators	Outputs	Success Indicators	Outpputs	Success Indicators
1.1 Support to the implementation of the Competitiveness Agenda through the strengthening of the Secretariat of the Consejo de Competitividad	Progress in impl. Comp. Agenda & a dynamic & efficient Consejo Secretariat	2.1 Assistance to introduce a Quality Award together with Cooperacion Ecuatoriana de Calidad Total	First award made	3.1. Implementation of an Investment Promotion programme	Programme for foreign investment and partnerships promotion is adopted	4.1 Improved industrial energy efficiency		5.1. Standards and regulations revised and updated so as to meet international requirements and ensure mandatory compliance with specific standards in the US and European markets.	

Outputs	Success indicators	Outputs	Success indicators	Outputs	Success indicators	Outputs	Success Indicators	Outpputs	Success Indicators
1.2 Technical support to a series of workshops hosted by the Consejo on topics such as the impact of dollarisation and of ALCA on national industry	Positive reaction from participants and other interested parties	2.2 Implementation of a continuous improvement scheme within 15 pilot enterprises in a selected sector	Improved competitiveness in 15 enterprises as a result of the application of the quality principles.	3.2 Legal and institutional framework for attracting investment for industrial and infrastructure projects development	Legal and institutional framework following international rules and best practices are established	4.2 Assistance to integrate the Ecuadorian cleaner production center within the UNIDO/UNEP cleaner production centres network		5.2 Strengthened laboratories in three selected sub-sectors	
1.3 Technical support to workshops hosted by the Consejo in provinces such as Manabí, Loja and Cuenca to promote strategies for regional (local) development	Positive reaction from participants and other interested parties	2.3 Implementation of a sectoral programme of competitiveness benchmarking within a selected sector.	Established benchmarking	3.3 Promotion of selected industrial and infrastructure projects (traditional and high technology based)	Partnerships established or contracts initialed	4.3 Assistance to UDENOR Minihydroelectric power plants for remote villages in the North East		5.3 Strengthening and operation of the national accreditation body for laboratory accreditation	
1.4 Technical advice to the promoters of the Technopark Ecuador intended to be the country's leading industrial zone and science park.	Recognition of the park as a showpiece for future regional industrial development	2.4 Creation of a common garment industry support center for FENAPI, AIT and the Chamber of Industry of Guayaquil	Centre operational					5.4 Provision of assistance to 40 enterprises in applying quality management principles and procedures, including quality management systems, quality control and process control	

Outputs	Success indicators	Outputs	Success indicators	Outputs	Success indicators	Outputs	Success Indicators	Outpputs	Success Indicators
1.5 Strengthening of local institutions involved in industrial development in the province of Manabí	Recognition of Manabí as success story in regional development	2.5 Development of clusters and networks of SMEs fostering enterprises' collective efficiency and local competitive advantage	Organized SME clusters and networks					5.5 Establishment and/or strengthening of "National Enquiry Points" (NEP) for the WTO Agreement on TBT and the WTO Agreement on the Application of SPS Measures, and training to implement the agreements	
		2.6 Training of network and cluster brokers able to promote networking among local SMEs	Local institutions trained as brokers					5.6 Trade and Industrial Competitiveness Unit established and operationalised in MICIP and annual industrial competitiveness reports issued	



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

Centro Internacional de Viena, Apartado postal 300, 1400 Viena, Austria

Teléfono: (+43-1) 26026-0, Fax: (+43-1) 26926-69

Correo electrónico: unido@unido.org, Internet: <http://www.unido.org>