



INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA SALVADOREÑA A TRAVÉS DE LAS CONSEJERÍAS ECONÓMICAS, COMERCIALES Y DE TURISMO

Trabajo de graduación de José David Martínez Serrano, para la obtención del grado académico de Maestro en Diplomacia del Instituto Especializado de Educación Superior para la Formación Diplomática, aprobado por el jurado de tesis el veinte de enero de dos mil diecisiete.



IEESFORD
Ministerio de Relaciones Exteriores

INSTITUTO ESPECIALIZADO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
PARA LA FORMACIÓN DIPLOMÁTICA

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA SALVADOREÑA A
TRAVÉS DE LAS CONSEJERÍAS ECONÓMICAS, COMERCIALES Y DE
TURISMO

AUTOR

JOSÉ DAVID MARTÍNEZ SERRANO

ASESOR

PROFESOR: DR. GIOVANNI BERTI LUNGO

ANTIGUO CUSCATLÁN, LA LIBERTAD

2016

PRESIDENTE DEL CONSEJO ACADÉMICO:

Ingeniero Hugo Roger Martínez Bonilla

RECTORA EN FUNCIONES:

Maestra Claudia María Samayoa Herrera

SECRETARIA GENERAL:

Maestra Nelly Yohana Cuéllar De Yamagiwa

ASESOR DE LA TESIS:

Maestro Carlo Giovanni Berti Lungo

JURADOS DE TESIS

Maestro Carlos José Federico Mendoza Alvarenga

Maestro Carlos Ernesto Ayala Durán

Maestra Claudia Elizabeth Sequeira Campos

AGRADECIMIENTOS

*A Dios, por la oportunidad de culminar el presente trabajo de investigación
y de permitirme un nuevo logro académico y profesional.*

*A mis padres, por enseñarme el valor del estudio
y que el trabajo duro siempre rinde sus frutos.*

A mi familia, por su atención e incondicional apoyo.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	La internacionalización de la economía salvadoreña	1
1.1	Marco conceptual: Definiciones de Internacionalización	2
1.1.1.	Apertura comercial	4
1.1.2	Deslocalización de los factores productivos e intensificación de los flujos migratorios	5
1.1.3	Internacionalización financiera: Decisiones de inversión directa y de cartera	8
1.2	Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de la economía	9
1.2.1	Modelo clásico o teoría de proporción de factores	11
1.2.2	Modelo del ciclo de vida del producto	11
1.2.3	Modelo Uppsala- Escuela Nórdica	12
1.2.4	Modelo de la ventaja competitiva de las naciones o paradigma de Porter	12
1.2.5	Teoría de la ventaja monopolística o teoría de la organización	13
1.2.6	Teoría de internalización	13
1.2.7	Paradigma ecléctico de Dunning	14
1.3	Sobre las políticas de internacionalización	15
1.3.1	Política de financiación de operaciones internacionales	17
1.3.2	Criterios de valoración en las políticas de internacionalización	20
1.4	Sobre la internacionalización de la economía en El Salvador: Antecedentes	21
1.4.1	Administración Presidencial de Alfredo Cristiani (1989–1994)	22
1.4.2	Administración Presidencial de Calderón Sol (1994–1999)	23
1.4.3	Administración Presidencial de Francisco Flores (1999–2004)	24
1.4.4	Administración Presidencial de Elías Antonio Saca (2004–2009)	25
1.4.5	Administración Presidencial de Mauricio Funes (2009–2014)	25
CAPÍTULO II	Internacionalización de la economía a través de la implementación de agencias comerciales. Otras experiencias	27
2.1	Creación de las instituciones	29
2.2	Misión y áreas de actividad	31
2.3	Forma jurídica y esquema de reporte	33
2.4	Estructura organizacional, composición del consejo de dirección y personal	35
2.5	Presupuesto y ejecución presupuestaria	38
2.6	Portafolio de servicios	40
2.7	Localización y operatividad de las oficinas administrativas	45
2.8	Usuarios de los programas y servicios	47
2.9	Evaluación de efectividad y desempeño de función	49
CAPÍTULO III	El Programa de Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo como herramienta para la internacionalización de la economía salvadoreña	55
3.1	Creación institucional	56

3.2	Misión y áreas de actividad	59
3.2.1	Destinos priorizados	59
3.2.2	Promoción comercial	60
3.2.3	Atracción de Inversión	60
3.2.4	Promoción del turismo	61
3.2.5	Atracción de cooperación técnica en materia de comercio exterior	61
3.3	Forma jurídica y esquema de reporte	61
3.4	Estructura organizacional, composición del consejo de dirección y personal	63
3.5	Sistema de remuneración	70
3.6	Financiamiento, presupuesto y ejecución presupuestaria	73
3.7	Portafolio de servicios	75
3.7.1	Información estratégica / Inteligencia comercial	75
3.7.2	Promoción comercial y de inversión	76
3.7.3	Representación internacional	77
3.7.4	Servicios a compradores internacionales	77
3.7.5	Asesoría al Exportador	77
3.7.6	Promoción Turística y Marca País	78
3.8	Localización de las oficinas físicas del Programa	78
3.9	Usuarios del Programa y sus servicios	78
3.10	Seguimiento, monitoreo y evaluación	79
CAPÍTULO IV Oportunidades y desafíos para El Salvador		83
4.1	Implementación de las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo	84
4.2	Institucionalidad	90
4.3	Sostenibilidad del Programa	94
4.4	Impacto económico	95
4.5	Conclusiones y recomendaciones	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		101
GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS		111
ANEXOS		
Anexo A. Contrato de Préstamo N. 2583/OC-ES entre la República de El Salvador y el Banco Interamericano de Desarrollo		
Anexo B. Términos de Referencia para la Contratación de Consultores para las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo		
Anexo C. Datos de Contacto de Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo		
Anexo D. Cuadro resumen sobre solicitudes de acceso a la información		
Anexo E. Solicitudes de acceso a la información		
Anexo F. Transcripción de entrevista informativa (comunicación personal)		

INDICE DE GRÁFICOS, TABLA, MAPAS E ILUSTRACIONES

Mapa 1. Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo en el mundo	58
Tabla 1. Porcentaje de retribución variable aplicable a los Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo radicados en E.E.U.U., México, República Dominicana, Colombia, Chile y Alemania	71
Tabla 2. Exportaciones totales (valores en unidades) 2012 a octubre 2016, en destinos CECT	86

ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ABRACORP (en portugués):	Asociación Brasileña de Viajes Corporativos
ADA:	Acuerdo de Asociación
AFI:	Alliance for Financial Inclusion
ALCA:	Área de Libre Comercio de las Américas
ARENA:	Alianza Republicana Nacionalista
AVIESP (en portugués):	Asociación de Agencias de Viaje Independientes del Interior del Estado de Sao Paulo
BANCOLDEX:	Banco Colombiano de Comercio Exterior
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo
BTC:	Bolsa Turística del Caribe
CECT:	Consejería Económica, Comercial y de Turismo
CELAC:	Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños
CENPRO:	Centro para la Promoción de Exportaciones e Inversiones
CINDE:	Coalición de Iniciativas de Desarrollo
COEXPORT:	Corporación de Exportadores de El Salvador
COMEX:	Ministerio de Comercio Exterior (Costa Rica)
COMINVER:	Dirección General de Comercio e Inversiones
CONAMYPE:	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
CORSATUR:	Corporación Salvadoreña de Turismo.
COSO:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CT:	Comité Técnico
D.C.:	Distrito de Columbia
D.F.:	Distrito Federal
DANE:	Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas
DGRE:	Dirección General de Relaciones Económicas
E.E.U.U.:	Estados Unidos de América
EA:	Especialista de Adquisiciones
ECA:	Export Credit Agencies
Ed.:	Edición
EF:	Especialista Financiero
Et al.:	(abreviatura latina) y otros o y los demás
FIDUCOLDEX:	Fiduciaria Colombiana del Comercio Exterior
FMI:	Fondo Monetario Internacional
FONDEPRO:	Fondo de Desarrollo Productivo
GATT (en inglés):	Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio
GT:	Gerente Técnico
ICCA:	International Congress and Convention Association
ICEC:	Iniciativa de Consejeros Económicos y Comerciales
ICEX:	Instituto Español de Comercio Exterior
IDE:	Inversión Directa en el Exterior
IED:	Inversión Extranjera Directa
MINEC:	Ministerio de Economía de El Salvador
MIPYMES:	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

MITUR:	Ministerio de Turismo de El Salvador
MOP:	Manual de Operaciones del Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional
MRREE:	Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador
No.:	Número
OC:	Oportunidad Comercial
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OFECOMES:	Oficinas Económicas y Comerciales
OFICOM:	Oficina Comercial
OMC:	Organización Mundial del Comercio
OPC:	Oficina de Promoción Comercial
p.:	página(s)
PE:	Planificador Estratégico
PEP:	Plan de Ejecución Plurianual
PF:	Plan Financiero
PIB:	Producto Interno Bruto
PM4R (en inglés):	Gestión de Proyectos para Resultados
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA:	Plan Operativo Anual del proyecto
PROCOMER:	Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica
PROESA:	Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador
PYMES:	Pequeñas y Medianas Empresas
RDC:	Representación Diplomática y Comercial
SAC:	Sistema Arancelario Centroamericano
SAFI:	Sistema de Administración Financiera Integrado
SBC:	Selección Basada en la Calidad
SICA:	Sistema de Integración Centroamericana
SIECA:	Secretaría de Integración Económica Centroamericana
SIGCECT:	Sistema de Gestión en Línea de los Consejeros Económicos, Comerciales y Turismo
TLC:	Tratado de Libre Comercio
UACI:	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional
UCP:	Unidad Coordinadora del Programa
UE:	Unión Europea
UFI:	Unidad Financiera Institucional
UNCTAD (en inglés):	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
VMCD:	Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo (El Salvador)
Vol.	Volumen

RESUMEN

Las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo surgen en respuesta a la necesidad de configurar un cuerpo institucional definido de ejecución y apoyo en las labores de promoción comercial, atracción de inversiones y fomento al turismo en las economías salvadoreña tomando en cuenta el afán del Gobierno por consolidar un proceso de inserción internacional estratégico, sostenible y sistemático que confiera nuevos y eficientes elementos de valor a la dinámica de la diplomacia comercial. Mediante la investigación bibliográfica, unido al ejercicio de análisis comparado entre países clave de la región iberoamericana que han implementado el modelo de oficinas comerciales en el exterior, fue posible la identificación de los desafíos que la iniciativa tiene que enfrentar pero también de las oportunidades al alcance del proyecto en aras de jugar un rol de mayor protagonismo.

Es importante mencionar que entre los elementos comunes a analizar para predecir un éxito de dicho programa destacan la sostenibilidad institucional garantizada mediante la eficaz gestión y administración de los recursos actuales y futuros asociados al programa, al trabajo interinstitucional y la fuerte vinculación que debe existir entre el sector público y privado. Por otro lado, el fortalecimiento institucional que optimice cada uno de los esfuerzos y dimensiones del programa para alcanzar sus objetivos impulsores en la diplomacia económica, sin olvidar el impacto económico que puede evidenciarse en el mediano y largo plazo por medio de los indicadores económicos, comerciales y en la aparición paulatina de nuevas y sólidas relaciones diplomáticas con los actuales socios comerciales y con nuevos destinos.

Palabras o términos clave: *Internacionalización económica; diplomacia económica; diplomacia comercial; Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo; oficina comercial.*

ABSTRACT

The Economics, Commerce and Tourism Counseling Program responds to the necessity of comprising a structured and institutional team that supports trade promotion, investment potential and tourism development within the Salvadoran economic agenda taking in consideration the government aim towards reinforcing an strategic, sustainable and systematic international integration while presenting new and efficient value elements to trade diplomacy. Through literature review and the comparative analysis method used among key Ibero-american countries that had opened foreign trade promotion offices of the same type in the past, it was possible to identify some of the challenges that this initiative faces as well as the opportunities gained with the major role vested upon them.

It is important to highlight among the common analytical elements that may foreseen success, the institutional sustainability guaranteed through the well-functioning management and resource administration, the cooperative institution scheme and the solid involvement among the public and private factions. On the other hand, focused on the institutional strengthening that enhances every effort and dimension contained within the program and the objectives leading to a proper economic diplomacy, without forgetting the economic impact on the long-and-medium term depicted on economic and social indicators as well as the progressive appearance of renewed and more solid diplomatic relationships with the current trading partners and newer destinations.

Keywords: *Economic internationalism; economic diplomacy; trade diplomacy; Economics, Commerce and Tourism Counseling Program; trade office.*

INTRODUCCIÓN

En El Salvador, así como en la mayoría de países, el proceso de internacionalización de la economía se ha desarrollado a partir de la implementación y conducción de políticas comerciales que, en cierto grado, han incidido directa o indirectamente en el manejo de las relaciones diplomáticas, convirtiéndose esto último en el mecanismo a través del cual se pretende lograr una apertura a nuevos mercados y, consecuentemente, la deslocalización de los productos nacionales.

La presente investigación titulada *Internacionalización de la economía salvadoreña a través de las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo*, surge con motivo de explicar y profundizar en la necesidad de promoción de nuevas políticas coordinadas conjuntamente entre los sectores del Gobierno¹ que, por una parte, permitan el desarrollo de actividades de mayor productividad y de valor agregado a nivel nacional (que se traduzcan en fuentes de empleo formal y en la diversificación de las exportaciones) y, por otra, permitan la internacionalización y dinamización de la economía salvadoreña en un mundo competitivo y globalizado. En consecuencia, lo anterior se configura como el problema general de esta investigación.

Ahora, tomando en consideración la naturaleza y finalidad de la temática, ésta se abordará desde el enfoque de la diplomacia comercial y las relaciones internacionales, aplicada dentro del marco de la implementación del Programa de Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo como una herramienta para la internacionalización de la economía salvadoreña, desde una perspectiva de promoción de las exportaciones de productos y servicios nacionales.

En su devenir histórico, El Salvador experimentó un deterioro progresivo en su economía durante la década de los ochenta (período correspondiente a la guerra civil), dejando como resultado la disminución del 25% del PIB per cápita; el aumento de más del 10% de la pobreza; la reducción a menos del 50% de los salarios mínimos reales en los sectores de agricultura, industria y servicios; la emigración de más del 10% de la población total del país; y la reducción de menos del 50% de las exportaciones; entre otros (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano, 2013).

Es por ello que desde inicios de 1989, aparece en el país un cambio en el paradigma económico, donde se trascendió de un modelo de industrialización y sustitución de importaciones hacia un modelo de promoción de exportaciones y atracción de inversiones, cuyo objetivo principal era alcanzar a largo plazo un crecimiento sostenido de la economía y elevar los niveles de empleo sobre la base de la diversificación y aumento de la producción exportable, mediante el uso extensivo de la mano de obra.

No obstante, a pesar de los esfuerzos realizados y las políticas adoptadas para la implementación de dicho modelo –sumando a ello el estallido de la crisis internacional de 2008 que afectó directamente a la economía salvadoreña–, la experiencia demuestra que éste no ofrece garantías de crecimiento constante y sostenido, sino más bien ha derivado en la

¹ Ello en concordancia a la institucionalidad del país donde, entre otras funciones, compete al Ministerio de Economía promover el desarrollo del comercio regional e internacional y la apertura o expansión de mercados para los productos nacionales; al Ministerio de Relaciones Exteriores dirigir la política exterior del país y al Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador promover las exportaciones de bienes y servicios producidos en el país.

exportación de mano de obra, con lo cual expone una brecha entre las aspiraciones del modelo y los resultados y logros obtenidos hasta el momento².

En efecto, la economía salvadoreña se caracteriza actualmente por ser una economía de consumo, situación que ha sido potenciada en cierta medida por las remesas, que para el año 2014 representaban el 17% del Producto Interno Bruto (PIB); dos (2) veces el gasto en salud y educación; casi nueve (9) veces el valor de la Inversión Extranjera Directa (IED); el 85% de las exportaciones (incluyendo solo maquila neta); el 67% del presupuesto general de la nación y el 106% de los ingresos tributarios del país (Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019). Empero, dicho modelo se encuentra vigente.

En atención a dicha coyuntura, se suscribió en marzo de 2013 el Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional entre el Banco Interamericano de Desarrollo y el Gobierno de El Salvador. Entre los componentes de dicho Programa se encuentra la Iniciativa de Consejeros Económicos y Comerciales (ICEC), por medio de la cual se configuró el Programa de Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo (CECT)³, cuyas competencias de trabajo son apoyar la política de atracción de Inversión Extranjera Directa, apoyar la promoción de exportaciones de productos y servicios salvadoreños y apoyar la Estrategia Nacional de Promoción del Turismo.

Señalado lo anterior, se constituye como objetivo general de la investigación en cuestión, identificar las oportunidades y desafíos que enfrentan las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo como una herramienta para la internacionalización de la economía salvadoreña, desde la perspectiva de promocionar las exportaciones de productos y servicios salvadoreños hacia nuevos mercados, a partir del análisis de su diseño e implementación (es decir, a partir del año 2012).

Para ello, debe tomarse en consideración que dada la relativa novedad de dicho Programa, la investigación se fundamentará en la doctrina referente a la diplomacia comercial y la internacionalización de la economía, así como también en las experiencias recopiladas por otros países y cómo dicho proceso se ha realizado a nivel nacional. Finalmente, el producto del presente estudio servirá como una primera aproximación respecto a identificar la experiencia propia de El Salvador, y cuál ha sido el resultado de las políticas implementadas, en aras a promover la continuación o mejora de las mismas, según sea oportuno.

En virtud de lo anterior, fue necesario plantearse los siguientes objetivos específicos que han permitido un desarrollo más consciente, fluido y efectivo del objetivo global:

1. Examinar los principales rasgos que caracterizan el proceso de internacionalización de la economía salvadoreña.

² Según datos del Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2013, elaborado por el PNUD, entre 1996 a 1999, la tasa de crecimiento económico promedio anual se redujo a 3.9 % y luego a 2.8 % entre 2000 y 2008, colocando al país entre los tres que menos crece en la región.

³ Si bien el Programa de Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo se configuró formalmente como tal a partir de la suscripción del Contrato de Préstamo 2583/OC-ES denominado “Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional” en marzo de 2013, debe señalarse que es en febrero de 2012 que tuvo lugar el lanzamiento y apertura de las primeras Consejerías de El Salvador en Madrid, España y en Washington D.C., Estados Unidos.

2. Conocer a través de la experiencia comparada las modalidades empleadas por otros países para la implementación de agencias comerciales, como herramienta para la promoción económica en el exterior.
3. Analizar el diseño, implementación y funcionamiento de las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo como una herramienta para la internacionalización de la economía salvadoreña.
4. Analizar los resultados e identificar las oportunidades y desafíos derivados del proceso de implementación de las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo, en relación a su función de promocionar las exportaciones de productos y servicios salvadoreños.

En cuanto a la justificación e importancia en realizar la presente investigación, ésta radica en el hecho que, en atención a la coyuntura económica particular, entre las áreas de trabajo que ha desarrollado el Gobierno de El Salvador durante los últimos años, la promoción de las relaciones económicas se ha configurado como una estrategia fundamental para contribuir a la inserción internacional.

Es así que el Programa de Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo surge bajo un esfuerzo interinstitucional entre el Ministerio de Economía, el Ministerio de Turismo, el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador; perfilándose como una herramienta novedosa y reciente en la búsqueda de internacionalizar y dinamizar la economía salvadoreña.

De igual manera, dicho proceso conlleva a un cambio en el paradigma de la diplomacia contemporánea y de la política exterior del país, en el cual se adquiere ahora un enfoque multidimensional, incorporando a la diplomacia comercial como una de las áreas de trabajo a desarrollarse a través del servicio exterior y expandirla hacia una diplomacia económica en su sentido más amplio.

En ese contexto, y tomando en consideración la novedad de la temática, la investigación planteada se configura como una primera aproximación en cuanto al análisis del diseño, implementación y funcionamiento de dicho Programa, a partir de su función de promocionar las exportaciones de productos y servicios salvadoreños hacia nuevos mercados.

Así, la investigación contribuirá a identificar el potencial que representan las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo en el proceso de internacionalización de la diplomacia comercial salvadoreña, y a construir recomendaciones a partir de la experiencia comparada (valor teórico), lo cual tendrá por producto la creación de una mayor conciencia tanto en el ámbito público como en el ámbito privado respecto de la utilización de esta herramienta y las oportunidades y desafíos que presenta para el país (implicación práctica).

En ese orden de ideas, la metodología de investigación durante el presente estudio se basó principalmente en la revisión de fuentes bibliográficas y cualquier otra información de interés. No obstante, para el desarrollo de algunos objetivos también se recurrió oportunamente a la entrevista personal y a la expedición de Solicitudes de Acceso a la Información (en aplicación de la Ley de Acceso a la Información Pública) con el objetivo de dotar de mayor practicidad y enfoque al proceso investigativo.

Por tanto, se hace una revisión en primer lugar de las fuentes bibliográficas relacionadas a la diplomacia comercial, a la internacionalización de la economía y a los diferentes procesos de implementación de agencias comerciales, tomando como base de estudio para el caso en concreto el Contrato de Préstamo 2583/OC-ES, denominado “*Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional*” entre el Banco Interamericano de Desarrollo y el Gobierno de El Salvador, lo cual permitió comprender en mejor manera los rasgos característicos del proceso de internacionalización de la economía salvadoreña.

Adicionalmente, la investigación se complementó con la incorporación de información diversa proveniente de datos estadísticos, informes de país e institucionales, reportes de resultados, sin dejar a un lado el enorme valor agregado que conlleva la realización de entrevistas para conocer la experiencia de campo en el proceso de entender la experiencia administrativa y operativa; aunado a los datos e información proveniente de los documentos inherentes al Programa que se obtuvo por medio de la respuesta de las Solicitudes de Acceso a la Información.

En atención a los objetivos propuestos y la metodología de investigación del presente estudio, el desarrollo capitular se ha esquematizado y correlacionado de la siguiente manera:

El Capítulo I ofrece una aproximación al tema de la internacionalización de la economía desde las diferentes perspectivas teóricas contextualizando *a priori* al lector en el fundamento teórico necesario desarrollado en el documento, y proporciona información objetiva de peso para entender la experiencia de El Salvador en el entorno de la economía internacional.

El Capítulo II presenta al lector con la experiencia comparada de España, Colombia y Costa Rica, por perfilarse como algunos de los principales países en la región iberoamericana que presentan procesos ya consolidados respecto a la internacionalización de sus economías. Esto permite conocer los diferentes procesos de implementación de agencias comerciales y sus distintas modalidades, abordando aspectos neurálgicos como su creación, esquema de organización, operatividad, portafolio de servicios, entre otros.

El Capítulo III profundiza en el proceso de diseño e implementación de las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo (a partir del año 2012); sus implicaciones en la diplomacia comercial y económica, las relaciones internacionales; y cuáles han sido los factores determinantes que han posibilitado los resultados obtenidos a la fecha fortalecidos con la suscripción del Convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo.

Finalmente, el Capítulo IV engloba las conclusiones y recomendaciones respecto al proceso de diseño e implementación de la Iniciativa de Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo en El Salvador a partir del ejercicio de análisis de la experiencia comparada y la experiencia propia del país, brindando al lector nuevos elementos para comprender la proyección y sostenibilidad del Programa en el corto, mediano y largo plazo.

CAPÍTULO I

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA SALVADOREÑA

El constante cambio en la configuración del entorno internacional continúa adquiriendo una notoria relevancia en la vida cotidiana de la sociedad, perfilando la manera como ésta se interrelaciona y desenvuelve, al mismo tiempo que refleja con mayor claridad los efectos internos y externos que conlleva la internacionalización en los países y diversas organizaciones internacionales.

De la premisa indicada con antelación, se deriva la idea que los diversos mecanismos de internacionalización se han convertido en estrategias esenciales para satisfacer la permanente búsqueda de competitividad de las empresas y organizaciones. En atención a ello, se plantea la primera interrogante del presente trabajo respecto a conocer *¿en qué consiste la internacionalización de la economía y, sobre todo, cómo ésta se ha manifestado en El Salvador?*

Para dar respuesta a dicha interrogante, es necesario comprender en primer lugar la conceptualización e identificación de los rasgos característicos de la internacionalización desde una perspectiva de la Doctrina Económica y su respectivo enfoque en la diplomacia comercial y las relaciones internacionales y, a partir de ello, poseer una base conceptual y teórica para contextualizar la experiencia de El Salvador en cuanto a dicha temática, razón por la cual se desarrolla como objetivo del presente capítulo *examinar los principales rasgos que caracterizan el proceso de internacionalización de la economía salvadoreña.*

1.1 Marco Conceptual: Definiciones de Internacionalización

La Real Academia Española define la palabra “internacionalización” como la acción y efecto de internacionalizar. Asimismo, ofrece una definición del verbo “internacionalizar” como aquella acción de someter a la autoridad conjunta de varias naciones o de un organismo que las represente, territorios o asuntos que dependían de la autoridad de un solo Estado (Real Academia Española, 2016).

Tomando en consideración las definiciones previamente citadas, es posible observar que uno de los requisitos determinantes para que la internacionalización sea posible es la existencia de una autoridad o mando, encargado de establecer los elementos exógenos que impulsarán y orientarán los procesos de internacionalización. Por otra parte, la cesión de determinadas prerrogativas por parte de los Estados garantizará la viabilidad y ejecutoriedad de los mismos y, finalmente, son estos Estados quienes en el ejercicio de su soberanía y motivados por intereses particulares disponen formar parte de tales procesos.

Ahora, al comprender la internacionalización desde una perspectiva mercantilista enmarcada en el ámbito empresarial, Araya Leandro (2009) determina a ésta como:

El proceso por medio del cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países (p. 18).

La internacionalización económica, en su dimensión más amplia, es entendida como un proceso que conlleva la eliminación de las barreras al libre comercio, y la expansión del comercio mundial, de forma que las empresas de un país o de una economía puedan extender

sus actividades a otros países, saliendo de su ámbito geográfico natural. Bajo el enfoque estratégico, la internacionalización es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno.

Es necesario remarcar a partir de lo expuesto anteriormente, que el proceso de internacionalización económica debe dar respuesta a las siguientes interrogantes (Galán, Galende, González, 2000): ¿por qué se internacionaliza la economía?, ¿cuál es el proceso para llevarlo a cabo?, ¿cómo se internacionaliza? y ¿dónde pueden las empresas u organizaciones localizar sus actividades en el exterior? Respondiendo a dichos cuestionamientos, podrá comprenderse de manera más íntegra el fenómeno de la internacionalización y sus efectos directos en los actores económicos, jurídicos, sociales, entre otros.

De manera frecuente, se suele identificar la internacionalización de una economía con el aumento significativo de sus relaciones comerciales con el resto del mundo. Sin embargo, y aún cuando el mayor grado de apertura comercial de un país sea indicativo de avances en su proceso de internacionalización, éste debe entenderse en un sentido más amplio, tal como lo sostienen Ontiveros y Baliña (2012), en la medida en que lleva aparejado una integración sustancial de su tejido económico en los mercados mundiales de productos y servicios, de factores (trabajo y capital) y de activos financieros.

Conforme a lo expuesto, Ontiveros y Baliña (*Ibíd.*, p. 2) exteriorizan:

En el primer caso, con el objetivo de aprovechar las ventajas competitivas que cada país ofrece en términos de disponibilidad, precio y calidad de los bienes y servicios generados; en el segundo, como resultado de las diferencias en costes laborales y dotaciones de capital, tecnológico y no tecnológico, que incentiva la deslocalización por parte de las empresas de una parte más o menos significativa de su cadena de valor; y, por último, como respuesta a las posibilidades que ofrecen unos mercados financieros cada vez más profundos y líquidos, no sólo en términos de oportunidades de inversión en activos con distintos perfiles de rentabilidad-riesgo sino, y principalmente, como vía para obtener los recursos necesarios con los que financiar una mayor presencia comercial en el resto del mundo.

Las definiciones que anteceden permiten asimilar al fenómeno de la internacionalización de una economía como una tendencia y consecuencia característica de los procesos evolutivos de la actividad comercial de las empresas y de la diplomacia comercial de los Estados, lo cual a la vez puede comprenderse debidamente como un efecto derivado del fenómeno de la globalización, donde los Estados y las empresas se ven motivados así por la constante expansión de los mercados, la necesidad de acceder a nuevos recursos que favorezcan el desarrollo económico de un país y, finalmente, a participar directamente en los negocios internacionales regulados por una cultura competitiva internacional.

En relación con ello, puede advertirse que al desarrollar la conceptualización de la internacionalización de una economía, dicha concepción se encuentra intrínseca a la noción de globalización y otros conceptos como la regionalización, la transnacionalización, la

mundialización, entre otros; no obstante, la internacionalización de la economía de un país supone un tipo ideal distinto a la globalización de su economía.

Sobre ello, como bien afirma Guevara Ramos (2011), dentro de una economía internacional, los procesos que dominan el fenómeno internacional son aquellos que se determinan en el nivel nacional, es decir, es un agregado de las funciones de la economía nacional. Por el contrario, en una economía global, las distintas economías nacionales se subsumen y rearticulan dentro de procesos e interacciones internacionales.

En líneas generales, y siguiendo lo detallado previamente, la internacionalización económica se puede explicar desde una triple perspectiva (Ontiveros y Baliña, *op. cit.*):

- Apertura comercial.
- Deslocalización de los factores productivos e intensificación de los flujos migratorios.
- Internacionalización financiera y, en particular, de las decisiones de inversión directa y de cartera.

1.1.1. Apertura comercial

Una de las primeras etapas de los procesos de internacionalización económica es la apertura comercial, la cual generalmente se encuentra antecedida por avances característicos en el grado de liberalización exterior. En ese sentido, la instauración de zonas de integración comercial se vuelven fundamentales al momento de dimensionar el fenómeno de la internacionalización económica (Ontiveros y Baliña, *op. cit.*).

La Doctrina Económica ha demostrado de manera consistente los grandes beneficios que trae una mayor apertura comercial. Por ejemplo, cada vez es más claro que los países que han alcanzado mayores niveles de desarrollo, como en el caso de China e India, entre otros, así como los que se encuentran en camino a lograrlo, han tenido como motor al comercio internacional. Los canales que permiten que esto sea posible, son diversos, entre los cuales se mencionan (Castillo, 2008):

- Incremento en la eficiencia de las inversiones, dada la importancia de los bienes de capital importado en las economías en desarrollo.
- Acceso a mayores mercado, sobre todo para las economías cuyos mercados domésticos son muy pequeños.
- Posibilidad de atraer flujos de capital hacia mayores inversiones en economías donde los ahorros domésticos son limitados.
- Canales endógenos como la difusión de nuevas tecnologías y educación.
- Incentivos a una mayor disciplina de los gobiernos, como el incentivo a la innovación, entre otros.
- Eliminación de comportamientos rentistas que son más bien inspirados por las restricciones del comercio.
- La generación de más puestos de trabajo.

Por tanto, la importancia de la apertura comercial radica indiscutiblemente en que permite incrementar el flujo comercial, las empresas adquieren mayor competitividad, existe un

aumento en los niveles de empleo y se generan mayores tasas de crecimiento, al mismo tiempo que eleva el bienestar generalizado de la sociedad (Castillo, *op. cit.*).

Para lograr los cometidos perseguidos por la apertura comercial, Castillo (*Ibíd.*) señala que los países han suscrito Acuerdos Comerciales preferenciales, entre los cuales los Tratados de Libre Comercio presentan un esquema más integral. Paralelamente, con el establecimiento de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 1995, los países adherentes a este organismo han consolidado un sistema multilateral de libre comercio que permite a las economías ingresar a una senda expansiva de crecimiento con un comercio de bienes justo y equitativo para todos, eliminando paulatinamente las restricciones arancelarias y no arancelarias existentes, así como la promoción de una competencia leal y justa.

La historia reciente ha demostrado que para experimentar un crecimiento sostenido, una economía debe estar abierta al comercio y la inversión con el resto del mundo. En las últimas décadas, ningún país ha logrado mejorar sustancialmente el nivel de vida de sus habitantes sin abrirse a los demás (Castillo, *op. cit.*). En efecto, Castillo (*Ibíd.*) continúa señalando que numerosos estudios, como los efectuados por Frankel y Romer (1999), recopilan que los países más orientados hacia el exterior suelen crecer con más rapidez a diferencia de aquellos que no han propiciado una apertura comercial. Así, los países que abrieron sus economías como China, República Checa, Holanda, Bélgica, Vietnam e India, experimentaron un crecimiento más veloz y un mayor alivio de la pobreza en relación a los años anteriores. En promedio, los países en desarrollo que recortaron drásticamente los aranceles durante los años ochenta crecieron a un ritmo más fuerte que los demás en la década siguiente.

Ciertamente, la apertura debe estar acompañada por otras condiciones como la estabilidad macroeconómica y política, las cuales sirvan de contexto para la generación de un clima de crecimiento sostenible y al mismo tiempo establecer sólidas relaciones diplomáticas con los países de la región y del entorno internacional.

1.1.2. Deslocalización de los factores productivos e intensificación de los flujos migratorios

La Real Academia Española define la palabra “deslocalización” como la acción y efecto de deslocalizar. En ese mismo sentido, define “deslocalizar” como la acción de trasladar una producción industrial de una región a otra o de un país a otro, normalmente buscando menores costes empresariales (Real Academia Española, 2016). Dicha palabra surge en principio como un neologismo creado en el área de la economía, la sociología y el derecho, para visualizar este fenómeno común a las actuales economías globalizadas.

De acuerdo a Ermida Uriarte (2007) se entiende por deslocalización como el traslado de actividades productivas desde países industrializados a países en desarrollo, caracterizados estos últimos por poseer niveles sensiblemente inferiores de renta per cápita, salario, condiciones de trabajo, entre otros. Adicionalmente, menciona lo siguiente (Ermida Uriarte, *Ibíd.*, p. 2):

Sin embargo, desde un punto de vista jurídico, la definición podría ser mucho más estrecha: cualquier cierre total o parcial de la empresa seguido o acompañado de la ubicación de todo o parte de la misma en otro lugar. Aquí lo

central, desde el punto de vista jurídico, parece ser no tanto que el cambio se produzca de un país desarrollado a uno subdesarrollado –aunque esto se da en más del 90% de los casos por ser la motivación principal–, sino simplemente la localización de una actividad productiva, en sentido amplio, en otra parte.

Tal como lo sostiene Pérez Ventura (2013), las empresas en su finalidad de obtener mayores beneficios buscan consistentemente aumentar en proporción sus ingresos por medio del acceso a un mayor número de mercados (transnacionalizándose), reduciendo gastos al localizarse allí donde se den las condiciones para hacerlo (deslocalizándose). En efecto, Pérez Ventura (*Ibíd.*) señala que:

Principalmente, los mejores lugares para reducir gastos son los espacios de la llamada ‘periferia’ mundial; compuesta por los países subdesarrollados, en desarrollo y emergentes. Estos últimos son los que más volumen de deslocalización reciben, debido al tamaño de sus economías y a la fuerza laboral que tienen (todos ellos coinciden en ser países con grandes poblaciones).

En ese orden de ideas, Pérez Ventura (*Ibíd.*) puntualiza lo siguiente:

Las empresas del sector automovilístico, del sector textil o de industrias pesadas suelen ser las que más deslocalizan. En sus cadenas de producción hay tareas o funciones que requieren de menos cualificación, y se busca una mano de obra más barata. El ejemplo del automóvil es muy sencillo: mientras que el diseño del coche se realiza en la metrópolis (en una gran ciudad occidental), el proceso de producción de los distintos componentes o piezas tiene lugar en fábricas asiáticas, latinoamericanas o africanas.

Es una cuestión de niveles o rangos. Los rangos más altos se localizan en los espacios de rango mayor, y viceversa. Esta realidad no sirve únicamente para explicar el proceso de deslocalización, sino que se aplica para comprender el mismo orden mundial económico, político y social.

No todas las funciones tienen un mismo rango o nivel. A ejemplo de ello, las funciones de dirección y de gestión general de la empresa se consideran de mayor importancia jerárquica y, por consiguiente, éstas son de mayor rango; efectivamente, una empresa u organización no va a deslocalizar a su equipo de directivos o a sus ejecutivos más importantes. Por otro lado están las funciones de administración, que se encargan de gestionar determinadas áreas o departamentos dentro de la propia empresa. Finalmente, para explicar de manera simplificada el proceso de deslocalización, podemos distinguir un tercer nivel o tipo de funciones que serían las de producción. Estas ocupan el menor rango, ya que son las que menos cualificación requieren, y las que menos valor agregado aportan a la empresa.

Las actividades de menor rango o de nivel inferior serán las más fácilmente deslocalizables (Pérez Ventura, *Ibíd.*); éstas son las actividades correspondientes a las etapas productivas menos remuneradoras, por ejemplo el ensamblaje, mientras que la investigación,

el desarrollo, el marketing o el diseño se mantienen en el país de origen, que suele ser un país occidental.

Aunque existan en algunas ocasiones tareas de mayor rango deslocalizadas, el proceso siempre mantendrá una jerarquía bien establecida, por lo que la sede central estará siempre en una ciudad global de una potencia (occidental o emergente), y será desde allí desde donde se dirija la empresa en su totalidad (Pérez Ventura, *Ibíd.*). A partir de ese nivel, varios puntos pueden estar repartidos por el mundo para las tareas de la administración o la gestión. Éstos se localizarán en grandes ciudades o ciudades de países de la periferia (Pérez Ventura, *Ibíd.*).

Con base a lo expuesto en los párrafos anteriores, pueden distinguirse diversas clases y causas puntuales para que exista deslocalización. En efecto, la deslocalización puede ser total o parcial, puede ser interna o externa a la empresa, se puede producir dentro de una misma empresa multinacional o entre empresas diferentes, puede ser nacional o internacional. Ermida Uriarte (*op. cit.*, p. 2) indica que “incluso cuando la deslocalización es internacional, todavía hay que distinguir según que ese otro país, el relocalizado o localizado, el país de destino, pertenezca a un mismo bloque regional (Unión Europea, por ejemplo) o no”.

Para poder completar el concepto de deslocalización, hay que analizar brevemente el entramado de sus causas. Entre las causas de mayor peso están los costos, como se mencionó con anterioridad, pero no son sólo éstos la causa de la deslocalización. La prueba está en que los países con costo de vida más elevados, siguen siendo los países privilegiados para la recepción de IED (Ermida Uriarte, *Ibíd.*).

En efecto, la mayor parte de la Inversión Extranjera Directa en el mundo sigue yendo a Estados Unidos, Europa occidental y Japón, en ese orden (Ermida Uriarte, *Ibíd.*). Con relación a lo anterior, Ermida Uriarte (*Ibíd.*, p. 4) manifiesta que:

Inclusive dentro de América Latina, el país con mayor recepción de Inversión Extranjera Directa es Brasil, que no es, ni mucho menos, el más atrasado ni uno de los que tienen menor legislación industrial, ni menor legislación laboral; todo lo contrario. Esto quiere decir que el costo laboral (y el costo en general) no es el único factor.

En cuanto al comportamiento de los flujos migratorios, aunque en sentido estricto no se contemplan en el enfoque de internacionalización de una economía es, en muchas de estas últimas, un exponente más del grado de integración de su sistema productivo en la economía global. Hoy por hoy, se continúa divagando en el intento de teorizar procesos como la “Globalización” el cual afecta a todas las dimensiones de la sociedad, desde la cultura, la economía, las ideologías, las relaciones internacionales y, como se presumiría, a las migraciones como fenómeno intrínseco a la sociedad.

La salida de ciudadanos de un país por medio de los flujos migratorios reduce la presión de la fuerza laboral, pues en el mediano plazo produce una disminución en el desempleo y aumento en el salario promedio (El Heraldo, 2013); pero paralelamente también ocasiona pérdida de mano de obra, que afecta en la capacidad de producir bienes y servicios. El efecto es agravado si los migrantes cuentan con altos niveles de formación; pues el costo de perderlos es mayor. Asimismo, los que migran envían remesas, y mediante estos recursos pueden aumentar la renta de los familiares en su país de origen.

Desde la perspectiva de los países receptores, en su mayoría economías desarrolladas (EEUU y Europa), al recibir los flujos migratorios se presentan efectos como: aumento en su fuerza laboral, que se traduce en aumentos del desempleo y en la presión de asistencia social, y pérdida de renta nacional por la emisión de remesas (El Heraldó, *Ibíd.*). Simultáneamente, los países receptores adoptan costumbres y patrones de consumo. De esta manera se plantea una relación bidireccional entre migración y comercio. Por consiguiente, a medida que la integración comercial se profundiza, existe una movilidad de factores como el trabajo, que conllevan a la convergencia de salarios de los trabajadores entre los países.

En realidad, lo anterior no es una novedad. Como resalta la teoría del *sistema-mundo* capitalista, desarrollada grandemente por Immanuel Wallerstein (1974): las migraciones son un subsistema del mercado mundial y dado la naturaleza expansiva del proceso de acumulación capitalista y del deseo de reducir los costes del factor trabajo, la evolución del sistema económico siempre ha ido acompañada de una demanda de fuerza de trabajo. Cuando esta última no ha estado suficientemente disponible o no lo ha estado en las condiciones de flexibilidad, bajo coste, etc. deseadas, se ha buscado salida en los trabajadores más o menos libremente captados en el exterior.

1.1.3. Internacionalización financiera: Decisiones de inversión directa y de cartera

Los primeros usos del término –internacionalización financiera– aparecen a finales de los años setenta y se vuelve cada día más tangible dentro de la cotidianeidad. Sobre ello, Ruiz Morán (2002) explica lo siguiente:

Se concibe entre otras muchas opiniones como aquel proceso mediante el cual se conforma una estructura de mercado que supone la eliminación de barreras de los diversos mercados financieros locales, por lo tanto, el comercio de capitales y más aun los agentes financieros, conciben y propician un mercado en el que interactúan los mercados monetarios y financieros nacionales entre sí, y al mismo tiempo éstos con los mercados mundiales (p. 1).

Sobre las circunstancias reales que han caracterizado durante un largo período a los sistemas financieros de los países no industrializados, Ruiz Morán (*Ibíd.*) enumera como relevantes:

1. La excesiva recurrencia a la intermediación financiera indirecta.
2. El alto nivel de regulación originado por el alto riesgo con el que opera el sistema.

En vista de lo anterior, el mayor reto para las economías no industrializadas radica en “comprender las tendencias, mecanismos, formas y fondo del nuevo rol financiero global para después adecuarlo de una manera eficiente en las economías nacionales, para de esta manera participar conscientemente dentro del cada vez más complejo mercado financiero de capitales” (Ruiz Morán, *Ibíd.*, p. 3).

En otro orden de ideas, el análisis de los flujos de variación de activos y pasivos financieros de un país frente al resto de mundo, ofrece una visión más amplia del grado de internacionalización financiera; ésta tiene en las decisiones de inversión directa en el exterior (IDE) su principal exponente (Ontiveros y Baliña, *op. cit.*). Se trata de inversiones en las que

el emisor pretende asumir el control e influir en la gestión de la empresa que se crea, en la que se integra mediante fusiones o directamente que absorbe a través de adquisiciones. En todos los casos, y a diferencia de otros flujos de inversión, las IED asumen un mayor grado de permanencia en el país de destino.

Desde tal óptica, Ontiveros y Baliña (*Ibíd.*, p. 3) plantean:

La modalidad más frecuente y la más importante cuantitativamente en las últimas décadas es la de aquellas inversiones amparadas en operaciones de fusión y adquisición. El vehículo que las materializa son las empresas multinacionales, aun cuando la proyección operativa de una empresa de esta naturaleza trascienda la mera materialización de operaciones de IED. En general, lo que trata de hacer cualquier empresa multinacional es replicar en otros países las ventajas competitivas provenientes del país de origen u otras adquiridas y susceptibles de exhibir más directamente en el exterior.

A la internacionalización financiera de una economía contribuirán igualmente otros flujos de inversión como los de cartera, materializados en acciones y otras formas representativas del capital, pero de forma minoritaria, sin ánimo de control ni de influir en la gestión de la empresa destinataria. Además de participaciones accionariales no mayoritarias, en esa categoría de inversiones de carteras se incluyen también las concretadas en títulos de renta fija, tanto pública como privada.

1.2 Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de la economía

A fin de poseer una dimensión más amplia de la internacionalización de la economía, es de razón obligada conocer la teoría económica que fundamenta dicho proceso. En particular, Shaikh (2003) detalla:

La teoría económica convencional concluye que la liberalización comercial y financiera llevan a un aumento del comercio, a un crecimiento económico acelerado, a un cambio tecnológico más rápido y a una mejor asignación de recursos nacionales, alejada de los substitutos ineficientes de las importaciones y dirigida a bienes exportables más eficientes. Admite que esos procesos pueden producir inicialmente efectos negativos, como un mayor desempleo en algunos sectores como se ha mencionado con anterioridad, pero considera que toda consecuencia negativa es estrictamente transitoria y que se debe remediar con políticas sociales apropiadas hasta que se empiecen a obtener los beneficios del libre comercio (p. 4).

Desde el punto de vista de la política, lo anterior implica que uno de los caminos hacia el desarrollo económico es el de abrir el país al mercado mundial (Shaikh, *Ibíd.*): eliminación del proteccionismo comercial, apertura de los mercados financieros y privatización de las empresas estatales, entre otros. A raíz de ello, es necesario revisar con mayor detalle algunas de las propuestas teóricas que pretenden dar explicación al fenómeno de la internacionalización visto desde distintas perspectivas económicas relacionadas con el actual movimiento global que afecta los mercados.

Cardozo, Chavarro y Ramírez (2007), exponen que:

La internacionalización tiene sus orígenes en la teoría clásica del comercio internacional, la cual indica que los países tienden a especializarse para producir bienes y servicios en los cuales tienen menores costos de producción, de modo que el comercio internacional se da como consecuencia de la especialización y de la división del trabajo (internacionalmente); lo que permite dirigir los recursos a los usos más productivos en cada país involucrado en actividades comerciales. De esta manera, un país produciría y exportaría aquellos productos en los que sería más eficiente, e importaría los productos en los que no tuviera eficiencia de producción (p. 4).

Adam Smith aportó al desarrollo de esta concepción clásica una primera explicación basada en la teoría de la ventaja absoluta (Cardozo *et al*, *Ibíd.*), sosteniendo de tal manera lo siguiente:

Haciendo énfasis en esta; en la importancia de reconocer la escasez de recursos, y sugiriendo, consecuentemente, la necesidad de establecer un sistema de distribución. De este modo, los países tenderían a producir y exportar productos que requieren un recurso abundante localmente, e importarían los que demandan un recurso escaso. Así explica por qué los países con mano de obra barata exportan bienes intensivos en trabajo hacia países más intensos en capital y viceversa (p. 4).

En cuanto a los aportes ofrecidos por David Ricardo, Cardozo *et al* corroboran que:

David Ricardo aportó a esta concepción clásica que una explicación en la que incorporó la teoría del comercio internacional basada en el principio de la ventaja comparativa, demostrando que las ventajas absolutas en los costos no son una condición necesaria para lograr beneficios en el comercio, puesto que éste produciría rentabilidad para ambas partes en un intercambio, siempre y cuando sus costos relativos fueran diferentes para dos o más artículos. Sin embargo, Ricardo no analizó las fuerzas que determinan los términos de intercambio o de comercio entre dos bienes en el mercado internacional. Esta tarea estuvo a cargo de John Stuart Mill, quien observó que las exportaciones varían con los términos de intercambio (precio de las exportaciones con relación al precio de sus importaciones), y detectó además, que la disposición de cada nación para exportar dependía de la cantidad de importaciones que obtendría como contrapartida. Afirmó además que la tasa de intercambio de equilibrio internacional es aquella que iguala la demanda recíproca por cada bien en cada país (p. 5).

Así, Cardozo *et al* (*Ibíd.*, p. 5) sostienen que “una visión más contemporánea de la perspectiva económica agrupa las teorías que describen el proceso de internacionalización desde una perspectiva puramente basada en los costos y en las ventajas económicas de la internacionalización”.

Los diversos modelos o corrientes doctrinales presentados a continuación abordan el proceso de internacionalización y sus factores determinantes, cada una centrándose en uno o

varios aspectos parciales del fenómeno, sin perder como objetivo final: plantear un sustento ideológico que permita una mejor comprensión del fenómeno de la internacionalización de la economía.

1.2.1 Modelo clásico o teoría de proporción de factores

El modelo establecido por Heckscher–Ohlin (1933) propone que (citado en Mendoza, 2005, p. 9):

Las ventajas comparativas están influenciadas por la interacción entre los recursos de las naciones y la tecnología de producción. La teoría se enfatiza en las diferencias existentes entre las proporciones de recursos disponibles en cada país y las proporciones que son utilizadas para producir diferentes bienes.

De esta manera, Mendoza (*Ibíd.*) continúa señalando que “los países que poseen abundancia en cierto factor de producción, tenderán a producir bienes que sean intensivos en dicho factor e importarán bienes que dependen de factores en los que son escasos”.

Así, este modelo ejemplifica de manera certera el desarrollo de industrias como la maquila (intensiva en mano de obra no calificada) en países en vías de desarrollo, donde la mano de obra no calificada es abundante y el capital es escaso. Por medio de esta corriente doctrinal, es posible explicar el flujo de capital entre los países, ya que los factores se moverán cada vez que el producto marginal del factor en un país exceda el producto marginal en otro país por más del costo de movimiento. Así, la localización de operaciones específicas será determinada por los poseedores de las ventajas comparativas tomando en cuenta los costos de transportación y las políticas gubernamentales.

1.2.2 Modelo del ciclo de vida del producto

Dicho modelo fue introducido por Raymond Vernon (1966) y tenía una fuerte influencia de las teorías microeconómicas, particularmente, de la teoría internacional del trabajo. Sobre ello, Mendoza (*op. cit.*, p. 11) especifica que:

El modelo establece que en la primera etapa del ciclo del producto, la producción se quedará en un país con alto nivel de mano de obra, debido a la incertidumbre propia de la producción y por la existencia de una baja elasticidad precio del producto. Conforme el producto madura, la tecnología se vuelve más difícil de proteger y la elasticidad–precio del producto aumenta, por lo que la empresa comienza una etapa de búsqueda por lugares donde los costos de producción sean menores. De esta forma, la empresa pasa, de tener una orientación hacia adentro, a una orientación de inversión al extranjero. Así es como la teoría del ciclo del producto es utilizada como teoría de comercio internacional, ya que la localización de cierta industria dependerá del costo relativo de los factores de producción en diferentes etapas del ciclo.

1.2.3 Modelo Uppsala – Escuela Nórdica

Este modelo indica que la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que realizan en dicho mercado; y que la actividad en el exterior sucederá a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación en sus operaciones internacionales (Cardozo *et al*, *op. cit.*).

En cuanto a dichas etapas, Cardozo *et al* (*Ibíd.*, p. 10) manifiestan que:

Dependiendo del autor, el modelo describe un número mayor o menor de etapas de desarrollo, pero de forma general pueden resumirse en cuatro, que constituyen la denominada cadena de establecimiento: 1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2. Exportaciones a través de representantes independientes; 3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; y, 4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

En cada etapa ocurre un grado mayor de implicación (compromiso de recursos) internacional de la empresa en ese mercado; asimismo aumenta gradualmente la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, implicando además la adopción de un modo de entrada diferente (Cardozo *et al*, *op. cit.*).

Así, Cardozo *et al* (*Ibíd.*) indican que el conocimiento del mercado que se desarrolla de manera gradual a través de la experiencia en el mismo y el compromiso en dicho mercado entendido por la asignación de recursos, son elementos (indicadores) característicos de una mayor participación en mercados exteriores, asumiendo que al incrementar su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades.

1.2.4 Modelo de la ventaja competitiva de las naciones o paradigma de Porter

La posición de esta teoría sobre internacionalización indica que (Cardozo *et al*, *op. cit.*):

La capacidad de competir en los mercados internacionales depende no sólo de los costes de los factores productivos, sino de su eficiencia en relación con el coste. Para ello, los factores productivos se pueden dividir en básicos y avanzados. Los básicos se refieren a los que se encuentran de manera natural y en mayor o menor grado en todos los países, como los recursos naturales, el capital y la mano de obra no especializada. Los avanzados, son aquellos que no se encuentran de manera natural como la mano de obra especializada, el sistema educativo, los sistemas de comunicación e infraestructura científica, y pueden ser clasificados como generales y especializados (p. 9).

En ese sentido, “los generales son útiles para todas las empresas de todos los sectores, mientras que los especializados son útiles sólo para ciertos sectores. Así, sólo los factores avanzados y especializados contribuyen a la creación de la ventaja competitiva de un país, ya que son los más difíciles de copiar e imitar por otras naciones” (Cardozo *et al*, *Ibíd.*, p. 9).

Porter señala además en su teoría, que otros elementos deben ser considerados para el desarrollo de la competitividad (Cardozo *et al*, *Ibíd.*), siendo estos:

- *Las condiciones de la demanda doméstica.* Cuanto mayor sea la demanda de los clientes nacionales, mayor será el esfuerzo de las empresas para satisfacerlos a través de productos de calidad, y la anticipación de las necesidades de los clientes; lo que influye directamente en la competitividad internacional de las empresas.
- *El grado de rivalidad del sector.* Una mayor rivalidad o un alto grado de competencia de las empresas de un mismo sector impulsa la innovación. La presencia de competidores fuertes en el mercado doméstico hace que las empresas más débiles busquen nuevos mercados, por lo que una fuerte rivalidad puede disminuir el atractivo del sector, pero a la vez, incentivar la competitividad internacional del país.
- *El papel del gobierno en la competitividad internacional de la empresa.* Cada gobierno selecciona qué empresas y qué sectores recibirán apoyos; sin embargo, se advierte el riesgo de crear una situación artificial no sostenible con el objetivo de proteger ciertos sectores o empresas poco competitivas internacionalmente. En este contexto, los gobiernos pueden ayudar o inhibir la competitividad internacional del país a través de la creación de factores productivos avanzados y especializados y su intervención en el grado de concentración del sector.

1.2.5 Teoría de la ventaja monopolística o teoría de la organización

Esta teoría de línea microeconómica desarrollada por Charles Kindleberger (1969) y Stephen Hymer (1976), sugiere que:

Las empresas (multinacionales) deben como condición, poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva (monopolística) que puede tener su origen en la producción, la tecnología, la organización, el estilo de dirección, la comercialización, el acceso a crédito, o en la diversificación de productos para poder tener instalaciones productivas en el extranjero.

Así, podrían competir con las empresas locales en sus propios mercados, que a pesar de poder encontrarse mejor establecidas y tener mayor conocimiento del mercado, podrían verse obligadas a asumir el coste de desarrollar dicha ventaja y, por lo tanto, se verían incapacitadas para competir con las empresas extranjeras. (Cardozo et al, op. cit., p. 6).

1.2.6 Teoría de internalización

Los argumentos de este modelo⁴ explican que (Cardozo *et al*, *op. cit.*):

Los procesos internos de transferencia de información en las empresas, convirtiéndose este enfoque en el dominante para el estudio de la empresa

⁴ Si bien, la palabra internalización no se encuentra contemplada en el Diccionario de la Real Academia Española, ésta surge como un neologismo creado en el área de la economía, mediante el cual se trata de explicar por qué las transacciones de productos intermedios (tangibles o intangibles) entre países, están organizadas por jerarquías en lugar de venir determinadas por las fuerzas del mercado.

multinacional a partir del trabajo publicado por Buckley y Casson (1976). A finales de los años setenta, la internacionalización se establece como una nueva línea de investigación, constituyéndose en la contribución más importante de los microeconomistas al conocimiento de la empresa multinacional (p. 6).

Su planteamiento central, según Buckley y Casson (1976 citado en Cardozo *et al*, *Ibíd.*) afirma que las organizaciones multinacionales son un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, y que, para que las empresas se impliquen en inversiones directas en el extranjero, tienen que darse dos condiciones esenciales:

1. Existencia de ventajas al localizar las actividades en el exterior.
2. Organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión.

1.2.7 Paradigma ecléctico de Dunning

Considerado más como un conglomerado general de los diferentes enfoques con los que se ha tratado de explicar la producción internacional que como una teoría, el paradigma ecléctico integra a un marco colectivo de lo que John H. Dunning considera, fueron las contribuciones más relevantes para tratar de entender a las empresas multinacionales. Por su parte, Mendoza (*op. cit.*, p. 17) manifiesta que:

Para que una empresa intervenga en la producción internacional debe poseer ventajas sobre sus competidores, de manera que le resulte conveniente realizar ella misma las actividades de valor agregado en lugar de vender a otras empresas el derecho de hacerlo. Además, le debe resultar rentable localizar parte de la producción fuera de las fronteras nacionales, en lugar de producir totalmente desde su país de origen.

En ese sentido, para la generación de valor agregado por parte de las empresas, es necesario cumplir tres condiciones (Mendoza, *Ibíd.*):

1. Que la empresa posea una ventaja de propiedad neta sobre otras empresas de otras nacionalidades en un mercado específico, entendiéndose como ventaja de propiedad aquel activo tangible e intangible que posee una empresa, y que es propia a cada una.
2. Cumplida la condición primera, debe ser más ventajoso para la empresa utilizar estas ventajas para explotarla ella misma, en vez de venderlas a otras. Es decir, deben existir ventajas de internalización. Estas últimas son las ventajas que la empresa adquiere por internalizar los mercados y así obtener las ventajas de propiedad. Ejemplos de estas ventajas son: las fallas de mercados, la subutilización de recursos, la protección contra las distorsiones generadas por la intervención pública en la asignación de recursos y la captura de las ganancias derivadas del gobierno común.
3. Cumplidas las condiciones primera y segunda, debe ser de interés global para la empresa utilizar las ventajas conjuntamente con algún otro factor localizado fuera de sus fronteras nacionales; de otra manera, los mercados extranjeros serían provistos por exportaciones y los mercados locales por producción local. Es decir, deben existir –ventajas de localización–: aquellas obtenidas por la elección de localización y que se

ven afectadas por la disponibilidad y el costo real de los recursos; por los costos y beneficios no transferibles e inevitables, como es el caso de los impuestos, subsidios, requerimientos del mercado local de trabajo, etc.; y finalmente por los costos de transporte del bien final del país de producción al país de consumo.

1.3 Sobre las políticas de internacionalización

Una de las primeras interrogantes que surgen en cuanto a las políticas de internacionalización es en relación a definir concretamente su contexto y su interrelación con otras políticas económicas. Por ello, Fanjul (2012) expone que:

Se habla con frecuencia de las políticas de internacionalización como herramienta para salir de la crisis a través del fomento de la internacionalización de la empresa. Existe, sin embargo, un vacío en cuanto al análisis teórico de estas políticas, un análisis que recoja de forma global cuál es su razón de ser o justificación, sus objetivos y sus principales líneas de desarrollo (p. 1).

Tal como lo expresa Fanjul (*Políticas, Ibíd.*), se puede definir la política de internacionalización como aquella vertiente o parte de la política económica que actúa de forma directa sobre la actividad internacional de la economía y de sus empresas. Ésta es pues una parte de la política económica general, y su objetivo principal y directo es el de ésta, es decir, promover el crecimiento económico, el empleo y la prosperidad a través de la consecución de una serie de objetivos intermedios, como son la internacionalización de las empresas y el incremento de las exportaciones, la captación de inversiones extranjeras y el favorecimiento del acceso a los mercados exteriores, entre otros.

En ese orden, Fanjul (*Políticas, Ibíd.*, p. 2) exterioriza que:

Como sucede con la política económica en general, la política de internacionalización tiene su origen en que la autoridad económica considera que los resultados de mercado no son adecuados, y toma por tanto la decisión de influir sobre ellos. La autoridad considera que, debido a la existencia de una serie de fallos de mercado, los niveles de exportación o de inversión en el exterior, o su composición sectorial, u otros aspectos de la relación económica con el exterior, no son los que serían deseables.

Por qué existen esos fallos de mercado? ¿Por qué pueden ser recomendables mayores niveles de internacionalización de una economía? Varios motivos se pueden mencionar a este respecto.

En atención a dichas recomendaciones, Fanjul (*Políticas, Ibíd.*) señala como principales motivos el hecho que (1) las empresas exportadoras tienen mayor tamaño y mayor capacidad de producción, lo cual les facilita aprovechar economías de escala, más capacidad financiera y, consecuentemente, mayores inversiones. Asimismo, (2) las empresas internacionalizadas, al operar en múltiples mercados, se vuelven más resistentes a los ciclos económicos ya que cuentan con la capacidad de compensar las pérdidas en un determinado mercado en relación a las ganancias obtenidas en otro.

Además, (3) estas empresas apoyan frecuentemente actividades orientadas a la investigación y el desarrollo, ello con la finalidad de obtener y adoptar mejoras en la eficiencia, de cara a la competitividad del mercado. Asimismo, las empresas internacionalizadas adoptan las buenas prácticas de sus clientes y otros competidores para lograr aumentos de productividad, siendo ésta una experiencia que no puede ser aprehendida por empresas que operan únicamente en el mercado doméstico. (4) En ese mismo orden de ideas, las empresas internacionalizadas pueden reproducir estas buenas prácticas para con aquellas empresas locales mediante el intercambio de información.

No obstante lo anterior, Fanjul (*Políticas, Ibíd.*, p. 3) numera una serie de barreras internas y externas que actúan como obstáculos para la internacionalización de las empresas:

Entre las primeras, las barreras internas, se pueden mencionar las deficiencias en la información que tienen las empresas, que pueden infravalorar las ventajas que supone la internacionalización, o sobrevalorar los obstáculos que representa. Especialmente importante pueden ser también las carencias de información sobre los mercados exteriores, sus competidores y los instrumentos públicos de ayuda de los que pueden beneficiarse. Este tipo de barreras de información varía en parte según el tipo de mercado al que quieren dirigirse las empresas para desarrollar operaciones, y normalmente son más altas en los mercados de mayor crecimiento (mercados emergentes).

Otra importante barrera interna radica en la falta de preparación del personal de la empresa para operar en los mercados internacionales, empezando por la falta de conocimiento de idiomas y siguiendo por el insuficiente conocimiento de otras culturas, sus sistemas legales y sus prácticas de negocio. Muchas empresas que quieren iniciarse en la internacionalización tropiezan con un grave obstáculo por el hecho de que ignoran cómo funcionan los mercados internacionales y carecen de empleados capacitados para gestionar un proceso de internacionalización.

Entre las barreras externas, una de las más importantes es la dificultad para localizar potenciales clientes o socios comerciales al iniciar la actividad de internacionalización o al entrar en un mercado nuevo. Otras barreras significativas pueden ser el proteccionismo comercial de los gobiernos y la corrupción.

En cuanto a la intervención de los gobiernos para la superación de estas barreras, si bien ello coadyuvan a la internacionalización de las empresas, la relación entre coste/beneficio para la implementación de dichas políticas de internacionalización no siempre será rentable para los países. Dicho lo anterior, las principales líneas de actuación de las políticas de internacionalización son las siguientes (Fanjul, *Políticas, Ibíd.*):

- *La promoción comercial:* a través de este término se designan las actividades desarrolladas fundamentalmente por agencias de promoción de exportaciones (en el caso de El Salvador, PROESA), que organizan o subvencionan actividades dirigidas a promover las exportaciones de empresas en los mercados internacionales, como participación en ferias, misiones directas a otros países, misiones inversas (es decir,

misiones formadas por empresarios extranjeros que son invitados a visitar el propio país), seminarios y foros de inversión.

- *Apoyo público a la financiación de operaciones internacionales*: las políticas de internacionalización inciden en la disponibilidad de financiación para operaciones internacionales, tanto en lo que se refiere a su volumen como a sus condiciones.
- *La diplomacia comercial*: este término, que se utiliza con bastante profusión, se presta a ambigüedades y a definiciones imprecisas.

Por diplomacia comercial debe entenderse la utilización de “la capacidad de influencia que se deriva del poder político, militar o económico de un país para apoyar la defensa de sus intereses económicos en los mercados internacionales” (Fanjul, *Políticas, Ibíd.*). En esa línea, Fanjul (*Políticas, Ibíd.*) indica que “el país que sufre la presión ejercida mediante la diplomacia comercial tiene en cuenta que la concesión de un contrato a la empresa de otro país servirá probablemente para recibir (...) apoyo de éste en un futuro en foros internacionales”.

Aunado a ello, Fanjul (*Políticas, Ibíd.*, p. 4) indica lo siguiente:

La diplomacia comercial es más susceptible de ser empleada cuando entre los dos países afectados existen vínculos o lazos de amistad por razones históricas, culturales o militares: sus gobiernos serán más receptivos a las presiones del otro gobierno. Igualmente, ésta tiene mucha más efectividad sobre aquellos países en los que el gobierno tiene una mayor influencia o peso en la actividad económica. En economías de mercado en las que la intervención de la autoridad económica es reducida, las empresas actúan con independencia del gobierno; éste tiene una capacidad limitada para influir en sus decisiones. En economías con fuerte peso de empresas públicas, o en las que existe un control del gobierno sobre la actividad económica, la efectividad potencial para ejercer la diplomacia comercial es mucho mayor.

1.3.1 Política de financiación de operaciones internacionales

En las operaciones internacionales, las condiciones de financiación desempeñan un papel que con frecuencia es clave: de ahí la importancia que los temas de financiación han adquirido en las políticas de internacionalización, y de ahí también que haya sido un área objeto de una creciente regulación internacional.

Para Fanjul (*Políticas, op. cit.*, p. 5), una oferta de exportación de bienes o servicios tiene tres grandes partes:

(1) la oferta técnica, que recoge los bienes y servicios que se ofrecen y sus características; (2) la oferta comercial, que recoge los precios; y (3) la oferta financiera, que recoge las condiciones de financiación que la empresa exportadora ofrece al cliente, y que con frecuencia arregla con un banco o una institución financiera. Para las operaciones de exportación en muchos países, que tienen limitaciones de fondos, una oferta financiera ventajosa es una condición vital.

La financiación es un área de intervención muy activa para la política de internacionalización. En primer lugar, es un área en el que se manifiestan de forma clara los fallos de mercado que justifican la intervención, ya que el mercado por sí solo no ofrece la disponibilidad de financiación que la autoridad económica considera adecuada. En segundo lugar, mejorando las condiciones de financiación que las empresas exportadoras pueden ofrecer, la autoridad contribuye de forma decisiva a mejorar la competitividad de sus ofertas en los mercados internacionales.

En aplicación de lo anterior, en el caso de El Salvador, el Fondo de Desarrollo Productivo, FONDEPRO, del Ministerio de Economía, se configura como el instrumento por medio del cual se fortalece la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, ello mediante el cofinanciamiento no reembolsable con fondos públicos de aquellas iniciativas que tengan por objeto la mejora de la economía del país, “posicionando éstas iniciativas en el mercado partiendo del desarrollo local, regional y luego extendiéndose al mercado internacional” (FONDEPRO, 2016).

En ese sentido, Fanjul (*Políticas, op. cit.*, p. 6) apunta que:

La financiación, por tanto, afecta de forma determinante la competitividad de las ofertas de exportación. Es por este motivo por el que ha sido objeto de una creciente regulación a nivel internacional, evitando “distorsiones” a la competencia. Detrás de esta regulación se encuentra la idea de que la competencia debe basarse en condiciones técnicas y de precios, y que deben restringirse las ventajas de competitividad que se pueden obtener gracias a una financiación con apoyo público.

A ejemplo de lo anterior, uno de los marcos institucionales en el que se han desarrollado las regulaciones internacionales de la financiación ha sido la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), a través del acuerdo conocido con el nombre de Consenso OCDE. De ahí que, las políticas de financiación de los gobiernos se articulan a través de tres grandes tipos de instrumentos:

1. Créditos que conceden directamente los gobiernos con sus propios recursos, canalizados a través de instituciones financieras públicas o fondos públicos con su propia personalidad jurídica, tanto para financiar exportaciones como inversiones en el exterior.
2. Garantías públicas para créditos concedidos por instituciones financieras privadas. Estas garantías posibilitan que los bancos ofrezcan créditos para financiar operaciones de exportación ya que, sin ellas, no estarían dispuestos a asumir los riesgos de impago de dichos créditos.
3. Capital para operaciones de inversión en el exterior. Los gobiernos pueden participar, a través de diversos instrumentos, en el capital de empresas constituidas en el exterior por empresas nacionales. De esta forma aumentan la financiación disponible para dichas inversiones. Por otro lado, el “efecto confianza” que su participación genera puede contribuir a que aumente la financiación disponible de otros inversores.

A través de estos instrumentos los gobiernos intervienen en dos variables: el volumen de financiación disponible para operaciones de internacionalización, y las condiciones de esta financiación.

El volumen de financiación disponible está determinado por los siguientes elementos (Fanjul, *Políticas, Ibíd.*):

- Las dotaciones que se aprueban de fondos públicos concesionales.
- Los límites que se establecen en el seguro de crédito a la exportación, que determinan el volumen de créditos que las entidades financieras estarán dispuestas a conceder. Puede existir un límite global al riesgo que va a asumir el Estado en su aseguramiento de operaciones en el exterior. Con frecuencia, además, las agencias de seguro de crédito a la exportación (también conocidas por sus siglas en inglés, ECA, Export Credit Agencies) establecen techos al volumen de riesgo que están dispuestas a asumir con un país (el techo-país) o al máximo riesgo al que están dispuestas a llegar en cada operación individual (techo por operación).
- Las dotaciones de fondos que se establecen para los instrumentos financieros de apoyo a la inversión.

En la segunda variable sobre la que incide la política de internacionalización, las condiciones de la financiación, éstas vienen determinadas fundamentalmente por (Fanjul, *Políticas, Ibíd.*):

- La parte de los fondos públicos para financiación de exportaciones que se concede como donaciones.
- Las condiciones que se establecen para los créditos concesionales.
- Las condiciones, en particular las subvenciones, que conceden las entidades públicas para los créditos comerciales a la exportación.
- Las condiciones que se establecen en los instrumentos financieros de apoyo a las inversiones. Aquí son numerosos los aspectos a tener en cuenta. Por ejemplo, el porcentaje de la inversión exterior que puede ser cubierta por una aportación de capital público, los tipos de interés de los créditos para operaciones de inversión en el exterior y los tipos de garantías que se exigen para estos créditos.

Finalmente, Fanjul (*Políticas, Ibíd.*, p. 7) manifiesta lo siguiente:

Un gobierno puede intervenir de manera significativa sobre la financiación de operaciones internacionales, facilitando con ello la actuación de sus empresas: ahora bien, esta intervención tiene limitaciones. A nivel doméstico, la principal limitación viene marcada obviamente por las restricciones presupuestarias. A nivel internacional, las limitaciones se encuentran en las restricciones que han ido estableciéndose en el marco institucional internacional, con el fin de limitar el empleo de la financiación como un instrumento para mejorar la competitividad de las empresas en los mercados internacionales.

1.3.2 Criterios de valoración en las políticas de internacionalización

Las políticas de internacionalización promueven la proyección internacional de las empresas de un país. Por tanto, Fanjul (*Políticas, Ibíd.*, p. 7) sostiene que:

Estas políticas no son uniformes para todos los países del mundo y para todo tipo de operaciones, sino que discriminan en función de diversos parámetros. Los recursos disponibles para financiar las políticas de internacionalización son limitados, y deben ser asignados de la forma más eficiente posible de acuerdo con los criterios que establezca la política económica.

Los gobiernos tienen que establecer prioridades: cuáles son los países con los que consideran que es más conveniente promover mayores relaciones económicas, qué tipo de empresas deben tener prioridad para recibir ayudas y qué tipo de proyectos u operaciones deben ser favorecidos. La definición de estos criterios es una cuestión clave que deben resolver los responsables de las políticas de internacionalización.

Para la elección de mercados prioritarios, se debe llevar a cabo una “valoración-país” que permita identificar los mercados más interesantes y por tanto prioritarios, y en paralelo descartar o relegar mercados que supongan riesgos elevados o presenten menores atractivos. Se plantea para ello la necesidad de diseñar una metodología de valoración de mercados.

Según Fanjul (*Políticas, Ibíd.*, p. 8), existen siete criterios básicos para realizar una valoración acertada de los mercados, agrupados en dos grandes apartados:

1. Importancia política del país, que vendría determinada por dos factores:
 - a. La existencia de vínculos históricos y culturales.
 - b. La vecindad geográfica y sus implicaciones en términos de seguridad, inmigración y otros aspectos.
2. Oportunidades de mercado. En este apartado, que mediría la potencialidad económica y comercial que ofrece el país objeto de análisis, habría que considerar a su vez cinco aspectos:
 - a. El tamaño del mercado, medido en última instancia por su PIB, que determina su capacidad de compra.
 - b. Las perspectivas de crecimiento económico, que determinarían el crecimiento futuro de su capacidad de compra en el exterior.
 - c. Las perspectivas de solvencia. Un país puede tener, por ejemplo, un gran tamaño económico y estar creciendo a tasas elevadas, pero este crecimiento puede ir acompañado de un aumento del endeudamiento exterior y de una incapacidad para generar ingresos en divisas.
 - d. Las perspectivas de estabilidad política. Aunque un país tenga una buena valoración en los tres aspectos anteriores, puede enfrentarse a riesgos de conflictos, tanto internos como externos, que cambiarían radicalmente su panorama económico.
 - e. El marco para los negocios, aspecto en el que habría que valorar hasta qué punto el país es favorable o restrictivo para la actividad de las empresas

extranjeras, otorga un grado de protección jurídica adecuado, protege adecuadamente la propiedad intelectual, etc.

Finalmente, los gobiernos deben tener unos criterios para valorar las operaciones, independientemente del país en el que vayan a ser realizadas. Para ello hay que identificar las características de una posible operación que se valoran como positivas.

Entre los criterios para valorar operaciones cabría mencionar los siguientes (Fanjul, *Políticas, Ibíd.*, p. 9):

- El efecto sobre las exportaciones de la operación, que es el criterio más inmediato y básico.
- La potencialidad del sector al que pertenece la operación, tanto en el país en el que se va a realizar como en el mundo. Si se trata de un sector que tiene una gran potencialidad futura, valdrá más la pena gastar recursos públicos con el fin de apoyar el que empresas del país obtengan contratos y referencias en el mismo.
- El impacto mediático del proyecto, y su efecto sobre la imagen del país. Los grandes proyectos suelen tener un impacto en los medios que pueden contribuir a reforzar positivamente la imagen del país que lo realiza.
- El nivel tecnológico del proyecto. Los gobiernos suelen valorar más positivamente aquellos proyectos que suponen la incorporación de tecnologías avanzadas, porque contribuyen a mejorar la imagen del país así como a impulsar el desarrollo de estos sectores en su economía.
- La movilización de otras fuentes de financiación. Hay proyectos de gran tamaño en los que puede ser difícil obtener toda la financiación necesaria. Ofertas en las que se contemplan otras fuentes de financiación aparte de las nacionales (porque la empresa va en consorcio con empresas de otros países, o porque el proyecto cuenta con financiación de una institución financiera multilateral) pueden beneficiarse de una valoración más positiva.
- El denominado “efecto pionero”. Si un proyecto es el primero que se realizaría en un país que tiene una buena valoración, y en un sector con elevada potencialidad, la política de internacionalización le puede otorgar una valoración especialmente positiva, al considerar que es una referencia que facilitará la consecución posterior de otros contratos.

1.4 Sobre la internacionalización de la economía en El Salvador: Antecedentes

Hacia 1989, durante el período de guerra civil que dominaba el escenario salvadoreño, comenzó a implementarse en El Salvador un modelo de promoción de exportaciones y atracción de inversiones inspirado en las políticas neoliberales del Consenso de Washington (Martínez Rangel, Soto, 2012), el cual hace referencia a un conjunto de medidas y recomendaciones de política económica formuladas como un paquete de reformas para los países en desarrollo, particularmente América Latina.

De acuerdo a Martínez Rangel y Soto (*Ibíd.*), la agenda del Consenso de Washington fue desarrollada en lo profundo de la crisis de la deuda externa de los países latinoamericanos y propugnaba tipos de cambio competitivos para promover un incentivo para el crecimiento de

las exportaciones, liberalización de importaciones, la generación de ahorros domésticos adecuados para financiar la inversión (principalmente ajustando la política fiscal), y por recortar el excesivo papel del Estado para permitirle concentrarse en la provisión de servicios públicos básicos y un marco para la actividad económica.

La agenda del Consenso de Washington contemplaba recomendaciones basadas en diez puntos clave entre los cuales, los más importantes relacionados a la liberalización financiera, liberalización del comercio, liberalización de la inversión extranjera, entre otros, buscaban implantar un proceso de internacionalización de la economía salvadoreña.

Se asumió que el modelo de industrialización por sustitución de importaciones, que había estado vigente desde mediados del siglo XX, se había agotado y que para lograr un crecimiento sostenido de la economía, los incentivos económicos deberían reorientarse hacia la atracción de inversiones, diversificación y aumento de la producción exportable. Adicionalmente, se partía de que la principal ventaja comparativa de la economía salvadoreña radicaba en la abundancia de mano de obra, por lo que había que especializarse en la producción de bienes intensivos en el uso de dicho factor.

Por lo antes expuesto, surge en el país un cambio en su paradigma económico, trascendiendo de dicho modelo hacia el modelo de promoción de exportaciones y atracción de inversiones. En ese orden, Salgado (2009) establece que a partir de 1989 se implementa un modelo de desarrollo económico basado en la liberalización económica, en el que las exportaciones jugarían el principal papel de la economía, como generadoras de divisas. Es así que el andamiaje del modelo productivo se instala en el impulso de dicho sector externo, teniendo como consecuencia en El Salvador, uno de los países con mayor registro –en libertades económicas– en América Latina.

Por tanto, Escobar, García y Morales (2011, p. 52) puntualizan que “las principales políticas comerciales implementadas que contribuirían a la internalización económica y apertura comercial han sido la desgravación arancelaria y la firma de los Tratados de Libre Comercio (TLC)”⁵. A continuación se presenta en forma breve, las principales medidas tomadas por los diferentes gobiernos en turno a partir de 1989 para implementar el modelo y realizar un proceso paulatino de internacionalización económica.

1.4.1 Administración Presidencial de Alfredo Cristiani (1989–1994)

Uno de los objetivos principales a partir de 1989, durante la Administración de Alfredo Cristiani, fue dar inicio a la liberalización comercial. Con esto se esperaba una participación creciente de las exportaciones a partir de la competitividad, sustentada principalmente por el uso interno de la fuerza de trabajo barata.

En referencia a lo anterior, Escobar *et al* (*op. cit.*, p. 53) afirman:

⁵ Es un pacto político-económico o acuerdo comercial suscrito de manera regional o bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes. Eso consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes, y acuerdos en materia de servicios. Este acuerdo se rige por las reglas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) o por mutuo acuerdo entre los países.

Tal como se había mencionado con anterioridad, entre las políticas que se utilizaron con la finalidad de insertarse en el mercado internacional se encuentra la desgravación arancelaria, como parte de la inserción al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) en 1991. Como consecuencia de dicha implementación, muchos de los bienes nacionales quedaron totalmente desprotegidos y sin posibilidad de competir con los precios de los bienes importados.

Para Melhado (1997), la ejecución de esta desgravación arancelaria partía de dos supuestos: el primero de ellos, que la protección que había estado gozando la economía salvadoreña no le permitía al país insertarse en el mundo competitivo de la globalización ya que fomentaba sectores productivos ineficientes. La segunda, radicaba en la idea del florecimiento de las exportaciones a través de la participación de las maquilas en el país, convirtiéndolo a éste en una zona franca atrayente para la inversión extranjera.

Adicional a la disminución de la dispersión arancelaria, Alvarenga (2001) identifica las siguientes políticas comerciales para el período de la administración Cristiani: eliminación de controles de precios, adopción del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC), eliminación de la mayoría de las barreras comerciales no arancelarias, y la ejecución de un programa de promoción de exportaciones basado en la Ley de Zonas Francas y Recintos Fiscales como también la Ley de Promoción de Exportaciones (Draw Back⁶).

1.4.2 Administración Presidencial de Calderón Sol (1994–1999)

A partir de la entrada del presidente Calderón Sol al poder, el partido ARENA esperaba continuar el desarrollo de las estrategias comerciales implementadas durante su primer quinquenio; en ese sentido en el Plan de Desarrollo Económico gubernamental, se estableció como uno de los objetivos primordiales, la inserción del país hacia un proceso de globalización y modernización (Escobar *et al*, *op. cit.*, p. 58). Adicionalmente, agregan que “el fortalecimiento del modelo neoliberal seguía cobrando importancia dados los esfuerzos por aumentar la apertura comercial y las diferentes etapas de privatizaciones que pretendían aumentar el comercio y las inversiones”.

En 1995, el país se adhiere a la Organización Mundial del Comercio (OMC) que surge del antiguo GATT. Según declaraciones de la OMC (1996) en este mismo año, El Salvador era partícipe activo de negociaciones comerciales bilaterales y regionales. Es en este período que se llevaron a cabo negociaciones para suscribir el ALCA⁷ buscando una compatibilidad de estos acuerdos con la OMC. El inicio de estos acuerdos comerciales terminaría en otra de las políticas comerciales aplicadas, de carácter bilateral, en los siguientes gobiernos: los tratados de libre comercio (TLC), que haría incrementar el nivel de apertura comercial.

En 1998, el gobierno emprende la negociación de los TLC: “con el propósito de consolidar la inserción internacional de El Salvador en los mercados externos y ampliar las oportunidades

⁶ Según Ayala (2011), el draw back es: “el nombre que comúnmente se aplica a un régimen aduanero, que consiste en la devolución de los impuestos pagados (o alguna fracción de los mismos) por mercancías importadas, y que serán utilizadas como materias primas para la producción de bienes que, posteriormente, serán dedicados a la exportación”.

⁷ El Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) fue una iniciativa estadounidense que buscaba extender el tratado de libre comercio de América del Norte a todo el resto del continente, excluyendo Cuba. Dicho proyecto no pudo concretarse.

económicas para los sectores productivos nacionales” (MINEC, *Conmemoración*, 2010). Estos tratados pasan a ser el eje fundamental de la política comercial implementada en El Salvador a partir de finales de la década de los noventas.

1.4.3 Administración Presidencial de Francisco Flores (1999–2004)

Con la llegada de la tercera administración consecutiva de ARENA y siguiendo con los lineamientos de la implementación de la apertura comercial, el Presidente Flores proponía el impulso de la actividad exportadora como elemento fundamental para el desarrollo de El Salvador (Escobar *et al*, *op. cit.*).

En cuanto a este período, Escobar *et al* (*Ibíd.*, p. 62) establecen:

El gobierno en función estableció dentro de sus líneas estratégicas facilitar la penetración y ampliación de mercados para las exportaciones salvadoreñas a través de promover la suscripción de acuerdos comerciales con países y bloques estratégicos. Asimismo, prometió mejorar la infraestructura que ayudaría a la capacidad exportadora del país a fin de potenciar su desarrollo y competitividad, y promover instrumentos financieros que apoyen efectivamente la diversificación y crecimiento de las exportaciones y la ampliación de los mercados.

En este sentido, continuando con las líneas estratégicas para la apertura comercial, y buscando mayores nexos con el mercado Latinoamericano, el Presidente Flores firma tratados bilaterales con cuatro nuevos socios: México, República Dominicana, Chile y Panamá. Además, empezó a negociar en 2003, el TLC entre Centroamérica y Estados Unidos que se implementó hasta 2006. El acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Centro América se comenzó a negociar en el año 2004. Asimismo, se comenzó a negociar en 2001, un Tratado de Libre Comercio entre el CA-48 y Canadá, no obstante dichas negociaciones quedaron congeladas en 2004 y volvieron a ser retomadas más adelante.

Los acuerdos bilaterales comerciales vigentes hasta esta fecha y que tuvieron lugar en esta administración fueron los siguientes:

- En el año 2000 se suscribió el TLC con México, sobre la base de la apertura recíproca. Con respecto a los bienes agrícolas, México elimina los subsidios agrícolas a las exportaciones y desmantela las barreras no arancelarias (cuotas, licencias, etc.) por lo que, se pretendía, que los productos agrícolas salvadoreños tuvieran un fácil acceso a las fronteras mexicanas. Este TLC entró en vigencia en el 2001, año en el que dichos compromisos se hicieron efectivos (CONAMYPE, 2008).
- Luego de negociaciones y ratificaciones del TLC con República Dominicana (suscrito por El Salvador y toda Centroamérica) en octubre del año 2001, éste entra en vigencia otorgando acceso inmediato a los mercados de dicho país a cerca del 98.2% de productos salvadoreños.

⁸ El CA-4 está conformado por: Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua.

- Al firmar y entrar en vigencia el TLC con Chile el 1 de julio de 2002, se otorgó libre entrada del 83% de los productos salvadoreños a este país. Por su parte, El Salvador concedió acceso inmediato al 62.99% de los productos provenientes de Chile.
- A inicios del año 2003, entra en vigencia el TLC con Panamá. Según la Cámara Americana de Comercio (citado en Garate, 2008), el 85% de los productos salvadoreños gozan de libre entrada en el mercado panameño desde la puesta en marcha de este TLC, mientras que El Salvador otorgó acceso inmediato al 81% de los productos panameños.

1.4.4 Administración Presidencial de Elías Antonio Saca (2004–2009)

Con la implementación del Plan País Seguro (2004), la cuarta Administración de ARENA rediseño las políticas gubernamentales a fin de crear una ventaja competitiva como producto de la creciente conectividad del país con el resto del mundo (Escobar *et al*, *op. cit.*).

En este sentido, en dicho año se creó la Agencia de Promoción de Exportaciones (EXPORTA), quien en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores impulsó en abril de 2008, el establecimiento de Antenas Comerciales a través del personal del Servicio Exterior en 14 Representaciones Diplomáticas y 4 Representaciones Consulares, con el objetivo de identificar nuevas oportunidades de negocios; desarrollando en los meses posteriores diversos foros y seminarios para capacitar a los Agregados Comerciales. No obstante, la duplicidad de funciones de dichos servidores públicos (como funcionarios de una Representación y como promotores de la diplomacia comercial) fue una limitante en la obtención de los resultados deseados en cuanto a la implementación de la Metodología de Trabajo para el Eje 4 de la Estrategia Nacional de Exportaciones.

Por otra parte, Escobar *et al* (*op. cit.*) señalan que “la administración Saca continuó con las negociaciones del Acuerdo de Asociación con la Unión Europea e implementó el 1 de marzo de 2006, el Tratado de Libre Comercio Centroamérica–República Dominicana y Estados Unidos (CAFTA)”, suscribiéndose uno de los pactos de mayor peso hasta la fecha. Asimismo, durante su administración se suscribió el Tratado de Libre Comercio Colombia–El Salvador, Guatemala y Honduras (9 de agosto de 2007), el cual fue ratificado por la Asamblea Legislativa en fecha 21 de agosto de 2008 y entró finalmente en vigencia el 1 de febrero de 2010.

Finalmente, el 1 de marzo de 2008 entra en vigencia el TLC con la República de China (Taiwán). En éste se concedió acceso inmediato al 64.4% de los productos salvadoreños. Por su lado (Escobar *et al*, *Ibíd.*), El Salvador concedió un acceso inmediato al 57.1% de los productos procedentes de la República de China (Taiwán).

1.4.5 Administración Presidencial de Mauricio Funes (2009–2014)

En el año 2009 asume el poder el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) bajo el mando de Mauricio Funes, presentando su Plan Quinquenal de Desarrollo (2010–2014). Es en este período que se reanudan las negociaciones del TLC entre el CA–4 y Canadá y finalizan las negociaciones del Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y

Centroamérica (ADA), con su firma el 29 de junio de 2012, en el marco de la cumbre del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), celebrada en Tegucigalpa, Honduras (Escobar *et al*, *op. cit.*).

En atención a lo expuesto, en marzo de 2013, tomando ventaja de la coyuntura y las relaciones comerciales y diplomáticas entabladas por El Salvador con los diferentes socios económicos, surge propiamente el Programa de Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo (CECT), como parte de la Iniciativa de Consejeros Económicos y Comerciales, tras la suscripción del Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Gobierno de El Salvador, configurándose así como una herramienta para fortalecer la oferta exportable a través de la inserción del país en los mercados internacionales.

Por ello, las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo se crean como una red adscrita a las sedes diplomáticas y consulares de El Salvador, cuya función principal es el fomento, ampliación y diversificación de los vínculos económico–comerciales de turismo e inversión. Actualmente, el Programa cuenta con 13 oficinas ubicadas en Sao Paulo (Brasil); Santiago (Chile); Bogotá (Colombia); Santo Domingo (República Dominicana); Berlín (República Federal de Alemania); Madrid (España); Washington, D.C. (Estados Unidos); Nueva York (Estados Unidos); Houston (Estados Unidos); México D.F (México); Taipéi, [China (Taiwán)]; Ciudad de Panamá (Panamá) y Shanghái (República Popular de China).

En esa línea, a luz de lo explicado a lo largo de este primer capítulo, se ha logrado alcanzar el objetivo planteado, mediante la presentación de las bases teóricas para explicar cómo la internacionalización de la economía, desde las diversas perspectivas doctrinales, influye en la realidad de cada sociedad de manera separada, pero simultáneamente constituyéndose en un importante nexo generador de cohesión, interrelación y unificación en la compleja red mundial.

Además, la exposición de dichas bases teóricas han permitido comprender la interrogante principal del presente capítulo, respecto al fenómeno de la internacionalización económica, siendo el caso que El Salvador, al encontrarse inmerso en la dinámica de la globalización, ha experimentado colateralmente los efectos de esta internacionalización económica y como parte de este proceso ha tenido la tarea de generar instituciones y herramientas que procuren el firme sostenimiento y evolución del fenómeno en referencia.

CAPÍTULO II

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE AGENCIAS COMERCIALES. OTRAS EXPERIENCIAS

En las últimas décadas, la práctica ha demostrado que la respuesta de casi todos los países respecto de la internacionalización de sus economías ha sido la creación e implementación de políticas de promoción de exportaciones, lo cual se ha realizado generalmente por medio de organismos especializados que suministran información sobre el proceso de exportación y los mercados externos y contribuyen a difundir información sobre los productos nacionales (Volpe Martincus, 2010). En principio, Volpe Martincus (*Odisea, op. cit.*, p. 6) señala que dichas acciones permiten disminuir “los problemas de información imperfecta y, como resultado, a incrementar las ventas externas, a aumentar la probabilidad de que un determinado bien comience a ser exportado y/o que un determinado país opte por convertirse en un socio comercial”, diversificando y expandiendo sus relaciones bilaterales.

Finalmente, Volpe Martincus (*Odisea, op. cit.*, p. 7) recalca:

La efectividad de la promoción comercial depende de varios factores: las políticas macroeconómicas y sectoriales relevantes; los rasgos institucionales de las entidades (por ejemplo, redes de oficinas externas, esquemas de reporte, normas que regulan la selección del personal, interrelaciones con otras organizaciones público/privadas relacionadas con el comercio exterior, entre otros) y la estructura de incentivos asociada; el tipo de actividades de promoción desarrolladas y la clase de instrumentos específicos usados.

Es en este contexto que la figura de Consejería Económica y Comercial (dependiendo del término que adopte la figura en cada país) adquiere un rol preponderante en la consecución y establecimiento de los mecanismos idóneos de promoción comercial para los distintos países con sus socios comerciales; al mismo tiempo que coadyuva al fortalecimiento de las relaciones de orden diplomático entre países de la misma región y fuera de la misma. En virtud de lo anterior, resulta preciso entender *¿cuál ha sido la experiencia de otros países en cuanto a la internacionalización de su economía a través de la apertura de agencias comerciales?*

Para propiciar un entendimiento más amplio que sirva de base y ejemplo para comprender la creación de la red CECT en El Salvador, se ha desarrollado como objetivo de este capítulo *conocer a través de la experiencia comparada las modalidades empleadas por otros países para la implementación de agencias comerciales, como herramienta para la promoción económica en el exterior.* Así, es necesario revisar la estructura que otras naciones han creado dentro de su andamiaje institucional, para poder inferir en su establecimiento, funcionamiento, institucionalidad, autonomía y mecanismos para alcanzar sus propios objetivos en cuanto a la promoción comercial y lazo fortificador de la denominada –diplomacia comercial–.

Por ello, a lo largo del presente capítulo se revisarán de forma paralela diversos puntos relacionados a la caracterización institucional de estas oficinas comerciales tomando como punto de referencia: España, Colombia y Costa Rica. Así, en el caso español, además de ofrecer una experiencia institucional dentro del contexto internacional, su selección permitirá explorar la configuración de una estructura de mayor complejidad y con mayor cuantía de oficinas comerciales en el exterior, en relación a otras experiencias dentro del mismo contexto.

Asimismo, el estudio del caso colombiano como referente a nivel latinoamericano permitirá examinar la experiencia institucional de un país que –al igual que en el caso de El Salvador– tiene como uno de sus ejes primordiales la promoción de las exportaciones no

tradicionales hacia nuevos mercados. Finalmente, la experiencia costarricense (para el caso regional más próximo) permitirá examinar la configuración de una estructura que, además de presentar una mayor complejidad que otros casos entre los países de la región centroamericana, ofrece un modelo de cooperación y expansión conjunta de políticas de promoción de exportaciones entre el aparato estatal y el gremio empresarial.

A partir de ello, se desarrollará un ejercicio de contrastación y comparación que permita explorar más a fondo la experiencia institucional en lo concerniente a su creación; objetivos y áreas de actividad, forma jurídica; estructura orgánica y composición operativa, presupuesto y su ejecución, personal; localización física de sus oficinas administrativas, servicios específicos prestados; así como prácticas de evaluación de efectividad y desempeño.

2.1 Creación de las instituciones

En el caso particular de los países en contraste (España, Colombia y Costa Rica), puede advertirse que han existido organizaciones o dependencias de Estado predecesoras, creadas con funciones de promoción comercial del país a nivel internacional y bajo las cuales se contempla la figura ente de promoción comercial.

Así, para el caso de España, se establece la entidad pública empresarial de ámbito nacional ICEX España Exportación e Inversiones (ICEX), la cual surge en 1982 mediante Real Decreto 6/1982 bajo el nombre de Instituto Nacional de Fomento a la Exportación (INFE), cambiando a su actual denominación el 13 de julio de 2012 por Real Decreto Ley 20/2012 (Ruiz Ligeró, 2007). Éste se encuentra adscrito al Ministerio de Economía y Competitividad, a través de la Secretaría de Estado de Comercio, y ejerce sus funciones por medio de 31 Direcciones Provinciales y Territoriales de Comercio, mientras que la representación exterior, la cual es objeto de esta investigación, la realiza por medio de una red de 98 Oficinas Económicas y Comerciales (OFECOMES), cuya finalidad es velar por los intereses económicos y comerciales de España en el exterior.

Sobre ello, tal como lo expone Ruiz Ligeró (2007), las autoridades económicas deciden crear una institución encargada primordialmente del fomento de la exportación española que permitiera homologar el sistema de promoción del comercio exterior con el resto de países europeos de una manera ágil, mejor estructurada y con mandato claro; y, por otro lado, que permitiera elevar de rango una actividad que en la Administración Pública –por medio del antiguo Ministerio de Comercio– era desarrollada a través de una unidad administrativa con rango de Subdirección General, en la que se englobaban los instrumentos de promoción comercial entonces existentes y las ferias tanto nacionales como internacionales.

Por su parte, en Colombia la tarea de promoción comercial en el extranjero es función y responsabilidad de PROCOLOMBIA (anteriormente PROEXPORT), entidad establecida en noviembre de 1992 y encargada de la promoción comercial de las exportaciones, el turismo internacional y la inversión extranjera en forma conjunta. Dicha entidad nace “como un fideicomiso con recursos públicos y régimen administrativo de carácter privado, según los lineamientos establecidos en el Decreto 2505 de 1991⁹” (PROCOLOMBIA, *Nuestra Historia*,

⁹ Decreto 2505 de 1991, por el cual se transforma el Fondo de Promoción de Exportaciones en el Banco de Comercio Exterior, y se define la naturaleza jurídica, la organización y las funciones de éste.

2016). Al mismo tiempo, de acuerdo con la Escritura Pública 8.851 de octubre de 1992, se constituye la Sociedad Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior, denominada FIDUCOLDEX, como sociedad anónima de economía mixta de orden nacional, filial del Banco Colombiano de Comercio Exterior (BANCOLDEX) y vinculada al Ministerio de Comercio Exterior de Colombia.

El 89% del capital perteneciente a esta entidad se asignó a BANCOLDEX, el 8% a once gremios que conforman los principales exportadores de productos no tradicionales y el 3% a las cinco principales Cámaras de Comercio del país (PROCOLOMBIA, *Funciones*, 2016), con lo cual la organización adquirió un carácter privado. En noviembre del mismo año, FIDUCOLDEX comenzó a administrar los bienes del Fideicomiso de Promoción de Exportaciones, PROCOLOMBIA.

Hacia febrero de 2003, se concreta la fusión de los Ministerios de Desarrollo Económico y Comercio Exterior, resultando el nuevo Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (dependiendo de la Presidencia de la República), el cual pretende hacer una distribución más racional de los recursos destinados a mejorar la efectividad de los programas de competitividad y productividad de los bienes y servicios o instrumentos nacionales colombianos (Ramos Velásquez, 2011). Así, PROCOLOMBIA fue creada “con el propósito de prestar servicios o instrumentos no financieros a las exportaciones y de promover la cultura exportadora” (Ramos Velásquez, *Ibíd.*, p. 13), como entidad ligada jerárquicamente a dicho Ministerio.

A través de su red nacional e internacional de oficinas comerciales (denominadas OFICOM, entre las cuales 28 se localizan actualmente en el exterior), PROCOLOMBIA, ofrece apoyo y asesoría integral a los diversos clientes, mediante servicios o instrumentos dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de estrategias de internacionalización, ello a través de la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios (PROCOLOMBIA, *¿Qué es?*, 2016).

Finalmente y dentro de los mismos esfuerzos regionales, Costa Rica en 1996 establece PROCOMER (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica), mediante Ley de la República N° 7638, para asumir las funciones que –hasta ese momento– realizaban la Corporación de Zonas Francas de Exportación; el Centro para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CENPRO) y el Consejo Nacional de Inversiones (PROCOMER, *Historia*, 2016). Es una entidad pública de carácter no estatal, cuya función radica en la promoción de las exportaciones costarricenses y fortalecimiento de las relaciones con sus actuales y potenciales socios comerciales por medio de Oficinas de Promoción Comercial (OPC).

Desde la apertura de la primera OPC en México D.F, en 1999, se han constituido 35 Oficinas de Promoción Comercial por medio de alianzas con Cámaras de Comercio regionales, así como embajadas y consulados de Costa Rica a nivel mundial. Es en 2015 que PROCOMER firma un convenio bilateral con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto para extender el programa de OPC e implementar acciones de diplomacia comercial y económica en 62 de sus sedes a nivel mundial.

Tal como puede inferirse para los tres casos expuestos, la figura de oficina comercial en el exterior presenta fechas de creación diferentes y surge de las principales organizaciones

enfocadas a la promoción y representación comercial del país en cuestión, trabajando bajo el esquema de asesoría, promoción y alianza comercial, que logre consolidar nuevas relaciones con los países en los que se encuentra o regiones próximas.

2.2 Misión y áreas de actividad

La mayoría de las dependencias de interés son responsables en primera instancia de la promoción de exportaciones y atracción de inversiones, diseño e implementación de programas que favorecen el desarrollo empresarial en general, así como en cierta medida de labores relacionadas a la promoción del turismo y a propiciar paralelamente el fortalecimiento de relaciones diplomáticas económicas y/o comerciales.

Las Oficinas Económicas y Comerciales de las Misiones Diplomáticas Permanentes de España (denominadas OFECOMES) son “el instrumento oficial especializado para la internacionalización de la economía española y la prestación de servicios y asistencia a las empresas en el exterior” (MINECO, 2014, p. 53).

Igualmente, son responsables de las relaciones institucionales económicas y comerciales y de generar información económica de los países de su demarcación, al mismo tiempo que sirven como foco para la atracción de inversiones, apoyado por su red exterior actual de 98 oficinas. Las OFECOMES constituyen un instrumento de la Administración Española con tres funciones esenciales: 1) contribuir al desarrollo de la política económica y comercial; 2) ejecutar la política de promoción española en el exterior; y, 3) realizar labores de información y asistencia a los operadores económicos, en el marco de la política de apoyo a la internacionalización de la empresa (MINECO, *Ibíd.*).

Dentro del espectro de actividades realizadas bajo su responsabilidad se encuentran (García de Quevedo, 2015):

- Promover, atraer y consolidar la inversión extranjera directa en España, con especial atención a los nuevos proyectos de inversión en los sectores industriales, tecnológicos y de servicios.
- Facilitar la colaboración entre los inversores internacionales y las empresas españolas para aumentar y desarrollar sus actividades en España.
- Posicionar a España como una plataforma global de negocios e inversiones internacionales y como una economía internacionalizada y competitiva. Abierta a la inversión, con una amplia estructura y tejido empresarial diversificado, recursos humanos y tecnológicos muy competitivos para la inversión y el acceso a los mercados de la Unión Europea, Norte de África, Mediterráneo, Medio Oriente y Latinoamérica.
- Mejorar el clima de negocios y el atractivo para la inversión exterior en España, por medio de propuestas de mejora sobre el marco regulatorio, de tal manera que se facilite a las empresas invertir y hacer negocios en España.

Siguiendo esa idea y dentro del desarrollo del nuevo esquema de internacionalización de la economía colombiana, la labor desempeñada respectivamente por las Oficinas Comerciales PROCOLOMBIA se limita a la promoción no financiera, estando la parte financiera a cargo de BANCOLDEX.

El enunciado anterior se refuerza de manera incipiente con lo manifestado en la misión organizacional de PROCOLOMBIA (PROCOLOMBIA, *Misión*, 2016):

Contribuir al crecimiento sostenible, a la transformación productiva, a la generación de empleo, al posicionamiento de Colombia y a la diversificación de mercados; a través de la promoción de las exportaciones de bienes no minero–energéticos y servicios, turismo internacional, inversión extranjera directa, expansión de las empresas colombianas en el exterior y la Marca País. Para ello, PROCOLOMBIA cuenta con un equipo de profesionales en oficinas nacionales e internacionales que con un proceso sistemático buscan la identificación y seguimiento de oportunidades de negocios de los empresarios.

De forma más específica, es posible enumerar los objetivos estratégicos dentro de los cuales se encuadran las áreas de actividad de la red OFICOM (PROCOLOMBIA, *Misión*, 2016):

- Promover la inversión y facilitar que inversionistas extranjeros conozcan, visiten e inviertan en Colombia, en todos los sectores, y con especial interés en aquellos que generen transformación productiva en el país.
- Promover a Colombia como destino turístico vacacional y de reuniones para que viajeros internacionales visiten Colombia y organicen eventos internacionales en el país.
- Promover a Colombia como proveedor de bienes no minero–energéticos y servicios en los mercados internacionales, de acuerdo con la demanda.
- Promover la expansión de las empresas colombianas en el exterior.
- Brindar información de oportunidades comerciales y ofrecer programas de formación y adecuación de oferta exportable o potencialmente exportable de las regiones y programas que permitan facilitar los procesos de exportación.
- Contribuir al posicionamiento de la Marca País y a la divulgación de la riqueza y los valores nacionales.

Presentando el caso de Costa Rica, la misión organizacional de PROCOMER y su red OPC (como se encuentra en su portal en línea www.procomer.com), es: Promover y facilitar el comercio exterior y la inversión, complementado a su visión: Ser la institución modelo que impulse el desarrollo y la competitividad. A fin de conseguir la eficaz consecución de la misión y visión de PROCOMER, la cual se traslada de forma íntegra a sus oficinas de Promoción Comercial, se presentan tres pilares estratégicos:

- Fortalecimiento institucional. Manteniendo la excelencia y mejorando los procesos de servicio y apoyo al sector de comercio exterior. Este fortalecimiento está basado en diferentes objetivos, entre otros, el fomento a la innovación, la gestión integrada de servicios, las alianzas con otras entidades y en general: la mejora continua.
- Promoción del comercio exterior. Enfocando los esfuerzos en la internacionalización de más pequeñas y medianas empresas, el fortalecimiento de la cobertura de PROCOMER, impulsando a sectores estratégicos y fortaleciendo la banca EX/IM¹⁰.

¹⁰ Entiéndase como el esquema de Exportaciones e importaciones en la economía.

- Impulso a la actividad competitiva del país. Promover la Marca País consolidada tanto a nivel nacional como internacional, propiciando la simplificación de trámites y la mejora del clima de negocio, incentivando la diversificación, sostenibilidad e innovación, y aportando en el desarrollo del talento humano a nivel nacional.

2.3 Forma jurídica y esquema de reporte

Las oficinas de promoción comercial pueden ser entidades legalmente separadas, públicas, mixtas o privadas, o dependencias al interior de Ministerios u otros organismos estatales. En general, estas oficinas elaboran informes de gestión y finanzas con periodicidad variable; el primero entregado al Ministerio responsable y, si existe, al consejo de dirección, y luego se pone a disposición del público general. El grado de detalle de este informe varía sustancialmente de país a país. El segundo tiende a tener un ámbito de divulgación más limitado y, en caso de que se usen recursos públicos, se presenta adicionalmente al organismo contralor respectivo dependiendo del carácter de su naturaleza constitutiva.

En particular, y en lo concerniente a España y sus Oficinas Económicas y Comerciales (OFECOMES), el Real Decreto 345/2012, de 10 de febrero, en el Art. 9, numeral 9 manifiesta que: “Las Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior dependen funcional y administrativamente de este Ministerio (Ministerio de Economía y Competitividad) a través de la Secretaría de Estado de Comercio, sin perjuicio de la dependencia jerárquica de los Jefes de la Misión Diplomática respectiva”. Por lo tanto, el reporte directo de la gestión realizada está a cargo del Ministerio en mención, el cual recopila a través de la Secretaría de Estado de Comercio, el detalle de todas las actividades realizadas a lo largo de un período determinado.

El marco normativo básico de las OFECOMES está contenido en el Real Decreto 2827/1998, de 23 de noviembre, de organización, funciones y provisión de puestos de trabajo de las Consejerías y Agregadurías de Economía y Comercio en las Misiones Diplomáticas de España, el cual es el instrumento jurídico base para su regulación, funcionamiento y directrices relacionadas a la asignación de puestos de trabajo, tal como se ampliará posteriormente.

En cuanto a la rendición de cuentas, ésta se encuentra a cargo de forma compartida por el Tribunal de Cuentas, el cual actúa como supremo órgano fiscalizador de las cuentas y gestión económica del Estado en lo referente a finanzas para un ejercicio fiscal y por el COMINVER (Dirección General de Comercio e Inversiones)¹¹ como parte de la auditoría ejecutada al interior del Ministerio de Economía y Competitividad. El informe del Tribunal de Cuentas¹² estipula expresamente que dentro de sus objetivos de la fiscalización se encuentran:

- Comprobar que las cuentas anuales correspondientes a los ejercicios fiscalizados representan adecuadamente, en todos sus aspectos significativos, la imagen fiel de su situación financiera y patrimonial y de los resultados del ejercicio, de conformidad con los principios contables y presupuestarios que le son de aplicación.

¹¹ Dependencia del Ministerio de Economía y Competitividad y la Secretaría de Estado de Comercio.

¹² Haciendo referencia al Informe de fiscalización del Instituto de Comercio Exterior y sus relaciones con las Oficinas Comerciales y con las Direcciones Regionales y Territoriales, ejercicios 2005 a 2009.

- Analizar los procedimientos de gestión y control aplicables a las actividades de promoción comercial desarrolladas por el ICEX a través de sus Oficinas y Direcciones.
- Evaluar la gestión económica–financiera de las actividades de promoción comercial desarrolladas por el ICEX, a través de las Oficinas y Direcciones.

En el mismo orden de ideas, PROCOLOMBIA y en particular su red de Oficinas Comerciales OFICOM presentan una naturaleza mixta, ya que como se ha mencionado con antelación, el Fideicomiso PROCOLOMBIA es un patrimonio autónomo creado por Ley (estatuto orgánico del sistema financiero) y constituido mediante contrato celebrado entre la Nación –hoy Ministerio de Comercio, Industria y Turismo– y la Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A., FIDUCOLDEX. Lo referente al Fideicomiso y la forma cómo opera está contenido en la Escritura Pública 8851 del 5 de noviembre de 1992, Notaría 1 de Bogotá.

Por hoy, “la actividad del Fideicomiso PROCOLOMBIA está encaminada hacia la promoción de exportaciones, la inversión extranjera y el turismo. La entidad también está encargada de administrar los recursos del programa Imagen País” (PROCOLOMBIA, *Entes*, 2016), representado por la marca Colombia es Pasión, realizado en el exterior por medio de la red OFICOM.

Como en todo esquema de reporte, auditoría y fiscalización, los entes de control y los procesos de rendición de cuentas permiten la evaluación de resultados, avances y logros obtenidos que faciliten la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos propuestos. La Fiduciaria que aprueba y maneja los presupuestos de PROCOLOMBIA debe rendir cuentas en un plazo semestral al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de acuerdo con la normatividad del Código de Comercio y lo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia. En adición se efectúa rendición de cuentas, como ente sometido a control fiscal, a la Contraloría General de la República (PROCOLOMBIA, *Entes, Ibíd.*).

La Superintendencia Financiera de Colombia se encarga de vigilar y controlar de forma íntegra la actividad desarrollada por instituciones financieras sujetas a su competencia. Es por dicho motivo que FIDUCOLDEX (PROCOLOMBIA, *Entes, Ibíd.*), en calidad de Sociedad Fiduciaria, está obligada a reportar mensualmente toda la información financiera consolidada sobre los negocios fiduciarios y la administración del Fideicomiso, incluidas las operaciones en el interior y exterior, como en el caso particular de las OFICOM¹³.

Finalmente, es responsabilidad de un revisor fiscal debidamente certificado dictaminar la transparencia y auditoría periódica de los estados financieros de todas las dependencias de PROCOLOMBIA, incluidas las de cada una de las Oficinas Comerciales ubicadas en el exterior.

Si se evalúa el caso costarricense, PROCOMER se constituye como entidad pública de carácter no estatal, de acuerdo a lo establecido en la Ley No. 7638¹⁴. Al ser un ente público no estatal, tal como explica la doctrina jurídica: los fondos pertenecen a los asociados y son personas jurídicas públicas no estatales, sin embargo, en la práctica es frecuente encontrar que

¹³ La Fiduciaria, como sociedad de economía mixta con 89.11% de participación estatal, es una entidad sujeta a control fiscal y rinde cuentas detalladas a la Contraloría General de la República con base en las disposiciones de la Resolución Orgánica 5544 de 2003, por el patrimonio de la Fiduciaria y del Fideicomiso.

¹⁴ Sobre la creación del Ministerio de Comercio Exterior y la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica.

el Estado dispone de sus fondos como si fueran propios y no ajenos por lo cual se encuentra indudablemente regulada por el derecho público y no privado (Gordillo, 2013).

En ese mismo orden de ideas, y como lo señala la Ley antes mencionada, PROCOMER se encuentra adscrita directamente al Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX), conteniendo a su vez a la red de Oficinas de Promoción Comercial distribuidas.

Al encontrarse administrativamente anexo a un Ministerio Público, está sujeto a potencial auditoría externa directa y bajo competencia de la Contraloría General de la República de Costa Rica, órgano fiscalizador de la Hacienda Pública y rector del sistema de fiscalización costarricense. Por ende, lo referente a presupuestos, erogaciones y manejo de fondos de PROCOMER y todas sus dependencias (regionales y exteriores) queda sujeto a rendición de cuentas directa a la Contraloría General en caso fuese necesario.

En material funcional y administrativa, la gestión es evaluada de forma interna por medio de Auditoría Interna y regulado por el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. Asimismo, la Junta Directiva debe contratar un auditor externo, para que de forma periódica se auditen los estados financieros. Al fin de cada ejercicio económico, la auditoría presenta a la Junta Directiva un informe con una opinión razonada sobre el cierre contable-financiero del período y las recomendaciones que considere pertinente formular. Una copia de ese informe es enviada a la Contraloría General de la República para los fines legales correspondientes en conformidad a la Ley No. 7638, Art. 11, inciso f.

2.4 Estructura organizacional, composición del consejo de dirección y personal

Dada la diversa naturaleza bajo la que operan cada una de las oficinas comerciales en estudio, es de relativa suposición que la estructura orgánica manifieste en igual forma variaciones características ajustadas a sus propias necesidades y configuración dentro del aparato estatal o institucional del país respectivo. En ese mismo sentido, la selección del consejo de dirección y personal diferirá una de otra ya sea por el procedimiento utilizado para el nombramiento así como el número de personas que ejercen las diferentes funciones.

Para la experiencia española, las Consejerías y Agregadurías de Economía y Comercio se constituyen como *órganos técnicos de las Misiones Diplomáticas de España que se articulan como Oficinas Económicas y Comerciales para el desarrollo de las funciones que, en el marco de las competencias del Ministerio de Economía y Competitividad, se les encomienda por Real Decreto 2827/1998, de 23 de diciembre, sin perjuicio de las facultades de dirección y coordinación de los Jefes de las Misiones Diplomáticas respectivas.*

Tal como expresa dicho documento, la creación o supresión de cada OFECOMES se realizará por Real Decreto, a iniciativa conjunta de los Ministros de Economía y Hacienda¹⁵ y de Asuntos Exteriores¹⁶ y a propuesta del Ministro de Administraciones Públicas¹⁷. Así, las

¹⁵ Actualmente Ministerio de Economía y Competitividad desde 2011, por Real Decreto 1823/2011, de 21 de diciembre, por el que se reestructuran los departamentos ministeriales.

¹⁶ Actualmente Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación desde 2011, por Real Decreto 1823/2011, de 21 de diciembre, por el que se reestructuran los departamentos ministeriales.

Oficinas Económicas y Comerciales como red exterior operativa de ICEX, forman parte de la Secretaría de Estado de Comercio adscrita al Ministerio de Economía y Competitividad.

El Real Decreto 608/2013, de 2 de agosto, establece en forma detallada lo referente a la constitución del Consejo de Administración de ICEX. El Art. 9, numeral 1, expresa que:

Formarán el Consejo de Administración de ICEX el Presidente, el Consejero Delegado y trece vocales, que serán nombrados por el Ministro de Economía y Competitividad. El numeral 2 complementa estipulando que El Secretario de Estado de Comercio ejercerá como Presidente del Consejo de Administración y el Consejero Delegado como su Vicepresidente.

Adicionalmente, el Real Decreto 2827/1998, de 23 de diciembre, estipula que:

Los titulares de puestos de trabajo de personal funcionario en las Oficinas Económicas y Comerciales de España en el extranjero serán nombrados por la autoridad competente. Los puestos de trabajo serán provistos por el procedimiento de libre designación, a la vista de las especiales características de responsabilidad y temporalidad de los mismos.

La organización interna de cada OFECOMES sigue la misma estructura básica independiente del país de localización pero la cual guarda relación directa con el tamaño de la Misión Diplomática y con el espectro de actividades realizadas. En primer lugar, el Jefe de Oficina bajo la figura de Consejero Jefe, Consejero Económico y Comercial o Agregado Comercial, pudiendo fungir solo uno de ellos o una combinación de los tres respetando el orden jerárquico.

De acuerdo a lo establecido en el Real Decreto 2827/1998, dichos cargos estarán adscritos en exclusiva a funcionarios pertenecientes al Cuerpo Superior de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado y al Cuerpo de Diplomados Comerciales del Estado, en razón de las funciones desempeñadas. Por otro lado, atendiendo a la clasificación contenida en el Art. 19.2 del Real Decreto anteriormente mencionado, los períodos normales de permanencia en los puestos de la categoría C serán de un mínimo de dos años y un máximo de cuatro, y de un mínimo de tres años y un máximo de cuatro para los puestos de las categorías A y B, dependiendo de la ciudad en la cual se encuentre circunscrita la Misión Diplomática.

Por su parte, adicionalmente a los funcionarios encargados, se encuentran el personal administrativo contratado que engloba generalmente el 70% del plantel de cada OFECOMES incluidos, pero no limitados a: Analista, Analista Adjunto, Administrativo Contable, Administrativo, Auxiliar, Ordenanza y Conductor. Estos son contratados por medio de ICEX y COMINVER. También forman parte como personal temporal de la red de OFECOMES, todos aquellos becarios ICEX realizando prácticas remuneradas durante plazos de doce meses y que pertenezcan de forma satisfactoria al programa de Becas de Internacionalización Empresarial activas. El número de becarios ICEX dependerá de la convocatoria realizada y del tipo de Beca; asimismo forman parte los becarios CCAA (Comunidades Autónomas).

¹⁷ Actualmente Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas desde 2011, por Real Decreto 1823/2011, de 21 de diciembre, por el que se reestructuran los departamentos ministeriales.

Revisando el caso de Colombia y particularmente la estructura orgánica de PROCOLOMBIA, cabe anotar que como entidad vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, orienta su gestión a las políticas lideradas por el Ministerio y atiende las responsabilidades asignadas por la Presidencia de la República de Colombia (PROCOLOMBIA, *Nuestra Historia, op. cit.*).

Atendiendo a lo establecido en el Decreto 210 de 2003, Capítulo IV, Art. 34:

La Junta Asesora de PROEXPORT (hoy PROCOLOMBIA) está integrada por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo o su delegado, quien la presidirá; el Presidente del Banco de Comercio Exterior S.A. – BANCOLDEX, en cuya ausencia podrá actuar como suplente el representante legal del Banco que su presidente designe; dos personas designadas por el Presidente de la República, de libre nombramiento y remoción, en cuya ausencia actuarán los suplentes que él designe; y dos representantes del sector privado o sus respectivos suplentes, designados por el Presidente de la República de ternas presentadas por los gremios exportadores y de la producción nacional inscritos en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y de una lista de empresarios presentada por los Comités Asesores Regionales del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Directamente a cargo de la Junta Asesora se posiciona la Presidencia de PROCOLOMBIA y justo debajo, agrupadas en el Área Comercial: la Vicepresidencia de Turismo, Vicepresidencia de Exportaciones, Vicepresidencia de Inversiones, Oficinas Comerciales en Colombia y las Oficinas Comerciales en el Exterior. Cada OFICOM trabaja a cargo de un Director ocupando la figura de Agregado Comercial en cada país de destino.

Si en cambio, se estudia un poco más a detalle la estructura de PROCOMER (cuyas atribuciones se encuentran contempladas en la Ley No. 7638 Art. 11), se llegará a concluir que presenta una semejanza de mayor notoriedad a la estructura orgánica de PROCOLOMBIA. A la luz de lo expresado por la Ley No. 7638, la dirección de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica corresponderá a una Junta Directiva, conformada por nueve miembros:

- a. El Ministro de Comercio Exterior en calidad de Presidente, y en su ausencia, el Viceministro.
- b. Tres personas de libre designación y remoción por el Poder Ejecutivo, nombradas por plazos coincidentes con el período constitucional del Presidente de la República.
- c. El Presidente o, en su ausencia, el Vicepresidente, de cada uno de los siguientes organismos: Cámara de Industrias, Cámara de Comercio, Cámara de Exportadores y Cámara de Agricultura.
- d. Un representante de los pequeños y medianos exportadores nombrado por el Consejo de Gobierno de una terna que le será presentada por la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada (UCCAEP).

Como lo muestra el Organigrama General de PROCOMER (<http://www.procomer.com>), jerárquicamente por debajo de la Gerencia General subyace la Dirección General de Exportaciones a la cual pertenece la Coordinación de Oficinas de Promoción Comercial, con sede principal en San José, Costa Rica y que engloba la red de OPC en el exterior.

Cada OPC a su vez está dirigida *in situ* por la figura de Director de Oficina de Promoción Comercial, el cual entre sus funciones a desempeñar se mencionan: Desarrollar y dirigir las estrategias y actividades de promoción comercial a su cargo; representar a COMEX y a la Institución en actividades protocolarias vinculadas a intereses estratégicos del país con el objetivo de posicionar a ésta como una entidad de excelencia y vinculada al comercio internacional; coordinar con embajadores de su zona de influencia las acciones tendientes a ejecutar el convenio con el Ministerios de Relaciones Exteriores y Culto; administrar integralmente la Oficina de Promoción Comercial a su cargo¹⁸.

Apoyando al Director de OPC se incluye un Ejecutivo de Desarrollo de Negocios, cargo especializado en trabajar directamente con el portafolio de servicios prestados por la Oficina de Promoción Comercial. Es el primer punto de contacto con los usuarios de la Oficina, recomendando las mejores opciones mediante asesoría profesional y explorando nuevos mecanismos para poder brindar el mejor servicio a la medida de cada uno de los usuarios.

2.5 Presupuesto y ejecución presupuestaria

La dotación de recursos con que cuentan las diferentes oficinas de promoción comercial es heterogénea. En los países con mayor nivel de desarrollo es de esperar que los presupuestos anuales destinados para la dependencia estatal u organización promotora de exportaciones sean mayores y el número de empleados sea relativamente alto en proporción a los países donde tienen presencia de Misión Diplomática de carácter permanente. Para América Latina y el Caribe, es de suponer que esa asignación de recursos sea menor por el carácter y perfil económico.

Precisamente, Volpe Martincus (*Odisea, op. cit., p. 13*), señala lo siguiente:

Aún después de tener en cuenta el tamaño de los respectivos países, establecer de modo riguroso la cuantía exacta de los recursos de las entidades dista de ser sencillo. Diversos factores obstaculizan la derivación de conclusiones sólidas en este sentido. Entre tales factores se encuentran la heterogeneidad de los marcos institucionales en que operan los organismos, en general, y los grados dispares de fragmentación organizacional horizontal y vertical, en particular, e incluso las discrepancias manifiestas de las reglas de contabilidad.

Si se evalúa el caso de ICEX, lo concerniente a la dotación presupuestaria para las OFECOMES se contempla en el marco normativo del Real Decreto 2827/1998, de 23 de diciembre, estableciéndose que para el desempeño de sus funciones contará con los conceptos presupuestarios asignados en los Presupuestos Generales del Estado, a través de la Secretaría de Estado de Comercio y presentados por COMINVER e ICEX, quienes son responsables de su contabilidad y elaboración presupuestaria interna.

Cabe destacar de forma puntual que tal como indica el Real Decreto respectivo publicado en el Boletín Oficial del Estado para la creación de cada OFECOMES:

¹⁸ Extraído del perfil de puesto de Director de Oficina de Promoción Comercial.

Los gastos que origine la apertura, instalación y funcionamiento de la Consejería de Economía y Comercio que se crea (...) se cubrirán con cargo a los créditos de los diferentes conceptos presupuestarios de la Dirección General de Comercio e Inversiones (COMINVER), existentes para las Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior –incluidos los de personal–.

Según datos oficiales obtenidos del Informe de Presupuestos Generales del Estado (MINHAP, 2015, p.15)¹⁹ por la Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos, a ICEX fue asignado un total de €80,703,060 (más de US\$86,2 millones) de los que €67,016,290 (más de US\$71,5 millones) son en concepto de transferencia de capital para las operaciones de capital en el fomento de la internacionalización y atracción de inversiones extranjeras en España y €13,686,770 (más de US\$14,6 millones) para gastos de funcionamiento a lo largo del ejercicio fiscal 2016.

PROCOLOMBIA, dentro de su portal en línea (<http://www.procolombia.co>) realiza una breve presentación de su ejecución presupuestal, enfocada en los gastos producto de sus funciones de promoción, incluyendo además el monto de gastos internos relacionados a funcionamiento. Toda esta información se presenta de forma auditada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Los datos expuestos se encuentran expresados en millones de pesos colombianos y muestran en concepto de gastos de promoción un equivalente a \$92,869 millones (más de US\$30,3 millones) y una cantidad de \$29,131 millones (más de US\$9,5 millones) en concepto de gastos de funcionamiento ascendiendo a gastos totales de \$122,000 millones (casi US\$40 millones) para el ejercicio contable 2015. No se encuentra mayor detalles sobre ingresos o gastos específicos a la red OFICOM.

Con motivo de ejemplificar la versión de Costa Rica es necesario referirse a lo contenido en la Ley No. 7638 costarricense referente al financiamiento de PROCOMER. Según la mencionada Ley, PROCOMER creó su patrimonio inicial financiando sus operaciones con los siguientes recursos:

1. Un aporte inicial del Estado, consistente en el patrimonio final resultado de la liquidación de la Corporación de la Zona Franca de Exportación S.A. y del Centro para la Promoción de las Exportaciones y de las Inversiones.
2. Aportes de los sectores exportadores e importadores, constituidos por las contribuciones obligatorias establecidas por Ley, las cuales serán recaudadas por la Promotora, directamente o mediante convenios con los bancos del Sistema Bancario Nacional o con otros organismos públicos o privados. Estas contribuciones serán: i) Una suma que el Poder Ejecutivo fijará mediante decreto, hasta por un máximo equivalente a tres dólares, moneda de los Estados Unidos de América (\$3,00), por cada declaración aduanera de exportación e importación. ii) El pago de un derecho por el uso del régimen de zona franca, por parte de las empresas acogidas a él. Será fijado por decreto ejecutivo, dentro de los siguientes límites máximos: las empresas procesadoras de exportación pagarán el equivalente a cincuenta centavos de dólar, moneda de los Estados Unidos de América, como máximo, por cada metro

¹⁹ Incluido en el Presupuesto por programas y Memoria de objetivos. Tomo XIV (Sección 27).

cuadrado de techo industrial; las demás empresas acogidas al régimen pagarán, como máximo, el equivalente al cero coma cincuenta por ciento (0,50%) del volumen de las ventas mensuales. En todo caso, el monto mínimo mensual por pagar, por este concepto, no será inferior al equivalente a doscientos dólares, moneda de los Estados Unidos de América (\$200,00).

3. El producto de créditos, donaciones o legados, previa autorización de la Junta Directiva de la Promotora.

Para cada ejercicio contable será publicado el respectivo Presupuesto elaborado por PROCOMER y con requerimiento de aprobación por su Junta Directiva en virtud de lo señalado en el Art. 11 inciso b. de la Ley No. 7638. En ese orden, el portal en línea de PROCOMER (<http://www.procomer.com>) contiene datos generales del Presupuesto 2016 en el formato de Resumen de Resultados para el ejercicio económico. Las cantidades expresadas en miles de colones costarricenses incluyen la siguiente información clasificada en los siguientes rubros: Total ingresos operativos: ₡11,762,692 (más de US\$21,3 millones); Total gastos operativos: ₡9,448,539 (más de US\$17,1 millones); Excedente (déficit) operativo: ₡2,314,153 (más de US\$4,2 millones).

No obstante lo anterior, no se encontró información al detalle de la asignación presupuestaria correspondiente a las operaciones propias de la red de Oficinas de Promoción Comercial dentro de los informes presentados de manera pública por dicha institución.

2.6 Portafolio de servicios

Cada Oficina Comercial exterior engloba un catálogo de servicios múltiples dentro de los cuales encuadra sus funciones, persigue los objetivos de su constitución y justifica su razón de existencia. La forma y mecanismos de prestación de los servicios dependerán discrecionalmente del país, misión organizacional, áreas de actividad y estructura del Programa bajo el que se rigen, así como también del marco normativo al cual se circunscriben.

Como es posible apreciar en el caso de las OFECOMES, éstas incluyen un conglomerado integral de servicios generales y personalizados que favorecen a la consecución de sus objetivos relacionados a representación oficial e información económica como de apoyo y asistencia a las actividades empresariales de carácter económico entre España y sus nexos comerciales en el exterior.

Dentro de los servicios de carácter general de mayor relevancia en los cuales trabaja la red de OFECOMES en colaboración directa con ICEX se destacan (ICEX, *Programas*, 2016):

1. ICEX SOURCING: Es un programa cuyo enfoque de gestión activa sobre la demanda internacional intenta canalizar las oportunidades comerciales que detectan las OFECOMES hacia las empresas. Gracias a la labor de prospección e intermediación de ICEX y la red OFECOMES, los diversos operadores extranjeros tienen a su disposición información de primera mano sobre las empresas españolas y su contacto para poder satisfacer todas y cada una de sus necesidades profesionales. El servicio ofertado permite gestionar de manera directa y personalizada las solicitudes recibidas en las OFECOMES, de forma que puedan proporcionar a las compañías

españolas nuevas oportunidades de exportación o prestación de servicios a dichos mercados.

2. **CENTRO DE NEGOCIOS:** Ubicados en 27 puntos geográficos estratégicos y localizados al interior de la infraestructura de cada OFECOMES integrada al programa, se constituye como oficinas en el exterior y plataformas que impulsan la internacionalización del cliente con apoyo administrativo, logístico y acceso directo a la cartera de servicios personalizados.
3. **ICEX CONECTA:** Este servicio amplía la oferta de mercados y oficinas participantes y permite a las empresas españolas tener un asesoramiento individualizado a través de entrevistas bilaterales por videoconferencia con especialistas en las OFECOMES. De esta forma, las empresas pueden resolver en directo sus dudas sobre cada mercado relativas a normativa, distribución, etiquetado, ferias, implantación, entre otros.
4. **MISIONES DIRECTAS:** Misiones de inversores realizadas por ICEX con la coordinación conjunta de cada OFECOMES en el país destino. Su objetivo principal es realizar una prospección *in situ* del mercado destino para explorar nuevas áreas geográficas y sectoriales de particular interés para la inversión española y para mejorar el conocimiento del mismo por parte de las empresas españolas, así como de las oportunidades que éste ofrece en materia de inversión y cooperación empresarial facilitando el futuro establecimiento de acuerdos entre empresas de ambos países. Incluye la entrega de un dossier informativo personalizado así como la oportunidad de concertar entrevistas.
5. **ICEX GRAN DISTRIBUCIÓN:** Este programa persigue incrementar el número de empresas españolas incluidas en las redes de suministro de las compañías de distribución de talla mundial, especialmente europeas, que buscan proveedores en los mercados internacionales. El grupo de distribución internacional se pone en contacto con la OFECOMES local a quien comunica su demanda y la cual remite la solicitud recibida a ICEX, quien se encarga de la tramitación de la prestación del servicio.
6. En relación a los servicios de consultoría personalizados, se han clasificado en 7 tipos que resumen las principales necesidades de las empresas. Estos son solicitados exclusivamente en cada OFECOMES y constituyen servicios de pago. Las tarifas están sujetas al tipo de servicio, la amplitud de la información solicitada, la existencia de OFECOMES en el país solicitante o destino y de la pertenencia o no a la Unión Europea del país escogido por la empresa cliente como mercado objetivo.
7. **Identificación de socios comerciales:** Proporciona un listado individualizado de posibles socios comerciales elaborado tras el análisis de la consulta y las necesidades de la empresa cliente. La OFECOMES selecciona, contacta y verifica los posibles socios que mejor se adaptan al objetivo preestablecido por la empresa española y sus filiales en el mercado seleccionado (importadores, agentes, distribuidores, fabricantes locales, etc.). Finalmente, elabora un informe con toda la información disponible de cada contacto, así como cualquier otro contenido o recomendación adicional relevante para el cliente.
8. **Agenda de reuniones de negocios:** Consiste en la organización de entrevistas con posibles socios o clientes, seleccionados por la OFECOMES o indicados por la empresa española que solicita el servicio. La agenda de reuniones incluye: la relación de entrevistas concertadas con información relevante de cada una de las empresas; una breve nota de mercado sobre el producto o servicio en el mercado objetivo, e información práctica sobre el país para facilitar la preparación de la visita.

9. Información personalizada de mercados exteriores: En este servicio se realiza un análisis a priori de las necesidades del cliente para después valorar las posibilidades específicas de introducción de sus productos o servicios en cada mercado. La información adaptada a cada empresa se estructura en torno a los siguientes contenidos: Análisis de la competencia, informes comerciales y financieros sobre posibles socios; distribuidores, compradores y agentes, etc.; normativa de comercio exterior; estudios de viabilidad para proyectos de inversión; entre otros.
10. Misiones inversas: Realizadas mediante invitaciones a España de compradores y prescriptores seleccionados por cada OFECOMES del país origen de interés. La misión se realiza a petición de una empresa o institución interesada en dar a conocer, en España, su oferta de productos y servicios; contar con invitados para una feria u otro tipo de evento; o mostrar, por ejemplo, una zona de producción.
11. Apoyo logístico: Incluye apoyo logístico y operativo necesario para la organización de eventos, presentaciones de empresa, productos o servicios en el mercado objetivo, asistir a una apertura de pliegos, presentar documentación en nombre de su empresa, alquiler de salas, etc.
12. Compra de pliegos: Este servicio facilita a las empresas españolas el acceso a los Pliegos de Condiciones para Licitaciones Internacionales o a los documentos de precalificación en el país destino o viceversa.
13. Atracción de inversiones: Ofreciendo el análisis, identificación, elaboración de agendas y el apoyo logístico para empresas españolas que solicitan a las OFECOMES la búsqueda de inversores internacionales o de financiación para su actividad en España.

Tomando como referencia a PROCOLOMBIA y su cartera de servicios, es posible identificar claramente tres ejes primordiales: promoción de las exportaciones no tradicionales en mercados con potencial, la atracción de inversión extranjera directa (IED) en Colombia y el posicionamiento del país como destino turístico de talla mundial.

En ese sentido, cada oficina de la red OFICOM está capacitada para poder brindar una variedad de servicios enfocados a las necesidades de cada usuario, ya sean exportadores, inversionistas o empresarios del turismo interesados en expandir su mercado a Colombia y establecer relaciones de tipo comercial, inversora o incluir a Colombia como destino turístico. Para cada uno de estos sectores, la red OFICOM ofrece los siguientes servicios (PROCOLOMBIA, *Conozca*, 2016):

1. Inversionistas. Proporcionando asesoría profesional y detallada para aquellos inversionistas que encuentran en Colombia interesantes oportunidades de negocios en diferentes sectores económicos. Entre éstas se pueden mencionar:
 - a. Información a la medida de las necesidades del negocio.
 - b. Facilitación de contactos con el sector público y privado.
 - c. Elaboración de Agendas Comerciales: incluye la organización, coordinación y acompañamiento cuando el inversionista desee visitar Colombia.
 - d. Atención al inversionista instalado dentro de Colombia.
 - e. Sistema de Facilitación para la Atracción de Inversión (SIFAI): es un sistema público/privado donde se identifica y centraliza la información sobre oportunidades de mejora en el clima de inversión en Colombia

Todos los servicios son gratuitos y la información suministrada en el proceso se maneja de manera confidencial.

2. Exportadores. PROCOLOMBIA promueve las exportaciones desde y hacia Colombia, brindando una asesoría y consejería personalizada para aquellas empresas colombianas que desean tener presencia en el mercado internacional o para aquellas empresas que deseen importar y comprar bienes y servicios colombianos desde su país de origen. La Red OFICOM asiste en materia de:
 - a. Asesoría especializada: en temas de oportunidad de exportación/importación desde y hacia Colombia, coordinado desde cada OFICOM.
 - b. Programas de formación exportadora: A través de seminarios o talleres teórico prácticos enfocados a temáticas de Bienes, Servicios y Turismo. Se imparten capacitaciones a los empresarios, proporcionando las herramientas básicas para dar inicio al proceso de internacionalización, minimizando riesgos y optimizando las capacidades y habilidades de la empresa.
 - c. Estudios de mercado: Incluyendo información actualizada del entorno económico específico para el sector de interés.
 - d. Asistencia al Programa MIPYME INTERNACIONAL: Programa de PROCOLOMBIA que busca contribuir al incremento del tejido empresarial exportador del país mediante el apoyo a las MIPYME (Micro, pequeña y mediana empresa), que tienen un producto con demanda internacional y que no cuentan con área de comercio exterior. Como parte del programa, PROCOLOMBIA asigna un asesor de comercio exterior el cual se mantiene en contacto con la red de OFICOM exterior en el mercado destino y el cual apoya en la construcción y ejecución de un plan de trabajo impulsando a la empresa a exportar de manera continua.
3. Empresarios de turismo. La venta y promoción del turismo en Colombia se realiza mediante la ejecución de diferentes servicios, campañas y recursos, a través de los cuales se promociona al país como destino turístico. Entre estos servicios se pueden mencionar:
 - a. Actividades de promoción.
 - b. Proyectos de gestión en materia turística.
 - c. Viajes de familiarización (Fam trips).
 - d. Seminarios de entrenamiento (Workshops).
 - e. Celebración periódica de macroruedas de turismo.
 - f. Participación en ferias internacionales.
 - g. Actualización del portal www.colombia.travel para descubrir a Colombia y, al tiempo, tener una guía para promocionar los mejores destinos y actividades en el país dirigido a los turistas vacacionales o corporativos.

La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), por su lado, actúa de forma íntegra como pilar de apoyo para la empresa costarricense, en especial para el sector de MIPYMES, en lo concerniente a su proceso de internacionalización. Simplifica y facilita los trámites de exportación, generando al mismo tiempo encadenamientos para la exportación y promoviendo la oferta exportadora de bienes y servicios en el mundo (PROCOMER, *¿Qué es?*, 2016). Ello no podría ser ejecutable sin la asistencia y creación de la red OPC, que pone a disposición de los mercados internacionales el catálogo de servicios PROCOMER,

configurándose como nexo idóneo y directo entre las oportunidades de inversión y las empresas tanto costarricenses como extranjeras a las cuales asesoran.

En forma simultánea, el Plan Estratégico 2015–2018 presentado por PROCOMER, constituye un plan de trabajo en colaboración conjunta con el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) y la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo²⁰, el cual establece las estrategias encaminadas a lograr la consolidación del sector exportador en Costa Rica y atracción de Inversión Extranjera Directa (IED) al mismo tiempo que detalla los servicios brindados agrupados en seis categorías de apoyo directo y a la Marca País:

1. Inteligencia comercial. Creación y publicación web de estudios de mercado, perfil de mercado/país destino, mapeo de oferta exportable, perfil focalizado país–producto, requisitos de ingreso, análisis de estadísticas de exportación, alertas comerciales, motivadores y barreras de la actividad exportadora, presentación de perfil de empresas exportadoras por año, estudios económicos: beneficio de Zonas Francas, entre otros.
2. Asesoría general al exportador. Poniendo en contacto con: asesores generales del proceso exportador por sector productivo, asesores logísticos, asesores financieros y acompañamiento sobre opciones de financiamiento, orientación general sobre cómo iniciar a exportar.
3. Capacitación al exportador. Seminario La Decisión de Exportar (LADE), Programa Creando Exportadores (adaptado según sector productivo), Programa Creando encadenamientos, Programa I y II para el sector de servicios de informática, logística, finanzas y bancarización para exportadores, normas de origen, cambios en las normativas régimen de Zonas Francas, entre otros a la medida.
4. Promoción de exportaciones. Coordinación en la realización de ferias internacionales, misiones comerciales, agendas de negocios, agendas y misiones virtuales, conformación y apoyo a consorcios de exportación, promoción en oficinas regionales, comités de enlace por mercados, reclutamiento de nuevos exportadores, asesoría en desarrollo de materiales sectoriales con gremios, estudios de precio en mercados.
5. Encadenamientos. Encadenamiento con multinacionales y exportadores nacionales, apoyo en la búsqueda de proveedores, diagnósticos empresariales, ferias empresariales, Open House en multinacionales, ruedas de negocios, mapeos sectoriales, formulación de proyectos de escalamiento para proveedores, marketplance en línea, programa de certificaciones.
6. Facilitación de trámites. Por medio de Ventanilla Única para trámites y permisos de Comercio Exterior, Sistema de Ventanilla Única de Comercio Exterior 2.0, certificados de origen, registros de exportador, notas técnicas, certificados libre venta, trámites de regímenes especiales administración de Zonas Francas, entre otros.
7. Marca País. Esencial Costa Rica –actual Marca País– es una herramienta de marketing que proyecta a Costa Rica al mundo a fin de promocionar de manera integral el turismo, las exportaciones y la inversión extranjera, de la mano con la cultura.

La prestación y disponibilidad inmediata de cada categoría de servicio dependerá del país de ubicación de la respectiva Oficina de Promoción Comercial PROCOMER.

²⁰ En virtud del CONVENIO DE COOPERACIÓN ENTRE COMEX, PROCOMER Y CINDE PARA EL DISEÑO, EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS DE ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA suscrito por las tres entidades y con vigencia 01 de enero de 2011.

2.7 Localización y operatividad de las oficinas administrativas

Resulta de interés particular señalar si la instalación y operación de las Oficinas comerciales en el exterior de los países en contraste se encuentra adscrita a cada Embajada o si por otro lado estas entidades poseen locales propios en los cuales realizan sus operaciones. Expuesto lo anterior, es deseable analizar la posibilidad de potenciar e incrementar la interconexión de la red de Misiones Diplomáticas y favorecer las condiciones necesarias para propiciar una diplomacia comercial, más integra, dinámica y concordante a la realidad de las relaciones entre los países, más allá de los servicios de asesoría y promoción comercial.

Si se revisa el caso español, cada OFECOMES miembro de la red externa de ICEX, ocupa su propio local fuera de aquellos de las Misiones Diplomáticas, aún cuando cada Consejería Económica y Comercial realiza tareas de apoyo técnico conjunto a la Cancillería, sin perjuicio de las facultades de cada Jefe de la Misión Diplomática; no obstante, cabe recordar que estas dependen funcional, administrativa y presupuestariamente del Ministerio de Economía y Competitividad (Real Decreto 2827/1998, de 23 de diciembre) y no del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación como podría inferirse de manera súbita.

En vista de lo señalado anteriormente, es lógico deducir sobre la dependencia existente y cuasi autonomía de la red OFECOMES en lo referente a su centro de operaciones.

Realizando un análisis similar para la red OFICOM en el exterior de Colombia, se observa que las 28 Oficinas Comerciales tienen su sede física y operativa en instalaciones separadas y propias, no supeditadas al Ministerio de Relaciones Exterior o las Misiones Diplomáticas colombianas con las cuales únicamente realizan labores de apoyo y cooperación conjunta. En ese sentido, cada oficina comercial PROCOLOMBIA únicamente depende de forma vinculante al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, diferente al escenario español en que existe una relación más estrecha con la Misión Diplomática Permanente.

Sin embargo, el caso costarricense y su red OPC exponen una variante de peculiar interés respecto a la localización de sus oficinas administrativas. PROCOMER actualmente posee Oficinas Comerciales en funcionamiento distribuidas entre América Central, América del Norte, América del Sur, Europa y Asia.

A partir de la firma de un convenio interinstitucional suscrito entre PROCOMER y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, el 21 de septiembre de 2015, con vigencia de 4 años, se pretende impulsar las labores de promoción comercial a medida que se aprovecha la capacidad instalada de la plataforma de sedes diplomáticas en el exterior con la que cuenta este Ministerio. A raíz de este esfuerzo se instaura un modelo conjunto de cooperación y expansión para el desarrollo de proyectos conjuntos en el área de diplomacia comercial, y en sentido más amplio, de diplomacia económica.

Dicho modelo, el cual consiste en la gestión de representaciones para promocionar la oferta exportadora de Costa Rica, posee cinco modalidades (PROCOMER, *Nuevo Modelo*, 2015):

- i) oficinas propias de PROCOMER en ciudades estratégicas; ii) aprovechamiento de las oficinas en el exterior del Ministerio de Comercio Exterior; iii) alianza con la Cancillería; iv) alianza con cámaras empresariales*

de distintos países dentro de las cuales se instala la OPC; y, v) contratación de servicios externos especializados. Con este modelo, Costa Rica ha pasado de tener 13 sedes de promoción comercial en el exterior, previo al convenio, a un total de 35 sedes en la actualidad, incluida la nueva OPC Estambul, Turquía; trabajando bajo la modalidad de contratación de servicios.

Anteriormente, la política de PROCOMER consistía en el modelo tradicionalista de instalar una oficina en los países donde se firmaba un tratado de libre comercio (TLC), sin embargo, a partir del 2015 se trabaja bajo el siguiente esquema (PROCOMER, *Nuevo Modelo*, 2015):

- Articulación sectorial: las instituciones que integran el sector del comercio exterior – COMEX, PROCOMER y CINDE–, han revisado sus vínculos y ampliado su trabajo conjunto, dándose más apoyo y compartiendo funciones. Bajo este esquema, las visitas tanto presidenciales como ministeriales o de oficiales, ahora integran tanto promoción comercial como de inversiones, con agendas compartidas. Asimismo, trabajando para que las oficinas de COMEX y CINDE en el exterior, también apoyen proactivamente la agenda de promoción comercial, reforzando regiones de la costa este de Estados Unidos –Nueva York y Washington–, así como Europa –Bruselas, París y Ginebra–.
- Articulación interinstitucional: mediante el convenio firmado con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, se apoya a éste para sustentar con recursos, capacitación y contenidos, su determinación de llevar a la práctica el concepto de –diplomacia económica–. La Cancillería capacitará a los funcionarios de PROCOMER en el exterior en temas como geopolítica, derecho internacional público, derecho de los tratados internacionales, derechos humanos, protocolo, medioambiente y desarme. Por su lado, PROCOMER formará a los diplomáticos en temas como el acceso e investigación de mercados, misiones comerciales, agendas de negocios, internacionalización de las empresas, regímenes especiales de exportación, entre otros.
- Alianzas estratégicas con cámaras empresariales en Centroamérica: para fortalecer al istmo, mercado natural para Costa Rica, PROCOMER firmó alianzas con la Cámara de Comercio de Guatemala, la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (Honduras) y AmCham Nicaragua²¹.
- Contratación bajo esquema outsourcing²²: para que promuevan las exportaciones costarricenses dentro de ciertas embajadas y consulados nacionales, por ejemplo: Corea del Sur, Qatar y el Consulado de Los Ángeles (Silicon Valley), o bien, en una oficina aparte y especializada, como es el caso de Turquía.
- Modelo tradicional: PROCOMER ha instalado oficinas propias en los países donde se ha firmado TLC. El Director costarricense es el encargado de la promoción de bienes y servicios de Costa Rica en el mercado y quien coordina las acciones que se desarrollan en las oficinas de los otros modelos para aprovechar mejor las preferencias arancelarias en dichos mercados.

Actualmente, las oficinas de promoción comercial (OPC) propiamente están ubicadas en: Canadá, Estados Unidos (Miami y Nueva York), México, Centroamérica (con sede en Costa

²¹ Entiéndase como Cámara Americana de Comercio de Nicaragua.

²² Término inglés que en castellano significa –tercerización o externalización– y que designa el proceso por el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

Rica), Panamá, Chile, Perú, República Dominicana, Trinidad y Tobago, China (Beijing y Shanghái), España y Holanda. Además, según comunicado oficial de PROCOMER en su portal en línea (PROCOMER, *Nuevo Modelo*, 2015), “se está valorando tener presencia comercial en Colombia para tener alcance en ciudades como Bogotá, Medellín y San Andrés; así como en Italia”.

2.8 Usuarios de los programas y servicios

Las interacciones entre las organizaciones y su gama de usuarios constituye el pilar fundamental de su naturaleza actuarial. Las compañías o usuarios que efectivamente reciben asistencia o consejería diferirán de acuerdo a los servicios y área de actividad al interior de cada tipo de Oficina o Consejería Comercial, ya sea que únicamente se focalice en el rubro de promoción comercial y atracción de inversiones, y más aún si se diversifica incluyendo el fomento al área turística como valor agregado.

Sobre ello, Volpe Martincus (*Las Organizaciones*, 2010, p. 39) sostiene que:

Las compañías que efectivamente reciben asistencia pertenecen a todas las categorías de tamaño (pequeños, medianos y grandes) y se distribuyen en todo el espectro de experiencia exportadora (no exportadores, exportadores potenciales, exportadores con experiencia limitada, exportadores experimentados). Sin embargo, pero sin ser regla general, las entidades priorizan a las PYMES²³, usualmente a través de los programas y servicios diseñados de manera específica. Virtualmente, todas las organizaciones realizan algún tipo de priorización sectorial y/o geográfica, aunque en diferentes medidas efectivas.

Para la red OFECOMES, su población objetivo incluye desde empresas consolidadas y con suficiente experiencia para extender su negocio a nuevos mercados, hasta usuarios finales extranjeros de productos y servicios de origen español (o viceversa). Su especialización se centra en proporcionar consultoría personalizadas a todos aquellos nuevos y potenciales exportadores o importadores extranjeros interesados en el mercado español y viceversa.

Los diferentes servicios se concentran en la posibilidad de conocer aquellas oportunidades de negocio internacionales que demanden productos y servicios españoles (ICEX, *Oportunidades*, 2016). El nicho de mayor interés lo conforman todas aquellas empresas establecidas en España que realicen o promuevan la exportación de productos y/o servicios españoles en diversos sectores, y aquellas empresas extranjeras con interés de inversión o dedicadas a promover la cooperación empresarial. Los sectores de cobertura tienen un amplio espectro, gozando especial preponderancia los rubros agroalimentario, bebidas, bienes de consumo, servicios e industria y tecnología. Según el área de actividad de interés es posible acceder a estudios de mercado del sector, estadísticas vigentes, eventos y noticias afines.

Adicionalmente a la gama de servicios enlistados en el apartado 2.6 del presente capítulo, cualquier usuario final con cierto grado de interés en los mercados extranjeros tiene acceso a las herramientas en línea e información actualizada por medio de las OFECOMES al banco de

²³ Acrónimo relativo al sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

datos de ICEX. Ejemplo de ello es el Simulador de Costos de Establecimiento, servicio online al cual tiene acceso cualquier persona y que permite conocer el coste aproximado de la instalación de una empresa en cualquier mercado y realizar una comparación con otros países. Este servicio gratuito arroja información somera de carácter informativo, pero que al ser parte del servicio de pago, puede obtenerse información de mayor amplitud y detalle de acuerdo a la configuración seleccionada (ICEX, *Operativa*, 2013).

Al abordar el caso de las OFICOM colombianas, puede notarse a primera inspección que el tipo de usuarios hacia los que van dirigidos sus servicios poseen una similitud de gran proporción, exceptuando la inclusión de los servicios de promoción turística de los cuales la red OFECOMES carece dentro de su abanico de funciones por motivo de su carácter y naturaleza. Los usuarios destino del portafolio de servicios ofrecidos por la red de Oficinas Comerciales PROCOLOMBIA se dividen en (PROCOLOMBIA, *Herramientas*, 2016):

- Inversionistas nacionales y extranjeros. Hace referencia a las personas naturales o jurídicas en el extranjero con interés potencial o expreso de abrir filiales, tener presencia en el mercado local o invertir capital en empresas ya establecidas y las cuales desean una asesoría de primera mano sobre el clima económico, financiero, legal, etc.; del mercado colombiano previamente a tomar una decisión. De igual forma se ofrece un nexo profesional y técnico para aquellos inversionistas colombianos establecidos o potenciales, con intención de invertir en algún mercado internacional.
- Exportadores nacionales y extranjeros. Empresarios con sólida, poca o nula experiencia del sector de PYMES o MIPYMES productoras de bienes o prestantes de servicios que desean expandir su mercado de negocios a nuevos destinos en el extranjero. Para este tipo de usuarios generalmente se elabora una agenda comercial completa que permita un proceso guiado, sistemático y eficiente para poder exportar. Del mismo modo, se asiste a exportadores extranjeros que deseen incursionar con sus productos o servicios y tienen en mente al mercado colombiano como destino deseado.
- Importadores nacionales y extranjeros. En este grupo se concentran aquellos empresarios que para fines de sus operaciones y/u optimizar su cadena productiva requieran ponerse en contacto con las mejores opciones disponibles en el país destino para importar servicios o bienes a territorio colombiano. En el mismo orden de ideas, se facilita un catálogo personalizado a los empresarios extranjeros para que puedan importar algún bien o servicio colombiano creando nuevas oportunidades comerciales bilaterales que complementen sus actividades de negocios correspondientes.
- Empresarios del turismo. Profesionales o emprendedores del rubro de turismo (operadores turísticos, hostelería, gastronomía, transporte de pasajeros, etc.) con miras a establecer o incluir dentro de sus paquetes u operaciones a Colombia como destino, para lo cual necesitan una presentación de la oferta en las distintas ramas de interés.
- Asociaciones o gremios: Siendo PROCOLOMBIA miembro de ICCA (International Congress and Convention Association), cuenta con acceso a una base de datos a nivel internacional para postular y gestionar la realización de congresos internacionales, convenciones, ferias y servir de nexo para aquellas asociaciones o gremios domésticos interesados en postularse para la celebración de eventos dentro de Colombia o participar fuera.
- Usuarios finales indirectos: Cualquier persona con fines informativos o no comerciales que, a través de las diversas plataformas en línea, tengan acceso a conocer información

que es proporcionada por la red OFICOM y publicada dentro de los portales www.procolombia.co, www.inviertaencolombia.com.co, www.colombiatrader.com.co, www.colombia.travel, www.colombia.co, etc.

Bajo este mismo aspecto, la red OPC de PROCOMER en el exterior cuenta con una población de usuarios de características similares a raíz de su naturaleza y áreas de actividad. A manera de clasificar estos usuarios se tiene lo siguiente (PROCOMER, *Acerca de*, 2016):

- Comprador internacional: empresas o entes económicos con deseo potencial o firme de iniciar negocios comerciales con empresas de bienes y servicios radicadas en Costa Rica y para lo cual requieren una asesoría especializada que facilite los trámites, portafolio de opciones y herramientas para dicho fin.
- Exportador: Micro, Pequeñas y Medianas empresas con nula o mínima experiencia en materia de comercio externo y que deseen tener presencia en nichos internacionales o regionales. Empresas extranjeras que de igual forma deseen exportar de manera efectiva sus productos o servicios a mercado costarricense y requieran de orientación profesional para ese efecto.
- Inversionista: Empresas con capital extranjero con intención de instalar sus operaciones en Costa Rica, y precisen información acerca de los regímenes especiales domésticos y/o a asesoría en el proceso de inicio de operaciones.
- Rubro turístico: Empresas dedicadas al turismo y sus diferentes variantes que deseen incluir a Costa Rica y sus empresas afines dentro de sus operaciones.
- Usuarios finales indirectos: persona natural o jurídica con acceso de forma propia a los canales de información o servicio habilitados en prensa, internet, locales físicos. Se incluyen todas aquellas personas que utilicen herramientas o visiten cualquiera de las plataformas en línea o redes sociales relacionadas a la red PROCOMER: www.procomer.com. o www.esencialcostarica.com.

2.9 Evaluación de efectividad y desempeño de función

Las Oficinas Comerciales en el exterior poseen un esquema de indicadores internos de actividad que ayudan a la elaboración de reportes periódicos que las entidades deben presentar ante las autoridades pertinentes a fin de garantizar y controlar el cumplimiento de los objetivos planteados en su planeación de estrategias y metas internas.

El método de evaluación y procedimientos de control, independientemente del país o naturaleza de las actividades ejecutadas, debe permitir decidir sobre los recursos asignados, la definición de sus estrategias futuras y autoevaluación de las actuales, la distribución de fondos entre unidades y programas, la evaluación de sus empleados e incluso el cese de funciones de la dirección local, siguiendo principios de razonabilidad, sustentación y transparencia.

Dentro del contexto español y para ese efecto, las OFECOMES son directamente evaluadas por medio de la Comisión de Valoración Técnico Profesional de las Oficinas Económicas y Comerciales en el Exterior²⁴ (en adelante la Comisión) y regulada por Orden

²⁴ Establecida de forma expresa por el Art. 15 del Real Decreto 2827/1998, de 23 de diciembre, de organización, funciones y provisión de puestos de trabajo de las Consejerías y Agregadurías de Economía y Comercio en las Misiones Diplomáticas de España.

ECC/65/2014, de 14 de enero. Esta comisión se crea con la finalidad de valorar el funcionamiento de las OFECOMES y del personal destinado en ellas. Es de correspondencia exclusiva del Ministro de Economía y Competitividad desarrollar la composición, funciones y actuación de dicha Comisión bajo lo estipulado en la Orden ya mencionada.

La Comisión está orgánicamente conformada por un Presidente: el Director General de COMINVER; Vocales: el Consejero Delegado de ICEX, un Director General de la Secretaría de Estado de Economía, el Director de Gabinete de la Secretaría de Estado de Comercio, el Inspector General del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, el Jefe de la Unidad de Apoyo de COMINVER; y un Secretario: el Subdirector General de Oficinas Económicas y Comerciales en el Exterior y de Red Territorial de Comercio.

Las funciones de la Comisión tal como lo estipula la Orden ECC/65/2014, son las siguientes:

- a. Valorar el desempeño en el puesto de trabajo de todos los funcionarios destinados a la red OFECOMES;
- b. informar para la concesión de las prórrogas y para acordar los ceses a que se refieren los artículos correspondientes del Real Decreto 2827/1998, de 23 de diciembre; y,
- c. proponer recomendaciones o sugerencias que considere oportunas, relativas al funcionamiento y a la organización del trabajo en la red OFECOMES y al desempeño en el puesto de trabajo de los funcionarios destinados en las mismas.

La Comisión tiene la facultad de reunirse cuantas veces se considere necesario para llevar a cabo sus funciones, debiendo reunirse antes de la convocatoria ordinaria a plazo anual para la provisión de vacantes en la red OFECOMES y para la presentación de los respectivos informes de gestión.

De forma paralela, para el caso de PROCOLOMBIA y la red OFICOM, la evaluación de desempeño de la gestión en un período y posterior presentación de resultados se ejecuta en el marco del *Informe de Gestión del Sector Comercio, Industria y Turismo*. Este informe elaborado institucionalmente por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, presenta información detallada de gestión correspondiente a los programas y actividades del Ministerio en cuestión y las entidades adscritas y vinculadas, y ratifica el compromiso de transparencia de PROCOLOMBIA en sus diferentes campos de acción.

Para el año 2015, con datos oficiales incluidos en el *Informe de Gestión 2015 del Sector Comercio, Industria y Turismo*; el consolidado de logros alcanzados para el período enero–noviembre, con el apoyo de la red OFICOM exterior, ha reportado lo siguiente (MINCIT, 2016):

- Fruto del acompañamiento a los exportadores y compradores internacionales 2,289 empresas colombianas de bienes y servicios de 22 departamentos informaron la realización de negocios de exportaciones por \$2,011 millones con 4,573 compradores de 123 países.

- Las exportaciones realizadas por las 2,154 empresas de bienes (de las 2,289 anteriores) ascendieron a \$6,203.9 millones de acuerdo con las cifras DANE²⁵.
- Igualmente, 211 empresas de 17 departamentos iniciaron un programa de adecuación con el fin de ajustar los productos a los requerimientos de los compradores o mercados internacionales y con ello poder exportar por primera vez a un mercado o a un nuevo canal de distribución.
- Se realizaron 112 seminarios de promoción en 32 países continuando el trabajo de la mano con potenciales inversionistas en el extranjero y con inversionistas instalados en Colombia. Como resultado de la promoción y atención personalizada a los inversionistas, 76 informaron el inicio de proyectos de inversión en 16 departamentos por valor estimado de \$2,350 millones y 54,400 empleos. La inversión proveniente de 22 países por coordinación directa de la red OFICOM.
- Como resultado del acompañamiento a los empresarios colombianos que quieren expandir su empresa en los mercados internacionales montando una representación comercial, 16 empresarios informaron el inicio de proyectos en 8 países por un valor estimado en \$26,6 millones.
- Recepción del premio a la ‘Mejor Oficina de Turismo de Suramérica’ por el World Travel Awards 2015, capítulo Latinoamérica, al triplicar su promoción turística internacional en el último lustro, promocionado el país como destino turístico en 51 países de Asia, Europa y América

Por su parte, en lo concerniente a los mecanismos de evaluación de gestión realizada por PROCOMER y sus dependencias tanto domésticas como radicadas en el exterior (tal es el caso de las Oficinas de Promoción Comercial) el Plan Estratégico 2015–2018 define de manera clara y precisa tres categorías de indicadores de éxito:

- Indicadores de impacto: Encargados de medir el resultado a mediano o largo plazo de los servicios entregados por PROCOMER y sus dependencias en conjunto con otras instituciones relacionadas al sector comercio exterior.
- Indicadores de efecto: Miden el efecto o cambio en el estado de los usuarios una vez que hayan tenido acceso o sido prestatarios de cualquiera de los servicios.
- Indicadores de gestión: Evalúan la ejecución u operación de la estrategia (cantidad de servicios, eficiencia, eficacia, calidad, etc.), los cuales se desprenden de los procedimientos y estructuras de servicio y de análisis estadísticos de la oferta exportable.

Los resultados de gestión compilados y analizados de forma clara y completa, así como un detalle del ejercicio de actividades con mayor relevancia suscitadas a lo largo del año finalizado, se presentan por medio de un Anuario Estadístico y una Memoria Institucional respectivamente. El desempeño es evaluado de forma conjunta por mecanismos de auditoría interna y mediante auditor externo para poder ratificar la validez y transparencia de la gestión en curso.

A manera de cierre, y luego de expuestos los hechos de peso referentes a cada experiencia individual en el presente capítulo, es posible tener un mayor grado de criterio en cuanto a la

²⁵ Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, entidad oficial colombiana encargada de la producción y difusión de investigaciones y estadísticas en aspectos industriales, económicos, agropecuarios, poblacionales y de calidad de vida.

importancia de recolectar diferentes perspectivas y escenarios a modo de visualizar un espectro de mayor amplitud en el complejo tema de las Oficinas Comerciales en el exterior. Si bien es cierto que el éxito o fracaso de estos proyectos no depende exclusivamente a un solo factor, los tres países en contraste han demostrado que, pese a las disparidades entre ellos, un elemento clave en común es la cooperación conjunta con el aparato Estatal y gremio empresarial de sus respectivos países.

Es posible inferir adicionalmente que de la triada en valoración, España posee una estructura de mayor complejidad y es el instrumento con mayor cuantía de oficinas comerciales en el exterior, seguido por la red OPC de Costa Rica y finalmente Colombia. Es interesante resaltar los esfuerzos del gobierno costarricense en este ámbito al lograr el establecimiento y funcionamiento de un importante número de oficinas, aún cuando únicamente representa 1/3 del total de OFECOMES en operación hasta la fecha.

Por otro lado, se observa que de los tres casos en contraste únicamente Costa Rica y Colombia incluyen la promoción turística y posicionamiento de sus respectivas Marca País dentro de sus áreas de actividad en sus oficinas comerciales, ya que a la luz de este aspecto España se delimita a la promoción comercial y atracción de inversiones, existiendo en forma simultánea las estructuras de Consejería de Turismo separadas completamente de la Red OFECOMES, permitiendo una mayor especificidad en materia turística en los destinos actuales para el caso español y pudiendo enfocarse en su totalidad a los temas de diplomacia comercial.

De lo anterior se deriva que existan diferencias en el portafolio de servicios y el perfil de los usuarios objetivo entre las tres iniciativas en análisis, evidenciando de sus matrices individuales de servicios que España cuenta con programas de mayor ambición e involucramiento del sector destino como ICEX CONECTA, ICEX GRAN DISTRIBUCIÓN, etc. así como la capacidad de ofertar Centros de Negocios y constituirse semillero para los becarios ICEX y de las CCAA.

También es importante puntualizar tras realizada la comparación y en base a la información plasmada, que cada una de la red de oficinas comerciales de los tres países en estudio tienen diferencias notables respecto a su dependencia jerárquica y a sus vinculaciones con los Ministerios de Relaciones Exteriores correspondiente a su aparato Estatal. Costa Rica es el país que ha suscrito recientemente un convenio interinstitucional de mayor vinculación directa al Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, ya que en virtud de éste se pretende la utilización en el futuro cercano de las sedes de Misión Diplomática para el establecimiento de sus oficinas sin perder su subordinación directa al Ministerio de Comercio Exterior. Por su parte, en el caso de España, la supeditación al Jefe de Representación Diplomática es casi similar a la que se establece con el Ministerio de Economía y Competitividad, sin embargo la ubicación de sus oficinas no radica en aquellas de las Misiones Diplomáticas Españolas en El Exterior.

Asimismo, Colombia y la red OFICOM comparten este modelo de separación de sus oficinas, sin embargo cada oficina comercial en el exterior únicamente mantiene relaciones de apoyo y cooperación conjunta con las sedes diplomáticas y su personal sin tener una relación vinculante al Ministerio de Relaciones Exterior Colombiano sino adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Comercio de dicha nación.

Sin afán de presentar valoraciones exhaustivas o concluyentes de qué caso ha ejecutado gestiones con resultados de mayor eficiencia, lo cual no es propósito primordial de este capítulo, cabe mencionar que cada uno de los tres escenarios desglosados persigue un mismo fin a mediano y largo plazo: la consolidación de su respectivo país en el contexto internacional, abriendo nuevas oportunidades de relación bilateral, al mismo tiempo que consigue atraer mayores inversiones extranjeras de manera satisfactoria.

Esta última idea, la cual proporciona una respuesta a la pregunta medular del presente apartado, se encamina indiscutiblemente a consolidar esquemas de diplomacia comercial dinámicos, efectivos y funcionales.

Cabe destacar que el ejercicio de comparación realizado a lo largo de este capítulo ha conseguido demostrar paralelamente que el fortalecimiento de las relaciones comerciales permite de forma inequívoca la creación de un ambiente propicio para que los países estrechen sus interacciones diplomáticas y que, en el sentido inverso, un marco diplomático sólido facilitará el flujo comercial disminuyendo las barreras. Esto se comprueba con la cooperación que existe, en mayor o menor medida, entre las distintas oficinas de promoción comercial y los entes de Relaciones Exteriores.

Son múltiples los aciertos que pueden retomarse como aprendizaje al hacer una inspección de la experiencia comparada de España, Colombia y Costa Rica; lo cual ha permitido alcanzar el objetivo específico de este apartado, no obstante es necesario contraponer, fuera de paradigmas o bloqueos de juicio, aquellos puntos que son aplicables a la realidad actual salvadoreña, como también estar plenamente consciente de aquellos otros que distan de ser factibles en una realidad cercana. De lo anterior dependerá encaminarse de forma objetiva a una verdadera internacionalización de la economía y trascender de una mera diplomacia comercial a una verdadera diplomacia económica.

CAPÍTULO III

EL PROGRAMA DE CONSEJERÍAS ECONÓMICAS, COMERCIALES Y DE TURISMO COMO HERRAMIENTA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA SALVADOREÑA

La internacionalización y dinamización de la economía salvadoreña en el actual mundo globalizado ha hecho imperante la búsqueda de nuevos instrumentos, figuras institucionales y mecanismos de acción dotados de mayor efectividad y alcance, tal como se ha abordado en los capítulos anteriores. Bajo esa perspectiva, la experiencia comparada de otros países ha servido de precedente clave para poder tener un mejor enfoque y profundización en la realidad del escenario salvadoreño, y particularmente en los esfuerzos de implementación de agencias comerciales en el exterior como canales eficaces para consolidar la diplomacia comercial y las relaciones internacionales con el resto del mundo.

En ese contexto y tomando en consideración la relevancia de la temática, se hace necesario analizar de manera más exhaustiva el programa de agencias comerciales en el exterior adoptadas por El Salvador. Por lo tanto, el presente capítulo se configura como una aproximación más en detalle en cuanto al *análisis del diseño, implementación y funcionamiento de dicho programa*, tomando como punto de partida su función de promocionar las exportaciones de productos y servicios salvadoreños hacia nuevos mercados y de establecerse como agente impulsor de una verdadera diplomacia comercial, orientada a fortalecer el clima de negocios, consolidación de socios estratégicos e inserción del tejido productivo nacional a la economía mundial internacionalizada.

Dentro de esta óptica y con el afán de comprender más ampliamente dicha iniciativa, resulta conveniente reflexionar sobre *¿cuáles han sido los factores determinantes para la construcción del diseño e implementación de las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo, como una herramienta para la internacionalización de la economía salvadoreña?* Para poder proporcionar una respuesta sustentada y en línea con los objetivos de la presente investigación, se desarrollarán de forma articulada los mismos puntos que fueron abordados para el caso de la experiencia contrastada entre España, Colombia y Costa Rica; pero trasladados al marco de las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo.

Así, a partir de la información descriptiva y organizativa recopilada por medio de fuentes de consulta de diversa naturaleza y presentada en forma sintetizada en el presente capítulo, podrán formularse más adelante el conjunto de valoraciones críticas pertinentes respecto de la actual estructura operativa del programa, en atención al marco institucional y la práctica actuarial salvadoreños.

3.1 Creación institucional

El 7 de febrero de 2012 marca la fecha en que se llevó a cabo la presentación oficial de inauguración del Programa de Consejeros Económicos, Comerciales y Turismo, siendo éste el punto de partida de la iniciativa interinstitucional ejecutada en dicho momento por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Economía, Ministerio de Turismo, la Secretaría Técnica y la Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA); en el marco de la Estrategia Integral de Fomento a la Producción²⁶ como parte del

²⁶ Es una de las políticas públicas macroeconómicas y sectoriales incluidas en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014, que engloba 25 instrumentos/programas de apoyo a los sectores productivos en dos grandes áreas: promoción y fomento; coordinada por el Ministerio de Economía a través de la Dirección de Coordinación de Políticas Productivas durante la administración del Lic. Mauricio Funes Cartagena.

Plan Quinquenal de Desarrollo 2010–2014. Dicho documento expresa en sus áreas estratégicas y líneas de acción lo siguiente:

La puesta en marcha de Consejeros Económicos y Comerciales en el exterior consiste en un foco de especialización en las Misiones Diplomáticas en torno a un enfoque de negocios para el comercio, turismo e inversión. Las actividades que llevarían a cabo consisten en: desarrollo de negocios, inteligencia comercial y promoción comercial (p. 16).

En lo esencial, cada oficina perteneciente a este programa estaría adscrita a una Embajada o Consulado de El Salvador y en la cual se encontraría un Consejero cuya tarea principal sería la identificación de oportunidades de negocio, inversión, turismo y cooperación técnica para El Salvador, es decir ejerciendo la función de diplomacia económica que hasta ese momento se encontraba diluida dentro de las representaciones en el exterior.

Es hasta el 3 de abril de 2013 que el Programa de Consejerías Económicas, Comerciales y Turismo (CECT) adquiere un verdadero impulso con la suscripción del Contrato de Préstamo N° 2583/OC–ES, denominado “Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional”, suscrito entre el Gobierno de la República de El Salvador y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por un monto de treinta millones de dólares de los Estados Unidos de América.

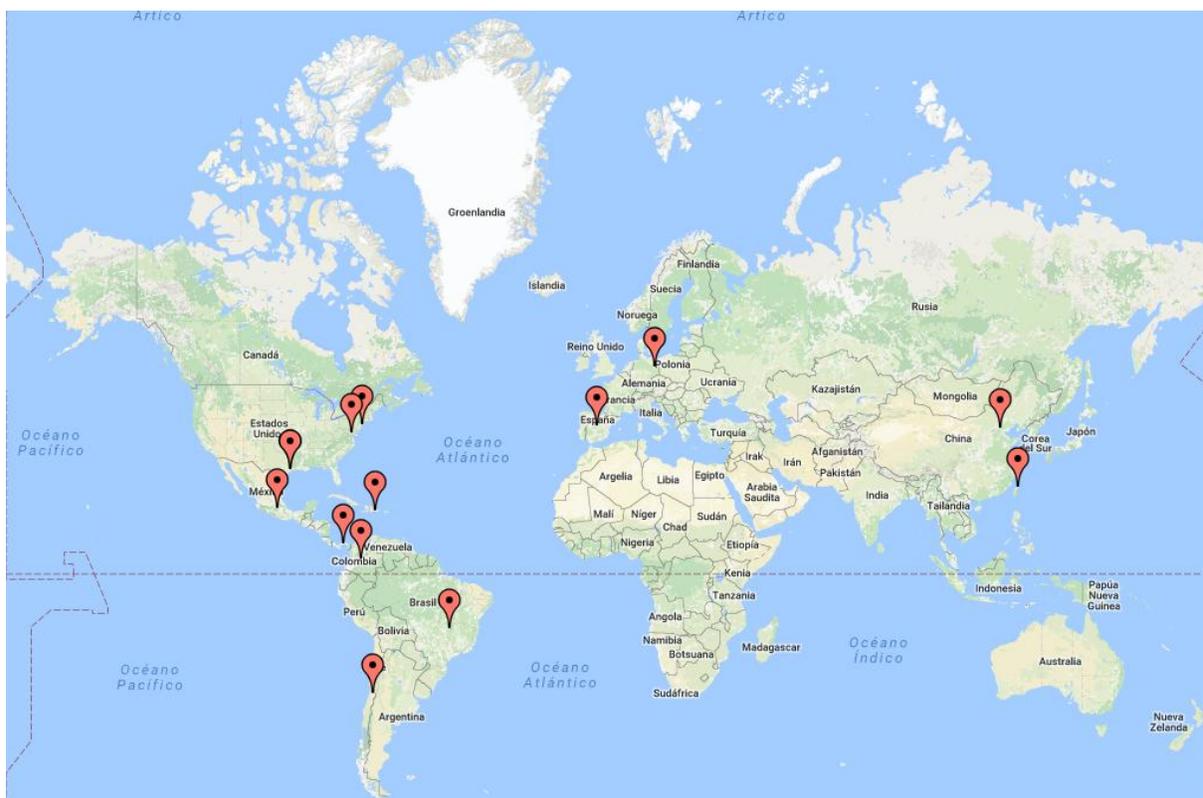
En dicho contrato las partes convienen que el Ministerio de Economía, el Ministerio de Relaciones Exteriores y PROESA actúen como organismos ejecutores del Programa y encargados de la utilización y destino de los recursos. No obstante, el Programa en cuestión comprende actividades agrupadas en cuatro componentes, de los cuales el ramo de Relaciones Exteriores tiene asignado a su cargo el componente II relativo a la “Iniciativa de Consejeros Económicos y Comerciales” con vigencia de cuatro años a partir de la fecha de firma y un valor monetario de \$3,808,000 tal como lo detalla el suscrito documento.

Posteriormente, con el inicio del quinquenio presidencial de Salvador Sánchez Cerén, se presenta el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014–2019, el cual aborda como una de sus prioridades principales lo relativo a la dinamización y fortalecimiento de la economía salvadoreña y expone como dos de sus ejes de acción principales: la promoción y atracción de inversiones nacionales y extranjera, junto a un desarrollo del turismo sostenible; para el primer caso, focalizándose en la ampliación y fortalecimiento de las alianzas comerciales y de inversión con la comunidad salvadoreña en el exterior mientras que para el segundo, por medio del impulso de la promoción turística a nivel internacional, a través de los programas Marca Destino, Vive Tu País y Cielos Abiertos, razón inequívoca para aumentar la presencia del Ministerio de Turismo (MITUR) para la consecución de este punto.

Adicionalmente, como parte del grupo de lineamientos estratégicos para accionar ambos ejes se puntualiza, tal como se expresare previamente en el Plan Quinquenal 2010–2014, en la necesidad de continuar el fortalecimiento y consolidación de PROESA como ente impulsor de los procesos de investigación e inteligencia de mercados, atracción de nuevas inversiones, promoción de la Marca País y facilitador de la creación de socios públicos–privados (Plan Quinquenal de Desarrollo 2014–2019, *op. cit.*).

Producto de esta coyuntura y tal como puede apreciarse en el Mapa 1, la red de Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo hasta la fecha asciende a 13 oficinas en operación entre América, Europa y el continente Asiático: Sao Paulo (República Federativa del Brasil); Santiago (República de Chile); Bogotá (República de Colombia); Santo Domingo (República Dominicana); Berlín (República Federal de Alemania); Madrid (Reino de España); Washington, D.C. (Estados Unidos de América); Nueva York (Estados Unidos de América); Houston (Estados Unidos de América); México D.F (Estados Unidos Mexicanos); Taipéi, [China (Taiwán)]; Ciudad de Panamá (República de Panamá) y Shanghái (República Popular de China).

Mapa 1. Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo en el mundo



Fuente: Elaboración propia

Además, se planea la próxima apertura de dos nuevas Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo: una en la República de Perú y otra localizada en la República del Ecuador. Es pertinente mencionar que con esta última nación, El Salvador recién suscribió el 2 de septiembre del año corriente un Acuerdo Comercial de Alcance Parcial de Complementación Económica que potenciará sobremano las relaciones comerciales bilaterales entre ambos países, con lo cual el establecimiento de una nueva oficina CECT actuaría como nexo idóneo para la ejecución de nuevos Tratados *a posteriori* con dicha nación sudamericana.

3.2 Misión y áreas de actividad

En virtud de lo establecido en el Manual de Operaciones del Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional BID 2583/OC-ES²⁷ (en adelante MOP), el Componente II: Iniciativa de Consejeros Económicos y Comerciales tiene como objetivo principal: “La asignación de Consejeros Económicos Comerciales y de Turismo en destinos priorizados para la promoción comercial, la atracción de inversión, la promoción del turismo y la atracción de cooperación técnica en materia de comercio exterior”.

El anterior enunciado se disgrega a continuación en sus componentes básicos para un análisis en mayor detalle de las áreas de actividad en la cual tiene competencia el Programa de Consejeros Económicos, Comerciales y Turismo.

3.2.1 Destinos priorizados

El Salvador sostiene relaciones de carácter diplomático con diversas naciones alrededor del mundo, diseminadas en los cinco continentes y agrupadas de acuerdo a una mayor concentración de población salvadoreña, sumando un total de 76 Representaciones entre embajadas, consulados, agencias consulares, así como misiones permanentes ante organismos multilaterales (Organización de las Naciones Unidas, Unión Europea, Organización de Estados Americanos, entre otros); sin embargo no todos los destinos figuran actualmente como próximos potenciales para la apertura de nuevas oficinas CECT.

En palabras del actual Ministro de Relaciones Exteriores, Hugo Martínez, concerniente a la definición de los nuevos destinos indica (Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, *Gobierno*, 2014):

(...) consideramos criterios tales como tener presencia en países que fuesen de mayor crecimiento en el comercio internacional, que tuviesen un alto potencial para la colocación de productos, así como tener tratados de libre comercio vigentes, infraestructura y ubicación estratégica, por citar algunos.

Por su parte, el Director General de Relaciones Económicas del Ministerio de Relaciones Exteriores, Héctor Eduardo Palucho Martínez Moreira, menciona que para la selección de los destinos ha sido necesario el apoyo conjunto de una consultoría externa (a la cual no se tuvo acceso por haber sido declarada como información de carácter reservado, en aplicación de la Ley de Acceso a la Información Pública), la cual permitiera una selección de carácter técnico más acuciosa basada en los criterios anteriormente descritos y otros adicionales (H. Palucho, comunicación personal, 12 de agosto de 2016)²⁸.

De las ideas anteriores es posible inferir que la priorización de un destino con respeto a otro radica en las ventajas comparativas y técnicas del mercado en cuestión, sus indicadores económicos, así como la preexistencia de flujos comerciales que faciliten el posicionamiento de una cuantía agregada de productos y servicios, tomando también en consideración una

²⁷ Documento que establece los lineamientos y procedimientos generales que rigen la ejecución del Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional bajo las normas acordadas en el Contrato de Préstamo No 2583/OC-ES, suscrito entre la República de El Salvador y el Banco Interamericano de Desarrollo en fecha 03 de abril de 2013.

²⁸ Ver Anexo E “Transcripción de Entrevista Informativa (Comunicación Personal)”.

ubicación estratégica regional que permita a futuro extender las relaciones diplomáticas, económicas y comerciales.

3.2.2 Promoción comercial

Por medio de la creación de la red CECT se apunta a una continua promoción de la oferta exportable salvadoreña, haciendo posible que la economía adquiriera un mayor dinamismo y se pueda ayudar de manera directa a la difusión en el exterior de bienes y servicios salvadoreños, al mismo tiempo de ingresar a nuevos mercados o acrecentar la presencia de productos y servicios en los mercados ya existentes.

Este elemento incluye tres puntos claves importantes:

- Generación de información estratégica: Mediante la realización de actividades de inteligencia competitiva y de negocios en sectores priorizados en la oferta exportable salvadoreña, con énfasis en las áreas de acceso a mercados, reglamentación técnica, medidas sanitarias y fitosanitarias, como también logística.
- Actividades de promoción: A través de la construcción de una red de contactos comerciales (networking); divulgación de información comercial y de oportunidades de negocios; y coordinación y actividades con el sector privado.
- Actividades de representación internacional: Impulsando la participación de El Salvador en eventos internacionales seleccionados estratégicamente como foros, ferias, exposiciones, misiones comerciales, misiones inversas, etc. Asimismo promocionando alianzas estratégicas con sectores clave.

3.2.3 Atracción de inversión

El trabajo de los Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo es ampliamente apoyado por PROESA, enfocándose no solo en la oferta exportable salvadoreña sino en la captación de nuevas y diversificadas oportunidades de Inversión Extranjera Directa desde los mercados extranjeros hacia El Salvador, posibilitando un crecimiento económico, aumento de empleo y subsecuente bienestar de la economía.

La red CECT vincula de forma directa al inversionista potencial con las condiciones de mercado en El Salvador y los asesora en cómo poder invertir en sector específicos. Este campo de acción aborda de igual forma tres componentes esenciales:

- Generación de información estratégica: Por medio de actividades de inteligencia competitiva y de negocios en sectores priorizados en IED.
- Promoción de inversiones: Creando redes de contactos (networking) dentro del sector de interés, difundiendo información del clima y oportunidades de inversión a potenciales inversionistas; además, promocionando el portafolio de inversiones de El Salvador.
- Representación internacional: Impulsando la participación de El Salvador en eventos estratégicos para la atracción de inversiones en foros, ferias, exposiciones, misiones de promoción, etc., promocionando alianzas estratégicas y mediante la coordinación, participación y realización de visitas de potenciales inversionistas al país.

3.2.4 Promoción del turismo

Para la ejecución del Componente II referente al Programa de Consejeros Comerciales y Turismo, las instituciones ejecutoras suscribieron un Convenio de Cooperación Interinstitucional con el Ministerio de Turismo/CORSATUR²⁹ para el apoyo en materia de promoción turística y fortalecimiento de la Marca País (Ministerio de Economía, Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador, Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, *Manual*, 2013). En coordinación con la red CECT, se ejecutan diferentes actividades que promuevan a El Salvador como destino turístico, y como rubro que ayude al crecimiento económico del país.

Existen tres mecanismos principales para la consecución de este punto:

- Generación de información estratégica: Proporcionar o validar información para elaborar el perfil del turista del país a fin de generar insumos para la formulación de la estrategia de mercadeo y promoción. Adicionalmente, proporcionar información periódicamente del comportamiento turístico del mercado en el país destino.
- Fomento de turismo: Creando una red de contactos de operadores turísticos e inversionistas del sector turismo; difusión de información de los programas El Salvador Impresionante, Vive Tu País, Cielos Abiertos, Pueblos Vivos y Pueblos Encantadores; promoviendo el portafolio de inversiones MITUR/CORSATUR.
- Representación internacional: Impulsar la participación de El Salvador en eventos estratégicos para la promoción del turismo, promocionando alianzas estratégicas con sectores claves del rubro.

3.2.5 Atracción de cooperación técnica en materia de comercio exterior

La red CECT se constituye como un punto de contacto clave para la recepción de cooperación técnica en el área de comercio exterior (Ministerio de Economía *et al*, *Manual*, 2013) persiguiendo el fortalecimiento institucional salvadoreño, mediante la transferencia de conocimiento y estudios en el campo, sirviendo además como puente de enlace con asesores, consultores, expertos, capacitadores, etc. con la finalidad de dotar de habilidades y técnicas para la mejora y crecimiento del aparato institucional en el ramo.

3.3 Forma jurídica y esquema de reporte

Siendo conformada desde sus orígenes como resultado de una iniciativa conjunta entre diferentes instituciones de derecho público adscritas a la Presidencia de la República, a la red de Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo se le confiere una personalidad jurídica de la misma naturaleza, por lo que para tal efecto son aplicables los mismos mecanismos de fiscalización, rendición de cuentas y de auditoría exigibles a cada una de las instituciones que la conforman.

Empero, la red CECT está sujeta adicionalmente a las disposiciones contenidas en el Contrato de Préstamo N° 2583/OC–ES celebrado entre el BID y el Gobierno de El Salvador a

²⁹ Acrónimo de la Corporación Salvadoreña de Turismo.

lo largo de su período de vigencia, como también específicamente a las directrices desarrolladas en el Manual Operativo del Programa (MOP), elaborado para su ejecución y cumplimiento.

Por lo tanto, el Ministerio de Relaciones Exteriores actúa en calidad de responsable de la ejecución del Componente II a través de su Dirección General de Relaciones Económicas (DGRE) del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo (VMCD). En ese orden de ideas, dada la naturaleza de las operaciones que se le adjudican a dicho Ministerio como ejecutor principal y coordinador con las diferentes Representaciones Diplomáticas y Consulares, opera la estructura de Control Interno actual de la institución, al mismo tiempo que es aplicable la fiscalización de la Corte de Cuentas como garante del ejercicio de la Auditoría Gubernamental.

El proceso de Control Interno se hace efectivo por medio de la Unidad de Auditoría Interna, cuya función general de acuerdo al *Manual Institucional de Organización y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores* consiste en (Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, *Manual Institucional de Organización*, 2016):

Realizar auditorías especiales sobre aspectos de control interno, financieros, de cumplimiento y de gestión; y asesorar a los funcionarios y empleados de las diferentes unidades organizativas del Ministerio y Representaciones en el Exterior, proponiendo recomendaciones con valor agregado, que disminuyan los riesgos en la administración de los recursos asignados, mejorar el cumplimiento legal e implementar mejoras en los procesos de trabajo, así como la realización de otras actividades, como arqueos, capacitaciones, seguimiento de hallazgos, en cumplimiento al Plan anual operativo aprobado, la Ley de la Corte de Cuentas de la República y las Normas de Auditoría Interna Gubernamental.

En ese sentido, las actuaciones administrativas pueden ser auditadas de igual manera por la Unidad de Auditoría Interna en la forma prevista por las respectivas normas aplicables, sin perjuicio de la auditoría que realizarán los Auditores Externos contratados por el Programa. Paralelamente, los sistemas de registro y control se complementan actuarialmente con la aplicación del INSTRUCTIVO MRREE No.2 *“Instrucciones para el manejo y control de los egresos en el Servicio Exterior”*, junto a los anexos correspondientes al manejo de recursos provenientes del BID para el Programa, mencionados en detalle más adelante.

Para efectos de transparencia y contraloría gubernamental, la administración del Ministerio de Relaciones Exteriores anexa a la finalización de cada ejercicio fiscal los correspondientes estados financieros a la Corte de Cuentas de la República: estado de situación financiera, estado de rendimiento económico, estado de flujo de fondos, estado de cambios en el patrimonio y estado de ejecución presupuestaria.

De lo anterior, puede inferirse que el sistema de control interno proporciona seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos institucionales que ejecuta, a través de una serie de acciones y actividades que ocurren como parte de las operaciones del mismo. Esta

consideración del control ha sido formulada bajo los criterios de la metodología COSO³⁰. Por ello, el Ministerio de Relaciones Exteriores está sujeto a mantener el control interno de la operación y actividades del Componente II de acuerdo al marco regulatorio conformado por (MOP):

- Ley y Reglamento AFI.
- Guía de Informes Financieros y Auditorías Externas de las Operaciones financiadas por el BID.
- Políticas para la adquisición de bienes y obras financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo, GN-2349-9.
- Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el BID, GN-2350-9.
- Documentos Estándar de Licitación y Solicitud de Propuestas.
- Política de salvaguardias y Medio Ambiente del BID (OP-TOS).
- Manual de Operaciones del Programa.

Por su parte, el Control Externo del Programa es realizado una vez al año por una firma de auditores independientes aceptable al Banco Interamericano de Desarrollo. La firma en cuestión es seleccionada mediante concurso, siguiendo los lineamientos establecidos en el “*Documento para Auditorías Externas de Programas Financiados por el BID*” (AF-200).

La firma seleccionada debe elaborar y presentar el conglomerado de informes pertinentes a plazos de un año entrado en vigencia el Programa. El Gerente General³¹ asignado es el encargado de gestionar la contratación de la firma que resulta electa previo concurso. La Unidad de Auditoría Interna deberá incluir en su planificación anual la revisión de la ejecución de los componentes del Programa según corresponda.

3.4 Estructura organizacional, composición del consejo de dirección y personal

Como se mencionó *a priori*, la red de Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo, como parte sustancial del Programa, se encuentra adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores y dependen jerárquicamente de la Dirección General de Relaciones Económicas, que a su vez subyace en el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo.

Dicha Dirección General tiene por objeto dentro de la estructura orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores, definir y coordinar la implementación de las acciones de diplomacia económica–comercial que coadyuven a lograr los objetivos de política exterior y el Plan de Gobierno. De manera específica, las funciones de esta dependencia incluyen (Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, *Manual Institucional de Procesos*, 2016):

³⁰ Un enfoque ampliamente aceptado de control interno que deriva del “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)”. El informe COSO define el control interno como un proceso realizado por la dirección y demás personal, diseñado para proveer una seguridad razonable sobre i) La efectividad y eficiencia de las operaciones, ii) Confiabilidad de la información financiera, y iii) Cumplimiento de leyes y regulaciones. Para ello el modelo recomienda el examen de las áreas de Ambiente de control, Valoración de riesgos, Actividades de control, Información, y Monitoreo de las operaciones.

³¹ Responsable del seguimiento de todas las actividades del Programa y del monitoreo de las correspondientes evaluaciones del Programa.

- Coordinar con las Representaciones Diplomáticas, Consulares y Misiones Oficiales radicadas en el Servicio Exterior, con el funcionamiento de la política exterior en materia económica a fin de aprovechar las oportunidades que se derivan de las relaciones diplomáticas comerciales.
- Coordinar el proyecto de "Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo", a fin de potenciar el apoyo en materia comercial, turismo e inversión según lo establecido en la política exterior y el Plan de Gobierno.
- Contribuir de forma coordinada con el servicio exterior al funcionamiento de la política exterior en materia económica, al cumplimiento de los compromisos y acuerdos económicos internacionales propiciando su aprovechamiento.
- Apoyar al cumplimiento de los compromisos, acuerdos económicos, aprovechamiento de los espacios económicos regionales y multilaterales; a fin de que se potencie la cooperación que se pueda recibir en materia económica y el posicionamiento logrado por El Salvador a nivel internacional según lo establecido en la política exterior.
- Contribuir con la MIPYMES a insertarse en la ampliación de sus mercados, contribuyendo así a la inclusión y desarrollo del aparato productivo de El Salvador de acuerdo a lo establecido en el Plan de Gobierno.
- Dar seguimiento al programa de "Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo", a fin de potenciar el apoyo en materia comercial, turismo e inversión según lo establecido en la política exterior y el Plan de Gobierno.

Tal como se observa, la red CECT orgánicamente se encuentra circunscrita a la estructura organizacional del Ministerio de Relaciones Exteriores, actuando como instrumento fundamental para el fortalecimiento de la diplomacia económica–comercial dentro del aparato estatal; no obstante, es necesario considerar que operativamente ésta también se encuentra supeditada a la matriz organizacional creada en virtud del Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional BID 2583/OC-ES.

En cuanto al esquema de ejecución general del Programa y su estrategia operativa, éste comprende tres niveles (Ministerio de Economía *et al*, *Manual*, 2013):

Nivel de Coordinación General: En este nivel, el Ministerio de Economía es el responsable de la Coordinación General del Programa, a través del Viceministerio de Comercio e Industria. Se ubica además a la Unidad Coordinadora del Programa (UCP).

Nivel de Ejecución: En este nivel se ubican los responsables de la ejecución de los componentes del Programa; es decir, las diferentes Instituciones Ejecutoras. Cabe anotar que cada institución ejecutora mantiene independencia en la asignación y ejecución presupuestaria de los componentes bajo su responsabilidad.

Nivel de Operación: En este nivel se ubican las instancias responsables de la ejecución de los procesos financieros y de adquisiciones y contrataciones en cada institución ejecutora, las cuales serán realizadas por medio de sus Gerencias Administrativas Financieras.

Respecto del esquema de ejecución del componente II denominado “Iniciativa de Consejeros Económicos y Comerciales”, éste posee en forma particular la siguiente estructura:

Nivel de Coordinación General: El Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo del MRREE es el responsable de la ejecución de dicho Componente. Conjuntamente, cuenta con la participación de un Comité Interinstitucional de carácter consultivo, integrado por representantes de PROESA, MINEC, MRREE y MITUR/CORSATUR.

Nivel de Ejecución: En el segundo nivel se ubican los responsables de la ejecución del Componente II: la Dirección General de Relaciones Económicas (DGRE) por medio del (la) Coordinador(a) del Programa CECT. Un Gerente Técnico es asignado para tareas de apoyo en las actividades del componente y se constituye como enlace con las otras instituciones ejecutoras y con el BID, según corresponda.

Nivel de Operación: El tercer nivel es el responsable de llevar a cabo los procesos de adquisiciones y gestiones financieras necesarias, previa solicitud de los ejecutores, los cuales serán realizados por la Gerencia Administrativa Financiera a través de la Unidades de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI) y la Unidad Financiera Institucional (UFI), con el apoyo de los Especialistas Financieros (EF) y Especialistas de Adquisiciones (EA).

Cada nivel a su vez define diferentes roles de apoyo contemplados en el MOP como parte de la operatividad del Programa. Estos roles y algunas de sus responsabilidades son (Ministerio de Economía *et al*, *Manual*, 2013):

Comité Interinstitucional. Está compuesto por el Viceministro(a) de Comercio e Industria del MINEC, el Viceministro(a) de Cooperación para el Desarrollo del MRREE y el Presidente(a) de PROESA. Entre sus principales responsabilidades están:

- Velar por el cumplimiento de los acuerdos incluidos en las normas y estipulaciones del contrato de préstamo.
- Velar por la eficiente ejecución del Programa y la utilización de los recursos del financiamiento, en cada uno de los componentes en los que intervienen como representantes de los organismos ejecutores.
- Llevar a cabo el proceso de selección del Gerente General.

Unidad Coordinadora del Programa (UCP). Tiene por objeto intervenir en el monitoreo, seguimiento y evaluación del Programa. Está conformado al menos por el Gerente General (GG), el Planificador Estratégico (PE); los Gerentes Técnicos (GT), y dependerá jerárquicamente del titular del Viceministerio de Comercio e Industria del MINEC. La UCP será responsable, entre otros temas, de:

- Preparar los informes semestrales de progreso.
- Realizar el seguimiento y monitoreo de las actividades del Plan Operativo Anual (POA) brindar apoyo técnico para llevar a cabo los procesos de adquisiciones y gestiones financieras necesarias para la ejecución del POA bajo las Políticas del Banco.
- Solicitar los desembolsos de los recursos provenientes del Convenio de Préstamo.
- Mantener informadas a las Direcciones/Gerencias responsables de la ejecución, de los aspectos vinculados a la marcha del Programa, etc.

Gerente General del Programa. Es el responsable del seguimiento de todas las actividades del Programa y del monitoreo de las correspondientes evaluaciones. Tiene entre sus principales responsabilidades:

- Determinar las necesidades de contratación del personal que conformará la UCP.
- Realizar las evaluaciones de desempeño del Planificador Estratégico y los gerentes técnicos contratados, según lo requiera el programa.
- Velar por el cumplimiento de las normas, estipulaciones del contrato de préstamo y por el cumplimiento del MOP, en todo lo relacionado a sus funciones.
- Formular y presentar los informes que establezcan el Contrato de Préstamo y el MOP, debiendo coordinar con los respectivos GT la preparación de los informes de avance requeridos por el BID.
- Velar por el adecuado desarrollo de la auditoría externa del Programa, debiendo remitir al Banco los informes de auditoría en las fechas indicadas.

Planificador Estratégico. Tendrá entre sus responsabilidades:

- Desarrollar, revisar y dar seguimiento a los instrumentos de gestión del Programa.
- Consolidar la información del Programa y preparar los reportes semestrales, y otros que sean requeridos por el Gerente General.
- Apoyar a la Coordinación del Programa en la elaboración de informes y presentaciones establecidos en el Contrato de Préstamo y en el Manual Operativo.

Gerente Técnico. Es el responsable del monitoreo de todas las actividades del Programa. Tiene entre sus principales funciones:

- Monitorear el cumplimiento de objetivos y metas de los componentes y subcomponentes a su cargo.
- Comunicar periódicamente el progreso y resultados del monitoreo de la ejecución del programa a los directores/gerentes responsables de la ejecución del POA.
- Gestionar y controlar los recursos asignados a cada componente/subcomponente con el apoyo del Especialista Financiero.
- Elaborar informes semestrales de progreso del proyecto, con apoyo del planificador y en coordinación con los responsables de la ejecución de los componentes.
- Apoyar al Gerente General en el seguimiento de las evaluaciones del Programa.
- Preparar, en coordinación con las Unidades responsables de la ejecución, los informes establecidos en el Contrato de Préstamo, así como atender los aspectos de cumplimiento legal que éste demande.

Especialistas Financieros (EF). Apoyan en los aspectos de índole financiero/contable del Programa. Sus responsabilidades incluyen:

- Integrar los Planes Financieros de cada componente.
- Velar por el cumplimiento de los requerimientos del BID en lo relativo a las cláusulas de carácter financiero contable del Programa.
- Participar en la elaboración del proyecto de presupuesto.

- Elaborar las solicitudes de desembolsos, así como la documentación de respaldo requerida por el BID.
- Elaborar y consolidar la información financiera de los respectivos componentes según lo requerido por el BID.
- Elaborar los informes financieros requeridos por el Contrato de Préstamo, que reflejen el avance financiero del Proyecto, las disponibilidades, gastos y cualquier otra información financiera que sea solicitada, etc.

Especialistas de Adquisiciones (EA). Apoyan a la UACI en los procesos de adquisiciones de bienes y contrataciones de obras y servicios del Programa. Las responsabilidades de los EA son las siguientes:

- En coordinación con los respectivos Gerentes Técnicos, elaboran los Planes de Adquisiciones (PA) de los componentes.
- Verificar disponibilidad presupuestaria de las contrataciones y adquisiciones.
- Desarrollar los procesos de adquisiciones y contrataciones de acuerdo a la normativa aplicable emitidas por el BID.
- Elaborar los documentos contractuales que susciten del Programa.
- Asesorar a los responsables de los componentes en la preparación de términos de referencia para las consultorías y las especificaciones técnicas para la adquisición de bienes y servicios.
- Elaborar los expedientes documentales de cada una de las adquisiciones y conservar los registros del proyecto, y mantener actualizados los expedientes relacionados con las actividades de adquisición.

Con recursos del Programa asignados al Componente II, el MRREE financia la contratación de servicios de consultoría y otros servicios de apoyo para la Iniciativa de Consejeros Económicos y Comerciales, en los destinos seleccionados a través de procedimientos técnicos establecidos en el Programa para la promoción del comercio, atracción de inversiones y promoción del turismo.

Además, el MRREE, a través de la DGRE y el Gerente Técnico, llevan a cabo a partir de la entrada en vigencia del referido Contrato de Préstamo el proceso de selección de los consultores que cumplen la función de Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo en los destinos previamente identificados.

El proceso de selección, tal como se establece en las *Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo GN-2350-9*³² (en adelante Políticas BID), está basado en el sistema de *Selección Basada en la Calidad (SBC)*³³ y consta de las siguientes fases tal como lo detalla el documento de Términos

³² Define las políticas del BID, estableciendo los procedimientos aplicables a la selección, contratación y supervisión de los consultores cuyos servicios se requieren para proyectos financiados total, parcialmente o con fondos administrados por el BID y ejecutados por el Beneficiario.

³³ Es un proceso competitivo entre los candidatos en el que, para seleccionar la persona a la que se adjudicará el contrato, se toman en cuenta ponderaciones basadas en la calidad de la propuesta.

de Referencia para la contratación de consultores para las Consejerías Económicas, Comerciales y Turismo³⁴:

Fase I: Evaluación de Currículum Vitae. Inicialmente, el Comité Evaluador para la selección de Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo estará a cargo del MRREE, en forma coordinada con PROESA, MINEC y MITUR.

Los puntajes máximos a asignar en cada criterio de selección serán los siguientes:

Formación Académica	(25%)
Experiencia Laboral	(45%)
Competencias Idiomas	(15%)
Competencias en uso de Herramientas de Computación	(5%)
Entrevista: Competencias Personales	(10%)

Fase II: Realización de Pruebas. Asimismo, a los candidatos que superen la Fase I se les solicitará la realización de las siguientes pruebas complementarias:

Prueba Psicológica
Prueba de Idiomas (oral y escrito)

Fase III: Asignación de Destinos. Los candidatos que hayan superado la segunda fase de evaluación (pruebas), serán asignados a los destinos de acuerdo a las mejores calificaciones.

Son sujetos elegibles de postulación al cargo en cuestión, aquellas personas que cumplan los requisitos contemplados en los respectivos Términos de Referencia; el proceso de evaluación, adicionalmente de requerir la “No Objeción”³⁵ por parte del Banco, siguiendo el proceso dictaminado en las Políticas BID.

El documento que enlista los Términos de Referencia desarrolla a detalle el alcance y objetivos del cargo para el Consultor aspirante al cargo de Consejero Económico, Comercial y de Turismo, fundamentado en los lineamientos generales encontrados en las Políticas BID y elaborado por el Prestatario. A continuación se expone el perfil del cargo de Consultor, extraído íntegramente de los Términos de Referencia, incluyendo adicionalmente las habilidades/capacidades deseables y funciones del cargo (Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, 2013):

Perfil del Consultor:

- Profesional universitario, preferentemente en las carreras de Economía, Comercio Internacional, Administración de Empresas, Mercadeo, Relaciones Internacionales, Comunicaciones, Ciencias Jurídicas, Ingenierías o carreras afines.

³⁴ Establecen en forma clara los objetivos, las metas y el alcance del trabajo encomendado y suministran información básica con objeto de facilitar a los consultores la preparación de sus propuestas.

³⁵ Pronunciamiento del BID para la aprobación de procesos o trámites

- Preferentemente con postgrado, maestría, y/o estudios especializados en áreas relacionadas.
- Experiencia mínima de tres (3) años en el campo de la promoción de comercio exterior, atracción de inversiones y/o promoción del turismo.
- Experiencia comprobada mínima de un (1) año en las áreas de mercadeo, gestión de negocios, operaciones, logística, importaciones, exportaciones o ventas.
- Dominio oral y escrito de los idiomas español e inglés.
- Manejo avanzado de herramientas MS Office (Word, Excel, PowerPoint).

Capacidades o habilidades deseables:

- Conocimiento y manejo de temas económicos de El Salvador, así como de la economía mundial, comercio exterior, finanzas internacionales y estructura de la dinámica en negocios internacionales, entre otros.
- Conocer la oferta exportable salvadoreña y los sectores estratégicos para la promoción de atracción de IED.
- Habilidades de gestión de negocios y desarrollo de nuevos proyectos, estrategias de venta, análisis de mercados y presentación de propuestas técnicas en materia de promoción económica.
- Habilidades de planificación estratégica y programación de actividades con anticipación y adherencia a las mismas.
- Capacidad de redacción, síntesis y elaboración de informes de reporte, así como presentaciones de avance de resultados y metas logrados.
- Proactivo(a) y capaz de trabajar orientado(a) a resultados y bajo presión.

Funciones del Consultor:

1. Fomento de la Promoción de las Exportaciones a través de:
 - a. Promoción de la oferta exportable salvadoreña ante gremiales y empresas.
 - b. Generación de contactos comerciales.
 - c. Generación de información comercial relevante respecto al destino donde ha sido asignado.
 - d. Establecer vínculos estratégicos con instituciones públicas y privadas en el país asignado, relevantes para la importación/exportación.
 - e. Apoyar y representar a los empresarios salvadoreños, participando en actividades internacionales, cuando sea requerido.
 - f. Realizar estudios de mercado para identificar potencialidades de exportación, volumen del mercado, precios, normativas y regulaciones existentes, características de los consumidores, características de la competencia y tendencias del mercado.
 - g. Realizar exploraciones de mercado en sectores y productos de interés para el exportador.
 - h. Coordinar la participación de El Salvador en ferias y/o foros comerciales.
 - i. Elaborar agendas de trabajo y preparar la participación de empresas salvadoreñas en ferias y exposiciones, entre otros.
2. Fomento de la Atracción de las Inversiones a través de:
 - a. Generación de contactos con inversionistas.

- b. Coordinar, participar y realizar eventos de promoción país como Foros y Encuentros empresariales, misiones comerciales, desayunos empresariales, presentaciones país, entre otros.
 - c. Realizar otras gestiones facilitadoras para la participación de empresas salvadoreñas en eventos de promoción de atracción de Inversión Extranjera Directa ante gremiales y empresas
 - d. Participar en foros o eventos de inversión, entre otros.
3. Fomento del Turismo a través de:
- a. Generación de contactos con Agentes u Operadores turísticos.
 - b. Coordinar y participar en Ferias y/o Foros sobre Turismo.
 - c. Proveer material informativo sobre recursos y atractivos turísticos de El Salvador a potenciales turistas y/o inversionistas interesados en el país, entre otros.
4. Atracción de cooperación técnica en materia de comercio exterior.
- a. Generación de contactos con Instituciones o Agencias de Cooperación que provean de cooperación técnica en materia de comercio exterior.
 - b. Coordinar, participar y /o organizar eventos para gestionar cooperación técnica en materia de comercio exterior.

Una vez seleccionado y contratado el Consejero, se procederá a realizar las gestiones correspondientes al proceso de acreditación ante el país receptor al cual ha sido asignado; siendo este último a quien corresponderá la decisión de la autorización respectiva.

La denominación del cargo será la de Consejero Económico, Comercial y de Turismo, con un contrato otorgado por el período de un (1) año, renovable en forma anual, lo que ocurrirá en forma automática siempre que no medie un preaviso de la intención de darlo por terminado con treinta (30) días de anticipación por cualquiera de las partes y sin necesidad de expresión de causa.

3.5 Sistema de remuneración

Los consultores que resulten seleccionados y efectivamente asignados para el cargo de Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo serán contratados con recursos del empréstito financiado por el BID en virtud del Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional, iniciando sus contratos a la fecha de firma establecida en el respectivo contrato y renovable hasta la duración del Programa.

El consultor en funciones devengará sus honorarios a partir de la fecha de su contratación, estableciéndose el mecanismo de remuneración y demás prestaciones en el contrato firmado de común acuerdo. Además, la cuantía de honorarios será fijada de acuerdo al destino de radicación de la oficina CECT asignada y en proporción al costo de vida en cada uno de ellos, aplicables las deducciones legales correspondientes.

De lo anterior, es necesario señalar tal como se define en el documento de Términos de Referencia, que el mecanismo de remuneración de los Consejeros contratados incluye dos componentes:

- Retribución mensual fija por todo concepto que recibirá en forma mensual (80 %).

- Remuneración variable adicional³⁶ del 20% (que junto con la retribución mensual fija sumaría el total de 100%) en función de los resultados de su gestión.

De conformidad al *Manual Operativo del Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional*, la retribución variable corresponde hasta el 20% de los honorarios mensuales del Consultor, que son medidos de manera trimestral de acuerdo al cumplimiento de metas previamente establecidas. Para que la meta sea de carácter cuantificable, se han seleccionado tres indicadores del Plan de Trabajo: Oportunidades Comerciales, Respuesta a Requerimientos y Potenciales Inversionistas; así, a cada indicador se le han asignado metas de acuerdo a las características del país destino, proporcional al potencial en materia comercial o de atracción de inversión.

El cálculo del porcentaje de retribución es realizado por medio del Sistema de Gestión en Línea, conforme los Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo ingresen la información solicitada y cumplan los requisitos establecidos en dicho Sistema (el porcentaje de retribución será proporcional a la meta alcanzada en el plazo trimestral).

A manera de ejemplificación, la Tabla 1 muestra la asignación de porcentajes de retribución en base a los tres indicadores seleccionados para las CECT ubicadas en EE.UU, México, República Dominicana, Colombia, Chile y Alemania, incluyendo las unidades de medida cuantificables así como las metas trimestrales fijadas según el criterio.

Tabla 1. Porcentaje de retribución variable aplicable a los Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo radicados en E.E.U.U., México, República Dominicana, Colombia, Chile y Alemania

Criterio Retribución Variable	Unidad de Medida	Meta	Porcentaje de Retribución
Oportunidades Comerciales	Fichas de Oportunidad Comercial	15 OC validadas en el trimestre	8%
Respuesta a Requerimientos	Listado de verificación de precios; ficha de validación de contrapartes; agendas de misiones comerciales	15 Requerimientos realizados en el trimestre	4%
Potenciales Inversionistas	Ficha de potenciales inversionistas	10 potenciales inversionistas validados en el trimestre	8%

Fuente: “Mecanismos de Remuneración Variable”, Dirección General de Relaciones Económicas, Coordinación del Programa CECT – Abril 2015

Ahora bien, el Director General de Relaciones Económicas, Héctor Palucho, proporciona una variación interesante que está ocurriendo en la práctica dentro de este ámbito particular:

³⁶ Este mecanismo de retribución de honorarios, denominado Remuneración o Compensación Variable, ha sido adoptado como estrategia para mejorar la efectividad organizacional. La compensación variable se puede entender como un plan de remuneración que se enfoca al éxito de los objetivos del CECT descritos en el apartado 1.2 del presente capítulo, ampliándose las oportunidades de recibir incentivos mediante el logro de resultados y es adicional al esquema tradicional de honorario base.

(...) Inicialmente, la ejecución del Programa se ha realizado con los fondos obtenidos a través del Contrato de Préstamo firmado con el BID. No obstante, se realiza actualmente un esfuerzo por parte del Ministerio de Relaciones Exteriores para absorber los Honorarios de algunos Consejeros. Actualmente, se cancelan los Honorarios de 7 Consejeros a través del Contrato de Préstamo con el BID en calidad de consultores, mientras que la remuneración de 6 Consejeros está contemplada directamente en el presupuesto anual de Cancillería.

A lo anterior agrega, profundizando en ciertos detalles adicionales referentes al mecanismo de retribución variable y sobre la denominación del cargo de cada Consejero, como sigue:

Los Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo cuyos honorarios se cancelan a través del Contrato de Préstamo, se encuentran bajo la figura de 80/20; es decir, el 80% de la remuneración total es fijo, mientras que el 20% es en atención a logros adicionales. Por el contrario, los Consejeros cuya remuneración está contemplada en el presupuesto del Ministerio de Relaciones Exteriores perciben una remuneración al 100%.

Además, mientras que el primero es considerado como un Consultor, el segundo es específicamente un Ministro Consejero; no obstante, la única diferencia es el mecanismo de contratación, contándose en ambos casos con un sistema de medición de resultado aplicable por igual. Así, si bien el Ministro Consejero recibe el salario en su totalidad, para el otro caso ello dependerá de su desempeño.

Por ello, la determinación de la cuantía respecto del salario y los términos de referencia estipulados en la contratación de los Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo cuyos honorarios se cancelan a través del Contrato de Préstamo, será en base a la naturaleza del mercado asignado así como las necesidades de éste. Sin embargo, se espera que posteriormente los consultores pasen a la figura de Ministro Consejero, lo cual significa que recibirán un salario fijo, y además se buscarán otras formas o mecanismos para incentivar los resultados de éstos.

Con lo anterior e independientemente del mecanismo de remuneración aplicable por el momento, las palabras del Director General apuntan en la dirección que a mediano plazo se llegará a una uniformización que incorporará mecanismos similares que incentiven la efectividad institucional y la consecución de metas, en aras de lograr el cumplimiento de los objetivos del Programa. Empero, es un hecho que el cobro de la remuneración variable depende en este momento exclusivamente del cumplimiento de metas asociadas a determinados resultados, como se ha expuesto y que continúa funcionando como un esquema de remuneración de relativa eficiencia y aprobado por el Plan de Trabajo hasta que se realicen las modificaciones pertinentes.

Debe recordarse que esta remuneración será liquidada en forma trimestral previa superación de las expectativas o resultados esperados de la gestión durante el trimestre anterior. Además, y para potenciar la efectividad de su trabajo, los CECT cuentan con una

partida moderada para desplazamiento y comunicaciones, la cual deberá ser presentada en el Presupuesto Anual de operación para su apropiada justificación como prestación adicional.

Para concluir este punto, cabe notar que los consultores contratados como CECT presentarán sus informes en forma mensual a la Dirección General de Relaciones Económicas del MRREE. Además, los Consejeros cuyos honorarios se cancelan mediante el Contrato de Préstamo, presentarán informes trimestrales para evaluar si procede el pago de la retribución variable para cada trimestre. Sin perjuicio de ello, tanto el Comité Técnico como las Unidades del MRREE correspondientes podrán solicitar informes de avances en cualquier momento según amerite de forma extraordinaria.

3.6 Financiamiento, presupuesto y ejecución presupuestaria

El Contrato de Préstamo No. 2583/OC-ES denominado Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional, el cual entró en vigencia el 13 de abril de 2013, otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo a favor de la República de El Salvador actuando en calidad de “Prestatario”, tiene como objeto servir de apoyo al desarrollo productivo del Prestatario para su inserción internacional.

El monto total del Programa asciende a \$30,000.000 cuya amortización será realizada mediante cuotas semestrales consecutivas y, en lo posible, iguales.

El pago de la primera cuota queda fijado en cuatro (4) años y seis (6) meses contados a partir de la entrada en vigencia del Contrato suscrito. El plazo para la finalización del desembolso de los recursos del Financiamiento quedó estipulado en cuatro (4) años contados a partir de la entrada en vigencia del contrato, sin embargo tal como declara Palucho, “la ejecución de dicho monto estaba contemplada para finalizar en abril de 2017; no obstante, se solicitó al BID la extensión del plazo inicialmente señalado, siendo la nueva fecha hasta diciembre de 2017”.

Para que el Banco efectúe cualquier desembolso será menester entre otras condiciones (Contrato de Préstamo No. 2583/OC-ES):

- Que el Prestatario o cualquiera de los Organismos Ejecutores en su caso, presente por escrito o por medios electrónicos una solicitud de desembolso suministrándose los documentos pertinentes y/o demás antecedentes requeridos.
- Que el Prestatario o cualquiera de los Organismos Ejecutores haya abierto y mantenga una o más cuentas bancarias en una institución financiera en la que el BID pueda realizar los desembolsos del Financiamiento.
- Que las solicitudes sean presentadas con treinta (30) días calendario de anticipación a la fecha de expiración del plazo para desembolsos o de la prórroga del mismo, salvo que el BID acuerde lo contrario.

Los desembolsos de recursos del financiamiento podrán realizarse por los siguientes métodos:

- a. Anticipo de fondos del financiamiento;

- b. Pagos directos efectuados por el banco a proveedores o contratistas en nombre de la respectiva institución ejecutora por la provisión de bienes o servicios elegibles destinados a la ejecución del Programa; y
- c. Otra modalidad que el Prestatario acuerde por escrito con el Banco.

El Programa comprende un total del cinco (5) componentes, de los cuales el Componente II está orientado a la Iniciativa de Consejeros Económicos y Comerciales con una asignación presupuestaria del monto total del Préstamo equivalente a \$3,308,000. Sobre ello, Palucho señala en particular lo siguiente:

La ejecución del monto asignado al Programa de Consejeros Económicos y Comerciales se realiza a través de planes de trabajo que contemplan aspectos relacionados a las actividades a desarrollarse en los diferentes destinos, el gasto en honorarios de los Consejeros y el funcionamiento de las Consejerías.

En ese orden de ideas, al cuestionársele si ha existido algún tipo de obstáculo o efecto en la capacidad de desarrollar las competencias o servicios que ofrecen al sector empresarial por efecto de la cuantía de recursos asignados, señala:

(...) Actualmente se cuenta con los recursos necesarios para la plena realización de las actividades anuales que han sido planificadas por las CECT, así como también para atender otras necesidades en cuanto a la creación de nuevas oportunidades para el sector empresarial salvadoreño en el exterior.

Las Consejerías han estado funcionando propiamente bajo el Programa de Consejeros Económicos y Comerciales durante un año y medio, siendo el caso que mientras que el primer año se destinó prácticamente a la instalación de las Consejerías, durante el segundo año se han realizado esfuerzos orientados a ejecutar y concretar las actividades propias de éstas.

En lo concerniente al presupuesto, el Plan Financiero (PF) aprobado por el BID se constituye como un instrumento de articulación para la aplicación de los límites presupuestarios a las actividades operativas del Programa. El PF es la base para el presupuesto del Programa, que se incluirá en cada presupuesto institucional (en seguimiento a sus procedimientos institucionales y la normativa nacional), de manera tal que permita los desembolsos oportunos para financiar las actividades de cada componente.

Desde la formulación de los presupuestos institucionales, cada Institución Ejecutora se asegurará de que los recursos del financiamiento queden plenamente identificados con una unidad presupuestaria y líneas de trabajo por cada componente, de manera que facilite el monitoreo de la ejecución.

La ejecución presupuestaria deberá tener como referencia el Plan Operativo Anual del Proyecto (POA) y sus modificaciones, constituyéndose en un insumo para la evaluación anual del POA y la aplicación de medidas correctivas. La ejecución presupuestaria será registrada en el Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI).

Asimismo, el control presupuestario será ejecutado sobre la base de los reportes emitidos por el sistema financiero de cada Institución Ejecutora. El control es efectuado mediante

Cuadros de Ejecución presupuestaria y de Estado de Inversiones por categorías que contengan los siguientes datos: presupuesto vigente, ejecución presupuestaria y saldo por ejecutar. Adicionalmente, se efectuará el control presupuestario del Programa respecto al proceso presupuestario nacional de acuerdo a la normativa vigente.

En el proceso de ejecución del gasto se verificará que los compromisos del mes guarden relación con los calendarios de compromisos aprobados y el presupuesto disponible. Todo acto administrativo que implique un gasto deberá contar previamente con el presupuesto correspondiente.

De acuerdo al Presupuesto Asignado 2016 elaborado por el Ministerio de Relaciones Exteriores en su apartado titulado *Asignación Presupuestaria por Rubro de Agrupación, Fuente de Financiamiento y Destino Económica*, presenta información puntual respecto al Programa de Consejerías Económicas, Comerciales y Turismo (Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, 2016, p. 73). El cifrado presupuestario asigna un total de \$2,300,000 en concepto de Gastos de Capital, señalando como fuente de financiamiento Préstamos Externos y los cuales son distribuidos según el siguiente detalle:

\$ 2,276,395	Adquisición de Bienes y servicios
\$ 23,605	Inversiones en Activos Fijos

3.7 Portafolio de servicios

La red de Consejerías Económicas, Comerciales y Turismo pone a disposición de sus usuarios diferentes servicios en apoyo conjunto de MINEC, PROESA y MITUR. El catálogo integral de servicios generales y personalizados se puede clasificar en las siguientes secciones de acuerdo al tipo de usuario para el cual va dirigido (Ministerio de Economía *et al*, *Manual*, 2013).

3.7.1 Información Estratégica / Inteligencia Comercial

Se entiende por información estratégica, aquella que aporta Valor Agregado por la presencia del CECT en dicho destino, en tanto activo del país en el exterior. La generación de información estratégica se puede elaborar de la siguiente manera:

- De manera individual por el CECT y enviada a la sede (DGRE) para su difusión.
- De manera colectiva entre el CECT y la DGRE y otras instituciones de interés: PROESA, MINEC, MITUR, etc.
- Dependiendo del tipo de información, se pueden realizar eventos de difusión, preferentemente por medios virtuales siempre en coordinación con la DGRE.
- La edición final de los documentos y su difusión en los medios digitales del MRREE lo realiza el equipo de la DGRE.
- Toda la información estratégica debe estar reflejada en los planes de trabajo de cada CECT.
- La DGRE dará indicaciones a los CECT de los contenidos y necesidades de información.

- El CECT puede proponer información estratégica no previamente planificada, previa coordinación con la DGRE.

La información y diseminación de información estratégica contiene (aunque no se limita, a estos productos):

- Perfil logístico del país y/o ciudad de destino y actualizaciones relevantes.
- Perfil de instituciones vinculadas al comercio, turismo e inversión en el país de destino y sus actualizaciones relevantes.
- Mapa de asociaciones, gremiales y otras organizaciones privadas en país de destino y sus actualizaciones.
- Análisis de tendencias tecnológicas o de mercado, general o por sectores de interés.
- Detección de agentes clave en un mercado.
- Informes sobre nuevos productos o mercados.
- Detección de empresas proveedoras, importadoras, distribuidores y redes comerciales.
- Análisis de competencia por sector o producto.
- Estudios de diversificación de mercado.
- Identificación de contactos: compradores, bróker, potenciales inversionistas, oficiales de gobierno claves en el comercio y las inversiones y de operadores turísticos.
- Identificación de salvadoreños en el exterior con potencialidad para las inversiones o la promoción del comercio.
- Construcción y administración de una Red de Contactos (Networking).
- Divulgación de información comercial y de oportunidades de negocios.
- Acceso a información comercial del mercado asignado.
- Realización de exploraciones de mercado de sectores/productos de interés del exportador.

3.7.2 Promoción Comercial y de Inversión

Realización de actividades de promoción de la oferta exportable salvadoreña, actividades de promoción turística y actividades de promoción de las inversiones salvadoreñas en el exterior. Este grupo de actividades contempla, aunque no se limita, a una amplia variedad de acciones como son:

- Misiones comerciales de prospección de mercados: Actividad estratégica preparada para un grupo de exportadores por sectores de interés y reuniones con potenciales compradores previamente identificados por el CECT, además de visitas de campo a diferentes puntos de venta (supermercados, tiendas, cadenas de distribución) para conocer la cadena de comercialización de los productos.
- Agenda de negocios individuales: Consiste en la preparación de agenda con compradores para empresas exportadoras previamente identificadas.
- Identificación de potenciales inversionistas: Presentación de principales proyectos de inversión nacionales para el portafolio de inversiones definida por el Gobierno de El Salvador.

- Misiones Inversas: Apoyo en la visita al mercado salvadoreño de grupos de compradores o inversionistas para conocer *in situ* el portafolio exportable según el sector de interés.

3.7.3 Representación Internacional

Ferias Internacionales o comerciales: La participación en estos eventos previa coordinación de la red CECT, es para El Salvador una oportunidad única de tener de primera mano una interacción con diferentes actores en el comercio mundial tales como: mayoristas, importadores, distribuidores, líderes de opinión, posicionados los productos y las marcas salvadoreñas en los diferentes pabellones de El Salvador.

3.7.4 Servicios a Compradores Internacionales

- Búsqueda personalizada de proveedores de bienes y servicios.
- Acceso a proveedores de bienes y servicio a través del Directorio Nacional de Exportadores.
- Apoyo en la preparación de agenda con empresas salvadoreñas durante su visita al país.
- Proveer información estratégica sobre las condiciones de acceso preferenciales en la compra de bienes y servicios salvadoreños, logística y estadísticas del comercio exterior.
- Información general de los principales sectores de exportación: Alimentos y bebidas, manufacturas diversas y servicios.

3.7.5 Asesoría al Exportador

Apoyo a través de servicios de asesoría relacionadas al comercio internacional dependiendo de las necesidades e interés del empresario con el apoyo conjunto de PROESA y la red CECT. La asesoría presenta dos modalidades (PROESA, 2016):

- Asesoría puntual: Consiste en brindar apoyo al empresario para solventar consultas específicas en temas relacionados al comercio internacional.
- Asesoría integral: En esta modalidad el empresario y el asesor establecen un objetivo y un plan de trabajo compuesto por una serie de actividades a desarrollarse en un tiempo específico. Dicho plan es elaborado con base en las oportunidades y necesidades identificadas en las diferentes áreas de la empresa y en el mercado destino.

La asesoría puede estar orientada a diferentes temas relacionados al proceso de exportación como:

- Servicios de Información: Trámites para la exportación, normativas y regulaciones en destino, condiciones específicas de acceso a los mercados, información acerca de certificaciones, estadísticas de comercio exterior, información de mercados.

- Apoyo en proceso de adecuación: Revisión y mejora de viñetas, búsqueda de proveedores, cálculo de precio exportación, estrategia de comercialización, aspectos legales, asesoría logística.

3.7.6 Promoción Turística y Marca País

El Salvador Impresionante (en inglés El Salvador Impressive) es la actual Marca País. Es una herramienta de marketing que proyecta a El Salvador al mundo a fin de promocionar de manera integral el turismo, las exportaciones y la inversión extranjera, de la mano con la cultura. Unido a la Marca País se realiza la promoción de los programas Pueblos Vivos, Pueblos Encantadores, Vive Tu País y Cielos Abierto.

3.8 Localización física de las oficinas del Programa

En la actualidad, la red de 13 Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo en funcionamiento se encuentran operativamente localizadas al interior o anexas directamente a las instalaciones físicas de las Embajadas o Consulados Generales de El Salvador en el Exterior en las cuales han sido designadas.

Las únicas excepciones son la oficina CECT de Sao Paulo, ya que la Embajada de El Salvador tiene su sede en Brasilia y para tal efecto la ciudad de Sao Paulo constituye un núcleo financiero estratégico dentro de esa nación. Caso similar es la oficina CETC en Shanghái, República Popular de China, país con el cual no se poseen relaciones diplomáticas hasta la fecha pero con el cual se tiene un importante flujo comercial, posicionándose como uno de los principales destinos de procedencia de importaciones y como nuevo destino de exportaciones para rubros como el sector azucarero que, según cifras oficiales del Banco Central de Reserva, a julio de 2016 totalizó \$38.7 millones con dicha nación (Banco Central de Reserva de El Salvador, *Julio*, 2016).

En todos los casos la Consejería Económica, Comercial y de Turismo se encuentra directamente supeditada en el exterior al Jefe de Representación Diplomática radicado en ese país, siempre exceptuando a la CECT de la República Popular de China la cual se encuentra dirigida directamente desde la sede de la DGRE en El Salvador.

3.9 Usuarios del Programa y sus servicios

Se entiende por usuarios del Programa a todas aquellas personas naturales o jurídicas que se benefician con la prestación de los servicios presentados en el apartado 3.7 o que son receptores directos de los mismos. En virtud de lo expuesto y siguiendo el esquema del capítulo anterior, la presente categorización se realiza en base a:

Comprador internacional. Empresas o entes económicos con deseo potencial o firme de iniciar negocios comerciales con empresas de bienes y servicios radicadas en El Salvador y para lo cual requieren una asesoría especializada que facilite los trámites, provea un portafolio de opciones, cree una red de contactos y asista en la utilización de herramientas para dicho fin.

Empresas del Ramo de Exportación. Micro, Pequeñas y Medianas empresas salvadoreñas de bienes y servicios con nula, mínima o sólida experiencia en materia de comercio externo y que deseen posicionarse efectivamente en nichos internacionales y regionales o diversificar su oferta exportable. Se incluyen en esta categoría a las empresas extranjeras que de igual forma deseen exportar de manera efectiva sus productos o servicios a mercado salvadoreño y requieran de orientación profesional para tal efecto.

Inversionistas. Empresas con capital extranjero con intención de instalar sus operaciones en El Salvador, y precisen información acerca de los regímenes especiales domésticos y/o a asesoría en el proceso de inicio de operaciones.

Asociaciones o gremios. Entidades extranjeras con personería jurídica interesadas en celebrar congresos internacionales, convenciones, ferias, así como aquellas asociaciones o gremios domésticos interesados en postularse para celebrar eventos dentro de El Salvador o participar fuera y para lo cual la red CECT sirve como nexo.

Empresarios turísticos. Empresas dedicadas al turismo y sus diferentes variantes (operadores turísticos, hostelería, gastronomía, transporte de pasajeros, etc.) que deseen incluir a El Salvador y sus empresas afines dentro de sus operaciones o como destino para lo cual desean conocer a mayor detalle la oferta turística salvadoreña en sus distintas variantes.

Usuarios finales. Personas naturales o jurídicas con acceso de forma propia a los canales de información o servicio habilitados en prensa, internet, locales físicos. Se incluyen todas aquellas personas que utilicen herramientas o visiten cualquiera de las plataformas en línea o redes sociales relacionadas al Programa entre las cuales se encuentran –pero no se limitan a– : www.proesa.gob.sv, www.minec.gob.sv, www.mitur.gob.sv, www.elsalvadortrade.sv, www.corsatur.gob.sv, www.mitur.gob.sv, www.elsalvador.travel, www.rree.gob.sv y las páginas o canales administrados oficialmente vía Facebook, Twitter, Youtube, etc.

3.10 Seguimiento, monitoreo y evaluación

El proceso de seguimiento del Programa, aplicable a todos sus componentes, proporciona el flujo de información constante a los responsables de la ejecución, generándose la respectiva retroalimentación sobre la ejecución del proyecto como tal. Permite adicionalmente, identificar dificultades potenciales y adelantarse a las posibles complicaciones en tiempo y falta de recursos.

En conformidad a lo establecido en el *Manual de Procesos y Procedimientos Internos del Ministerio de Relaciones Exteriores*, el Programa de CECT está conformado por un Comité Técnico (CT) integrado por el MRREE, MINEC, PROESA y MITUR; quienes de manera consensuada coordinan y dan seguimiento al trabajo realizado por los 13 Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo.

El procedimiento denominado Seguimiento a las Actividades del Plan de Trabajo de los Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo se describe a continuación:

1. El Técnico de Promoción Económica propone, consensua (con el CT), y da seguimiento al Plan de Trabajo de los Consejeros Económicos, Comerciales y Turismo (CECT).
2. El Técnico de Promoción Económica recibe solicitudes de apoyo propuestas por los CECT para el desarrollo del Plan de Trabajo, por medio de memorando o correo electrónico.
3. El Director del Departamento de Promoción Económica y Técnico de Promoción Económica elaboran Agendas de Trabajo para responder a las solicitudes enviadas por los CECT.
4. De ser necesario por la naturaleza de la solicitud, el Director del Departamento de Promoción Económica y Técnico de Promoción Económica contactan vía nota o correo electrónico a las instituciones nacionales o privadas involucradas en las actividades a desarrollar por los CECT.
5. El Director General de Relaciones Económicas, brinda respuesta a solicitudes de apoyo por parte de los CECT vía Nota Oficial una vez contactadas las instituciones de interés.
6. El Técnico de Promoción Económica monitorea periódicamente las actividades ingresadas al Sistema de Gestión en Línea de los Consejeros Económicos, Comerciales y Turismo (SIGCECT) por los CECT.
7. El Director del Departamento de Promoción Económica y Técnico de Promoción Económica elaboran informes de resultados.
8. El Director General de Relaciones Económicas remite el Informe de Resultados del Programa a los Titulares vía memorando.

Adicionalmente, el Manual Operativo del Programa señala los elementos de monitoreo, seguimiento y evaluación que deben atenderse a requerimiento del BID, los cuales se resumen a continuación:

1. Reuniones de seguimiento convocadas por el Gerente General, con el apoyo del Planificador Estratégico, a partir de las cuales los Gerentes Técnicos elaborarán las respectivas Ayudas Memoria, que deberán incluir los principales acuerdos como también las recomendaciones a implementarse para optimizar el desempeño.
2. Aplicación de la herramienta de Gestión de Proyectos para Resultados (PM4R por sus siglas en inglés).
3. Supervisión *in situ* por el BID, de la información fiduciaria presentada, siendo ésta contrastada contra la planificación.
4. Reportes de monitoreo y seguimiento de forma continua y sistemática, que permitan medir el progreso y los resultados de la ejecución de un conjunto de actividades en un período de tiempo, con base en indicadores previamente determinados en las herramientas de planificación del Programa (MOP). Éstos son: Informe Financiero Semestral No Auditado, Informe de Seguimiento de Programa Semestral, Estados Financieros Auditados y Monitoreo de Indicadores.
5. Inspecciones realizadas por el BID a la Unidad Coordinadora del Programa e Instituciones Ejecutoras, las cuales abarcarán equipos y materiales, revisión de registros y documentos, y otras solicitudes de información que se estimen pertinentes.
6. Evaluaciones iniciales e intermedias de los recursos del financiamiento para la contratación, de consultorías para el diseño de metodologías específicas de evaluación,

identificación o convalidación de las líneas de base y alineamiento de las metas cuantitativas esperadas.

7. Informe de Evaluación Final del Programa, preparado por un consultor/empresa consultora contratado por el MINEC y presentado dentro de los 60 días previos a la conclusión del plazo para el desembolso de los recursos del financiamiento, consolidando las evaluaciones específicas hechas a nivel de Componente y presentando los resultados, desafíos y lecciones aprendidas en la ejecución del Programa.

En ese orden, el presente capítulo ha permitido englobar el conjunto de factores de construcción, diseño e implementación de la Iniciativa de Consejeros Económicos y Comerciales en El Salvador; examinada desde una pluralidad de perspectivas y que sirve de precedente clave para la elaboración de posteriores juicios críticos y propuestas respecto a la dirección hacia la cual puede orientarse en el mediano y largo plazo. Lo anterior ha permitido resolver la pregunta específica de este apartado.

No debe perderse de vista en ningún momento el rol adquirido en el desarrollo de la diplomacia económica–comercial como ente impulsor de nuevas estructuras de internacionalización de la economía, lo cual configura a este proyecto como una iniciativa de sólida importancia en aras de lograr una verdadera inserción en el contexto internacional y de ampliación paulatina hacia nuevas y estratégicas sociedades comerciales que puedan surgir como producto de su ejecución.

Habiéndose alcanzado con lo antepuesto el objetivo del presente capítulo, es innegable detectar en este punto que la constante y continua dotación de recursos, por medio de financiamiento o la búsqueda de posteriores alianzas, debe convertirse en una mentalidad constante y convertirse en punto fijo para la consolidación y expansión de esta iniciativa, a fin de ser sostenible en el tiempo y, más allá de experimentar algún retroceso, solidificar su institucionalidad perpetrando los mecanismos idóneos para ello.

Expresado lo anterior, se podrá en el siguiente capítulo llevar a cabo una síntesis con tono de mayor criticidad a partir de la contrastación de la experiencia de otros países en este tema con el ensayo desarrollado en El Salvador, dejando atrás el ejercicio descriptivo y pasando al campo de la formulación de conclusiones y recomendaciones que competen a la presente investigación.

CAPÍTULO IV
OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA EL SALVADOR

En la constante búsqueda de un modelo aplicable y sostenible a la coyuntura económica nacional y regional que permita un buen funcionamiento de la economía y su perspectiva de futuro, se ha requerido alinear progresivamente la visión a mediano plazo conjuntamente a estrategias claramente definidas, encaminadas a desplegar los recursos políticos, institucionales y económicos a disposición para favorecer un proceso de internacionalización económica efectivo, íntegro y de mayor dinamismo.

Adicional a las condiciones que anteceden, es posible llegar a asumir que el mencionado proceso de internacionalización ha actuado en los últimos años como fuerza impulsora y concomitante en aras de potenciar y consolidar el papel de la diplomacia comercial salvadoreña como instrumento al servicio de la reactivación económica y mejora de la imagen en el exterior.

En consecuencia de lo anterior, el rol del Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional por medio de la red CECT ha tenido una participación de importancia indiscutible en la consecución de dicho fin, constituyéndose en un claro esfuerzo por estrechar la brecha existente entre la visión a plazo medio y el conjunto de estrategias expresadas en los Planes de Gobierno y políticas de país.

La presente investigación no únicamente presenta una radiografía articulada de los aspectos más distintivos de origen y operación de esta figura, sino que adicionalmente desprende una serie de conclusiones y recomendaciones de relevancia característica para comprender el papel actual de la figura de Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo en El Salvador y su incidencia en el proceso de internalización económica; sus alcances y competencias en el contexto internacional en materia de diplomacia comercial, y en sentido más amplio de la diplomacia económica.

A lo largo de los planteamientos expuestos, también ha sido oportuno dedicar atención a cómo esta figura ha sido implementada y adoptada por otros países, no perdiendo de vista las particularidades de sus respectivos procesos de creación, funcionamiento y manejo, extrapolando esas variantes de forma individualizada y realista al caso salvadoreño. Bajo esta perspectiva, y para lograr concretar este ejercicio de análisis, cabe cuestionarse en este punto *¿a partir de la experiencia comparada y de los resultados obtenidos por el momento, cuáles son las oportunidades y desafíos que enfrenta El Salvador respecto a la internacionalización de su economía a través de la apertura de agencias comerciales?*

Será menester principal del presente capítulo *puntualizar en aspectos clave enfocados a la implementación de las CECT, sostenibilidad del proyecto, rasgos institucionales, impacto económico, etc.* a lo largo de las diferentes secciones en la cual se ha convenido dividir, relacionando y retomando de forma objetiva los elementos de la experiencia comparada cuando se estime pertinente.

4.1 Implementación de las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo

A lo largo de la presente investigación, se ha hecho énfasis en repetidas ocasiones en la idea de que en la actualidad las relaciones entre países tienen su núcleo principal en los intercambios comerciales, lo cual ha sido consecuencia natural del incipiente proceso de globalización. Lo anterior en efecto, ha impulsado a todas las naciones a buscar nuevos y

eficientes mecanismos para internacionalizar sus economías tratando de suprimir en la mayor medida posible todas aquellas barreras asociadas y crear instrumentos que integren a la diplomacia con la economía, con la finalidad de crear nuevos lazos y socios de importancia estratégica.

Cada país en su estricta y particular realidad ha puesto en ejecución programas, instituciones, políticas e iniciativas que faciliten y fortalezcan las alianzas clave con aquellos países que signifiquen de importancia para dicha agenda y que permitan posicionarlos en nuevos mercados de mutuo beneficio en materia comercial, diplomática y económica. Esa dinámica bilateral sin embargo, dependiendo de los recursos destinados y de otros factores asociados a cada ámbito económico doméstico con influencia del entorno internacional, presume un proceso gradual que requiere de priorización y selección exhaustiva dada la naturaleza limitada de recursos humanos, técnicos o financieros que se posean.

En el caso de El Salvador, la implementación de la red CECT en destinos priorizados surge sin duda en atención a la necesidad de dinamizar la economía salvadoreña a través de la promoción comercial, la atracción de inversión, la promoción del turismo y la identificación y atracción de cooperación en sus diferentes modalidades. De igual manera, con ello se pretende superar algunas de las problemáticas de las cuales adolece el sector exportador salvadoreño hoy por hoy, como la alta concentración en los productos exportados, así como en los mercados de destino.

A octubre de 2016, datos oficiales del Banco Central de Reserva revelan que el déficit en la balanza comercial para el período enero–octubre 2016 asciende a -\$3,659.5 millones. Por otro lado, las exportaciones al mismo período totalizaron \$4,514.9 millones, registrándose de acuerdo a la entidad autónoma una reducción de 9.8% (\$395.9 millones) respecto al año anterior. En el lado de las importaciones, éstas pasaron de \$8,751.6 millones en 2015 a \$8,174.4 millones a octubre 2016 (Banco Central de Reserva de El Salvador, *Octubre*, 2016).

En el presente caso (a octubre de 2016), Estados Unidos sigue siendo el principal socio comercial salvadoreño, representando el 48.2% del total de las exportaciones; seguidamente se encuentran Honduras (14.2%), Guatemala (13.2%), Nicaragua (6.4%), Costa Rica (4.5%), Panamá (2.3%), República Dominicana (1.5%), México (1.3%), España (0.7%), Canadá (0.4%), entre otros destinos (Banco Central de Reserva de El Salvador, *Evolución*, 2016).

En cuanto a la evolución de las exportaciones en los países en los cuales se cuenta con Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo, la Tabla 2 muestra el comportamiento de las exportaciones previo a su entrada en funcionamiento (2012) hasta octubre de 2016.

En ese sentido, a partir de la implementación del Programa de Consejeros Económicos y Comerciales propiamente (enero 2015), se advierte un incremento progresivo en países como Estados Unidos, República Dominicana y República Popular de China; mientras que en Brasil, Colombia, Panamá y República de China (Taiwán), dichas cifras se mantienen de manera fluctuante. Por el contrario, en países como Alemania, Chile, España y México se registró una disminución en las exportaciones, en relación a años anteriores.

Tabla 2. Exportaciones totales (valores en unidades) 2012 a octubre 2016, en destinos CECT

País	2012	2013	2014	2015	2016
Alemania	69,760,062.5 7	57,776,800.8 3	23,306,069.9 5	26,989,440.5 2	20,820,087. 73
Brasil	5,909,254.19	9,266,396.51	8,164,320.62	4,433,281.26	4,322,516.3 9
Chile	46,342,901.7 4	31,151,103.3 7	12,999,229.5 0	6,414,611.19	6,113,056.8 6
Colombia	6,294,412.94	13,768,509.2 3	12,791,781.7 9	12,491,770.5 3	12,128,742. 44
España	79,947,546.5 1	79,313,171.8 5	66,352,618.2 6	38,932,487.9 6	30,675,318. 35
Estados Unidos (U.S.A.)	2,469,891.49 0.25	2,490,309.50 7.81	2,429,634.12 2.44	2,563,919.88 8.34	2,177,674.7 06.18
México	83,365,057.8 8	81,894,831.7 7	64,809,071.8 4	67,498,368.8 2	58,676,224. 74
Panamá	124,596,752. 04	121,741,636. 82	142,222,333. 63	131,898,190. 91	104,897,880 .68
República Dominicana	80,001,152.3 2	74,785,669.2 7	84,172,468.1 8	86,087,431.2 1	68,563,874. 27
República Popular de China	3,682,568.91	5,399,590.03	5,747,872.36	43,906,033.3 2	4,306,518.3 6
Taiwán	7,748,064.41	46,881,600.9 9	15,609,638.4 7	30,062,067.3 8	33,328,939. 65

Fuente: “Base de Datos Comercio Exterior”, Banco Central de Reserva de El Salvador – Octubre 2016

El conglomerado de cifras estadísticas anteriormente expuestas pone a la luz que si bien, uno de los principales objetivos del Programa es la deslocalización del producto nacional hacia nuevos mercados y aumento en el flujo comercial, es menester el aprovechamiento de aquellos principales socios comerciales actuales, pero simultáneamente debe considerarse la modalidad para la selección de nuevos destinos la cual vaya de acuerdo a las condiciones cambiantes propias del mercado y de estrategia favorable para El Salvador.

A ejemplo de ello, todos los países de la región centroamericana, luego de los Estados Unidos de América, han sido el principal destino de los productos salvadoreños durante los últimos cinco años. Empero, a la fecha existe únicamente una CECT en la región próxima y la cual se encuentra localizada en Panamá, siendo éste el país de la región con quien existen menos flujos comerciales.

Datos oficiales presentados por la Secretaria de Integración Económica Centroamericana (SIECA), apuntan que para 2015 únicamente se realizaron exportaciones hacia Panamá que ascendieron a \$131.1 millones, en contraste a las cifras mayores registradas con los demás países de la región: Costa Rica (\$248 millones), Nicaragua (\$359.6 millones, Honduras (\$730 millones) y Guatemala (\$735.7 millones) (SIECA, 2016). Partiendo de esa comparación, puede fácilmente tomarse como referencia a la luz de estas cifras para la priorización y evaluación de la selección de mercados, sobre todo al encontrarse estas últimas 4 naciones

bajo el TLC suscrito con México y C.A y en donde hasta la fecha no se posee ninguna oficina CECT que coadyuve a solidificar esas relaciones comerciales y prolongarlas en el tiempo.

Caso similar se ratifica con otros destinos que figuran como significativos socios comerciales en la actualidad; tal es el caso de Venezuela, Canadá, Italia, Países Bajos, Japón, Nueva Zelanda, Australia, entre otros, y donde la apertura de oficinas CECT podría estimular a gran escala las excelentes relaciones diplomáticas y comerciales que se mantienen hasta la fecha, así como la consolidación a mercados regionales de manera gradual.

Puntualmente se estima como acertada la apertura de la CECT en Shanghái, República Popular de China; ya que actualmente no se poseen relaciones diplomáticas con dicha nación, razón por la cual el establecimiento de esta Consejería aporta indudablemente a los esfuerzos de diplomacia económica con dicha potencia mundial. De igual forma, resulta oportuno haber radicado dicha CECT en Shanghái, por constituirse núcleo financiero por excelencia de este país, tal como se realizara en su momento al abrir la CECT de Sao Paulo, en lugar de Brasilia³⁷.

Asimismo, esta línea de análisis y evaluación multidimensional podría permitir el estudio de apertura y expansión de la red CECT en mercados de alto grado estratégico como Japón, Reino Unido, Francia, India, Corea del Sur, Rusia, Indonesia; países con los cuales se poseen relaciones diplomáticas (contando consecuentemente con sedes diplomáticas ya establecidas) y que figuran entre las primeras 20 economías a nivel mundial en base a su PIB (<http://www.datosmacro.com/paises/grupos/fmi>), de acuerdo al ranking del Fondo Monetario Internacional (FMI).

A partir de los razonamientos que anteceden y los que se pueden observar de los ejemplos de otros países como España, Colombia y Costa Rica, es posible detallar ciertos criterios básicos a tomar en cuenta para la selección de los nuevos destinos:

- Ubicación con base en una sólida estrategia comercial: Dicha estrategia debe incluir la participación y representación íntegra de todos los sectores involucrados por medio de un análisis interdisciplinario y objetivo.
- Continuidad de los Planes de Gobierno: La selección del nuevo mercado debe atender a cabalidad los componentes de mayor impacto de los Planes estratégicos de Gobierno a fin de constituirse en motores impulsores de las metas y objetivos plasmados.
- Balance entre antiguos y nuevos mercados: Bajo la premisa que los mercados son un ente dinámico por excelencia y que nuevos mercados emergen continuamente como resultado de dicha dinámica teniendo la capacidad propia de adaptarse a tales cambios y estrechar las brechas que pudiesen resultar producto de ello.
- Concentración de recursos en los destinos que se considere se tendrá mayor impacto: Con la finalidad de optimizar las relaciones y dotar de eficiencia al Programa, enfocando una cantidad mayor de recursos en aquellos mercados que en base a la estrategia comercial elaborada se conocen y proyecten como más redituables por la ejecución de las operaciones.

³⁷ Brasilia es la ciudad capital y centro administrativo de la República Federativa de Brasil, sin embargo Sao Paulo funge como centro financiero por excelencia, de ahí su importancia en términos económicos.

- Colocación de más de una oficina CECT en mercados extremadamente estratégicos: Para aquellos mercados identificados y que comprobablemente generen los efectos esperados, debe considerarse la apertura de más de una oficina CECT con las que se pueda alcanzar un nivel de captación y prestación de servicios más especializada y con capacidad de respuesta superior.
- Infraestructura disponible en el exterior: Será preferente bajo el modelo actual de funcionamiento del Programa, siempre y cuando la situación lo amerite, que la oficina CECT se encuentre circunscrita como dependencia de la Embajada o Consulado General ya existente por motivo de ahorro de recursos y concentración con servicios anexos de los cuales se apoya.
- Selección de la ciudad capital financiera del país: Que no necesariamente es la capital administrativa del país sino el centro financiero económico donde converge y concentra el poder económico del país, esto con el objetivo primordial de facilitar los contactos y estar en el centro de actuación propiamente dicho para los fines requeridos.

Sin lugar a duda, el proceso de identificación y selección de los destinos se vuelve un punto neurálgico para garantizar los resultados esperados por la red de oficinas CECT y su implementación ya que permite diversificar la presencia de El Salvador en todos aquellos mercados que representan importancia en la actualidad económica y eventualmente permitan suscribir nuevos Acuerdos de Asociación, Acuerdos de Alcance Parcial o Tratados de Libre Comercio sumados a los vigentes en la actualidad, y de manera simultánea reforzar relaciones diplomáticas con nuevos destinos y con los elementos del espectro actual.

Dicho lo anterior, puede señalarse puntualmente a Los Ángeles, California (Estados Unidos de América); Canadá e Italia como posibles destinos inmediatos para la apertura de CECT. En el primer caso y bajo el entendimiento de colocar más de una agencia comercial en mercados extremadamente estratégicos, si bien se cuenta actualmente con tres oficinas en los Estados Unidos de América, con la implementación de una CECT en dicha ciudad se podría aprovechar en mejor manera la promoción comercial de productos salvadoreños en la región este del país. Además, al concentrar una densa población de origen salvadoreño, su implementación permitiría identificar nuevas oportunidades de negocio, inversión y turismo para El Salvador.

Para el caso de Canadá, si bien el flujo de exportaciones de productos salvadoreños hacia dicho país muestra una disminución en los últimos dos años, éste no deja de ser uno de los principales socios comerciales. En ese orden de ideas, de prosperar las conversaciones entre ambas partes y de concretarse el Tratado de Libre Comercio (lo cual genera una perspectiva de crecimiento económico) y valiéndose de la existencia de 1 Representación Diplomática y 3 Representaciones Consulares para la apertura de una CECT, la instauración de ésta se configuraría como una herramienta para reforzar y fomentar nuevas relaciones comerciales, logrando un mayor posicionamiento en el mercado internacional.

Finalmente, y tal como sucede en el primer caso, la implementación de una CECT en Italia permitiría identificar nuevas oportunidades de negocio y explotar en mejor manera el mercado local (el cual posee una densa población de origen salvadoreño) en aprovechamiento del Acuerdo de Asociación suscrito con la Unión Europea, coadyuvando al ya creciente flujo de exportaciones hacia dicho país y sirviendo a la vez como un puente para acceder a nuevos mercados en la región.

En cuanto a la selección de los Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo, el proceso estipulado en el Contrato de Préstamo No 2583/OC-ES y sus respectivos Términos de Referencia, para la selección de los Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo garantiza la idoneidad de las personas que han sido seleccionadas para desempeñar dicha función, tomando en consideración que éstos actúan en nombre del Gobierno de El Salvador, razón por la cual los compromisos adquiridos y acciones ejecutadas dentro del marco de sus funciones son de completa responsabilidad para el Estado.

No debe pasarse por alto que dentro de la estructura orgánica actual de 13 oficinas CECT vigentes existen 6 Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo bajo la figura de Ministro Consejero y los restantes operan en su calidad de consultores individuales en virtud del Contrato de Préstamo previamente señalado. Así, se cuenta con 7 Consejeros contratados a través de dicho mecanismo, al ser contratados mediante las condiciones y fondos obtenidos del Contrato de Préstamo con el BID.

En tal sentido, es relevante puntualizar que la cifra expresada irá disminuyendo paulatinamente, conforme el Ministerio de Relaciones Exteriores absorba dentro de su presupuesto la remuneración de los Consejeros, trascendiendo de la figura de Consultor Individual a la de Ministro Consejero, ello en aras a darle continuidad al Programa más allá de la finalización de la vigencia del Contrato establecida en diciembre de 2017 (Palucho, 2016).

Lo anterior en cierta medida, representa la adopción de los mecanismos establecidos por dicha institución para la selección y contratación de personal, a lo cual, dada la naturaleza particular de la figura del Consejero, debe procurarse mantener los estándares del Programa para la contratación de futuros CECT, debido que al ser el único funcionario a quien compete promover el comercio salvadoreño en el exterior, atraer inversión y promover el turismo; el éxito de las políticas a implementar dependerán en gran manera en sus competencias para ejercer dicho cargo.

En virtud de ello, se recomienda que aún cuando se alcance la fecha de caducidad del Contrato suscrito con el BID, y de no existir una extensión adicional a la vigencia del mismo, pueda realizarse la transición a un proceso de selección que retome el Sistema Basado en la Calidad descrito en el Manual de Operaciones del Programa, y de ser posible adecuarlo de forma más cercana al Sistema Basado en la Calidad y Costo del cual deriva.

Al integrar el mecanismo en cuestión, ello servirá de aval para la transparencia e imparcialidad del proceso, evaluando conjuntamente a las competencias y perfil del candidato, la cuantía económica en forma de propuesta según el candidato, dotando al proceso de mayor competitividad y por tanto cumpliendo con su función de garante de que se contará con los mejores elementos para el ejercicio de tales funciones. El diseño del proceso así como la transición que tendrá efecto deberán ser enteramente objetivos y de ser posible retomar los elementos más importantes de los procesos de selección del caso de las oficinas comerciales en España, Colombia y Costa Rica, y algún otro modelo similar, a modo de crear un mecanismo confiable, estándar, transparente y que provea retroalimentación.

Siguiendo el tema de la objetividad, cobra especial relevancia la relación que existe entre la red CECT y su adscripción a las sedes diplomáticas y consulares, en el sentido de prevenir una superposición no deseada de la diplomacia tradicional sobre la misión principal del

programa, convirtiéndolo paulatinamente en un ente ejecutor exclusivo de los servicios que estas últimas prestan, desvirtuándose de tal manera su objeto primario de establecimiento.

De existir lo anterior en mayor o menor presencia, podría restar credibilidad al existir una ambigüedad funcional reflejada en una imagen negativa y repercusiones contraproducentes en todos los ámbitos relacionados al Programa, por lo cual debe mantenerse la esterilidad propiamente dicha en la implementación.

4.2 Institucionalidad

Sobre este punto es importante analizar con mayor detenimiento las diversas posibilidades que existen para pluralizar el Programa de CECT con respecto al modelo actual, verificando la factibilidad para incorporar nuevos elementos institucionales que flexibilicen y dinamicen la operatividad del Programa en el plazo medio. En este ámbito es requerido prestar atención a las opciones potenciales referente a aspectos de localización de las oficinas de la red CECT y sobre el personal operativo.

Las Embajadas y Consulados Generales son con frecuencia la *primera ventanilla o punto de referencia* para las empresas interesadas en hacer negocios con El Salvador (Berti, 2015). En la mayoría de casos, es lógico pensar en estas sedes como los nexos idóneos a los cuales avocarse para poder crear contactos directos con el país en el extranjero y gestionar directamente cualquier trámite que competa información, asesoría o coordinación con el país sede.

Por lo general, una Representación en el exterior –y sobre todo una Representación Diplomática– está en la capacidad de ser canal para las necesidades comerciales de su país, sin embargo dada la multiplicidad de funciones a su cargo, especialmente en sedes donde se cuenta con mayor presencia de connacionales, éstas pasan a un segundo plano y no es posible especializarse como es requerido en temas como atracción de inversiones, búsqueda de cooperación técnica en materia de comercio exterior per se o promoción turística (a ejemplo de lo anterior, se puede traer a colación la experiencia obtenida con el establecimiento de Antenas Comerciales en abril de 2008). Para subsanar lo anterior, es que la figura de oficina CECT surge como una alternativa interesante para lograr ese nivel de especificidad y profundización que se solicita para gestar los resultados deseados.

Como detalla Berti, existen 4 modalidades que pueden ser utilizadas por las agencias de promoción comercial exterior en base a lo expresado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD por sus siglas en inglés) y a la Organización Mundial del Comercio (OMC). Cada una de estas modalidades se detalla a continuación, incluyendo su respectiva dicotomía ventajas/desventajas y la aplicabilidad al modelo actual de CECT (Berti, *op. cit.*):

1. *Apoyo en consultor en el país destino*: Esta modalidad supone la de menor costo por el ahorro de viaje y menaje de casa, supresión del pasivo laboral y aprovechamiento de los contactos y la credibilidad que preceden al consultor. No obstante, la administración y supervisión pudiese resultar contraproducente ya que se le debe adjudicar un presupuesto individual a su manejo y las funciones y obligaciones se

encuentran muy limitadas al marco contractual sin poder realizarse consultas adicionales una vez finalizado el contrato.

Si bien la modalidad de consultor individual es la que actualmente se utiliza en virtud del Contrato de Préstamo No 2583/OC-ES con el BID, este consultor se encuentra jerárquicamente supeditado a la estructura del Ministerio de Relaciones Exteriores, lo cual aún con la extinción de la vigencia del Contrato en mención; puede existir continuidad de la persona en el cargo tomando en cuenta su desempeño y consentimiento de ambas partes. Dicha modalidad puede ser retomada en un porcentaje mínimo en mercados exploratorios como una primera iniciativa que coadyuve el establecimiento de una oficina CECT sin que implique un compromiso a largo plazo y de menor costo por una cantidad limitada de tiempo.

2. *Asignar a una sola persona desde el país sede:* Esta modalidad reduce los costos de gastos de operación de una sede física en el exterior, asignando a una persona varios destinos, lo cual permite una mayor flexibilidad y adaptación al no estar estrictamente trabajando bajo proyecto o contrato. Adicionalmente pueda que esta persona tenga ya previo conocimiento sobre el mercado destino lo que permita aprovechar esa red de contactos, sin embargo esta opción supone elevados costos en concepto de traslado hacia y desde los mercados destino encareciendo por tanto el proyecto, desliga a la persona de la interacción constante con los potenciales clientes o usuarios al no radicar en el campo de acción creando un contacto poco personalizado que perjudica la consolidación buscada. Por otro lado puede existir una duplicidad de funciones ya que PROESA cuenta con asesores de este tipo que desarrollan la función de promoción de exportaciones o atracción de inversiones según el caso, con lo cual se estarían desperdiciando esfuerzos que podrían mantenerse bajo esta misma línea de acción.
3. *Establecimiento de la oficina al interior de la Representación Diplomática o asignación de una persona dentro de la misma:* Es la modalidad comúnmente en uso, ya que se utiliza la infraestructura de la Embajada o Consulado y representa una opción rápida y lógica para los potenciales clientes y usuarios quienes identifican la sede diplomática como punto de contacto idóneo, esto incrementando notablemente las posibilidades de conformar una red de contactos sólida que incrementa resultados al mediano y largo plazo. Una posible desventaja radica en que en el corto plazo los resultados pueden ser modestos al no tener una independencia o autonomía propia.
4. *Apoyo de las sedes Diplomáticas en el exterior:* Esta modalidad utiliza no sólo la infraestructura de las representaciones Diplomáticas, sino que además se vale del recurso humano ya existente para su operación, es decir el personal se capacita en temas comerciales, de inversión, cooperación y turismo para ejercer las funciones de promoción comercial, turística y diplomacia comercial *in situ*. Las desventajas con esta opción se presentan al momento de hacer un balance de la cuota de capacitación en todas las diferentes áreas de competencia, pudiendo surgir alternamente situaciones de dualidad de mando al tener que reportar tanto al jefe de la Misión Diplomática como a la Agencia o gremio coordinador según el caso. Por otro lado, puede generarse un detrimento en la capacidad de respuesta ya que dependiendo de la carga de trabajo o asuntos que requieran prioridad no se dedicará la atención debida a las tareas propias de promoción comercial, atracción de inversiones o turismo, las cuales por lo general requieren un enfoque muy preciso y constante.

En lo esencial y dadas las condiciones particulares del escenario salvadoreño, la localización de las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo dentro de las instalaciones de las Representaciones Diplomáticas y Consulares permite el aprovechamiento y maximización de los recursos obtenidos a través del Contrato de Préstamo No 2583/OC-ES, los cuales pueden ser orientados para la consecución de las actividades programadas por los Consejeros y la obtención de resultados positivos. En efecto, como puede advertirse de la experiencia costarricense, a pesar de su configuración jurídica, la tendencia para la implementación de nuevas oficinas comerciales recae ahora en el aprovechamiento de la capacidad instalada de las plataformas de sedes diplomáticas en el exterior.

De esa manera, para el caso de El Salvador, pese a que el Consejero se encuentra inmerso en la estructura jerárquica de la Representación Diplomática y Consular, éste posee independencia para el ejercicio específico de sus funciones, además de contar con el apoyo y comunicación directa con la RDC para una mejor coordinación, ello en beneficio a los intereses del país.

No obstante, no se puede tener una verdad ni experiencia única. Tanto el caso de la red OFECOMES para España, como la red OFICOM colombiana han presentado un éxito en sus respectivos campos de actividad para sus países, y sus oficinas en su mayoría están separadas de los locales de las respectivas sedes diplomáticas lo que les ha conferido una independencia operativa y resultados a más corto plazo sin perder el apoyo necesario de las representaciones diplomáticas. Sin embargo, la experiencia de las OPC PROCOMER que a raíz del Convenio interinstitucional suscrito con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto costarricense ha permitido fusionar a cabalidad estas oficinas dentro de sus sedes diplomáticas, con resultados altamente aceptables.

Se puede suponer a este punto que para cada situación, el éxito u obtención de resultados favorables depende no sólo de este factor sino de la conjunción de todas las estrategias utilizadas para lograr su misión, visión del proyecto y realidad institucional de cada país y que hacen cada proyecto sostenible, hecho a la medida de cada necesidad y con repercusión positiva.

Otro punto a considerar en el ámbito institucional, tal como se mencionaba es lo que concierne al personal, y más específicamente a la estructura orgánica interna. Actualmente, el Consejero es la única persona que conforma la Consejería Económica, Comercial y de Turismo para el caso salvadoreño, ello debido en parte al factor novedad en la implementación del Programa, así como también a las limitantes en cuanto a recursos económicos respecta.

Una vez la continuidad del Programa sea adoptada dentro del presupuesto de las instituciones involucradas en su implementación y se busquen otros mecanismos para su sostenibilidad, debe apostarse por la conformación de una unidad operativa más compleja, de acuerdo a las necesidades del país, así como a la naturaleza del mercado de destino.

El caso español revela una estructura de mayor complejidad, en la que la coordinación está a cargo de un jefe que tiene la figura de Consejero Jefe, Consejero Económico y Comercial o Agregado Comercial según el tamaño y naturaleza de la unidad organizativa, pero bajo de esta figura subyacen posiciones adicionales como Analista de Mercado, Analista Adjunto, Auxiliar Administrativo Contable, etc. a los que se unen las plazas temporales ocupadas por becarios

ICEX o CCAA. Por su parte, cada OPC PROCOMER costarricense, además de contar con su Director de Oficina de Promoción Comercial, cuenta con el apoyo en todo momento de un Ejecutivo de Desarrollo de Negocios.

Un modelo de mayor complejidad funcional como los referidos en el párrafo anterior, ayuda a descentralizar la totalidad de funciones de una sola persona, lo cual permite en consecuencia aumentar la especialización e interdependencia entre áreas creándose una dinámica más eficiente. Cada puesto ejecuta funciones específicas que robustecen la operatividad y el logro de metas, distribuyendo la ejecución global del proyecto y aumentando el involucramiento con cada área de actividad.

Es también interesante reflexionar en las diferencias que puede implicar la figura de Agregado Comercial con la de Consejero Económico, Comercial y de Turismo y evaluar si esta figura puede ser una alternativa efectiva. En palabras de Roberto Palucho (2016), en este punto:

Existen claras diferencias entre ambas figuras en cuanto a las competencias de apoyar la política de atracción de Inversión Extranjera Directa, la promoción de exportaciones de productos y servicios salvadoreños, y la estrategia nacional de promoción de turismo.

Al respecto, la figura del Agregado Comercial presenta ciertas complicaciones en tanto que éste no puede ser separado de sus funciones diplomáticas (relativas al quehacer propio de las Representaciones en el Servicio Exterior). Efectivamente, la figura de Consejeros surge en virtud del bajo rendimiento obtenido en dichos asuntos por parte de los Agregados Comerciales.

Así, el CECT responde directamente a la Dirección General de Relaciones Económicas en lo referente a las funciones de las Consejerías, actividad a la cual se dedica exclusivamente, gozando además del estatus diplomático otorgado a la figura del Ministro Consejero.

Dicho lo anterior, se puede inferir en base a los resultados obtenidos hasta la fecha que un retroceso a la figura de Agregado Comercial no sería viable en interés de impulsar la red CECT y debe mantenerse la figura de Consejero Económico, Comercial y de Turismo pero anexando cargos auxiliares que doten de mayor diversidad de enfoque y especialización a su operación.

Desde esa perspectiva, se puede evidenciar una crítica de modo directo a cómo el Programa, tras suscrito el Contrato de Préstamo No 2583/OC-ES, no ha logrado ese carácter institucional como instrumento propio del MRREE, operando en la actualidad como una figura regida casi en su totalidad bajo las directrices, esquema y operatividad del BID, teniendo una influencia de tono mayor más allá de ser un mero ente financiador del Programa. Por lo anterior, el MRREE y sus respectivas dependencias deben perpetrar los mecanismos idóneos que al momento de finalizado el Contrato en cuestión generen una transición de impacto leve y que permitan dotarlo nuevamente de su calidad de programa institucional previo a la caducación de vigencia.

4.3 Sostenibilidad del Programa

Según el Diccionario de la Real Academia Española, el significado de sostenible es como sigue: “Dicho de un proceso que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace por ejemplo, un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes” (Real Academia Española, 2016). Se entenderá entonces, que sostenibilidad comprende todas las acciones llevadas a cabo para lograr que un proyecto sea consecuente.

Esto comprende cuatro factores decisivos: institucional, operativo, técnico y financiero. Los tres primeros se han abordado diligentemente dentro de los dos apartados anteriores (Implementación de las CECT e Institucionalidad), sin embargo a este punto interesa profundizar en el aspecto financiero y el cual es sin duda uno de los puntos de inflexión para determinar que tan sostenible y permanente en el tiempo puede ser un proyecto. Dado que los recursos asignados tienen un plazo de duración, hay un momento en que a diferencia de los factores anteriores que pueden irse desarrollándose en el tiempo, es necesario contar con este factor resuelto a una fecha dada, caso contrario se corre el riesgo de interrupción del mismo, hasta su posible cancelación.

En vista del vencimiento del Contrato de Préstamo No 2583/OC-ES programado para diciembre de 2017 y la ejecución de los fondos obtenidos a través de éste, la absorción de los gastos del Programa por las diferentes instituciones parece ser la opción a corto plazo más acertada para garantizar su continuidad.

No obstante, para el caso del Ministerio de Relaciones Exteriores, la realidad demuestra que dicha institución presenta actualmente un presupuesto limitado para el pleno cumplimiento de sus funciones, razón por la cual se vuelve necesario contar con un aumento anual en la asignación presupuestaria para poder afrontar las responsabilidades que conlleva el mantenimiento de las CECT.

Precisa conveniente revisar lo expresado por Palucho (2016) sobre este punto en particular:

Entre la variedad de ideas contempladas para darle sostenibilidad al Programa, una de las propuestas radica en la conjunción de presupuestos por parte de las instituciones involucradas, ello para dotar de fondos al Programa. Asimismo, dichas instituciones se encuentran en la búsqueda de mecanismos para la recepción de otras fuentes de ingreso y poder de esa manera financiar el Programa una vez concluya la ejecución del préstamo efectuado con el BID en diciembre de 2017.

En otro orden, el aporte más importante del factor financiero debe provenir lógicamente de los beneficiarios o usuarios que se favorecen directamente del portafolio de servicios, con lo cual la relación costo/beneficio para los mismos debe ser por lo menos equilibrada.

La prestación de servicios en su mayoría beneficia al sector empresarial salvadoreño, ya que se constituyen como los receptores directos y usuarios principales de los logros conseguidos por el Programa, extendiéndose por ende ese beneficio a la totalidad del engranaje económico del país pero siempre representando un incremento de utilidades para aquellos sectores que se benefician directa o indirectamente. Por lo consiguiente se propone

que se incorporen alianzas estratégicas con sectores clave para poder inyectar de recursos financieros al Programa, la búsqueda de patrocinio empresarial³⁸ como una forma complementaria de captación de recursos o también mecanismos de contribución porcentual de los ingresos obtenidos por los beneficiarios.

No obstante, Héctor Palucho, expone lo siguiente respecto a la participación de la empresa privada en la actualidad en el sostenimiento del Programa:

A la fecha no se cuentan con aportaciones provenientes del sector privado, siendo el caso que a futuro se busca implementar un mecanismo de cobro por la realización de estudios por las CECT cuando éstos sean específicamente elaborados en atención a satisfacer las necesidades de una empresa en particular y no la generalidad de un sector empresarial.

A la luz de lo anterior y retomando las buenas prácticas de las experiencias previamente analizadas, resulta conveniente el diseño previo de una matriz bien definida de pagos, tarifas y comisiones para aquellos casos en que se brinden servicios (por ejemplo, capacitaciones para exportadores), realicen trámites especializados (por ejemplo, consultorías personalizadas) o se obtenga un beneficio directo producto de los dos anteriores con la finalidad de dotar de recursos financieros que sostengan sus operaciones y permitan integrar nuevos mecanismos, lo que se traduce en un ciclo continuo de mutuo beneficio y apoyo solidario.

Paralelo a lo expresado, se reafirma una de las consecuencias a que conllevaría esa delgada línea actuarial que se propicia bajo el enfoque tradicionalista de diplomacia y que podría decantar los recursos y esfuerzos del Programa en una proporción mayor hacia el quehacer propio de las Representaciones en el Servicio Exterior, perdiéndose su esencia primaria enfocada a la promoción comercial, atracción de inversiones, promoción turística y búsqueda de cooperación técnica sobre comercio exterior. En ese sentido, es inminente un desbalance considerable para lograr expandir la iniciativa y lograr esa clara diferenciación entre ambos temas, implantando una delimitación definida respecto a cuándo inicia su misión principal y cuándo aparece la segunda como elemento cohesionante e impulsor.

4.4 Impacto económico

El impacto económico de un proyecto puede ser muy diferente dependiendo de las características del país o región y del momento temporal en el que se lleve a cabo, así como de la naturaleza del mismo. La cuantificación del impacto económico no debe por tanto basarse en la mera extrapolación de otras experiencias, sino que requiere un análisis específico caso por caso, así mismo debe reflexionarse en los logros y repercusiones que las iniciativas revelarán en el corto, mediano o largo plazo en términos macro y microeconómicos.

En sus inicios el Programa de red CECT nace bajo la figura de una institución pública, pero tal como se contempló en el apartado que antecede, se debería poner como tema de evaluación la necesaria participación e involucramiento del sector privado, lo cual brindaría

³⁸ Ayuda o aportación económica, en especie, equipamientos, tecnología, etc., de una persona jurídica o física (el patrocinador) a una actuación, entidad o persona (la patrocinada) de naturaleza cultural, científica, de solidaridad, deportiva, etc., ajena a la empresa, con el compromiso de que al patrocinador le suponga alguna contrapartida, no económica, generalmente en el campo de la imagen y la comunicación, asociada a la actuación o a la entidad patrocinada.

una perspectiva diferente de las necesidades del escenario económico salvadoreño a los inversionistas extranjeros, compradores internacionales, turistas y al propio sector exportador salvadoreño.

Parte esencial de esa perspectiva incluye la incursión que se ha experimentado en sectores claves de los mercados con presencia de Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo y la efectiva coordinación de actividades a favor de consolidar esas relaciones. Palucho (2016), proporciona en forma puntual algunos ejemplos representativos relativos a este planteamiento:

En ese sentido, habiendo identificado las oportunidades para los sectores de interés de El Salvador, en Chile se han promovido actividades relativas a los sectores de turismo y energía, en Brasil al sector de turismo, en Alemania a las exportación de productos y el sector energético, en España a diferentes temas comerciales y los sectores de salud y energía, en República Dominicana al sector de comercio y turismo, entre otros.

Por otro lado, cuando se reciben solicitudes por el empresario salvadoreño, se organizan actividades para analizar el mercado al cual éste tiene un interés en particular. Sobre ello, debe señalarse que se han firmado memorándums de entendimiento con COEXPORT³⁹ para potenciar los productos que se pretenden exportar por este último.

Empero, hacia el 2018 la dinámica tal como se conoce actualmente puede tomar una dirección diferente una vez que los fondos del Programa sean asumidos por el presupuesto de las instituciones coordinadoras, lo cual conllevará a la priorización de aquellas actividades que se deban realizar por las Consejerías sin dejar de lado todos aquellos contactos y enlaces efectivamente entablados.

Ahora bien, en cuanto a la valoración de resultados, ésta no se basa en una mera percepción sino en los logros que se alcanzaron en concreto a través de determinada actividad. Sobre este punto, Palucho (2016) agrega sobre los las dificultades que han existido para poder valorar los resultados y traducirlos a cifras económicas:

(...) es difícil cuantificar los resultados obtenidos a través de las CECT, como por ejemplo, en un determinado caso el Consejero establezca contactos con un inversionista, el cual pasará posteriormente con PROESA y firmará un convenio con este último. En dicho ejemplo hay una dualidad de funciones, pero el éxito de éstas depende de las buenas relaciones interinstitucionales.

Por otra parte, al ser consultado un empresario sobre el cierre de una negociación, éste no brinda en su totalidad una retroalimentación sobre ello, por verlo en función de posibles fiscalizaciones futuras, razón por la cual no entrará en detalles, complicando el proceso de medición de resultados para las CECT.

Finalmente, cabe señalar que se están buscando otras medidas para la medición de los resultados, como por ejemplo la recopilación y valoración de

³⁹ Corporación de Exportadores de El Salvador

datos estadísticos brindados por el sector beneficiado, ello sin violar la confidencialidad de la información.

A la realización de la presente investigación, se remitió la respectiva Solicitud de Acceso a la Información presentada con la finalidad de recopilar datos estadísticos que sustentarán de forma cuantitativa los servicios brindados por la red CECT al sector empresarial, obteniéndose como respuesta el Informe de Gestión Enero 2015- Junio 2016 el cual enlista las actividades realizadas en el período referido.

Algunas de estas actividades de mayor relevancia –que a su vez se perfilan como los principales logros obtenidos del Programa–, categorizadas por eje de acción, que en términos generales representan un total de 111 contactos en la región de Norteamérica, 55 contactos en Europa y Asia y 73 contactos en Sur América y el Caribe, se presentan a continuación (Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, *Informe*, 2016):

1. Promoción comercial.

a. Sede.

- Desayuno Empresarial para la presentación del Plan de Eventos de Promoción Comercial y Atracción de Inversiones 2016. Febrero de 2016.
- Participación en ferias para la Promoción del Programa CECT como punto de encuentro para negocios internacionales: AGROEXPO 2016, realizada del 16 al 20 de marzo y PACKAGING TRENDS del 25 al 27 de mayo.
- Muestra Culinaria “TASTE OF EL SALVADOR 2016”.

b. Exterior.

- Participación de la Consejería Económica Comercial y de Turismo en la Feria de Taste Santo Domingo 2015. Octubre 2015.
- El Salvador en Conferencia Internacional y Exhibición de Café en Shanghái, República Popular de China.
- Evento INTERNATIONAL FASHION TRENDS: EL SALVADOR IN NUEVA YORK. EEUU.
- Misión Comercial TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, Washington D.C., EEUU.
- “TASTE OF EL SALVADOR” en Washington D.C. EEUU.
- Feria SNAXPO, Houston, EEUU del 19 al 22 de Marzo de 2016.
- REPÚBLICA DOMINICANA VEST INTERNACIONAL 2016. 22 al 24 de abril 2016, en Santo Domingo.
- Participación de El Salvador en feria del sector café: FISPAL 2016, en Sao Paulo/ 06 al 09 de junio de 2016.

2. Atracción de inversiones.

a. Sede.

- Visita de funcionarios chilenos previa Misión de Inversionistas. Agosto de 2015.
- Misión de inversionistas chilenos a El Salvador. Agosto de 2015.
- Firma de Memorándum de Entendimiento entre Houston Intercontinental Chamber of Commerce y PROESA. Febrero de 2016.

- Desayuno empresarial en ocasión de la visita del Señor Presidente de la República de Colombia, Juan Manuel Santos. Abril 2016.
 - Misión empresarial de inversionista USA PROMLITE desde Houston a El Salvador. Del 26 al 28 de mayo 2016.
- b. Exterior.
- Participación en Foro Empresarial "III Encuentro de Líderes para Líderes" realizado en Bogotá. Septiembre de 2015.
 - Foro Multisectorial: Madrid, España. Septiembre de 2015.
 - Foro Empresarial El Salvador – Alemania, “Energías renovables como Oportunidad de Inversión en El Salvador”. Septiembre del 2015.
 - Firma de Convenio de Producción de Biodiesel en El Salvador, entre las empresas CORPOENERGÉTICA de Colombia y BIO INVERSIONES ALTERNATIVAS de El Salvador. Octubre de 2015.
 - "I Foro de Oportunidades y Herramientas de Inversión en El Salvador", en Houston, Texas. Noviembre de 2015.
 - Primer Foro de Inversiones: Oportunidades de Inversión en el Sector de Energías Renovables Chile – El Salvador, Santiago, Chile. 15 de abril del 2016.
 - Foro de atracción de inversiones del sector Aeronáutico, Nueva York, EEUU. 21 de abril del 2016.
 - VII Foro Internacional de Inversión, Construcción e Infraestructura de la CELAC y la República Popular de China. / 01 al 4 de junio del 2016.
3. Promoción turística.
- a. Sede.
- Misión del Director Ejecutivo de ABRACORP, sobre Turismo de Convenciones. Del 25 al 27 de mayo de 2016.
 - Lanzamiento de Destino Turístico: PANCHIMALCO FLORECE. 2 de Junio de 2016.
- b. Exterior.
- Evento de Promoción Turística en Chile: El Salvador ¡Una Aventura rodeada de grandeza! Mayo del 2015.
 - Participación en la Bolsa Turística del Caribe (BTC), Santo Domingo, República Dominicana. 23–25 de Junio 2016.
 - Caravana turística en Houston, EEUU. Noviembre 2015.
 - Feria Turística AVIESP 2016, Sao Paulo, Brasil; Alianza estratégica comercial con OCEAN TRAVEL. 10 de abril de 2016.

Dichas gestiones –las cuales son un reflejo del desempeño obtenido por los CECT– se traducen en 239 nuevas oportunidades para la promoción de las exportaciones, la atracción de inversiones o la promoción turística. Paulatinamente las actividades irán trascendiendo de lo macro a lo sectorial, puntualizando las oportunidades para el sector empresarial y turístico salvadoreño. Lo anterior podría pasar también en cuanto a la planificación *a posteriori* para realizar eventos de mayor importancia para la potenciación de la economía salvadoreña, ya no apostando a ferias generales sino a ferias más específicas de acuerdo a los intereses económicos nacionales, pero siempre respetándose los requerimientos de eficiencia y transparencia mínima suficiente.

De tal forma, la transparencia en la ejecución de las CECT y sus logros obtenidos son un punto esencial que permite visualizar de mejor manera los resultados positivos del Programa en cuanto a la dinamización de la economía salvadoreña, además que genera una mayor confianza para con los usuarios de dichos servicios y es un componente de peso para la competitividad de los países a nivel internacional frente a los potenciales inversionistas, por lo que se debe apostar a una mayor apertura en cuanto al acceso de la información.

En este punto en particular se sugiere conciliar mecanismos institucionales que coadyuven a simplificar el acceso a toda la información pertinente que sea requerida tanto por usuarios como por cualquier ente a fin de poder tomar decisiones con criterio y sustentación. Y es que, a ejemplo de ello, para la realización de la presente investigación, se remitió un total de 12 Solicitudes de Acceso a la Información con la finalidad de obtener información referente al marco normativo aplicable al Programa; informes, consultorías o estudios realizados previa la apertura de las CECT como de su seguimiento e impacto; sobre la selección de las personas designadas como Consejeros y sobre la ejecución presupuestaria desde su implementación.

En efecto, se concedió acceso total a la documentación requerida en 5 solicitudes, acceso parcial de 1 solicitud; mientras que por el contrario, se denegó totalmente el acceso a la información requerida en 6 solicitudes por considerarse información de carácter reservada.

Dicho lo anterior, un elemento a fin de contribuir con la transparencia en las actuaciones derivadas de la implementación del Programa, es el mejor aprovechamiento de los medios electrónicos como el portal de Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo en la página web del Ministerio de Relaciones Exteriores; promocionando a través de éste información detallada respecto de las gestiones y logros obtenidos a la fecha, entre otra información, generando de esa manera una mayor apertura a potenciales usuarios (entre ellos, primordialmente, al sector empresarial salvadoreño).

4.5 Conclusiones y recomendaciones

Tal como lo evidencia el análisis final incluido a lo largo de este capítulo, existe una multiplicidad de conclusiones y recomendaciones que pueden servir de punto de referencia para encontrar un balance entre los desafíos y oportunidades que presenta la iniciativa de Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo en El Salvador (lo cual resuelve la pregunta de investigación del presente apartado).

A tenor de lo indicado, puede señalarse que la implementación de la red CECT al interior o anexas directamente a las instalaciones físicas de las Embajadas o Consulados Generales de El Salvador en el exterior (a excepción de las CECT en Sao Paulo y Shanghái), permite aprovechar en mejor manera los recursos del Programa, dada la utilización de la capacidad instalada de estas últimas.

No obstante, al reflexionar sobre las funciones propias de las RDC, se recomienda mantener el nivel de especificidad y profundización propia de las CECT, impidiendo la superposición de la diplomacia tradicional sobre la misión principal del programa. Más aún, la apuesta a largo plazo debería estar orientada a la conformación de Consejerías con una mayor complejidad estructural, de acuerdo a las necesidades del país y a la naturaleza del mercado de destino.

En cuanto al diseño de indicadores del Plan de Trabajo del Programa de Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo, éste cuenta actualmente con los siguientes criterios: Oportunidades Comerciales, Respuesta a Requerimientos y Potenciales Inversionistas. Ahora bien, al analizar los objetivos del Programa y con la finalidad de garantizar la obtención de mejores resultados, se recomienda incorporar criterios más específicos como el porcentaje en la concreción de negocios a partir de los contactos realizados por los CECT o la medición de los niveles de satisfacción por parte de los usuarios (tanto nacionales como extranjeros).

En lo referente a los procesos de selección de Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo, dichos procesos se encuentran determinados por las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo GN-2350-9 (lo cual se refleja en el Sistema Basado en la Calidad, descrito en el Manual de Operaciones del Programa), únicamente en aquellos casos en que los fondos para la contratación de éstos provienen del Contrato de Préstamo 2583/OC-ES. Por ello, se recomienda que de absorber el Ministerio de Relaciones Exteriores los honorarios de los Consejeros, se mantengan vigentes los estándares del Programa para los futuros procesos de selección y contratación de personal.

Finalmente, la vigencia del Contrato de Préstamo y la ejecución de los recursos otorgados en virtud de éste finalizarán en diciembre de 2017, razón por la cual se espera que las instituciones vinculadas a dicho programa asuman los gastos del mismo. Lo anterior parece ser la opción a corto plazo más acertada para garantizar su continuidad; empero, se recomienda la búsqueda de patrocinio empresarial para su sostenibilidad, logrando simultáneamente una mayor vinculación entre el sector público y el sector privado. Asimismo, se recomienda a mediano plazo la elaboración de una matriz de aranceles para la prestación de servicios o trámites especializados para, de igual manera, dotar de recursos financieros al programa.

Dicho lo anterior, si bien este proyecto, es de relativa novedad frente a otros países, los cuales han logrado avanzar hacia la consolidación de sus respectivos modelos, la práctica y el contexto económico demuestran que éste es un modelo que se retroalimenta de forma constante y que la experiencia de cada país es propia, no pudiendo ser fehacientemente contrastada más que como un ejercicio de análisis práctico (la evidencia de lo anterior ha permitido alcanzar el objetivo específico planteado).

Estas instituciones están continuamente reexaminando el papel que les incumbe desempeñar en un contexto económico en constante evolución, por lo que los puntos de vista absolutos parecen no tener cabida al tratar de abordarlas desde una sola perspectiva. Es necesario tener una mente acuciosa, receptiva y crítica para comprender la influencia que ejercen en el tejido complejo de la internacionalización económica y cómo actúan como férreos instrumentos para convertirse en agentes de una verdadera diplomacia comercial.

En ese orden de ideas, debe apostarse a ser proactivos y reconocer que como sociedad inmersa en este escenario socio-económico, sobrevivirán no aquellos que se aíslan y se ensimismen, sino los que con inteligencia y agudeza logren estar conscientes de su entorno, formen alianzas estratégicas y sepan utilizarlas a su beneficio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarenga, L. (2001). La situación económico-laboral de la maquila en El Salvador: un análisis de género. *Serie Mujer y Desarrollo* No. 34 Mayo/2001 de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5880/1/S01050395_es.pdf
- Araya Leandro, A. (2009). El proceso de internalización de empresas. *TEC Empresarial*, ISSN-e 1659-3359, Vol. 3, N°. 3, 18-25 de Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3202468.pdf>
- Asamblea Legislativa – República de El Salvador (2013). *Contrato de Préstamo 2583/OC-ES. Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional entre el Banco Interamericano de Desarrollo y el Gobierno de El Salvador*. Decreto Legislativo No. 361, de fecha 19 de abril de 2013, publicado en el Diario Oficial N. 76, Tomo No. 399, del 26 de abril de 2013.
- Banco Central de Reserva de El Salvador (2016). *Base de Datos Comercio Exterior*. San Salvador, El Salvador. Recuperado de: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?cat=1012>
- Banco Central de Reserva de El Salvador (2016). *Informe de Comercio Exterior de El Salvador enero – julio 2016*. San Salvador, El Salvador. Recuperado de: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/666935446.pdf>
- Banco Central de Reserva de El Salvador (2016). *Informe de Comercio Exterior de El Salvador enero – octubre 2016*. San Salvador, El Salvador. Recuperado de: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1269452653.pdf>
- Banco Central de Reserva de El Salvador (2016). *Evolución del Comercio Exterior de El Salvador enero – octubre 2016*. San Salvador, El Salvador. Recuperado de: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1095093288.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2011). *Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo GN-2350-9*. Washington, D.C., Estados Unidos de América. Recuperado de: <http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/seleccion-y-contratacion-de-consultores-6747.html>
- Berti, G. (2015). *Rol del Servicio Exterior en los esfuerzos de internacionalización de la economía* [diapositivas de PowerPoint]. Instituto Especializado de Educación Superior para la Formación Diplomática. Antiguo Cuscatlán, El Salvador.
- Castillo, D. (2008). *Apertura Comercial y Crecimiento Económico*. Recuperado de: <http://www.zonaeconomica.com/apertura-crecimiento>.

- Cardozo, P., Chavarro, A., Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*. ISSN-e 2145-308X, ISSN 1909-7433, Vol. 1, N°. 3, 4- 23 de Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780130.pdf>
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) (2008). *TLC El Salvador-México: Antecedentes, Características, Estructura y Beneficios*. Recuperado de: <http://www.conamype.gob.sv/biblio/pdf/0279.pdf>
- Decreto 210 de 2013, de 3 de febrero, por el cual se determinan los objetivos y la estructura orgánica del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y se dictan otras disposiciones. Departamento Administrativo de la función pública. Bogotá, Colombia. Publicado en Diario Oficial No. 45.086 de 3 de febrero de 2003. Recuperado de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0210_2003.html
- Decreto 2505 de 1991. Diario Oficial No. 40.141 de 6 de noviembre de 1991, Ministerio de Desarrollo Económico, Bogotá, Colombia, 05 de Noviembre de 1991.
- Ermida Uriarte, O. (2007). Deslocalización, globalización y derecho de trabajo. ISSN-e 1699-2938, N°.1 de IUSLABOR. Recuperado de: <http://www.raco.cat/index.php/IUSLabor/article/viewFile/57944/68007>
- Escobar, A., García, E., Morales, R. (2011). *Impacto de la Apertura Comercial en la Competitividad Internacional y la Distribución del Ingreso en El Salvador: 1990 - 2010* (tesis de pregrado). Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, Antiguo Cuscatlán, El Salvador. Recuperado de: http://www.uca.edu.sv/deptos/economia/media/archivo/5b8e3f_impactodelaaperturacomercialenlacompetitividadinternacionalyladistribuciondelingreso.pdf
- Fanjul, E. (2012). Políticas de internacionalización de la economía y la empresa: un instrumento para promover el crecimiento y el empleo. *Revista ARI*. ARI 35/2012 – 8/5/2012 de Real Instituto Elcano. Recuperado de: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/!ut/p/a0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOIN_A1cTdz9jAJcDJyNzJxd3S0NoEC_INtREQCR3S_N/?PC_Z7_000E4GN2PD0C26CE8D0000000000000000_WCM_CONTEXT=/wps/wcm/connect/elcano/elcano_es/zonas_es/ari35-2012
- Fanjul, E. (2013). La diplomacia comercial y la internacionalización de la economía y la empresa. *Revista ARI*. ARI 11/2013 – 9/4/2013 de Real Instituto Elcano. Recuperado de: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/web/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/economia+internacional/ari11-2013-fanjul-diplomacia-comercial-internacionalizacion-empresa-economia
- Fondo de Desarrollo Productivo (FONDEPRO) (2016). *Antecedentes*. San Salvador, El Salvador. Recuperado de: <http://www.fondepro.gob.sv/component/content/>

- Frankel, J. A., Romer, D. (1999). Does trade cause growth? [¿El comercio causa crecimiento?] *The American Economic Review*. Vol. 89, No. 3, 379-399, de American Economic Association. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/117025>.
- Galán J., Galende J., González J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Revista Economía Industrial*. ISSN 0422-2784, N° 333, 33-48 de Ministerio de Industria, Comercio e Industria. Recuperado de: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/333/07.J.I.GALAN.pdf>
- Garate, J., Tablas, V., Urbina, J. (2008). *Análisis estructural de la relación existente entre apertura comercial y crecimiento económico de largo plazo en El Salvador* (tesis de pregrado). Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, Antiguo Cuscatlán, El Salvador. Recuperado de: http://www.uca.edu.sv/deptos/economia/media/archivo/65014d_analisisestructuraldela relacionexistenteentreaperturacomercialycrecimientoeconomicode.pdf
- García de Quevedo, J. (27 de julio de 2015). *Entrevista al señor José Carlos García de Quevedo*. [entrevista]. El Mandarín. Recuperado de: <http://www.elmandarin.info/?p=6593>
- Gobierno de El Salvador (2010). *Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014*. Recuperado de: http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Institucion/Marco_Institucional/Informes/Planes/Plan_Quinquenal_de_Desarrollo_2010_2014.pdf
- Gordillo, A. (2013). *Tratado de derecho administrativo y obras selectas*. Tomo I, Capítulo XIV. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: http://www.gordillo.com/pdf_tomo1/capituloXIV.pdf
- Guevara Ramos, E. (2011). *Globalización: ¿un futuro posible?* ISBN-13: 978-84-691-3899-1, Capítulo III. Introducción. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/381/GLOBALIZACION%20E%20INTERNACIONALIZACION.htm>
- ICEX España Exportaciones e Inversiones (ICEX), Gobierno de España (2013). *Operativa del Simulador*. Recuperado de: http://www3.icex.es/icex/cda/controller/PageExportador/0,8723,6735394_6735499_6742676_4643079_4642504,00.html
- ICEX España Exportaciones e Inversiones (ICEX), Gobierno de España (2016). *Oportunidades de negocio e inversión*. Recuperado de: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/oportunidades-de-negocio-e-inversion/oportunidades-de-negocio-e-inversion/index.html>

ICEX España Exportaciones e Inversiones (ICEX), Gobierno de España (2016). *Programas y Servicios de Apoyo*. Recuperado de: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/index.html>

La migración y sus efectos en el desarrollo económico y social (03 de noviembre de 2013). El Herald. Recuperado de: <http://www.elheraldo.co/economia/la-migracion-y-sus-efectos-en-el-desarrollo-economico-y-social-130787>

Ley N° 7638 (30 de octubre de 1996). *Creación del Ministerio de Comercio Exterior y de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica*. Publicada en el Diario Oficial LA GACETA N°218, del 13 de noviembre de 1996. Recuperado de: <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Ley/Compendio%20de%20leyes%20de%20Comercio%20Exterior%20de%20Costa%20Rica-2202.pdf>

Martínez Rangel, R., Soto, E. (2012). El Consenso de Washington: la instauración de las políticas neoliberales en América Latina. *Política y Cultura*. ISSN 0188-7742 no.37 México ene. 2012 de Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422012000100003

Melhado, O. (1997). *El Salvador: Retos económicos de fin de siglo*. (1ª ed.) San Salvador: UCA Editores.

Mendoza, A. (2005). *Efecto de la eliminación de la exención del impuesto al activo en la industria maquiladora de exportación* (tesis de pregrado). Universidad de las Américas, Cholula, Puebla. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lec/felix_m_a/capitulo2.pdf

Ministerio de Comercio, Industria y Comercio (MINCIT) (2016). *Informe de Gestión 2015 del Sector Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado de: www.mincit.gov.co/descargar.php?id=77295

Ministerio de Economía, Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador, Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador (2013). *Manual de Operaciones del Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional BID 2583/OC-ES – ES LI057*. Antiguo Cuscatlán, El Salvador.

Ministerio de Economía (MINEC), República de El Salvador (12 de Junio de 2013). *Conmemoración del Día Mundial de la Acreditación. Noticias*. Recuperado de: http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=227:administraciondetratadoscomerciales&catid=97:politicacomercial&Itemid=140

Ministerio de Economía y Competitividad (MINECO), Gobierno de España. (2014). *Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2014-2015*. Recuperado de http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comercio/140228_Plan_Internacionalizacion.pdf

- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (MINHAP) (2015). Presupuesto por programas y memoria de objetivos. Tomo XIV (Sección 27). *Presupuestos Generales del Estado*. Madrid, España. Recuperado de:
http://www.sepg.pap.minhap.gob.es/Presup/PGE2016Proyecto/MaestroTomos/PGE-ROM/doc/L_16_A_G27.PDF
- Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador (2013). *Términos de Referencia para la contratación de consultores para las Consejerías Económicas, Comerciales y Turismo- Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional*. Antiguo Cuscatlán, El Salvador. Recuperado de:
http://www.rree.gob.sv/cect/index.php/component/k2/item/download/3_61bfcf44b915a6c7cca75a0790bd8715
- Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador (19 de diciembre de 2014). *Gobierno de El Salvador presenta nuevos destinos del Programa de Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo*. [comunicado de prensa]. Recuperado de:
http://www.rree.gob.sv/index.php?option=com_k2&view=item&id=3882:gobierno-de-el-salvador-presenta-nuevos-destinos-del-programa-de-consejeros-economicos-comerciales-y-de-turismo&Itemid=1380
- Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador (2015). *Mecanismos de Remuneración Variable*. Dirección General de Relaciones Económicas- Coordinación del Programa CECT. Documento Inicial. Antiguo Cuscatlán, El Salvador.
- Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador (2016). *Informe de Gestión Enero 2015-Junio 2016*. Antiguo Cuscatlán, El Salvador.
- Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador (2016). *Manual Institucional de Organización y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores*. Antiguo Cuscatlán, El Salvador. Recuperado de:
http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/ministerio-de-relaciones-exteriores/information_standards/manuales-basicos-de-organizacion
- Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador (2016). *Manual Institucional de Procesos y Procedimientos Internos del Ministerio de Relaciones Exteriores*. Antiguo Cuscatlán, El Salvador. Recuperado de:
http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/ministerio-de-relaciones-exteriores/information_standards/manuales-basicos-de-organizacion
- Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador (2016). *Presupuesto Asignado 2016*. Ramo de Relaciones Exteriores. p. 69-74 Recuperado de:
http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/ministerio-de-relaciones-exteriores/information_standards/presupuesto-actual

- Ontiveros, B., Baliña, S. (2012). Internacionalización de la economía española. *Empresas y empresarios en la economía global*, ISSN: 1698-3726, ISBN-13: 978-84-95531-53-7, 121-138 de Publicaciones Cajamar. Recuperado de: <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/21/21-351.pdf>
- Orden ECC/65/2014, de 14 de enero, *por la que se regula la Comisión de Valoración Técnico Profesional de las Oficinas Económicas y Comerciales en el Exterior*. Ministerio de Economía y Competitividad. Madrid, España. Publicado en Boletín Oficial del Estado No. 24, de 28 de enero de 2014. Recuperado de: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-836
- Organización Mundial de Comercio (1996). *Exámenes de las Políticas Comerciales: Primer Comunicado de Prensa, Resumen del Informe de la Secretaria y del Informe del Gobierno*. (p. 13). Recuperado de: http://www.wto.org/spanish/tratop_s/tp063_s.htm.
- Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA) (2016). *Asesoría al exportador*. Recuperado de: <http://www.proesa.gob.sv/exportaciones/asesoria-al-exportador>
- Pérez Ventura, J. (2013). La deslocalización. Recuperado de: <http://elordenmundial.com/2013/04/01/la-deslocalizacion/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2013*. San Salvador, El Salvador: Impresos Múltiples S.A. de C.V.
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) (2016). *Acerca de PROCOMER*. Recuperado de: <http://www.procomer.com/es/acerca-de>
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) (2016). *¿Qué es PROCOMER?* Recuperado de: <http://www.procomer.com/es/historia-procomer>
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) (17 de junio de 2016). *Nuevo modelo robustece presencia comercial de Costa Rica en el mundo*. [comunicado de prensa]. San José, Costa Rica. Recuperado de: <http://www.procomer.com/es/noticias/comunicado-turqua>
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) (2016). *Historia institución*. Recuperado de: <http://www.procomer.com/es/acerca/quienes-somos>
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (2015). *Perfil de puesto de Director Oficina de Promoción Comercial*. Versión 2, Octubre de 2015. Recuperado de: http://www.procomer.com/downloads/GestionHumana/Director_Oficina%20_Promocion_Comercial.pdf

- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (2015). *Plan Estratégico 2015-2018*. Recuperado de: http://www.procomer.com/downloads/informes-plan/Plan_estrategico_PROCOMER_2015-2018.pdf
- Promotora de Turismo, Inversión y Exportaciones (PROCOLOMBIA) (2016). *Conozca a PROCOLOMBIA*. Recuperado de: <http://www.procolombia.co/procolombia>
- Promotora de Turismo, Inversión y Exportaciones (PROCOLOMBIA) (2016). *Entes de control y rendición de cuentas*. Recuperado de: <http://www.procolombia.co/procolombia/transparencia/control-y-rendicion-cuentas>
- Promotora de Turismo, Inversión y Exportaciones (PROCOLOMBIA) (2016). *Funciones de PROCOLOMBIA*. Recuperado de: <http://www.inviertaencolombia.com.co/acerca-de-proexport/funciones-de-proexport.html>
- Promotora de Turismo, Inversión y Exportaciones (PROCOLOMBIA) (2016). *Herramientas para el empresario*. Recuperado de: <http://www.procolombia.co>
- Promotora de Turismo, Inversión y Exportaciones (PROCOLOMBIA) (2016). *¿Qué es PROCOLOMBIA?*. Recuperado de: <http://www.procolombia.co/procolombia/que-es-procolombia>
- Promotora de Turismo, Inversión y Exportaciones (PROCOLOMBIA) (2016). *Misión y Visión*. Recuperado de: <http://www.procolombia.co/procolombia/que-es-procolombia/mision-y-vision>
- Promotora de Turismo, Inversión y Exportaciones (PROCOLOMBIA) (2016). *Nuestra Historia*. Recuperado de: <http://www.procolombia.co/procolombia/nuestra-historia>
- Ramos Velásquez, C. (2011). *Catálogo oferta de servicios de clase mundial* (tesis de pregrado). Universidad Católica Popular del Risaralda, Risaralda, Colombia. Recuperado de: http://www.academia.edu/9583930/CATALOGO_INFORME_FINAL_DE_PRÁCTICA_PROFESIONAL_CATÁLOGO_OFERTA_DE_SERVICIOS_DE_CLASE_MUNDIAL_TABLA_DE_CONTENIDO_CONTENIDO
- Real Academia Española. (2016). *Diccionario de la lengua española* (23.ª ed.). Recuperado de: <http://www.rae.es/rae.html>
- Real Decreto 2827/1998, de 23 de diciembre, de organización, funciones y provisión de puestos de trabajo de las Consejerías y Agregadurías de Economía y Comercio en las Misiones Diplomáticas de España. Ministerio para las Administraciones Públicas. Madrid, España. Publicado en Boletín Oficial del Estado de 15 de Enero de 1999. Recuperado de: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd2827-1998.html

- Real Decreto 345/2012 de 10 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Economía y Competitividad y se modifica el Real Decreto 1887/2011, de 30 de diciembre, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Madrid, España. Publicado en Boletín Oficial del Estado, número 36 de 11 de febrero de 2012. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2012-2081>
- Real Decreto 608/2013, de 2 de agosto, por el que se modifica el Real Decreto 1636/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el Estatuto de la Entidad Pública Empresarial Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Madrid, España. Publicado en Boletín Oficial del Estado número 213, de 5 de septiembre de 2013. Recuperado de: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-9353
- Ruiz Ligeró, A. (2007). El ICEX en la historia del sector exterior español. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*. ISSN 0019-977X, N° 838, 2007, 3-9. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2519029>
- Ruiz Morán, A., (2002). *El nuevo modelo de banca comercial derivado del proceso de desregulación, el caso particular de Banorte, S.A.* (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de México, México D.F, México. Recuperada de: <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/RuizMA/tesis.pdf>
- Salgado, M. (2009). La liberalización comercial en El Salvador: impactos en el nivel de empleo formal y salarios reales. *Realidad: Revista de Ciencias y Humanidades*. Número 120 Abril-Junio 2009, 321-326 de Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”. Recuperado de: <http://www.uca.edu.sv/revistarealidad/archivo/4c5a0824e4422realidad120laliberacion.pdf>
- Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA) (2016). *Sistema de Estadísticas de Comercio de Centroamérica*. Recuperado de: <http://estadisticas.sieca.int>
- Secretaría Técnica y de Planificación del Gobierno de El Salvador (2015). *Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019. El Salvador: Productivo, Educado y Seguro*. Recuperado de: <http://www.presidencia.gob.sv/wp-content/uploads/2015/01/Plan-Quinquenal-de-Desarrollo.pdf>
- Shaikh, A. (2003). *La globalización y el mito del libre comercio*. Recuperado de: http://www.anwarshaikhecon.org/sortable/images/docs/publications/international_trade/2007/1C-traduccion_de_alberto.pdf
- Tribunal de Cuentas. (2011). *Informe de fiscalización de la Fundación Centro de Estudios Monetarios y Financieros, ejercicio 2008*. No. 907. Recuperado de: www.tcu.es/repositorio/9efe5db8-bc5e-414d-9648-586bd94044e9/i907.pdf

- Volpe Martincus, C. (2010). Las Organizaciones de Promoción de Exportaciones: Un Retrato Institucional. *Sector de Integración y Comercio*. Recuperado de: <http://www.iadb.org/WMSfiles/products/research/books/IDB-BK-100/ppt/zaragoza.pdf>
- Volpe Martincus, C. (2010). Odisea en los mercados internacionales. Una evaluación de la efectividad de la promoción de exportaciones en América Latina y el Caribe. *Informe especial sobre integración y comercio*. Recuperado de: http://www.iadb.org/WMSfiles/products/research/books/IDB-BK-100/summary/summary_spanish.pdf

GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS

Deslocalización. Acción y efecto de deslocalizar. Según Ermida Uriarte (2007), se entiende por deslocalización como el traslado de actividades productivas desde países industrializados a países en desarrollo, caracterizados estos últimos por poseer niveles sensiblemente inferiores de renta per cápita, salario, condiciones de trabajo, entre otros.

Deslocalizar. Acción de trasladar una producción industrial de una región a otra o de un país a otro, normalmente buscando menores costes empresariales.

Diplomacia Comercial. Según Fanjul (2012), por ésta se entiende como la utilización de la capacidad de influencia que se deriva del poder político, militar o económico de un país para apoyar la defensa de sus intereses económicos en los mercados internacionales.

Draw Back. Según Ayala (2011), el draw back es el nombre que comúnmente se aplica a un régimen aduanero, que consiste en la devolución de los impuestos pagados (o alguna fracción de los mismos) por mercancías importadas, y que serán utilizadas como materias primas para la producción de bienes que, posteriormente, serán dedicados a la exportación.

Jefe de Misión. La persona encargada por el Estado acreditante de actuar con carácter de tal.

Internacionalización. Acción y efecto de internacionalizar. Según Araya Leandro (2009), se entiende por ésta como el proceso por medio del cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países.

Internacionalización financiera. Según Ruiz Morán (2002), ésta se concibe entre otras muchas opiniones como aquel proceso mediante el cual se conforma una estructura de mercado que supone la eliminación de barreras de los diversos mercados financieros locales, por lo tanto, el comercio de capitales y más aun los agentes financieros, conciben y propician un mercado en el que interactúan los mercados monetarios y financieros nacionales entre sí, y al mismo tiempo éstos con los mercados mundiales.

Internacionalizar. Acción de someter a la autoridad conjunta de varias naciones o de un organismo que las represente, territorios o asuntos que dependían de la autoridad de un solo Estado.

Internalización. Dicho término surge como un neologismo creado en el área de la economía, mediante el cual se trata de explicar por qué las transacciones de productos intermedios (tangibles o intangibles) entre países, están organizadas por jerarquías en lugar de venir determinadas por las fuerzas del mercado.

Política de internacionalización. Según Fanjul (2012), ésta se puede definir como aquella vertiente o parte de la política económica que actúa de forma directa sobre la actividad internacional de la economía y de sus empresas.

Promoción Comercial. Actividades desarrolladas fundamentalmente por agencias de promoción de exportaciones que organizan o subvencionan actividades dirigidas a promover las exportaciones de empresas en los mercados internacionales, como participación en ferias, misiones directas a otros países, misiones inversas (es decir, misiones formadas por empresarios extranjeros que son invitados a visitar el propio país), seminarios y foros de inversión.

Sostenibilidad. Dicho de un proceso que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace por ejemplo, un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes.

ANEXOS

ANEXO A

**CONTRATO DE PRÉSTAMO No. 2583/0C-ES ENTRE LA REPÚBLICA DE
EL SALVADOR Y EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
PROGRAMA DE APOYO AL DESARROLLO PRODUCTIVO PARA LA
INSERCIÓN INTERNACIONAL**

CONTRATO DE PRÉSTAMO No. 2583/OC-ES

entre la

REPÚBLICA DE EL SALVADOR

y el

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional

3 de abril de 2013





CONTRATO DE PRÉSTAMO

ESTIPULACIONES ESPECIALES

INTRODUCCIÓN

Partes, Objeto, Elementos Integrantes y Organismo Ejecutor

1. PARTES Y OBJETO DEL CONTRATO

CONTRATO celebrado el día ___ de abril de 2013 entre la REPÚBLICA DE EL SALVADOR, en adelante denominada el "Prestatario", y el BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, en adelante denominado el "Banco", para cooperar en la ejecución de un programa, en adelante denominado el "Programa", para el apoyo al desarrollo productivo del Prestatario para su inserción internacional. En el Anexo Único se detallan los aspectos más relevantes del Programa.

2. ELEMENTOS INTEGRANTES DEL CONTRATO Y REFERENCIA A LAS NORMAS GENERALES

(a) Este Contrato está integrado por estas Estipulaciones Especiales, las Normas Generales y el Anexo Único, que se agrega. Si alguna disposición de las Estipulaciones Especiales o del Anexo Único no guardare consonancia o estuviere en contradicción con las Normas Generales, prevalecerá lo previsto en las Estipulaciones Especiales o en el Anexo Único, como sea del caso. Cuando existiere falta de consonancia o contradicción entre disposiciones de las Estipulaciones Especiales o del Anexo Único, prevalecerá el principio de que la disposición específica prima sobre la general.

(b) En las Normas Generales, se establecen en detalle las disposiciones relativas a la aplicación de las cláusulas sobre amortización, intereses, comisión de crédito, inspección y vigilancia, desembolsos, así como otras disposiciones relacionadas con la ejecución del Programa. Las Normas Generales incluyen también definiciones de carácter general.

3. ORGANISMO EJECUTOR

Las partes convienen en que la ejecución del Programa y la utilización de los recursos del financiamiento del Banco serán llevadas a cabo, en su totalidad, por el Prestatario por intermedio del Ministerio de Economía, en adelante denominado "MINEC" u "Organismo Ejecutor", del Ministerio de Relaciones Exteriores, en adelante denominado "RREE" u "Organismo Ejecutor", y de la Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador, en adelante denominada "PROESA" u "Organismo Ejecutor", todos conjuntamente denominados "Organismos Ejecutores". El Prestatario deja constancia de la capacidad legal y financiera del PROESA para actuar como uno de los Organismos Ejecutores del Programa.



CAPÍTULO I

Costo, Financiamiento y Recursos Adicionales

CLÁUSULA 1.01. Costo del Programa. El costo total del Programa se estima en hasta treinta millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$30.000.000). Salvo que en este Contrato se exprese lo contrario, en adelante el término “dólares” significa la moneda de curso legal en los Estados Unidos de América.

CLÁUSULA 1.02. Monto del financiamiento. En los términos de este Contrato, el Banco se compromete a otorgar al Prestatario, y éste acepta, un financiamiento, en adelante denominado el “Financiamiento”, con cargo a los recursos de la Facilidad Unimonetaria del capital ordinario del Banco, hasta por una suma de treinta millones de dólares (US\$30.000.000), que formen parte de dichos recursos. Las cantidades que se desembolsen con cargo a este Financiamiento constituirán el “Préstamo”. El Préstamo será un Préstamo de la Facilidad Unimonetaria con Tasa de Interés Basada en LIBOR.

CLÁUSULA 1.03. Disponibilidad de moneda. No obstante lo dispuesto en las Cláusulas 1.02 y 3.01(a) de estas Estipulaciones Especiales, si el Banco no tuviese acceso a la Moneda Única pactada, el Banco; en consulta con el Prestatario, desembolsará otra Moneda Única de su elección. El Banco podrá continuar efectuando los desembolsos en la Moneda Única de su elección mientras continúe la falta de acceso a la moneda pactada. Los pagos de amortización se harán en la Moneda Única desembolsada con los cargos financieros que correspondan a esa Moneda Única.

CAPÍTULO II

Amortización, Intereses, Inspección y Vigilancia y Comisión de Crédito

CLÁUSULA 2.01. Amortización. El Préstamo será amortizado por el Prestatario mediante cuotas semestrales, consecutivas y, en lo posible, iguales. La primera cuota se pagará a los cuatro (4) años y seis (6) meses, contados a partir de la fecha de vigencia del presente Contrato, teniendo en cuenta lo previsto en el Artículo 3.01 de las Normas Generales y la última, a más tardar, a los veinticinco (25) años contados a partir de la fecha de suscripción de este Contrato.

CLÁUSULA 2.02. Intereses. (a) El Prestatario pagará intereses sobre los saldos deudores diarios del Préstamo a una tasa que se determinará de conformidad con lo estipulado en el Artículo 3.04 de las Normas Generales para un Préstamo de la Facilidad Unimonetaria con Tasa de Interés Basada en LIBOR. El Banco notificará al Prestatario, tan pronto como sea posible después de su determinación, acerca de la tasa de interés aplicable durante cada Trimestre.

(b) Los intereses se pagarán al Banco semestralmente, comenzando a los seis (6) meses contados a partir de la fecha de vigencia del presente Contrato, teniendo en cuenta lo previsto en el Artículo 3.01 de las Normas Generales.



(c) El Prestatario podrá solicitar la conversión de una parte o de la totalidad del saldo adeudado del Préstamo con Tasa de Interés Basada en LIBOR a una Tasa Fija de Interés, o la reconversión de una parte, o de la totalidad del saldo adeudado del Préstamo con Tasa Fija de Interés, a una Tasa de Interés Basada en LIBOR, de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 3.04 de las Normas Generales.

CLÁUSULA 2.03. Recursos para inspección y vigilancia generales. Durante el período de desembolsos, no se destinarán recursos del monto del Financiamiento para cubrir los gastos del Banco por concepto de inspección y vigilancia generales, salvo que el Banco establezca lo contrario durante dicho periodo como consecuencia de su revisión periódica de cargos financieros, de conformidad con las disposiciones aplicables de la política del Banco sobre metodología para el cálculo de cargos para préstamos del capital ordinario y notifique al Prestatario al respecto. En ningún caso, podrá cobrarse por este concepto, en un semestre determinado, más de lo que resulte de aplicar el 1% al monto del Financiamiento, dividido por el número de semestres comprendido en el plazo original de desembolsos.

CLÁUSULA 2.04. Comisión de crédito. El Prestatario pagará una Comisión de Crédito igual a un porcentaje que será establecido por el Banco periódicamente, como resultado de su revisión de cargos financieros, de conformidad con las disposiciones aplicables de la política del Banco sobre metodología para el cálculo de cargos para préstamos de capital ordinario, sin que, en ningún caso, pueda exceder el porcentaje previsto en el Artículo 3.02 de las Normas Generales.

CAPÍTULO III

Desembolsos

CLÁUSULA 3.01. Monedas de los desembolsos y uso de fondos. (a) El monto del Financiamiento, que se desembolsará en dólares que formen parte de la Facilidad Unimonetaria de los recursos del capital ordinario del Banco, podrá ser utilizado para pagar bienes adquiridos y servicios contratados de acuerdo con lo dispuesto en las Cláusulas 4.01 y 4.03 de estas Estipulaciones Especiales, y para los otros propósitos que se indican en este Contrato.

(b) Sólo podrán usarse los recursos del Financiamiento para el pago de bienes y servicios originarios de los países miembros del Banco.

CLÁUSULA 3.02. Condiciones especiales previas al primer desembolso del Financiamiento. El primer desembolso de los recursos del Financiamiento está condicionado a que, en adición al cumplimiento de las condiciones previas estipuladas en el Artículo 4.01 de las Normas Generales, el Prestatario haya presentado, a satisfacción del Banco:

- (a) evidencia de que los Organismos Ejecutores y el Ministerio de Turismo hayan firmado un convenio de cooperación inter-institucional que contenga como mínimo lo dispuesto en la Sección 4.05 del Anexo Único de este Contrato; y

- (b) evidencia de que cada Organismo Ejecutor haya aprobado y puesto en vigencia el primer Plan Operativo Anual y el Manual Operativo del Programa.

CLÁUSULA 3.03. Condiciones previas a otros desembolsos. El Prestatario deberá presentar, a satisfacción del Banco:

- (a) antes del primer desembolso de los recursos del Financiamiento para actividades del Subcomponente 2 del Componente I, un informe evidenciando que el MINEC ha implantado un proceso de reingeniería de los mecanismos institucionales de promoción, pre-evaluación, gestión, aprobación, administración, monitoreo y evaluación del co-financiamiento de servicios de desarrollo empresarial.

CLÁUSULA 3.04. Reembolso de gastos con cargo al Financiamiento. Con la aceptación del Banco, se podrán utilizar recursos del Financiamiento para reembolsar gastos efectuados o financiar los que se efectúen en el Programa a partir de 23 de septiembre de 2011 y hasta la fecha de vigencia del presente Contrato, siempre que se hayan cumplido requisitos sustancialmente análogos a los establecidos en este Contrato.

CLÁUSULA 3.05. Plazo para desembolsos. El plazo para finalizar los desembolsos de los recursos del Financiamiento será de cuatro (4) años, contado a partir de la fecha de vigencia del presente Contrato.

CLÁUSULA 3.06. Tipo de cambio. De ser aplicable, para efectos de lo estipulado en el Artículo 3.06(b) de las Normas Generales de este Contrato, las partes acuerdan que el tipo de cambio aplicable será el indicado en el inciso (b)(ii) de dicho Artículo. En este caso, se aplicará el tipo de cambio promedio del mes anterior en que el Prestatario, cada Organismo Ejecutor, o cualesquiera otra persona natural o jurídica a quien se le haya delegado la facultad de efectuar gastos, efectúe los pagos respectivos en favor del contratista o proveedor.

CAPÍTULO IV

Ejecución del Programa

CLÁUSULA 4.01. Adquisición de bienes y contratación de obras. La adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios que no sean de consultoría deberán ser llevadas a cabo de conformidad con las disposiciones establecidas en el Documento GN-2349-9 ("Políticas para la adquisición de bienes y obras financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo"), de fecha marzo de 2011 (en adelante denominado las "Políticas de Adquisiciones"), que el Prestatario declara conocer, o en las modificaciones de dichas Políticas de Adquisiciones que sean acordadas previamente por escrito entre el Banco y el Prestatario, y de conformidad con las siguientes disposiciones:

- (a) Licitación pública internacional: Salvo que el inciso (b) de esta Cláusula establezca lo contrario, los bienes deberán ser adquiridos y las obras y servicios que no sean de consultoría deberán ser contratados de conformidad con las



disposiciones de la Sección II de las Políticas de Adquisiciones.

(b) Otros procedimientos de adquisiciones: Los siguientes métodos podrán ser utilizados para la adquisición de los bienes y para la contratación de los servicios que no sean de consultoría que el Banco acuerde reúnen los requisitos establecidos en las disposiciones de la Sección III de las Políticas de Adquisiciones:

(i) Licitación Pública Nacional: para obras cuyo costo estimado sea inferior al equivalente de cinco millones de dólares (US\$5.000.000) por contrato y para bienes y servicios que no sean de consultoría cuyo costo estimado sea inferior al equivalente de doscientos cincuenta mil dólares (US\$250.000) por contrato, de conformidad con lo previsto en los párrafos 3.3 y 3.4 de las mencionadas Políticas de Adquisiciones; siempre y cuando:

(1) El Prestatario, por intermedio de cada Organismo Ejecutor, no establezca restricciones a la participación de personas naturales (físicas) y/o jurídicas ni a la adquisición de bienes provenientes de países miembros del Banco y no establezca porcentajes de bienes o servicios de origen local que deban ser incluidos como requisito obligatorio en los documentos de licitación; ni márgenes de preferencia nacional.

(2) El Prestatario, por intermedio de cada Organismo Ejecutor responsable por la contratación, haya acordado con el Banco el documento o documentos de licitación que se propone utilizar en las Licitaciones Públicas Nacionales para la adquisición de bienes y la contratación de obras o servicios que no sean de consultoría que sean financiados con recursos del Préstamo.

(3) Los documentos de licitación contengan una disposición indicando que, con relación a las observaciones o aclaraciones que efectúen o soliciten por escrito los interesados acerca de dichos documentos, la entidad encargada de contestarlas lo hará enviando la respuesta a todos los que adquirieron los documentos de licitación. Esta respuesta incluirá una descripción de las observaciones o solicitudes de aclaraciones que se hubiesen efectuado y la entidad mantendrá en reserva el nombre del o de los interesados que formularon las observaciones o solicitaron las aclaraciones. De existir modificaciones a los documentos de licitación y, si fuese necesario, se ampliará el plazo para presentación de ofertas por un período lo suficientemente amplio para permitir que los oferentes puedan tener en cuenta las modificaciones al preparar sus ofertas.

(4) Los documentos de licitación distingan entre errores u omisiones subsanables y los que no lo son, con relación a cualquier aspecto de



las ofertas. No deberá descalificarse automáticamente a un oferente por no haber presentado la información completa, ya sea por omisión involuntaria o porque el requisito no estaba establecido con claridad en los documentos de licitación. Siempre que se trate de errores u omisiones de naturaleza subsanable, generalmente por tratarse de cuestiones relacionadas con constatación de datos, información de tipo histórico, o aspectos que no afecten el principio de que las ofertas deben ajustarse substancialmente a lo establecido en las bases de la licitación, el Prestatario, por intermedio de cada Organismo Ejecutor responsable por la contratación, deberá permitir que, en un plazo razonable, el interesado proporcione la información faltante o corrija el error subsanable. La falta de firma de una oferta o la falta de presentación de una garantía requerida, serán consideradas omisiones no subsanables. Tampoco se permitirá que la corrección de errores u omisiones sea utilizada para alterar la sustancia de una oferta o para mejorarla.

- (5) El plazo para presentación de ofertas sea de, por lo menos, treinta (30) días calendarios, con anterioridad a la fecha fijada para la apertura de las ofertas.
- (6) El Prestatario, por intermedio de cada Organismo Ejecutor responsable por la contratación, se comprometa a aceptar, con relación a los tipos de las garantías de mantenimiento de ofertas, cumplimiento de contrato y por buena inversión de anticipo, entre otras, las siguientes garantías: garantía pagadera a la vista, carta de crédito irrevocable y cheque de caja o certificado. En cuanto a los porcentajes de las garantías, éstos no podrán exceder en ningún caso los siguientes máximos: (I) para obras, la garantía de sostenimiento de oferta no excederá del 3% del valor del contrato; y la de cumplimiento de contrato, en el caso de garantías bancarias será de entre el 5% y el 10% del valor del contrato; y en el caso de bonos de cumplimiento emitido por una compañía de seguros, la garantía será de hasta el 30% del valor del contrato; y (II) para bienes, la garantía de sostenimiento de oferta será de entre el 2% y el 5% del valor estimado en el presupuesto oficial; y la garantía de cumplimiento de contrato, será de entre el 5% y el 10% del valor del contrato. Las garantías deberán ser emitidas por una entidad de prestigio de un país elegible. Cuando las garantías sean emitidas por bancos o instituciones extranjeras, a elección del oferente: (A) la sede de dicho banco sea en El Salvador o, (B) en caso de un banco extranjero, la sede del mismo sea en un país miembro del Banco aceptable al Prestatario. En todos los casos las garantías deberán ser aceptables a cada Organismo Ejecutor responsable por la contratación, quién no podrá irrazonablemente negar su aceptación.

- (7) El Prestatario, por intermedio de cada Organismo Ejecutor responsable por la contratación, cumpla con lo indicado en los párrafos 2.48 al 2.54 y 2.58 al 2.60 de las Políticas de Adquisiciones.
- (ii) Comparación de Precios: para obras cuyo costo estimado sea inferior al equivalente de trescientos cincuenta mil dólares (US\$350.000) por contrato, y para bienes o servicios que no sean de consultoría cuyo costo estimado sea inferior al equivalente de cincuenta mil dólares (US\$50.000) por contrato, de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 3.5 de las Políticas de Adquisiciones.
- (iii) Contratación Directa: de obras, bienes o servicios que no sean de consultoría, de conformidad con lo dispuesto en los párrafos 3.6 y 3.7 de las Políticas de Adquisiciones.
- (c) Otras obligaciones en materia de adquisiciones: El Prestatario, por intermedio de cada Organismo Ejecutor responsable por la contratación, se compromete a llevar a cabo la adquisición de los bienes y la contratación de las obras y servicios que no sean de consultoría, de conformidad con los planos generales, las especificaciones técnicas, sociales y ambientales, los presupuestos y los demás documentos requeridos para la adquisición o la construcción y, en su caso, las bases específicas y demás documentos necesarios para el llamado de precalificación o para la licitación; y en, el caso de obras, a obtener, antes de la iniciación de las mismas, con relación a los inmuebles donde se construirán dichas obras, la posesión legal, las servidumbres u otros derechos necesarios para iniciarlas, los permisos ambientales y las consultas que se requieran de acuerdo con la legislación nacional y con las políticas del Banco sobre salvaguardias ambientales y sociales.
- (d) Revisión por el Banco de las decisiones en materia de adquisiciones y contrataciones:
- (i) Planificación de las Adquisiciones: Antes de que pueda efectuarse cualquier llamado de precalificación o de licitación, según sea el caso, para la adjudicación de un contrato, el Prestatario, por intermedio de cada Organismo Ejecutor, deberá presentar, a la revisión y aprobación del Banco, un plan de adquisiciones propuesto para los componentes del Programa bajo la responsabilidad del respectivo Organismo Ejecutor, de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 1 del Apéndice 1 de las Políticas de Adquisiciones. Este plan deberá ser actualizado, por lo menos, cada doce (12) meses o con mayor frecuencia, según las necesidades del Programa, y cada versión actualizada de cada plan deberá ser sometida a la revisión y aprobación del Banco. La adquisición de los bienes y la contratación de las obras y servicios que no sean de consultoría deberán ser llevadas a cabo de conformidad con dichos planes de adquisiciones (y sus actualizaciones) aprobados por el Banco.



- (ii) Revisión de las adquisiciones: Salvo que el Banco determine por escrito lo contrario, todos los contratos para la adquisición de los bienes, para la construcción de las obras y para la provisión de los servicios que no sean de consultoría que por sus montos requieran el procedimiento de Licitación Pública Internacional y los tres primeros contratos de cada Organismo Ejecutor que por sus montos requieran el procedimiento de Licitación Pública Nacional serán revisados por el Banco en forma ex ante, de conformidad con los párrafos 2 y 3 del Apéndice 1 de las Políticas de Adquisiciones. Los demás contratos para la adquisición de los bienes, para la construcción de las obras y para la provisión de los servicios que no sean de consultoría serán revisados por el Banco de forma ex post.

CLÁUSULA 4.02. Mantenimiento. El Prestatario, por intermedio de cada Organismo Ejecutor, se compromete a: (a) que los equipos y las obras comprendidos en el Programa sean mantenidos adecuadamente de acuerdo con normas técnicas generalmente aceptadas; y (b) presentar al Banco, anualmente, dentro del primer trimestre de cada año calendario, durante el período de desembolso del Programa que consta en la Cláusula 3.05 de estas Estipulaciones Especiales, un informe sobre el estado de dichos equipos (y obras si las hubiere) y el plan anual para mantenerlos. Si de las inspecciones que realice el Banco o de los informes que reciba, se determina que el mantenimiento se efectúa por debajo de los niveles convenidos, el Prestatario, por intermedio de cada Organismo Ejecutor, deberá adoptar las medidas necesarias para que se corrijan totalmente las deficiencias.

CLÁUSULA 4.03. Selección y Contratación de consultores, profesionales o expertos (en adelante conjuntamente Consultores). La selección y contratación de Consultores deberán ser llevadas a cabo de conformidad con las disposiciones establecidas en el Documento GN-2350-9 ("Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo"), de fecha marzo de 2011 (en adelante denominado las "Políticas de Consultores"), que el Prestatario declara conocer, o en las modificaciones de dichas Políticas de Consultores que sean acordadas previamente por escrito entre el Banco y el Prestatario, y de conformidad con las siguientes disposiciones:

- (a) El Prestatario, por intermedio de cada Organismo Ejecutor, llevará a cabo la selección y contratación de Consultores mediante cualquiera de los métodos establecidos en las Secciones II, III y V de las Políticas de Consultores, para la selección de firmas consultoras y de consultores individuales, respectivamente. Para efectos de lo estipulado en el párrafo 2.7 de las Políticas de Consultores, la lista corta de los Consultores cuyos honorarios tengan un costo estimado inferior al equivalente de doscientos mil dólares (US\$200.000) por contrato podrá estar conformada en su totalidad por Consultores nacionales del país Prestatario.
- (b) Revisión por el Banco del proceso de selección y contratación de Consultores:
- (i) Planificación de la selección y contratación de Consultores: Antes de que pueda efectuarse cualquier solicitud de propuestas a los Consultores, el Prestatario, por intermedio de cada Organismo Ejecutor, deberá presentar,

a la revisión y aprobación del Banco, un plan de selección y contratación de Consultores para los componentes del Programa bajo la responsabilidad del respectivo Organismo Ejecutor, el cual deberá incluir el costo estimado de cada contrato, la agrupación de los contratos, los criterios de selección y los procedimientos aplicables, de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 1 del Apéndice 1 de las Políticas de Consultores. Cada plan deberá ser actualizado, por lo menos, cada doce (12) meses o con mayor frecuencia si fuera necesario, durante la ejecución del Programa, y cada versión actualizada del mismo deberá ser sometida a la revisión y aprobación del Banco. La selección y contratación de los Consultores serán llevadas a cabo de conformidad con cada plan de selección y contratación (y sus actualizaciones) aprobado por el Banco.

- (ii) Revisión de las contrataciones: Salvo que el Banco determine por escrito lo contrario, los contratos de las firmas consultoras y de los consultores individuales independientemente de sus montos serán revisados por el Banco en forma ex ante, de conformidad con los procedimientos establecidos en los párrafos 2 y 3 del Apéndice 1 de las Políticas de Consultores.

CLÁUSULA 4.04. Modificación del Manual Operativo del Programa, Plan Operativo Anual y Convenio Inter-Institucional. En adición a lo previsto en el inciso (b) del Artículo 6.01 de las Normas Generales, las partes convienen que será necesario el consentimiento previo y por escrito del Banco para que pueda introducirse cualquier cambio en el convenio de cooperación inter-institucional a que hace referencia el inciso (a) de la Cláusula 3.02 de estas Estipulaciones Especiales o en el Plan Operativo Anual y en el Manual Operativo del Programa, a que hace referencia el inciso (b) de la misma Cláusula. En caso de conflicto entre lo dispuesto en cualquier de dichos documentos y lo dispuesto en este Contrato, prevalecerá lo dispuesto en este último.

CAPÍTULO V

Registros, Informes, Supervisión y Administración del Programa

CLÁUSULA 5.01. Registros, inspecciones e informes. El Prestatario se compromete a que, por sí o por intermedio de los Organismos Ejecutores, se lleven los registros, se permitan las inspecciones, se suministren los informes, se mantengan un sistema de información financiera y una estructura de control interno aceptables al Banco, y se auditen y presenten al Banco los estados financieros y otros informes auditados, de conformidad con las disposiciones establecidas en este Capítulo y en el Capítulo VII de las Normas Generales.

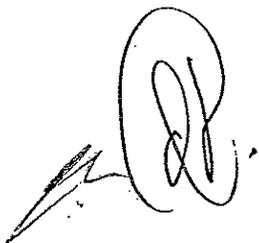
CLÁUSULA 5.02. Supervisión de la ejecución del Programa. (a) El Banco utilizará el Plan de Ejecución del Programa a que se refiere el Artículo 4.01(d)(i) de las Normas Generales como un instrumento para la supervisión de la ejecución del Programa. Dicho Plan deberá basarse en el Plan de Adquisiciones de que tratan las Cláusulas 4.01(d)(i) y 4.03(b)(i) de estas Estipulaciones

Especiales y deberá comprender la planificación completa del Programa, con la ruta crítica de acciones que deberán ser ejecutadas para que los recursos del Financiamiento sean desembolsados en el plazo previsto en la Cláusula 3.05 de estas Estipulaciones Especiales.

(b) El Plan de Ejecución del Programa deberá ser actualizado cuando ello resulte necesario, en especial, cuando se produzcan cambios significativos que impliquen o pudiesen implicar demoras en la ejecución del Programa. El Prestatario, por intermedio de cada Organismo Ejecutor, deberá informar al Banco sobre las actualizaciones del Plan de Ejecución del Programa, a más tardar, con ocasión de la presentación del informe semestral de progreso correspondiente.

CLÁUSULA 5.03. Estados financieros y otros informes. El Prestatario se compromete a presentar, por intermedio del MINEC, con la frecuencia, dentro de los plazos y durante el periodo de tiempo establecidos a continuación, los siguientes informes:

- (i) dentro del plazo de ciento veinte (120) días siguientes al cierre de cada ejercicio económico del Prestatario, durante el período de desembolso de los recursos del Financiamiento establecido en la Cláusula 3.05 de estas Estipulaciones Especiales, los estados financieros auditados del Programa, debidamente dictaminados por una firma de auditoría independiente aceptable al Banco. El último de estos estados financieros deberá ser presentado dentro de los ciento veinte (120) días siguientes a la fecha estipulada para el último desembolso de los recursos del Financiamiento en la mencionada Cláusula.
- (ii) durante el plazo para el desembolso de los recursos del Financiamiento que consta en la Cláusula 3.05 de estas Estipulaciones Especiales, dentro de los sesenta (60) días siguientes a la fecha del vencimiento de cada semestre, informes financieros no auditados sobre las actividades financiadas en el semestre anterior referentes a todos los componentes del Programa.
- (iii) informes semestrales referentes a la ejecución del Programa dentro de los plazos a que hace referencia el Artículo 7.03 de las Normas Generales, los cuales deberán contener evidencia de que el MINEC ha presentado los avances del Programa al Comité del Sistema de Fomento a la Producción a que hace referencia el Decreto Legislativo número 598 del 31 de enero del 2011.
- (iv) a los doce (12), veinte cuatro (24) y treinta y seis (36) meses de la fecha de entrada en vigencia de este Contrato de Préstamo, un informe de evaluación del Subcomponente 2 del Componente I preparado por un consultor contratado por el MINEC, verificando los resultados parciales de dicho subcomponente.
- (v) Cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos del Financiamiento o cuando haya transcurrido el 50% del periodo de desembolso de los recursos del Financiamiento, un informe de evaluación intermedia para cada uno de los demás componentes y subcomponentes del Programa preparados por consultores contratados por cada uno de los Organismos Ejecutores responsables de la



ejecución del respectivo componente o subcomponente, verificando el grado de alcance de los resultados parciales del Programa.

- (vi) a los sesenta días antes de concluido el plazo para el desembolso de los recursos del Financiamiento, un informe de evaluación final preparado por un consultor contratado por el MINEC, consolidando las evaluaciones específicas hechas a nivel de componente y subcomponente y presentando los resultados, desafíos y lecciones aprendidas en la ejecución del Programa.

CAPÍTULO VI

Disposiciones Varias

CLÁUSULA 6.01. Vigencia del Contrato. (a) Las partes dejan constancia de que la vigencia de este Contrato se inicia en la fecha en que, de acuerdo con las normas de El Salvador adquiriera plena validez jurídica. El Prestatario se obliga a notificar por escrito al Banco dicha fecha de entrada en vigencia, acompañando la documentación que así lo acredite.

(b) Salvo que las partes hubiesen acordado una extensión de plazo, si en el plazo de un (1) año contado a partir de la firma del presente instrumento, este Contrato no hubiere entrado en vigencia, todas las disposiciones, ofertas y expectativas de derecho en él contenidas se reputarán inexistentes para todos los efectos legales sin necesidad de notificaciones y, por lo tanto, no habrá lugar a responsabilidad para ninguna de las partes.

CLÁUSULA 6.02. Terminación. El pago total del Préstamo y de los intereses y comisiones dará por concluido este Contrato y todas las obligaciones que de él se deriven.

CLÁUSULA 6.03. Validez. Los derechos y obligaciones establecidos en este Contrato son válidos y exigibles, de conformidad con los términos en él convenidos, sin relación a legislación de país determinado.

CLÁUSULA 6.04. Comunicaciones. Todos los avisos, solicitudes, comunicaciones o notificaciones que las partes deban dirigirse en virtud de este Contrato, se efectuarán por escrito y se considerarán realizados desde el momento en que el documento correspondiente se entregue al destinatario en la respectiva dirección que enseguida se anota, a menos que las partes acuerden por escrito de otra manera:

Del Prestatario:

Dirección postal:

Ministerio de Hacienda
Boulevard de los Héroes, No. 1231
San Salvador, El Salvador, CA

Facsímil: (503) 2226-2621



Para asuntos relacionados con la ejecución del Programa:

Dirección postal:

Ministerio de Economía (MINEC)
Final Alameda Juan Pablo II y Calle Guadalupe
Edificio C-1, Centro de Gobierno San Salvador,
El Salvador, CA

Facsimil: (503) 2247-5841

Del Banco:

Dirección postal:

Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
EE.UU.

Facsimil: (202) 623-3096

CAPÍTULO VII

Arbitraje

CLÁUSULA 7.01. Cláusula compromisoria. Para la solución de toda controversia que se derive del presente Contrato y que no se resuelva por acuerdo entre las partes, éstas se someten incondicional e irrevocablemente al procedimiento y fallo del Tribunal de Arbitraje a que se refiere el Capítulo IX de las Normas Generales.

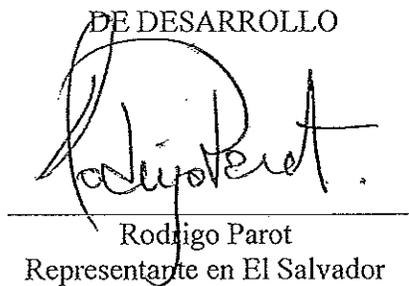
EN FE DE LO CUAL, el Prestatario y el Banco, actuando cada uno por medio de su representante autorizado, firman el presente Contrato en dos (2) ejemplares de igual tenor en San Salvador, El Salvador, el día arriba indicado.

REPÚBLICA DE EL SALVADOR



Carlos Cáceres
Ministro de Hacienda

BANCO INTERAMERICANO
DE DESARROLLO



Rodrigo Parot
Representante en El Salvador

SEGUNDA PARTE

NORMAS GENERALES

CAPÍTULO I

Aplicación de las Normas Generales

ARTÍCULO 1.01. Aplicación de las Normas Generales. Estas Normas Generales se aplican a los Contratos de Préstamo que el Banco Interamericano de Desarrollo acuerde con sus Prestatarios y, por lo tanto, sus disposiciones constituyen parte integrante de este Contrato.

CAPÍTULO II

Definiciones

ARTÍCULO 2.01. Definiciones. Para los efectos de los compromisos contractuales, se adoptan las siguientes definiciones:

- (a) “Anticipo de Fondos” significa el monto de recursos adelantados por el Banco al Prestatario, con cargo a los recursos del Financiamiento, para atender gastos elegibles del Proyecto, de conformidad con lo establecido en el Artículo 4.08 de estas Normas Generales.
- (b) “Banco” significa el Banco Interamericano de Desarrollo.
- (c) “Contrato” significa el conjunto de Estipulaciones Especiales, Normas Generales y Anexos.
- (d) “Contrato de Derivados” significa cualquier contrato de derivados suscrito entre el Banco y el Prestatario o entre el Banco y el Garante para documentar y/o confirmar una o más transacciones de derivados acordadas entre el Banco y el Prestatario o entre el Banco y el Garante y sus modificaciones posteriores. Son parte integrante de los Contratos de Derivados todos los anexos y demás acuerdos suplementarios a los mismos.
- (e) “Costo de los Empréstitos Unimonetarios Calificados con Tasa de Interés LIBOR” significa el costo para el Banco de los Empréstitos Unimonetarios Calificados con Tasa de Interés LIBOR en la Moneda Única del Financiamiento, expresado en términos de un porcentaje anual, según lo determine el Banco.
- (f) “Directorio” significa el Directorio Ejecutivo del Banco.



- (g) “Empréstitos Unimonetarios Calificados”, para Préstamos denominados en cualquier Moneda Única, significa ya sea: (i) desde la fecha en que el primer Préstamo en la Moneda Única seleccionada sea aprobado por el Directorio del Banco, recursos del mecanismo transitorio de estabilización de dicha Moneda Única y empréstitos del Banco en dicha Moneda Única que sean destinados a proveer los recursos para los préstamos otorgados en esa Moneda Única bajo la Facilidad Unimonetaria; o (ii) a partir del primer día del séptimo Semestre siguiente a la fecha antes mencionada, empréstitos del Banco que sean destinados a proveer los recursos para los préstamos en la Moneda Única seleccionada bajo la Facilidad Unimonetaria.
- (h) “Estipulaciones Especiales” significa el conjunto de cláusulas que componen la Primera Parte de este Contrato y que contienen los elementos peculiares de la operación.
- (i) “Facilidad Unimonetaria” significa la Facilidad que el Banco ha establecido para efectuar préstamos en ciertas monedas convertibles que el Banco selecciona periódicamente.
- (j) “Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre” significa el día 15 de los meses de enero, abril, julio y octubre de cada año calendario. La Tasa de Interés Basada en LIBOR determinada por el Banco en una Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre será aplicada retroactivamente a los primeros quince (15) días del Trimestre respectivo y continuará siendo aplicada durante y hasta el último día del Trimestre.
- (k) “Financiamiento” significa los fondos que el Banco conviene en poner a disposición del Prestatario para contribuir a la realización del Proyecto.
- (l) “Garante” significa la parte que garantiza el cumplimiento de las obligaciones que contrae el Prestatario y asume otras obligaciones que, según el Contrato de Garantía, quedan a su cargo.
- (m) “Grupo del Banco” significa el Banco, la Corporación Interamericana de Inversiones y el Fondo Multilateral de Inversiones.
- (n) “Moneda convertible” o “moneda que no sea la del país del Prestatario”, significa cualquier moneda de curso legal en país distinto al del Prestatario, los Derechos Especiales de Giro del Fondo Monetario Internacional y cualquiera otra unidad que represente la obligación del servicio de deuda de un empréstito del Banco.
- (o) “Moneda Única” significa cualquier moneda convertible que el Banco haya seleccionado para ser otorgada en préstamos bajo la Facilidad Unimonetaria.

- (p) "Normas Generales" significa el conjunto de artículos que componen la Segunda Parte de este Contrato y que reflejan las políticas básicas del Banco aplicables en forma uniforme a sus Contratos de Préstamo.
- (q) "Organismo Contratante" significa la entidad con capacidad legal para suscribir el contrato de adquisición de obras y bienes y la selección y contratación de consultores con el contratista, proveedor y la firma consultora o el consultor individual, según sea del caso.
- (r) "Organismo(s) Ejecutor(es)" significa la(s) entidad(es) encargada(s) de ejecutar el Proyecto, en todo o en parte.
- (s) "Período de Cierre" significa el plazo de noventa (90) días contado a partir de la fecha estipulada para el último desembolso del Financiamiento, para la finalización de los pagos pendientes a terceros, la presentación de la justificación final de los gastos efectuados, la reconciliación de registros y la devolución al Banco de los recursos del Financiamiento desembolsados y no justificados, de conformidad con lo establecido en el Artículo 4.09 de estas Normas Generales.
- (t) "Prácticas Prohibidas" significa las prácticas definidas en el Artículo 5.03 de estas Normas Generales.
- (u) "Préstamo" significa los fondos que se desembolsen con cargo al Financiamiento.
- (v) "Préstamo de la Facilidad Unimonetaria con Tasa de Interés Basada en LIBOR" significa cualquier Préstamo o parte de un Préstamo otorgado por el Banco para ser desembolsado, contabilizado y amortizado en una Moneda Única dentro de la Facilidad Unimonetaria y que, de conformidad con las Estipulaciones Especiales de este Contrato de Préstamo, está sujeto a una Tasa de Interés Basada en LIBOR, determinada de conformidad con lo estipulado en el Artículo 3.04(a) de estas Normas Generales.
- (w) "Prestatario" significa la parte en cuyo favor se pone a disposición el Financiamiento.
- (x) "Proyecto" significa el Programa o Proyecto para el cual se otorga el Financiamiento.
- (y) "Semestre" significa los primeros o los segundos seis meses de un año calendario.
- (z) "Tasa Base Fija" significa la tasa base de canje de mercado a la fecha efectiva de la conversión.



(aa) "Tasa de Interés LIBOR" significa cualquiera de las siguientes definiciones, de conformidad con la moneda del Préstamo:^{1/}

(i) En el caso de Préstamos de la Facilidad Unimonetaria en dólares:

(A) La Tasa de Interés LIBOR en una Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre será la "USD-LIBOR-BBA", que es la tasa aplicable a depósitos en dólares a un plazo de tres (3) meses que figure en la página Reuters <LIBOR01> a las 11:00 a.m., hora de Londres, en una fecha que es dos (2) Días Bancarios Londinenses antes de la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre. Si dicha tasa no apareciera en la página Reuters <LIBOR01>, la tasa correspondiente a esa Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre será determinada como si las partes hubiesen especificado "USD-LIBOR-Bancos Referenciales" como la Tasa de Interés LIBOR aplicable.

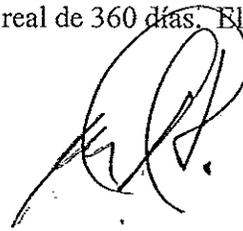
(B) "USD-LIBOR-Bancos Referenciales" significa que la tasa correspondiente a una Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre será determinada en función de las tasas a las que los Bancos Referenciales estén ofreciendo los depósitos en dólares a los bancos de primer orden en el mercado interbancario de Londres aproximadamente a las 11:00 a.m., hora de Londres, en una fecha que es dos (2) Días Bancarios Londinenses antes de la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre, a un plazo de (3) meses, comenzando en la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre y en un Monto Representativo. El Agente o Agentes de Cálculo utilizado(s) por el Banco solicitará(n) una cotización de esa tasa a la oficina principal en Londres de cada uno de los Bancos Referenciales. Si se obtiene un mínimo de dos (2) cotizaciones, la tasa correspondiente a esa Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre será la media aritmética de las cotizaciones. De obtenerse menos de dos (2) cotizaciones según lo solicitado, la tasa correspondiente a esa Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre será la media aritmética de las tasas cotizadas por principales bancos en la ciudad de Nueva York, escogidos por el Agente o Agentes de Cálculo utilizado(s) por el Banco,

^{1/} Cualquier término que figure en mayúsculas en el párrafo (aa) del Artículo 2.01 y que no esté definido de manera alguna en este párrafo tendrá el mismo significado que le haya sido asignado en las Definiciones de ISDA de 2000, según la publicación del International Swaps and Derivatives Association, Inc. (Asociación Internacional de Operaciones de Permuta Financiera e Instrumentos Derivados), en sus versiones modificadas y complementadas, las cuales son incorporadas en este documento por referencia.

aproximadamente a las 11:00 a.m., hora de Nueva York, en esa Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre, aplicable a préstamos en dólares concedidos a principales bancos europeos, a un plazo de tres (3) meses, comenzando en la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre y en un Monto Representativo. Si el Banco obtiene la tasa de interés de más de un Agente de Cálculo, como resultado del procedimiento descrito anteriormente, el Banco determinará a su sola discreción, la Tasa de Interés LIBOR aplicable en una Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre, con fundamento en las tasas de interés proporcionadas por los Agentes de Cálculo. Para los propósitos de esta disposición, si la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre no es un día bancario en la ciudad de Nueva York, se utilizarán las tasas cotizadas en el primer día bancario en Nueva York inmediatamente siguiente.

(ii) En el caso de Préstamos de la Facilidad Unimonetaria en euros:

- (A) La Tasa de Interés LIBOR en una Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre será la "EUR-LIBOR-Telerate", que es la tasa para depósitos en euros a un plazo de tres (3) meses que figure en la página Reuters <LIBOR01> a las 11:00 a.m., hora de Bruselas, en una fecha que es dos (2) Días de Liquidación TARGET antes de la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre. Si no apareciera esa tasa en la página Reuters <LIBOR01>, la tasa correspondiente a esa Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre se determinará como si las partes hubiesen especificado "EUR-EURIBOR-Bancos Referenciales" como la Tasa de Interés LIBOR aplicable.
- (B) "EUR-EURIBOR-Bancos Referenciales" significa que la tasa correspondiente a una Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre será determinada en función de las tasas a las que los Bancos Referenciales estén ofreciendo los depósitos en euros a los bancos de primer orden en el mercado interbancario de la zona euro, aproximadamente a las 11:00 a.m., hora de Bruselas, en una fecha que es dos (2) Días de Liquidación TARGET antes de esa Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre, a un plazo de tres (3) meses, comenzando en la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre y en un Monto Representativo, partiendo de un cálculo real de 360 días. El



Agente o Agentes de Cálculo utilizado(s) por el Banco solicitará(n) una cotización de esa tasa a la oficina principal en la zona euro de cada uno de los Bancos Referenciales. Si se obtiene un mínimo de dos (2) cotizaciones, la tasa correspondiente a esa Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre será la media aritmética de las cotizaciones. De obtenerse menos de dos (2) cotizaciones según lo solicitado, la tasa correspondiente a esa Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre será la media aritmética de las tasas cotizadas por principales bancos de la zona euro, escogidos por el Agente o Agentes de Cálculo utilizado(s) por el Banco, aproximadamente a las 11:00 a.m., hora de Bruselas, en esa Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre, aplicable a préstamos en euros concedidos a principales bancos europeos, a un plazo de tres (3) meses, comenzando en la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre y en un Monto Representativo. Si el Banco obtiene la tasa de interés de más de un Agente de Cálculo, como resultado del procedimiento descrito anteriormente, el Banco determinará a su sola discreción, la Tasa de Interés LIBOR aplicable en una Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre, con fundamento en las tasas de interés proporcionadas por los Agentes de Cálculo. Para los propósitos de esta disposición, si la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre no es un día bancario en Bruselas y en la zona euro, se utilizarán las tasas cotizadas en el primer día bancario en Bruselas y en la zona euro inmediatamente siguiente.

(iii) En el caso de Préstamos de la Facilidad Unimonetaria en yenes:

(A) La Tasa de Interés LIBOR en una Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre será la "JPY-LIBOR-BBA", que es la tasa para depósitos en yenes a un plazo de tres (3) meses que figure en la página Reuters <LIBOR01> a las 11:00 a.m., hora de Londres, en una fecha que es dos (2) Días Bancarios Londinenses antes de la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre. Si no apareciera esa tasa en la página Reuters <LIBOR01>, la tasa correspondiente a esa Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre será determinada como si las partes hubiesen especificado "JPY-LIBOR-Bancos Referenciales" como la Tasa de Interés LIBOR aplicable.

(B) "JPY-LIBOR-Bancos Referenciales" significa que la tasa correspondiente a una Fecha de Determinación de la Tasa de

Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre se determinará en función de las tasas a las que los Bancos Referenciales estén ofreciendo los depósitos en yenes a los bancos de primer orden en el mercado interbancario de Londres, aproximadamente a las 11:00 a.m., hora de Londres, en una fecha que es dos (2) Días Bancarios Londinenses antes de la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre, a un plazo de tres (3) meses, comenzando en la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre y en un Monto Representativo. El Agente o Agentes de Cálculo utilizado(s) por el Banco solicitará(n) una cotización de esa tasa a la oficina principal en Londres de cada uno de los Bancos Referenciales. Si se obtiene un mínimo de dos (2) cotizaciones, la tasa correspondiente a esa Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre será la media aritmética de las cotizaciones. De obtenerse menos de dos (2) cotizaciones según lo solicitado, la tasa correspondiente a esa Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre será la media aritmética de las tasas cotizadas por principales bancos de Tokio, escogidos por el Agente o Agentes de Cálculo utilizado(s) por el Banco, aproximadamente a las 11:00 a.m., hora de Tokio, en esa Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre, aplicable a préstamos en yenes concedidos a principales bancos europeos, a un plazo de tres (3) meses, comenzando en la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre y en un Monto Representativo. Si el Banco obtiene la tasa de interés de más de un Agente de Cálculo, como resultado del procedimiento descrito anteriormente, el Banco determinará a su sola discreción, la Tasa de Interés LIBOR aplicable en una Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre, con fundamento en las tasas de interés proporcionadas por los Agentes de Cálculo. Para los propósitos de esta disposición, si la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre no es un día bancario en Tokio, se utilizarán las tasas cotizadas en el primer día bancario en Tokio inmediatamente siguiente.

- (iv) En el caso de Préstamos de la Facilidad Unimonetaria en francos suizos:
 - (A) La Tasa de Interés LIBOR en una Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre será la "CHF-LIBOR-BBA", que es la tasa para depósitos en francos suizos a un plazo de tres (3) meses que figure en la página Reuters <LIBOR02> a las 11:00 a.m., hora de Londres, en una fecha que es dos (2) Días Bancarios Londinenses antes de la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada

Trimestre. Si no apareciera esa tasa en la página Reuters <LIBOR02>, la tasa correspondiente a esa Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre se determinará tal como si las partes hubiesen especificado "CHF-LIBOR-Bancos Referenciales" como la Tasa de Interés LIBOR aplicable.

- (B) "CHF-LIBOR-Bancos Referenciales" significa que la tasa correspondiente a una Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre se determinará en función de las tasas a las que los Bancos Referenciales estén ofreciendo los depósitos en francos suizos a los bancos de primer orden en el mercado interbancario de Londres, aproximadamente a las 11:00 a.m., hora de Londres, en una fecha que es dos (2) Días Bancarios Londinenses antes de la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre, a un plazo de tres (3) meses, comenzando en la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre y en un Monto Representativo. El Agente o Agentes de Cálculo utilizado(s) por el Banco solicitará(n) una cotización de esa tasa a la oficina principal en Londres de cada uno de los Bancos Referenciales. Si se obtiene un mínimo de dos (2) cotizaciones, la tasa correspondiente a esa Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre será la media aritmética de las cotizaciones. De obtenerse menos de dos (2) cotizaciones según lo solicitado, la tasa correspondiente a esa Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre será la media aritmética de las tasas cotizadas por principales bancos de Zurich, escogidos por el Agente o Agentes de Cálculo utilizado(s) por el Banco, aproximadamente a las 11:00 a.m., hora de Zurich, en esa Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre, aplicable a préstamos en francos suizos concedidos a principales bancos europeos, a un plazo de tres (3) meses, comenzando en la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre y en un Monto Representativo. Si el Banco obtiene la tasa de interés de más de un Agente de Cálculo, como resultado del procedimiento descrito anteriormente, el Banco determinará a su sola discreción, la Tasa de Interés LIBOR aplicable en una Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre, con fundamento en las tasas de interés proporcionadas por los Agentes de Cálculo. Para los propósitos de esta disposición, si la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre no es un día bancario en Zurich, se utilizarán las tasas cotizadas en el primer día bancario en Zurich inmediatamente siguiente.



- (bb) "Tasa Fija de Interés", significa la suma de: (i) la Tasa Base Fija, conforme se define en el Artículo 2.01(z) de estas Normas Generales, más (ii) el margen vigente para préstamos del capital ordinario expresado en puntos básicos (pbs), que será establecido periódicamente por el Banco.
- (cc) "Trimestre" significa cada uno de los siguientes períodos de tres (3) meses del año calendario: el período que comienza el 1 de enero y termina el 31 de marzo; el período que comienza el 1 de abril y termina el 30 de junio; el período que comienza el 1 de julio y termina el 30 de septiembre; y el período que comienza el 1 de octubre y termina el 31 de diciembre.

CAPÍTULO III

Amortización, Intereses y Comisión de Crédito

ARTÍCULO 3.01. Fechas de pago de amortización y de intereses. El Prestatario amortizará el Préstamo en cuotas semestrales en las mismas fechas determinadas de acuerdo con la Cláusula 2.02 de las Estipulaciones Especiales para el pago de los intereses. Si la fecha de vigencia de este Contrato fuera entre el 15 y el 30 de junio o entre el 15 y el 31 de diciembre, las fechas de pago de los intereses y de la primera y de las consecutivas cuotas de amortización serán el 15 de junio y el 15 de diciembre, según corresponda.

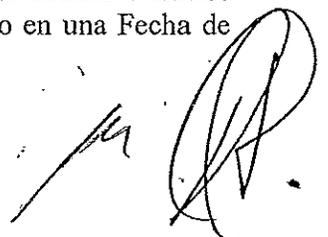
ARTÍCULO 3.02. Comisión de crédito. (a) Sobre el saldo no desembolsado del Financiamiento que no sea en moneda del país del Prestatario, éste pagará una comisión de crédito, que empezará a devengarse a los sesenta (60) días de la fecha del Contrato. El monto de dicha comisión será aquél indicado en las Estipulaciones Especiales y, en ningún caso, podrá exceder del 0,75% por año.

(b) En el caso de Préstamos en dólares de los Estados Unidos de América bajo la Facilidad Unimonetaria, esta comisión se pagará en dólares de los Estados Unidos de América. En el caso de todos los Préstamos bajo la Facilidad Unimonetaria en una moneda distinta al dólar de los Estados Unidos de América, esta comisión se pagará en la moneda del Préstamo. Esta comisión será pagada en las mismas fechas estipuladas para el pago de los intereses de conformidad con lo previsto en las Estipulaciones Especiales.

(c) Esta comisión cesará de devengarse en todo o parte, según sea el caso, en la medida en que: (i) se hayan efectuado los respectivos desembolsos; o (ii) haya quedado total o parcialmente sin efecto el Financiamiento de conformidad con los Artículos 3.15, 3.16 y 4.02 de estas Normas Generales y con los pertinentes de las Estipulaciones Especiales.

ARTÍCULO 3.03. Cálculo de los intereses y de la comisión de crédito. Los intereses y la comisión de crédito se calcularán con base en el número exacto de días del Semestre correspondiente.

ARTÍCULO 3.04. Intereses. (a) Los intereses se devengarán sobre los saldos deudores diarios del Préstamo a una tasa anual para cada Trimestre determinada por el Banco en una Fecha de

Two handwritten signatures in black ink, one appearing to be a stylized 'M' and the other a more complex signature.

Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre, calculada de la siguiente forma: (i) la respectiva Tasa de Interés LIBOR, conforme se define en el Artículo 2.01(aa) de estas Normas Generales; (ii) más o menos un margen de costo calculado trimestralmente como el promedio ponderado de todos los márgenes de costo al Banco relacionados con los empréstitos asignados a la canasta de empréstitos del Banco que financian los Préstamos de la Facilidad Unimonetaria con Tasa de Interés Basada en LIBOR; (iii) más el margen vigente para préstamos del capital ordinario vigente en la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para cada Trimestre expresado en términos de un porcentaje anual.

(b) El Prestatario y el Garante de cualquier Préstamo de la Facilidad Unimonetaria con Tasa de Interés Basada en LIBOR expresamente aceptan y acuerdan que: (i) la Tasa de Interés LIBOR a que se refiere el Artículo 3.04(a)(i) anterior y el margen de costo de los empréstitos del Banco a que se refiere el Artículo 3.04(a)(ii) anterior, podrán estar sujetos a considerables fluctuaciones durante la vida del Préstamo, razón por la cual la alternativa de Tasa de Interés Basada en LIBOR puede acarrear riesgos financieros significativos para el Prestatario y el Garante; y (ii) cualquier riesgo de fluctuaciones en la Tasa de Interés Basada en LIBOR de los Préstamos de la Facilidad Unimonetaria será asumida en su integridad por el Prestatario y el Garante, en su caso.

(c) El Banco, en cualquier momento, debido a cambios que se produzcan en la práctica del mercado y que afecten la determinación de la Tasa de Interés Basada en LIBOR para los Préstamos de la Facilidad Unimonetaria y en aras de proteger los intereses de sus prestatarios, en general, y los del Banco, podrá aplicar una base de cálculo diferente a la estipulada en el Artículo 3.04(a)(i) anterior para determinar la tasa de interés aplicable al Préstamo, siempre y cuando notifique con, al menos, tres (3) meses de anticipación al Prestatario y al Garante, sobre la nueva base de cálculo aplicable. La nueva base de cálculo entrará en vigencia en la fecha de vencimiento del período de notificación, a menos que el Prestatario o el Garante notifique al Banco durante dicho período su objeción, caso en el cual dicha modificación no será aplicable al Préstamo.

(d) El Prestatario, con el consentimiento escrito del Garante, si lo hubiera, podrá solicitar la conversión de una parte o de la totalidad de los saldos adeudados del Préstamo de la Facilidad Unimonetaria con Tasa de Interés Basada en LIBOR, a una Tasa Fija de Interés, conforme se define en el Artículo 2.01(bb) de estas Normas Generales, que será determinada por el Banco y comunicada por escrito al Prestatario. Para los efectos de aplicar la Tasa Fija de Interés a saldos adeudados del Préstamo, cada conversión sólo se realizará por montos mínimos equivalentes al 25% del monto neto aprobado del Financiamiento (monto del Financiamiento menos cancelaciones) o de tres millones de dólares (US\$3.000.000), el que sea mayor, salvo que la conversión sea por el saldo remanente adeudado del Préstamo de la Facilidad Unimonetaria con Tasa de Interés Basada en LIBOR, en cuyo caso, con la aprobación del Banco, el monto de la conversión podrá ser inferior a dicho límite. Los modelos de cartas para efectuar la conversión, mencionada en este inciso, serán enviados al Prestatario cuando éste manifieste su interés de realizar dicha conversión.



(e) El Prestatario, con el consentimiento escrito del Garante, si lo hubiera, podrá solicitar la reconversión de una parte o de la totalidad de los saldos adeudados del Préstamo bajo la Tasa Fija de Interés a la Tasa de Interés Basada en LIBOR, determinada de conformidad con lo estipulado en el Artículo 3.04(a) de estas Normas Generales, mediante comunicación escrita al Banco. Cada reconversión a la Tasa de Interés Basada en LIBOR sólo se realizará por el saldo remanente de la conversión respectiva o por un monto mínimo de tres millones de dólares (US\$3.000.000), el que sea mayor. Cualquier ganancia o pérdida incurrida por el Banco por cancelar o modificar la captación asociada con la reconversión, será transferida o cobrada por el Banco al Prestatario, según sea el caso, dentro de un plazo de treinta (30) días contados a partir de la fecha de la reconversión. Si se tratare de ganancia, la misma se aplicará, en primer lugar, a cualquier monto vencido pendiente de pago que adeude el Prestatario al Banco.

ARTÍCULO 3.05. Desembolsos y pagos de amortizaciones e intereses en moneda nacional.

(a) Las cantidades que se desembolsen en la moneda del país del Prestatario se aplicarán al Financiamiento y se adeudarán por el equivalente en dólares de los Estados Unidos de América, determinado de conformidad con el tipo de cambio vigente en la fecha del respectivo desembolso.

(b) Los pagos de las cuotas de amortización e intereses deberán hacerse en la moneda desembolsada por el equivalente en dólares de los Estados Unidos de América, determinado de conformidad con el tipo de cambio vigente en la fecha del pago.

(c) Para efectos de determinar las equivalencias estipuladas en los incisos (a) y (b) anteriores, se utilizará el tipo de cambio que corresponda de acuerdo con lo establecido en el Artículo 3.06.

ARTÍCULO 3.06. Tipo de cambio. (a) El tipo de cambio que se utilizará para establecer la equivalencia de la moneda del país del Prestatario con relación al dólar de los Estados Unidos de América, será el siguiente:

- (i) El tipo de cambio correspondiente al entendimiento vigente entre el Banco y el respectivo país miembro para los efectos de mantener el valor de la moneda, conforme lo establece la Sección 3 del Artículo V del Convenio Constitutivo del Banco.
- (ii) De no existir en vigor un entendimiento entre el Banco y el respectivo país miembro sobre el tipo de cambio que debe aplicarse para los efectos de mantener el valor de su moneda en poder del Banco, éste tendrá derecho a exigir que para los fines de pago de amortización e intereses se aplique el tipo de cambio utilizado en esa fecha por el Banco Central del país miembro o por el correspondiente organismo monetario para vender dólares de los Estados Unidos de América a los residentes en el país, que no sean entidades gubernamentales, para efectuar las siguientes operaciones: (a) pago por concepto de capital e intereses adeudados; (b) remesa de dividendos o de otros ingresos provenientes de inversiones de capital en el país; y (c) remesa de capitales invertidos. Si para estas tres

clases de operaciones no hubiere el mismo tipo de cambio, se aplicará el que sea más alto, es decir el que represente un mayor número de unidades de la moneda del país respectivo por cada dólar de los Estados Unidos de América.

- (iii) Si en la fecha en que deba realizarse el pago no pudiere aplicarse la regla antedicha por inexistencia de las operaciones mencionadas, el pago se hará sobre la base del más reciente tipo de cambio utilizado para tales operaciones dentro de los treinta (30) días anteriores a la fecha del vencimiento.
- (iv) Si no obstante la aplicación de las reglas anteriores no pudiere determinarse el tipo de cambio que deberá emplearse para los fines de pago o si surgieren discrepancias en cuanto a dicha determinación, se estará en esta materia a lo que resuelva el Banco tomando en consideración las realidades del mercado cambiario en el respectivo país miembro.
- (v) Si, por incumplimiento de las reglas anteriores, el Banco considera que el pago efectuado en la moneda correspondiente ha sido insuficiente, deberá comunicarlo de inmediato al Prestatario para que éste proceda a cubrir la diferencia dentro del plazo máximo de treinta (30) días hábiles contados a partir de la fecha en que se haya recibido el aviso. Si, por el contrario, la suma recibida fuere superior a la adeudada, el Banco procederá a hacer la devolución de los fondos en exceso dentro del mismo plazo.

(b) Con el fin de determinar la equivalencia en dólares de los Estados Unidos de América de un gasto que se efectúe en moneda del país del Prestatario, se utilizará uno de los siguientes tipos de cambio, de conformidad con lo establecido en las Estipulaciones Especiales de este Contrato y siguiendo la regla señalada en el inciso (a) del presente Artículo: (i) el mismo tipo de cambio utilizado para la conversión de los recursos desembolsados en dólares de los Estados Unidos de América a la moneda del país del Prestatario. En este caso, para efectos del reembolso de gastos con cargo al Financiamiento y del reconocimiento de gastos con cargo a la contrapartida local, se aplicará el tipo de cambio vigente en la fecha de presentación de la solicitud al Banco; o (ii) el tipo de cambio vigente en el país del Prestatario en la fecha efectiva del pago del gasto en la moneda del país del Prestatario.

ARTÍCULO 3.07. Desembolsos y pagos de amortización e intereses en Moneda Única. En el caso de Préstamos otorgados bajo la Facilidad Unimonetaria, los desembolsos y pagos de amortización e intereses serán efectuados en la Moneda Única del Préstamo particular.

ARTÍCULO 3.08. Valoración de monedas convertibles. Siempre que, según este Contrato, sea necesario determinar el valor de una Moneda que no sea la del país del Prestatario, en función de otra, tal valor será el que razonablemente fije el Banco.



ARTÍCULO 3.09. Participaciones. (a) El Banco podrá ceder a otras instituciones públicas o privadas, a título de participaciones, los derechos correspondientes a las obligaciones pecuniarias del Prestatario provenientes de este Contrato. El Banco informará inmediatamente al Prestatario sobre cada cesión.

(b) Se podrán acordar participaciones en relación con cualesquiera de: (i) las cantidades del Préstamo que se hayan desembolsado previamente a la celebración del acuerdo de participación; o (ii) las cantidades del Financiamiento que estén pendientes de desembolso en el momento de celebrarse el acuerdo de participación.

(c) El Banco podrá, con la previa conformidad del Prestatario, ceder en todo o en parte el importe no desembolsado del Financiamiento a otras instituciones públicas o privadas. A tales efectos, la porción sujeta a participación será denominada en términos de un número fijo de unidades de una o varias monedas convertibles. Igualmente y previa conformidad del Prestatario, el Banco podrá establecer para dicha porción sujeta a participación, una tasa de interés diferente a la establecida en el presente Contrato. Los pagos de los intereses así como de las cuotas de amortización se efectuarán en la moneda especificada en la que se efectuó la participación, y en las fechas indicadas en el Artículo 3.01. El Banco entregará al Prestatario y al Participante una tabla de amortización, después de efectuado el último desembolso.

ARTÍCULO 3.10. Imputación de los pagos. Todo pago se imputará en primer término a devolución de anticipos no justificados, luego a comisiones e intereses exigibles en la fecha del pago y si hubiere un saldo, a la amortización de cuotas vencidas de capital.

ARTÍCULO 3.11. Pagos anticipados. Previa solicitud escrita de carácter irrevocable, presentada al Banco con el acuerdo escrito del Garante, si lo hubiera, con por lo menos treinta (30) días de anticipación, el Prestatario podrá pagar anticipadamente, en una de las fechas de pago de amortización, todo o parte del saldo adeudado del Préstamo, siempre que en la fecha del pago no adeude suma alguna por concepto de comisiones o intereses. En la eventualidad de que el pago anticipado no cubra la totalidad del saldo adeudado del Préstamo, el pago se aplicará en forma proporcional a las cuotas de amortización pendientes de pago. El Prestatario no podrá realizar pagos anticipados de saldos adeudados con Tasa Fija de Interés por montos inferiores a tres millones de dólares (US\$3.000.000), salvo que el monto total del saldo adeudado fuese menor. Sin perjuicio de lo dispuesto anteriormente, cualquier ganancia o pérdida incurrida por el Banco por cancelar o modificar la correspondiente captación asociada con el pago anticipado será transferida o cobrada por el Banco al Prestatario, según sea el caso. Si se tratare de ganancia, la misma se aplicará, en primer lugar, a cualquier monto vencido pendiente de pago que adeude el Prestatario al Banco.

ARTÍCULO 3.12. Recibos. A solicitud del Banco, el Prestatario suscribirá y entregará al Banco, a la finalización de los desembolsos, el recibo o recibos que representen las sumas desembolsadas.

ARTÍCULO 3.13. Vencimientos en días feriados. Todo pago o cualquiera otra prestación que, en cumplimiento del presente Contrato, debiera llevarse a cabo en sábado, domingo o en día



que sea feriado bancario según la ley del lugar en que deba ser hecho, se entenderá válidamente efectuado en el primer día hábil siguiente, sin que en tal caso proceda recargo alguno.

ARTÍCULO 3.14. Lugar de los pagos. Todo pago deberá efectuarse en la oficina principal del Banco en Washington, Distrito de Columbia, Estados Unidos de América, a menos que el Banco designe otro lugar o lugares para este efecto, previa notificación escrita al Prestatario.

ARTÍCULO 3.15. Renuncia a parte del Financiamiento. El Prestatario, de acuerdo con el Garante, si lo hubiere, mediante aviso por escrito enviado al Banco, podrá renunciar a su derecho de utilizar cualquier parte del Financiamiento que no haya sido desembolsada antes del recibo del aviso, siempre que no se trate de las cantidades previstas en el Artículo 5.04 de estas Normas Generales.

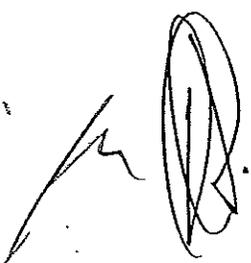
ARTÍCULO 3.16. Cancelación automática de parte del Financiamiento. A menos que el Banco haya acordado con el Prestatario y el Garante, si lo hubiere, expresamente y por escrito prorrogar los plazos para efectuar los desembolsos, la porción del Financiamiento que no hubiere sido comprometida o desembolsada, según sea el caso, dentro del correspondiente plazo, quedará automáticamente cancelada.

CAPÍTULO IV

Normas Relativas a Desembolsos

ARTÍCULO 4.01. Condiciones previas al primer desembolso. El primer desembolso del Financiamiento está condicionado a que se cumplan a satisfacción del Banco los siguientes requisitos:

- (a) Que el Banco haya recibido uno o más informes jurídicos fundados que establezcan, con señalamiento de las pertinentes disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias, que las obligaciones contraídas por el Prestatario en este Contrato y las del Garante en el Contrato de Garantía si lo hubiere, son válidas y exigibles. Dichos informes deberán referirse, además, a cualquier consulta jurídica que el Banco razonablemente estime pertinente formular.
- (b) Que el Prestatario, por sí o por medio del Organismo Ejecutor en su caso, haya designado uno o más funcionarios que puedan representarlo en todos los actos relacionados con la ejecución de este Contrato y haya hecho llegar al Banco ejemplares auténticos de las firmas de dichos representantes. Si se designaren dos o más funcionarios, corresponderá señalar si los designados pueden actuar separadamente o si tienen que hacerlo de manera conjunta.
- (c) Que el Prestatario, por sí o por medio del Organismo Ejecutor en su caso, haya demostrado al Banco que se han asignado los recursos suficientes para atender, por lo menos durante el primer año calendario, la ejecución del Proyecto, de acuerdo con el cronograma de inversiones mencionado en el inciso siguiente. Cuando este

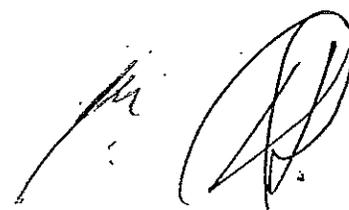


Financiamiento constituya la continuación de una misma operación, cuya etapa o etapas anteriores esté financiando el Banco, la obligación establecida en este inciso no será aplicable.

- (d) Que el Prestatario, por sí o por medio del Organismo Ejecutor en su caso, haya presentado al Banco un informe inicial preparado de acuerdo con los lineamientos que señale el Banco que, en adición a otras informaciones que el Banco pueda razonablemente solicitar de acuerdo con este Contrato, comprenda: (i) un plan de ejecución del Proyecto que incluya, cuando no se tratare de un programa de concesión de créditos, los planos y especificaciones que, a juicio del Banco, sean necesarias; (ii) un calendario o cronograma de trabajo o de concesión de créditos, según corresponda; (iii) un cuadro de origen y aplicación de fondos en el que consten el calendario de inversiones detallado, de acuerdo con las categorías de inversión indicadas en este Contrato y el señalamiento de los aportes anuales necesarios de las distintas fuentes de fondos, con los cuales se financiará el Proyecto; y (iv) el contenido que deben tener los informes de progreso a que se refiere el Artículo 7.03 de estas Normas Generales. Cuando en este Contrato se prevea el reconocimiento de gastos anteriores a la fecha de su vigencia, el informe inicial deberá incluir un estado de las inversiones y, de acuerdo con los objetivos del Financiamiento, una descripción de las obras realizadas para la ejecución del Proyecto o una relación de los créditos formalizados, según sea del caso, hasta una fecha inmediata anterior al informe.
- (e) Que el Prestatario o el Organismo Ejecutor haya demostrado al Banco que cuenta con un sistema de información financiera y una estructura de control interno adecuados para los propósitos indicados en este Contrato.

ARTÍCULO 4.02. Plazo para cumplir las condiciones previas al primer desembolso. Si dentro de los ciento ochenta (180) días contados a partir de la vigencia de este Contrato, o de un plazo más amplio que las partes acuerden por escrito, no se cumplieren las condiciones previas al primer desembolso establecidas en el Artículo 4.01 de estas Normas Generales y en las Estipulaciones Especiales, el Banco podrá poner término a este Contrato dando al Prestatario el aviso correspondiente.

ARTÍCULO 4.03. Requisitos para todo desembolso. Para que el Banco efectúe cualquier desembolso será menester: (a) que el Prestatario o el Organismo Ejecutor en su caso, haya presentado por escrito, o por medios electrónicos según la forma y las condiciones especificadas por el Banco, una solicitud de desembolso y que, en apoyo de dicha solicitud, se hayan suministrado al Banco los pertinentes documentos y demás antecedentes que éste pueda haberle requerido. En el caso de Préstamos en los cuales el Prestatario haya optado por recibir financiamiento en una Moneda Única o en una combinación de Monedas Únicas la solicitud debe, además, indicar el monto específico de la o las Monedas Únicas que se solicite desembolsar; (b) que el Prestatario o el Organismo Ejecutor en su caso, haya abierto y mantenga una o más cuentas bancarias en una institución financiera en la que el Banco realice los desembolsos del Financiamiento; (c) salvo que el Banco acuerde lo contrario, las solicitudes deberán ser presentadas, a más tardar, con treinta (30) días calendario de anticipación a la fecha

Two handwritten signatures in black ink, one on the left and one on the right, appearing to be initials or names.

de expiración del plazo para desembolsos o de la prórroga del mismo, que el Prestatario y el Banco hubieren acordado por escrito; (d) que no haya surgido alguna de las circunstancias descritas en el Artículo 5.01 de estas Normas Generales; y (e) que el Garante, en su caso, no se encuentre en incumplimiento por más de ciento veinte (120) días, de sus obligaciones de pago para con el Banco por concepto de cualquier Préstamo o Garantía.

ARTÍCULO 4.04. Desembolsos para Cooperación Técnica. Si las Estipulaciones Especiales contemplaran Financiamiento de gastos para Cooperación Técnica, los desembolsos para ese propósito podrán efectuarse una vez que se hayan cumplido los requisitos establecidos en los incisos (a) y (b) del Artículo 4.01 y en el Artículo 4.03 de estas Normas Generales.

ARTÍCULO 4.05. Pago de la cuota para inspección y vigilancia. Si el Banco estableciera que se cobrará un monto para cubrir sus gastos por concepto de inspección y vigilancia generales, de acuerdo con lo dispuesto en las Estipulaciones Especiales, el Banco notificará al Prestatario al respecto y éste indicará si pagará dicho monto directamente al Banco o si el Banco deberá retirar y retener dicho monto de los recursos del Financiamiento. Tanto el pago por parte del Prestatario como la retención por parte del Banco de cualquier monto que se destine a inspección y vigilancia generales se realizarán en la moneda del Préstamo.

ARTÍCULO 4.06. Procedimiento para los desembolsos. El Banco podrá efectuar desembolsos con cargo al Financiamiento, así: (a) mediante giros en favor del Prestatario de las sumas a que tenga derecho de conformidad con este Contrato bajo la modalidad de reembolso de gastos y de anticipo de fondos; (b) mediante pagos a terceros por cuenta del Prestatario y de acuerdo con él; y (c) mediante otra modalidad que las partes acuerden por escrito. Cualquier gasto bancario con motivo de los desembolsos será por cuenta del Prestatario. A menos que las partes lo acuerden de otra manera, sólo se harán desembolsos en cada ocasión por sumas no inferiores al equivalente de cien mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$100.000).

ARTÍCULO 4.07. Reembolso de gastos. (a) Con cargo al Financiamiento y cumplidos los requisitos previstos en los Artículos 4.01 y 4.03 de estas Normas Generales y los que fueren pertinentes de las Estipulaciones Especiales, el Banco podrá efectuar el desembolso de recursos del Financiamiento para reembolsar al Prestatario o al Organismo Ejecutor, según corresponda, los gastos efectuados en la ejecución del Proyecto que sean elegibles para atenderse con recursos del Financiamiento, de acuerdo con las disposiciones de este Contrato.

(b) Salvo expreso acuerdo entre las partes, las solicitudes de desembolso para reembolsar gastos financiados por el Prestatario o el Organismo Ejecutor, según corresponda, de acuerdo con el inciso (a) anterior, deberán realizarse prontamente, a medida que el Prestatario o el Organismo Ejecutor incurra en dichos gastos, o, a más tardar, dentro de los sesenta (60) días siguientes a la finalización de cada Semestre o en otro plazo que las partes acuerden.

ARTÍCULO 4.08. Anticipo de fondos. (a) Con cargo al Financiamiento y cumplidos los requisitos previstos en los Artículos 4.01 y 4.03 de estas Normas Generales y los que fueren pertinentes de las Estipulaciones Especiales, el Banco podrá efectuar desembolsos de los recursos del Financiamiento para adelantar recursos al Prestatario o al Organismo Ejecutor,



según corresponda, para atender gastos elegibles para la ejecución del Proyecto, de acuerdo con las disposiciones de este Contrato.

(b) El monto máximo de cada anticipo de fondos será fijado por el Banco con base en las necesidades de liquidez del Proyecto para atender previsiones periódicas de gastos, de acuerdo con el inciso (a) anterior. En ningún caso, el monto máximo de un anticipo de fondos podrá exceder la suma requerida para el financiamiento de dichos gastos, durante un período máximo de seis (6) meses, de conformidad con el cronograma de inversiones, el flujo de recursos requeridos para dichos propósitos, y la capacidad demostrada del Prestatario u Organismo Ejecutor, según corresponda, para utilizar los recursos del Financiamiento.

(c) El Banco podrá: (i) ampliar el monto máximo del anticipo de fondos vigente cuando hayan surgido necesidades inmediatas de efectivo que lo ameriten, si así se le solicita justificadamente, y se le presenta un estado de los gastos programados para la ejecución del Proyecto correspondiente al período del anticipo de fondos vigente; o (ii) efectuar un nuevo anticipo de fondos con base en lo indicado en el inciso (b) anterior, cuando se haya justificado, al menos, el ochenta por ciento (80%) del total de los fondos desembolsados por concepto de anticipos. El Banco podrá tomar cualquiera de las anteriores acciones, siempre que se cumplan los requisitos del Artículo 4.03 de estas Normas Generales y los que se establezcan en las Estipulaciones Especiales.

(d) El Banco podrá también reducir o cancelar el saldo total acumulado del o de los anticipos de fondos en el caso de que determine que los recursos desembolsados del Financiamiento no han sido utilizados o justificados debida y oportunamente al Banco, de conformidad con las disposiciones de este Contrato.

ARTÍCULO 4.09. Período de Cierre. El Prestatario o el Organismo Ejecutor, según corresponda, deberá: (a) presentar a la satisfacción del Banco, dentro del plazo de noventa (90) días contado a partir de la fecha estipulada para el último desembolso del Financiamiento, la documentación de respaldo de los gastos efectuados con cargo al Proyecto y demás información que el Banco hubiera solicitado, y (b) devolver al Banco, a más tardar el último día de vencimiento del Período de Cierre, el saldo sin justificar de los recursos desembolsados del Financiamiento. En el caso de que los servicios de auditoría se financien con cargo a los recursos del Financiamiento y de que dichos servicios no se terminen y paguen antes del vencimiento del Período de Cierre a que se refiere el inciso (a) anterior, el Prestatario o el Organismo Ejecutor, según corresponda, deberá informar y acordar con el Banco la forma como se viabilizará el pago de dichos servicios, y devolver los recursos del Financiamiento destinados para este fin, en caso de que el Banco no reciba los estados financieros y demás informes auditados dentro de los plazos estipulados en este Contrato.

ARTÍCULO 4.10. Disponibilidad de moneda nacional. El Banco estará obligado a efectuar desembolsos al Prestatario, en la moneda de su país, solamente en la medida en que el respectivo depositario del Banco la haya puesto a su efectiva disposición.

CAPÍTULO V

Suspensión de Desembolsos, Vencimiento Anticipado y Otras Disposiciones

ARTÍCULO 5.01. Suspensión de desembolsos. El Banco, mediante aviso escrito al Prestatario, podrá suspender los desembolsos, si surge y mientras subsista, alguna de las circunstancias siguientes:

- (a) El retardo en el pago de las sumas que el Prestatario adeude al Banco por capital, comisiones, intereses, devolución de anticipos o por cualquier otro concepto, con motivo de este Contrato o de cualquier otro contrato celebrado entre el Banco y el Prestatario, incluyendo otro Contrato de Préstamo o Contrato de Derivados.
- (b) El incumplimiento por parte del Prestatario de cualquier otra obligación estipulada en el o en los Contratos suscritos con el Banco para financiar el Proyecto o en el o en los Contratos de Derivados suscritos con el Banco.
- (c) El retiro o suspensión como miembro del Banco del país en que el Proyecto debe ejecutarse.
- (d) Cuando el Proyecto o los propósitos del Financiamiento pudieren ser afectados por: (i) cualquier restricción, modificación o alteración de las facultades legales, de las funciones o del patrimonio del Prestatario o del Organismo Ejecutor; o (ii) cualquier modificación o enmienda que se hubiere efectuado sin la conformidad escrita del Banco, en las condiciones básicas cumplidas antes de la Resolución aprobatoria del Financiamiento o de la firma del Contrato. En estos casos, el Banco tendrá derecho a requerir del Prestatario y del Organismo Ejecutor una información razonada y pormenorizada y sólo después de oír al Prestatario o al Organismo Ejecutor y de apreciar sus informaciones y aclaraciones, o en el caso de falta de manifestación del Prestatario y del Organismo Ejecutor, el Banco podrá suspender los desembolsos si juzga que los cambios introducidos afectan sustancialmente y en forma desfavorable al Proyecto o hacen imposible su ejecución.
- (e) El incumplimiento por parte del Garante, si lo hubiere, de cualquier obligación estipulada en el Contrato de Garantía o en cualquier Contrato de Derivados suscrito con el Banco.
- (f) Cualquier circunstancia extraordinaria que, a juicio del Banco, y no tratándose de un Contrato con la República como Prestatario, haga improbable que el Prestatario pueda cumplir las obligaciones contraídas en este Contrato, o que no permita satisfacer los propósitos que se tuvieron en cuenta al celebrarlo.
- (g) Si, de conformidad con los procedimientos de sanciones del Banco, se determina, en cualquier etapa, que un empleado, agente o representante del Prestatario, del

Organismo Ejecutor o del Organismo Contratante, ha cometido una Práctica Prohibida durante el proceso de contratación o durante la ejecución de un contrato.

ARTÍCULO 5.02. Terminación, vencimiento anticipado o cancelaciones parciales de montos no desembolsados. (a) El Banco podrá poner término a este Contrato en la parte del Financiamiento que hasta esa fecha no haya sido desembolsada o declarar vencida y pagadera de inmediato la totalidad del Préstamo o una parte de él, con los intereses y comisiones devengadas hasta la fecha del pago: (i) si alguna de las circunstancias previstas en los incisos (a), (b), (c) y (e) del Artículo anterior se prolongase más de sesenta (60) días; o (ii) si la información a la que se refiere el inciso (d) del Artículo anterior, o las aclaraciones o informaciones adicionales presentadas por el Prestatario o por el Organismo Ejecutor, en su caso, no fueren satisfactorias para el Banco.

(b) Si se determina que, de conformidad con los procedimientos de sanciones del Banco, cualquier firma, entidad o individuo actuando como oferente o participando en una actividad financiada por el Banco incluidos, entre otros, solicitantes, oferentes, contratistas, empresas de consultoría y consultores individuales, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de bienes o servicios, concesionarios, el Prestatario, el Organismo Ejecutor u Organismo Contratante (incluidos sus respectivos funcionarios, empleados y representantes, ya sean sus atribuciones expresas o implícitas) ha cometido una Práctica Prohibida en cualquier etapa del proceso de contratación o durante la ejecución de un contrato, el Banco podrá cancelar la parte no desembolsada o acelerar el repago de la parte del Financiamiento que estuviese relacionada inequívocamente a dicha contratación, cuando exista evidencia de que el representante del Prestatario, del Organismo Ejecutor u Organismo Contratante no ha tomado las medidas correctivas adecuadas (lo que incluye, entre otras cosas, la notificación adecuada al Banco tras tener conocimiento de la comisión de la Práctica Prohibida) en un plazo que el Banco considere razonable.

(c) El Banco podrá asimismo cancelar la parte no desembolsada o acelerar el repago de la parte del Financiamiento que estuviese destinada a una adquisición determinada de bienes, obras, servicios relacionados, o servicios de consultoría si, en cualquier momento, determinare que dicha adquisición se llevó a cabo sin seguir los procedimientos indicados en este Contrato.

ARTÍCULO 5.03. Prácticas Prohibidas. (a) Para los efectos de este Contrato, se entenderá que una Práctica Prohibida incluye las siguientes prácticas: (i) una "práctica corrupta" consiste en ofrecer, dar, recibir, o solicitar, directa o indirectamente, cualquier cosa de valor para influenciar indebidamente las acciones de otra parte; (ii) una "práctica fraudulenta" es cualquier acto u omisión, incluida la tergiversación de hechos y circunstancias, que deliberada o imprudentemente engañen, o intenten engañar, a alguna parte para obtener un beneficio financiero o de otra naturaleza o para evadir una obligación; (iii) una "práctica coercitiva" consiste en perjudicar o causar daño, o amenazar con perjudicar o causar daño, directa o indirectamente, a cualquier parte o a sus bienes para influenciar indebidamente las acciones de una parte; (iv) una "práctica colusoria" es un acuerdo entre dos o más partes realizado con la intención de alcanzar un propósito inapropiado, lo que incluye influenciar en forma inapropiada las acciones de otra parte; y (v) una "práctica obstructiva" consiste en: (a) destruir, falsificar, alterar u ocultar deliberadamente evidencia significativa para la investigación o realizar

declaraciones falsas ante los investigadores con el fin de impedir materialmente una investigación del Grupo del Banco sobre denuncias de una práctica corrupta, fraudulenta, coercitiva o colusoria; y/o amenazar, hostigar o intimidar a cualquier parte para impedir que divulgue su conocimiento de asuntos que son importantes para la investigación o que prosiga la investigación, o (b) todo acto dirigido a impedir materialmente el ejercicio de inspección del Banco y los derechos de auditoría previstos en los Artículos 7.01(c), 7.02(e) y 7.04(g) de estas Normas Generales.

(b) En adición a lo establecido en los Artículos 5.01(g) y 5.02(b) de estas Normas Generales, si se determina que, de conformidad con los procedimientos de sanciones del Banco, cualquier firma, entidad o individuo actuando como oferente o participando en una actividad financiada por el Banco incluidos, entre otros, solicitantes, oferentes, contratistas, empresas de consultoría y consultores individuales, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de bienes o servicios, concesionarios, el Prestatario, Organismo Ejecutor u Organismo Contratante (incluidos sus respectivos funcionarios, empleados y representantes, ya sean sus atribuciones expresas o implícitas) ha cometido una Práctica Prohibida en cualquier etapa del proceso de contratación o durante la ejecución de un contrato, el Banco podrá:

- (i) no financiar ninguna propuesta de adjudicación de un contrato para la adquisición de obras, bienes, servicios relacionados y la contratación de servicios de consultoría;
- (ii) declarar una contratación no elegible para financiamiento del Banco, cuando exista evidencia de que el representante del Prestatario, del Organismo Ejecutor u Organismo Contratante no ha tomado las medidas correctivas adecuadas (lo que incluye, entre otras cosas, la notificación adecuada al Banco tras tener conocimiento de la comisión de la Práctica Prohibida) en un plazo que el Banco considere razonable;
- (iii) emitir una amonestación a la firma, entidad o individuo en formato de una carta formal de censura por su conducta;
- (iv) declarar a una firma, entidad o individuo inelegible, en forma permanente o por un determinado período de tiempo, para que (A) se le adjudiquen o participe en actividades financiadas por el Banco, y (B) sea designado subconsultor, subcontratista o proveedor de bienes o servicios por otra firma elegible a la que se adjudique un contrato para ejecutar actividades financiadas por el Banco;
- (v) remitir el tema a las autoridades pertinentes encargadas de hacer cumplir las leyes; y/o
- (vi) imponer otras sanciones que considere apropiadas bajo las circunstancias del caso, incluida la imposición de multas que representen para el Banco un reembolso de los costos vinculados con las investigaciones y actuaciones. Dichas sanciones podrán ser impuestas en forma adicional o



en sustitución de las sanciones mencionadas en el inciso (g) del Artículo 5.01, en el inciso (b) del Artículo 5.02 y en el inciso (b), numerales (i) al (v), de este Artículo 5.03.

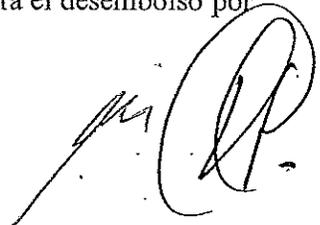
(c) Lo dispuesto en el inciso (g) del Artículo 5.01 y en el Artículo 5.03(b)(i) se aplicará también en casos en los que las partes hayan sido temporalmente declaradas inelegibles para la adjudicación de nuevos contratos en espera de que se adopte una decisión definitiva en un proceso de sanción, o cualquier resolución.

(d) La imposición de cualquier medida que sea tomada por el Banco de conformidad con las disposiciones referidas anteriormente será de carácter público.

(e) Cualquier firma, entidad o individuo actuando como oferente o participando en una actividad financiada por el Banco incluido, entre otros, solicitantes, oferentes, contratistas, empresas de consultoría y consultores individuales, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de bienes o servicios, concesionarios, el Prestatario, Organismo Ejecutor u Organismo Contratante (incluidos sus respectivos funcionarios, empleados, representantes ya sean sus atribuciones expresas o implícitas) podrá verse sujeto a sanción, de conformidad con lo dispuesto en acuerdos suscritos por el Banco con otra institución financiera internacional concernientes al reconocimiento recíproco de decisiones en materia de inhabilitación. Para efectos de lo dispuesto en este literal (e), el término "sanción" incluye toda inhabilitación permanente, imposición de condiciones para la participación en futuros contratos o adopción pública de medidas en respuesta a una contravención del marco vigente de una institución financiera internacional aplicable a la resolución de denuncias de comisión de Prácticas Prohibidas.

(f) Cuando el Prestatario adquiera bienes, obras o servicios distintos de los servicios de consultoría directamente de una agencia especializada o contrate a una agencia especializada para prestar servicios de asistencia técnica en el marco de un acuerdo entre el Prestatario y dicha agencia especializada, todas las disposiciones contempladas en este Contrato relativas a sanciones y Prácticas Prohibidas se aplicarán íntegramente a los solicitantes, oferentes, contratistas, empresas de consultoría o consultores individuales, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de bienes o servicios (incluidos sus respectivos funcionarios, empleados y representantes, ya sean sus atribuciones expresas o implícitas) o cualquier otra entidad que haya suscrito contratos con dicha agencia especializada para la provisión de bienes, obras o servicios conexos relacionados con actividades financiadas por el Banco. El Banco se reserva el derecho de obligar al Prestatario a que se acoja a recursos tales como la suspensión o la rescisión. El Prestatario se compromete a que los contratos con agencias especializadas incluyan disposiciones para que éstas consulten la lista de firmas e individuos declarados inelegibles de forma temporal o permanente por el Banco. En caso de que una agencia especializada suscriba un contrato o una orden de compra con una firma o individuo declarado inelegible de forma temporal o permanente por el Banco, el Banco no financiará los gastos conexos y se acogerá a otras medidas que considere convenientes.

ARTÍCULO 5.04. Obligaciones no afectadas. No obstante lo dispuesto en los Artículos 5.01 y 5.02 precedentes, ninguna de las medidas previstas en este Capítulo afectará el desembolso por



parte del Banco de: (a) las cantidades sujetas a la garantía de una carta de crédito irrevocable; y (b) las cantidades que el Banco se haya comprometido específicamente por escrito con el Prestatario o el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante, en su caso, a suministrar con cargo a los recursos del Financiamiento para hacer pagos a un contratista o proveedor de bienes y servicios relacionados o servicios de consultoría. El Banco podrá dejar sin efecto el compromiso indicado en este inciso (b) cuando se hubiese determinado, a satisfacción del Banco, que con motivo del proceso de selección, la negociación o ejecución del contrato para la adquisición de las citadas obras, bienes y servicios relacionados o servicios de consultoría, ocurrieron una o más Prácticas Prohibidas.

ARTÍCULO 5.05. No renuncia de derechos. El retardo o el no ejercicio por parte del Banco de los derechos acordados en este Contrato no podrán ser interpretados como renuncia del Banco a tales derechos, ni como el haber aceptado hechos o circunstancias que, de haberse producido, lo hubieran facultado para ejercitarlos.

ARTÍCULO 5.06. Disposiciones no afectadas. La aplicación de las medidas establecidas en este Capítulo no afectará las obligaciones del Prestatario establecidas en este Contrato, las cuales quedarán en pleno vigor, salvo en el caso de vencimiento anticipado de la totalidad del Préstamo, en cuya circunstancia sólo quedarán vigentes las obligaciones pecuniarias del Prestatario.

CAPÍTULO VI

Ejecución del Proyecto

ARTÍCULO 6.01. Disposiciones generales sobre ejecución del Proyecto. (a) El Prestatario conviene en que el Proyecto será llevado a cabo con la debida diligencia de conformidad con eficientes normas financieras y técnicas y de acuerdo con los planes, especificaciones, calendario de inversiones, presupuestos, reglamentos y otros documentos que el Banco haya aprobado. Igualmente, conviene en que todas las obligaciones a su cargo deberán ser cumplidas a satisfacción del Banco.

(b) Toda modificación importante en los planes, especificaciones, calendario de inversiones, presupuestos, reglamentos y otros documentos que el Banco haya aprobado, así como todo cambio sustancial en el contrato o contratos de bienes o servicios que se costeen con los recursos destinados a la ejecución del Proyecto o las modificaciones de las categorías de inversiones, requieren el consentimiento escrito del Banco.

ARTÍCULO 6.02. Precios y licitaciones. Los contratos para ejecución de obras, adquisición de bienes y prestación de servicios para el Proyecto se deberán pactar a un costo razonable que será generalmente el precio más bajo del mercado, tomando en cuenta factores de calidad, eficiencia y otros que sean del caso.

ARTÍCULO 6.03. Utilización de bienes. Salvo autorización expresa del Banco, los bienes adquiridos con los recursos del Financiamiento deberán dedicarse exclusivamente para los fines

del Proyecto. Concluida la ejecución del Proyecto, la maquinaria y el equipo de construcción utilizados en dicha ejecución, podrán emplearse para otros fines.

ARTÍCULO 6.04. Recursos adicionales. (a) El Prestatario deberá aportar oportunamente todos los recursos adicionales a los del Préstamo que se necesiten para la completa e ininterrumpida ejecución del Proyecto, cuyo monto estimado se señala en las Estipulaciones Especiales. Si durante el proceso de desembolso del Financiamiento se produjere un alza del costo estimado del Proyecto, el Banco podrá requerir la modificación del calendario de inversiones referido en el inciso (d) del Artículo 4.01 de estas Normas Generales, para que el Prestatario haga frente a dicha alza.

(b) A partir del año calendario siguiente a la iniciación del Proyecto y durante el período de su ejecución, el Prestatario deberá demostrar al Banco, en los primeros sesenta (60) días de cada año calendario, que dispondrá oportunamente de los recursos necesarios para efectuar la contribución local al Proyecto durante ese año.

CAPÍTULO VII

Sistema de Información Financiera y Control Interno, Inspecciones, Informes y Auditoría Externa

ARTÍCULO 7.01. Sistema de Información Financiera y Control Interno. (a) El Prestatario o el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante, según corresponda, deberá mantener: (i) un sistema de información financiera aceptable al Banco que permita el registro contable, presupuestario y financiero, y la emisión de estados financieros y otros informes relacionados con los recursos del Financiamiento y de otras fuentes de financiamiento, si fuera el caso; y (ii) una estructura de control interno que permita el manejo efectivo del Proyecto, proporcione confiabilidad sobre la información financiera, registros y archivos físicos, magnéticos y electrónicos, y permita el cumplimiento de las disposiciones previstas en este Contrato.

(b) El Prestatario o el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante, según corresponda, se compromete a conservar los registros originales del Proyecto por un período mínimo de tres (3) años después de la fecha estipulada para el último desembolso del Financiamiento de manera que: (i) permitan identificar las sumas recibidas de las distintas fuentes; (ii) consignen, de conformidad con el sistema de información financiera que el Banco haya aprobado, las inversiones en el Proyecto, tanto con los recursos del Préstamo como con los demás fondos que deban aportarse para su total ejecución; (iii) incluyan el detalle necesario para identificar las obras realizadas, los bienes adquiridos y los servicios contratados, así como la utilización de dichas obras, bienes y servicios; (iv) evidencien la conformidad en la recepción, autorización y pago de la obra, bien o servicio adquirido o contratado; (v) dichos registros incluyan la documentación relacionada con el proceso de adquisición, contratación y ejecución de los contratos financiados por el Banco y otras fuentes de financiamiento, lo que comprende, pero no se limita a, los llamados a licitación, los paquetes de ofertas, los resúmenes, las evaluaciones de las ofertas, los contratos, la correspondencia, los productos y borradores de trabajo y las facturas, certificados e informes de recepción, recibos, incluyendo documentos



relacionados con el pago de comisiones, y pagos a representantes, consultores y contratistas; y (vi) demuestren el costo de las inversiones en cada categoría y el progreso físico y financiero de las obras, bienes y servicios. Cuando se trate de programas de crédito, los registros deberán precisar, además, los créditos otorgados, las recuperaciones efectuadas y la utilización de éstas.

(c) El Prestatario se compromete a que en los documentos de licitación, las solicitudes de propuesta y los contratos financiados con un préstamo del Banco que el Prestatario, el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante celebre, se incluya una disposición que exija a los proveedores de bienes o servicios, contratistas, subcontratistas, consultores y sus representantes, miembros del personal, subconsultores, subcontratistas, o concesionarios, a conservar todos los documentos y registros relacionados con actividades financiadas por el Banco por un período de siete (7) años luego de terminado el trabajo contemplado en el respectivo contrato.

ARTÍCULO 7.02. Inspecciones. (a) El Banco podrá establecer los procedimientos de inspección que juzgue necesarios para asegurar el desarrollo satisfactorio del Proyecto.

(b) El Prestatario, el Organismo Ejecutor y el Organismo Contratante, en su caso, deberán permitir al Banco que inspeccione en cualquier momento el Proyecto, el equipo y los materiales correspondientes y revise los registros y documentos que el Banco estime pertinente conocer. El personal que envíe o designe el Banco para el cumplimiento de este propósito como investigadores, representantes o auditores o expertos deberá contar con la más amplia colaboración de las autoridades respectivas. Todos los costos relativos al transporte, salario y demás gastos de dicho personal, serán pagados por el Banco.

(c) El Prestatario, el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante, en su caso, deberán proporcionar al Banco, si un representante autorizado de éste lo solicita, todos los documentos, incluyendo los relacionados con las adquisiciones, que el Banco pueda solicitar razonablemente. Adicionalmente, el Prestatario, el Organismo Ejecutor y el Organismo Contratante deberán poner a la disposición del Banco, si así se les solicita con una anticipación razonable, su personal para que respondan a las preguntas que el personal del Banco pueda tener de la revisión o auditoría de los documentos. El Prestatario, el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante, en su caso, deberá presentar los documentos en un tiempo preciso, o una declaración jurada en la que consten las razones por las cuales la documentación solicitada no está disponible o está siendo retenida.

(d) Si el Prestatario, el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante, en su caso, se rehúsa a cumplir con la solicitud presentada por el Banco, o de alguna otra forma obstaculiza la revisión del asunto por parte del Banco, el Banco, bajo su sola discreción, podrá adoptar las medidas que considere apropiadas en contra del Prestatario, el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante, según sea del caso.

(e) El Prestatario se compromete a que en los documentos de licitación, las solicitudes de propuesta y los contratos financiados con un préstamo del Banco que el Prestatario, el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante celebre, se incluya una disposición que exija que los solicitantes, oferentes, proveedores de bienes o servicios y su



representante, contratistas, subcontratistas, consultores y sus representantes, miembros del personal, subconsultores, subcontratistas, o concesionarios: (i) permitan al Banco revisar cualesquiera cuentas, registros y otros documentos relacionados con la presentación de propuestas y con el cumplimiento del contrato y someterlos a una auditoría por auditores designados por el Banco; y (ii) presten plena asistencia al Banco en su investigación; y (iii) entreguen al Banco cualquier documento necesario para la investigación de denuncias de comisión de Prácticas Prohibidas y hagan que sus empleados o agentes que tengan conocimiento de las actividades financiadas por el Banco estén disponibles para responder a las consultas relacionadas con la investigación provenientes de personal del Banco o de cualquier investigador, agente, auditor, o consultor apropiadamente designado. Si el solicitante, oferente, proveedor de bienes o servicios y su representante, contratistas, consultor, miembro del personal, subcontratista, subconsultor y sus representantes o concesionario se niega a cooperar o incumple el requerimiento del Banco, o de cualquier otra forma obstaculiza la investigación por parte del Banco, el Banco, bajo su sola discreción, podrá tomar las medidas apropiadas contra el solicitante, oferente, proveedor de bienes o servicios y su representante, contratista, consultor, miembro del personal, subcontratista, subconsultor y sus representantes o concesionario.

ARTÍCULO 7.03. Informes. El Prestatario o el Organismo Ejecutor, según corresponda, deberá presentar a la satisfacción del Banco, los informes relativos a la ejecución del Proyecto, dentro de los sesenta (60) días siguientes a la finalización de cada Semestre o en otro plazo que las partes acuerden, preparados de conformidad con las normas que al respecto se acuerden con el Banco; y los demás informes que el Banco razonablemente solicite en relación con la inversión de las sumas prestadas, la utilización de los bienes adquiridos con dichas sumas y el progreso del Proyecto.

ARTÍCULO 7.04. Auditoría Externa. (a) El Prestatario se compromete a presentar al Banco, por si mismo o por intermedio del Organismo Ejecutor, dentro de los plazos, durante el período y la frecuencia señalados en las Estipulaciones Especiales de este Contrato, los estados financieros y otros informes, y la información financiera adicional que el Banco le solicitare, de conformidad con estándares y principios de contabilidad aceptables al Banco.

(b) El Prestatario se compromete a que los estados financieros y otros informes señalados en las Estipulaciones Especiales de este Contrato se auditen por auditores independientes aceptables al Banco, de conformidad con estándares y principios de auditoría aceptables al Banco, y a presentar, igualmente a satisfacción del Banco, la información relacionada con los auditores independientes contratados que éste le solicitare.

(c) El Prestatario se compromete a seleccionar y contratar, por si mismo o por intermedio del Organismo Ejecutor, los auditores independientes necesarios para la presentación oportuna de los estados financieros y demás informes mencionados en el inciso (b) anterior, a más tardar cuatro (4) meses antes del cierre de cada ejercicio económico del Prestatario, a partir de la fecha en que se inicie la vigencia del presente Contrato o en otro plazo que las partes acuerden, de conformidad con los procedimientos y los términos de referencia previamente acordados con el Banco. El Prestatario o el Organismo Ejecutor, según corresponda, deberá autorizar a los auditores para que proporcionen al Banco la información adicional que éste

razonablemente pueda solicitarle, en relación con los estados financieros y otros informes auditados.

(d) En los casos en que la auditoría esté a cargo de un organismo oficial de fiscalización y éste no pudiere efectuar su labor de acuerdo con requisitos satisfactorios al Banco o dentro de los plazos, durante el período y la frecuencia estipulados en este Contrato, el Prestatario o el Organismo Ejecutor, según corresponda seleccionará y contratará los servicios de auditores independientes aceptables al Banco de conformidad con lo indicado en el inciso (c) anterior.

(e) Sin perjuicio de lo establecido en los incisos anteriores, el Banco, en forma excepcional y previo acuerdo entre las partes, podrá seleccionar y contratar los servicios de auditores independientes para la preparación de los estados financieros y otros informes auditados previstos en este Contrato cuando: (i) los beneficios de que el Banco seleccione y contrate dichos servicios sean mayores; o (ii) los servicios de firmas privadas y contadores públicos independientes calificados en el país sean limitados; o (iii) cuando existan circunstancias especiales que justifiquen que el Banco seleccione y contrate dichos servicios.

(f) El Banco se reserva el derecho de solicitar al Prestatario o al Organismo Ejecutor, según corresponda, la realización de otra clase de auditorías externas o de trabajos relacionados con la auditoría de proyectos, del Organismo Ejecutor y de entidades relacionadas, del sistema de información financiera y de las cuentas bancarias del Proyecto, entre otras. La naturaleza, frecuencia, alcance, oportunidad, metodología, tipo de normas de auditoría aplicables, informes, procedimientos de selección y términos de referencia serán establecidos de común acuerdo entre la partes.

(g) Los documentos de licitación y los contratos que el Prestatario, Organismo Ejecutor u Organismo Contratante celebre con un proveedor de bienes o servicios, contratista, subcontratista, consultor, subconsultor, miembro del personal o concesionario deberán incluir una disposición que permita al Banco revisar cualesquiera cuentas, registros y otros documentos relacionados con la presentación de propuestas y con el cumplimiento del contrato y someterlos a una auditoría por auditores designados por el Banco.

CAPÍTULO VIII

Disposición sobre Gravámenes y Exenciones

ARTÍCULO 8.01. Compromiso sobre gravámenes. En el supuesto de que el Prestatario conviniere en establecer algún gravamen específico sobre todo o parte de sus bienes o rentas como garantía de una deuda externa, habrá de constituir al mismo tiempo un gravamen que garantice al Banco, en un pie de igualdad y proporcionalmente, el cumplimiento de las obligaciones pecuniarias derivadas de este Contrato. Sin embargo, la anterior disposición no se aplicará: (a) a los gravámenes constituidos sobre bienes, para asegurar el pago del saldo insoluto de su precio de adquisición; y (b) a los constituidos con motivo de operaciones bancarias para garantizar el pago de obligaciones cuyos vencimientos no excedan de un año de plazo. En caso

de que el Prestatario sea un país miembro, la expresión "bienes o rentas" se refiere a toda clase de bienes o rentas que pertenezcan al Prestatario o a cualesquiera de sus dependencias que no sean entidades autónomas con patrimonio propio.

ARTÍCULO 8.02. Exención de impuestos. El Prestatario se compromete a que tanto el capital como los intereses y demás cargos del Préstamo se pagarán sin deducción ni restricción alguna, libres de todo impuesto, tasa, derecho o recargo que establezcan o pudieran establecer las leyes de su país y a hacerse cargo de todo impuesto, tasa o derecho aplicable a la celebración, inscripción y ejecución de este Contrato.

CAPÍTULO IX

Procedimiento Arbitral

ARTÍCULO 9.01. Composición del Tribunal. (a) El Tribunal de Arbitraje se compondrá de tres miembros, que serán designados en la forma siguiente: uno, por el Banco; otro, por el Prestatario; y un tercero, en adelante denominado el "Dirimente", por acuerdo directo entre las partes, o por intermedio de los respectivos árbitros. Si las partes o los árbitros no se pusieren de acuerdo respecto de la persona del Dirimente, o si una de las partes no pudiera designar árbitro, el Dirimente será designado, a petición de cualquiera de las partes, por el Secretario General de la Organización de los Estados Americanos. Si una de las partes no designare árbitro, éste será designado por el Dirimente. Si alguno de los árbitros designados o el Dirimente no quisiere o no pudiere actuar o seguir actuando, se procederá a su reemplazo en igual forma que para la designación original. El sucesor tendrá las mismas funciones y atribuciones que el antecesor.

(b) Si la controversia afectare tanto al Prestatario como al Garante, si lo hubiere, ambos serán considerados como una sola parte y, por consiguiente, tanto para la designación del árbitro como para los demás efectos del arbitraje, deberán actuar conjuntamente.

ARTÍCULO 9.02. Iniciación del procedimiento. Para someter la controversia al procedimiento de arbitraje, la parte reclamante dirigirá a la otra una comunicación escrita exponiendo la naturaleza del reclamo, la satisfacción o reparación que persigue y el nombre del árbitro que designa. La parte que hubiere recibido dicha comunicación deberá, dentro del plazo de cuarenta y cinco (45) días, comunicar a la parte contraria el nombre de la persona que designe como árbitro. Si dentro del plazo de treinta (30) días, contado desde la entrega de la comunicación referida al reclamante, las partes no se hubieren puesto de acuerdo en cuanto a la persona del Dirimente, cualquiera de ellas podrá recurrir ante el Secretario General de la Organización de los Estados Americanos para que éste proceda a la designación.

ARTÍCULO 9.03. Constitución del Tribunal. El Tribunal de Arbitraje se constituirá en Washington, Distrito de Columbia, Estados Unidos de América, en la fecha que el Dirimente designe y, constituido, funcionará en las fechas que fije el propio Tribunal.

ARTÍCULO 9.04. Procedimiento. (a) El Tribunal sólo tendrá competencia para conocer de los puntos de la controversia. Adoptará su propio procedimiento y podrá por propia iniciativa

designar los peritos que estime necesarios. En todo caso, deberá dar a las partes la oportunidad de presentar exposiciones en audiencia.

(b) El Tribunal fallará en conciencia, con base en los términos de este Contrato y pronunciará su fallo aún en el caso de que alguna de las partes actúe en rebeldía.

(c) El fallo se hará constar por escrito y se adoptará con el voto concurrente de dos miembros del Tribunal, por lo menos. Deberá dictarse dentro del plazo aproximado de sesenta (60) días, contados a partir de la fecha del nombramiento del Dirimente, a menos que el Tribunal determine que por circunstancias especiales e imprevistas deba ampliarse dicho plazo. El fallo será notificado a las partes mediante comunicación suscrita, cuando menos, por dos miembros del Tribunal y deberá cumplirse dentro del plazo de treinta (30) días, contados a partir de la fecha de la notificación. Dicho fallo tendrá mérito ejecutivo y no admitirá recurso alguno.

ARTÍCULO 9.05. Gastos. Los honorarios de cada árbitro serán cubiertos por la parte que lo hubiere designado y los honorarios del Dirimente serán cubiertos por ambas partes en igual proporción. Antes de constituirse el Tribunal, las partes acordarán los honorarios de las demás personas que, de mutuo acuerdo, convengan que deban intervenir en el procedimiento de arbitraje. Si el acuerdo no se produjere oportunamente, el propio Tribunal fijará la compensación que sea razonable para dichas personas, tomando en cuenta las circunstancias. Cada parte sufragará sus costos en el procedimiento de arbitraje, pero los gastos del Tribunal serán sufragados por las partes en igual proporción. Toda duda en relación con la división de los gastos o con la forma en que deban pagarse será resuelta sin ulterior recurso por el Tribunal.

ARTÍCULO 9.06. Notificaciones. Toda notificación relativa al arbitraje o al fallo será hecha en la forma prevista en este Contrato. Las partes renuncian a cualquier otra forma de notificación.



ANEXO ÚNICO

EL PROGRAMA

Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional

I. Objetivo

- 1.01 El objetivo general del Programa es fortalecer la oferta exportable salvadoreña.
- 1.02 Los objetivos específicos del Programa son: (i) aumentar el volumen y la diversificación de las exportaciones salvadoreñas y sus mercados de destino, así como el número de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) exportadoras; (ii) fortalecer la presencia institucional de El Salvador en materia de promoción comercial en los principales países que sean sus socios comerciales; (iii) fortalecer la oferta de servicios gubernamentales de apoyo a los sectores productivos en materia de calidad e innovación tecnológica; (iv) mejorar la capacidad institucional para el fortalecimiento empresarial, la atracción de inversión extranjera y el desarrollo exportador del país; y (v) fortalecer la capacidad analítica y de ejecución de la política comercial nacional.

II. Descripción

- 2.01 Para el logro de los objetivos descritos en la Sección I anterior, el Programa comprende el financiamiento de actividades agrupadas en los siguientes componentes:

Componente I. Cofinanciamiento de servicios de desarrollo empresarial para MIPYMES.

- 2.02 **Subcomponente 1. Fortalecimiento de la capacidad de gestión técnica y administrativa de la Dirección del Fondo de Desarrollo Productivo (FONDEPRO) del MINEC.** Con los recursos del Financiamiento asignados a este subcomponente, el Ministerio de Economía (MINEC) contratará servicios de consultoría para el fortalecimiento de su capacidad de gestión técnica y administrativa del mecanismo de cofinanciamiento de proyectos de desarrollo empresarial, para difusión de dicho mecanismo, así como para el monitoreo y evaluación de los proyectos. Con los recursos asignados a este componente, el MINEC también contratará capacitaciones de potenciales proveedores de servicios de desarrollo empresarial para las MIPYMES sobre el modelo y los objetivos de desarrollo del Programa.
- 2.03 **Subcomponente 2. Cofinanciamiento de servicios de desarrollo empresarial.** Los recursos del Financiamiento asignados a este subcomponente serán administrados por el MINEC y serán utilizados para cofinanciar, en la forma de *matching grants* (no reembolsables), Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) dirigidos a las MIPYMES.

específicamente para proyectos relacionados con calidad, productividad, asociatividad, innovación tecnológica, desarrollo de mercados, expansión de franquicias locales, turismo, producción más limpia y estándares laborales. Los recursos del Financiamiento serán utilizados para reembolsar parte de los costos de contratación de los SDE por parte de las MIPYMES beneficiarias del Programa en las siguientes áreas: certificaciones de calidad, asesoría técnica, pasantías, capacitaciones, análisis de mercado, campañas de mercadeo, introducción de tecnologías limpias, estrategias de internacionalización, adquisición limitada de equipo especial y certificaciones laborales, entre otros. Las reglas específicas para el acceso, límites y administración de estos incentivos y la definición de las actividades no elegibles de financiamiento constarán en el Manual Operativo del Programa (MOP).

Componente II. Iniciativa de consejeros económicos y comerciales.

- 2.04 Con los recursos del Financiamiento asignados a este componente, el Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE) contratará servicios de consultoría y otros servicios de apoyo para la Iniciativa de Consejeros Económicos y Comerciales (ICEC), en países seleccionados de acuerdo con criterios técnicos, para la promoción del comercio y la atracción de inversiones. Los criterios de selección de los lugares y de los consejeros, así como sus funciones específicas constarán en el MOP. Los honorarios de los consultores contratados para actuar como consejeros económicos y comerciales incluirán una remuneración variable en función de los resultados de su gestión, de acuerdo con los procedimientos establecidos en el MOP.

Componente III. Apoyo a los sistemas de calidad e innovación tecnológica.

- 2.05 **Subcomponente 1. Fortalecimiento del sistema nacional de calidad.** Con los recursos del Financiamiento asignados a este subcomponente, el MINEC financiará obras de adecuación de infraestructura para la prestación de servicios al público, servicios de consultoría y capacitación y la adquisición de bienes para apoyar el fortalecimiento del Sistema Nacional de Calidad, incluyendo el plan de sensibilización y comunicación de la cultura de la calidad, la adecuación de los laboratorios de metrología y su instrumentación y la definición de indicadores y evaluación.
- 2.06 **Subcomponente 2. Innovación tecnológica para la exportación.** Con los recursos del Financiamiento asignados a este subcomponente, el MINEC contratará servicios de consultoría para el desarrollo de una estrategia de ordenamiento institucional del sistema público de apoyo a la innovación. El MINEC también contratará servicios de consultoría y adquirirá bienes para el apoyo a una dinámica de discusión nacional participativa de dicha estrategia.

Componente IV. Fortalecimiento empresarial y promoción de exportaciones e inversiones.

- 2.07 **Subcomponente 1. Estrategia de imagen/país.** El objetivo de este subcomponente será mejorar la imagen país para posicionar a El Salvador como país atractivo para la inversión, el

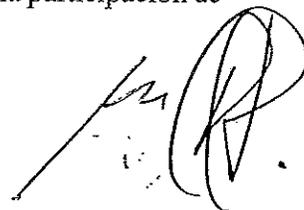


comercio y el turismo. Con los recursos del Financiamiento asignados a este subcomponente, la Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA) contratará servicios de consultoría para llevar a cabo tres tipos de actividades: un diagnóstico de la imagen/país, el diseño específico y la ejecución de una campaña de promoción de la imagen/país y la evaluación de impacto de la misma.

- 2.08 **Subcomponente 2. Programa de gestores de inversión.** El objetivo de este subcomponente será el establecimiento de mecanismos de contacto (*networking*) entre empresarios, ejecutivos y otros ciudadanos salvadoreños en el exterior para atraer inversiones al país. Con recursos del Financiamiento asignados a este subcomponente, PROESA contratará servicios de consultoría para el mapeo y formación de una base de datos de los salvadoreños en el exterior que puedan servir de puentes para este programa de gestores de inversión; el proceso de contacto con dichos salvadoreños a través del establecimiento de una red de gestores, incluyendo el establecimiento de un mecanismo de generación de perfiles de proyectos; la atención especializada al potencial inversionista; y una evaluación del programa de gestores de inversión.
- 2.09 **Subcomponente 3. Herramientas para el desarrollo de sectores de exportación.** El objetivo de este subcomponente será contribuir a la promoción del conocimiento y al fortalecimiento de la capacidad del sector productivo y exportador nacional. Con los recursos del Financiamiento asignados a este subcomponente, PROESA contratará servicios para actualizar la información sobre la oferta exportable nacional; capacitar a las MIPYMES en materia de oportunidades de exportación; llevar a cabo mentorías especializadas y otras asesorías para apoyar el desarrollo de procesos de exportación de MIPYMES; realizar estudios de mercado de interés para la exportación salvadoreña; y definir los indicadores de desempeño y evaluación del impacto del subcomponente.
- 2.10 **Subcomponente 4. Promoción de una cultura exportadora nacional.** El objetivo de este subcomponente será la promoción y el fomento de una cultura de exportación en la población salvadoreña. Este subcomponente se ejecutará primero como experiencia piloto de menor alcance geográfico para pasar posteriormente a una fase de mayor alcance, que también será financiada por esta operación, luego de evaluar la experiencia piloto. Con los recursos del Financiamiento asignados a este subcomponente, PROESA contratará servicios para: el diseño de la estrategia de promoción de la cultura exportadora; la preparación de materiales didácticos para las diferentes poblaciones meta; la capacitación de profesores y otros instructores y la ejecución de la campaña de promoción dirigida a estudiantes de educación técnica y superior universitaria, de formación vocacional y al empresariado salvadoreño en general; así como para llevar a cabo una evaluación de este subcomponente.

Componente V. Apoyo a la formulación de política comercial y administración de tratados.

- 2.11 **Subcomponente 1. Formulación e implementación de política comercial y negociaciones.** El objetivo de este subcomponente será fortalecer los procesos de formulación e implementación de la política comercial salvadoreña, con la participación de



las MIPYMES. Con los recursos del Financiamiento asignados a este Subcomponente, el MINEC contratará servicios para: la capacitación de funcionarios del sector público en herramientas y técnicas de negociación, métodos cuantitativos y capacitación de capacitadores; el desarrollo de un programa de capacitación MIPYMES en materia de política comercial y negociaciones que les facilite la participación efectiva (colocación de sus productos) en los procesos de negociación de acuerdos comerciales internacionales; el diseño de estrategias de política comercial y negociación frente a países y sectores específicos; el análisis de impacto económico de las negociaciones sobre sectores específicos, así como el análisis de costos de oportunidades perdidas en materia de política comercial; el desarrollo de un programa de divulgación de acuerdos comerciales; el desarrollo de una aplicación informática para el registro y control de posiciones de negociación de los sectores públicos y privados en las negociaciones comerciales internacionales; y el desarrollo de un sistema de información de acuerdos comerciales para la promoción de oportunidades de exportación.

- 2.12 Subcomponente 2. Apoyo para el análisis y la inteligencia económica.** El objetivo de este subcomponente será fortalecer la capacidad institucional del MINEC en materia de generación de análisis e inteligencia económica y competitiva para mejorar sus procesos de toma de decisiones. Con recursos del Financiamiento asignados a este subcomponente, el MINEC contratará servicios para desarrollar un programa de capacitación de los funcionarios del sector público involucrados en temas económico-comerciales, en materia de análisis económico y estimación de impactos cuantitativos de los acuerdos comerciales sobre los sectores productivos nacionales para facilitar la colocación y negociación de la oferta exportable en los acuerdos comerciales, así como para preparar programas de ajuste sectorial; realizar un análisis de sectores específicos, realizar un estudio de competitividad/país; y desarrollar un programa de divulgación pública de los análisis económicos generados.
- 2.13 Subcomponente 3. Fortalecimiento de la capacidad de administración de tratados comerciales.** El objetivo de este subcomponente será fortalecer el servicio a las MIPYMES mediante la implantación de mecanismos amigables de información y capacitación sobre los acuerdos comerciales que les facilite su participación en los procesos de negociación y aplicación de acuerdos comerciales. Con recursos del Financiamiento asignados a este subcomponente, el MINEC contratará servicios de asistencia técnica y adquirirá bienes para la capacitación a MIPYMES con potencial exportador y otros agentes del sector público y privado involucrados en temas de exportación, sobre la administración de acuerdos comerciales; sistemas informáticos de seguimiento y monitoreo de compromisos resultantes de acuerdos comerciales, incluyendo temas arancelarios y de administración de contingentes arancelarios y de gestión del origen de las mercancías dirigidos a las MIPYMES; y para capacitar el personal gubernamental en temas de prevención y manejo de disputas sobre comercio e inversiones internacionales.



III. Costo del Programa y plan de financiamiento

- 3.01 El costo total del Programa es estimado en un monto de hasta treinta millones de dólares (US\$30.000.000) que será financiado con recursos de la Facilidad Unimonetaria del Capital Ordinario del Banco, según la siguiente distribución por componentes y subcomponentes:

Costo y Financiamiento
(en US\$)

Presupuesto Detallado	
	Total
Componente I: Cofinanciamiento de Servicios de Desarrollo Empresarial para MIPYMES	\$10.500.000
Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión Técnica y Administrativa.	500.000
Cofinanciamiento de servicios de desarrollo empresarial.	10.000.000
Componente II: Iniciativa de Consejeros Económicos y Comerciales	\$3.808.000
Programa de Consejeros Económicos y Comerciales.	3.808.000
Componente III: Apoyo a los Sistemas de Calidad e Innovación Tecnológica	\$3.850.000
Fortalecimiento del Sistema Nacional de Calidad.	3.450.000
Innovación Tecnológica para la Exportación.	400.000
Componente IV: Fortalecimiento Empresarial y Promoción de Exportaciones e Inversiones	\$7.455.000
Estrategia de Imagen/País.	2.000.000
Programa de Gestores de Inversión.	2.000.000
Herramientas para el Desarrollo de Sectores de Exportación.	2.000.000
Promoción de una Cultura Exportadora Nacional.	1.455.000
Componente V: Apoyo a la Política Comercial y Administración de Tratados Comerciales	\$1.876.440
Formulación e Implementación de Política Comercial y Negociaciones.	761.140
Apoyo para el Análisis y la Inteligencia Económica.	322.000
Fortalecimiento de la Capacidad de Administración de Tratados Comerciales.	793.300
Gestión y Administración	\$1.384.000
Contingencias (4%)	\$1.126.560
Total	\$30.000.000

IV. Ejecución

- 4.01 La República de El Salvador será el Prestatario de la operación. El Ministerio de Economía (MINEC), el Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE) y la Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROESA) actuarán como Organismos Ejecutores del Programa.
- 4.02 El MINEC coordinará las actividades del Programa a través de su Unidad de Apoyo a la Estrategia Integral de Fomento a las Exportaciones (UAEIFE), a la cual estará asignado el Gerente General del Programa. El Gerente General será responsable del seguimiento de todas las actividades del Programa y del monitoreo de las correspondientes evaluaciones del Programa.



- 4.03 Cada Organismo Ejecutor deberá: (i) abrir y administrar cuentas bancarias específicas y separadas para el manejo de los recursos del Programa; (ii) programar, ejecutar y dar seguimiento presupuestario; (iii) preparar y presentar a la UAEIFE las solicitudes de desembolso de los recursos del Financiamiento y las respectivas justificaciones de los gastos a fin de que sean presentadas al Banco; (iv) mantener un sistema contable y financiero de control interno adecuado para el registro de las transacciones efectuadas con los recursos del Financiamiento; (v) preparar los informes de progreso y financieros del Programa para que la UAEIFE los presente en forma consolidada al Banco; (vi) realizar los procesos de adquisiciones y contrataciones, y efectuar los pagos de los bienes adquiridos y las obras y servicios contratados para el respectivo componente del Programa bajo su responsabilidad, de acuerdo con las políticas del Banco; (vii) mantener un adecuado sistema de archivo de la documentación de respaldo de los gastos elegibles para verificación por parte del personal del Banco y los auditores externos; (viii) programar la ejecución de las auditorías externas, que serán contratadas por el MINEC; (ix) implantar el sistema automatizado de seguimiento y monitoreo a cargo de la UAEIFE, para lo cual deberá coordinar la recolección de los datos para retroalimentar el sistema; (x) preparar la planificación operativa anual de los componentes a su cargo y estimar las necesidades presupuestarias, lo que será consolidado por la UAEFI en los Planes Operativos Anuales (POA) enviados al Banco; (xi) mantener los sistemas adecuados para la administración y pago de los contratos de proveedores y consultores; (xii) preparar los informes de progreso que serán consolidados por la UAEFI y (xiii) dar seguimiento al Convenio Inter-Institucional a que hace referencia el inciso (a) de la Cláusula 3.02 de las Estipulaciones Especiales.
- 4.04 Las UFI y UACI de cada Organismo Ejecutor llevarán a cabo la gestión financiera y de adquisiciones y contrataciones del Programa. A tal efecto, cada Organismo Ejecutor contratará, con recursos del Financiamiento, un especialista financiero para integrar su UFI y apoyar en los aspectos financieros y contables del Programa; y un especialista en adquisiciones para integrar su UACI y apoyar en los procesos de adquisiciones de bienes y contrataciones de obras y servicios del Programa.
- 4.05 El convenio de cooperación inter-institucional, a que hace referencia el inciso (a) de la Cláusula 3.02 de las Estipulaciones Especiales, deberá contemplar, como mínimo, las responsabilidades de cada Organismo Ejecutor, incluyendo la obligación de cumplir las políticas del Banco en materia de adquisiciones, contrataciones y desembolsos, y la coordinación y el seguimiento de las actividades del Programa.
- 4.06 **Manual Operativo del Programa (MOP).** Entre otros aspectos, el MOP detallará los procedimientos de ejecución de los componentes, los requisitos de elegibilidad de los beneficiarios del Programa, los mecanismos de coordinación entre los Organismos Ejecutores y sus responsabilidades en la ejecución de las actividades generales o específicas del Programa. El MOP no podrá ser alterado sin la previa autorización escrita del Banco.



ANEXO B

**TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE
CONSULTORES PARA LAS CONSEJERÍAS ECONÓMICAS,
COMERCIALES Y DE TURISMO**

**TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACION DE CONSULTORES
PARA LAS CONSEJERIAS ECONÓMICOS COMERCIALES Y TURISMO
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
PROGRAMA DE APOYO AL DESARROLLO PRODUCTIVO
PARA LA INSERCIÓN INTERNACIONAL**

I. Antecedentes

1.1 El Gobierno de El Salvador, a través del Ministerio de Economía y con el apoyo financiero del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), está implementado el “*Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional*”, con el objetivo de fortalecer la oferta exportable salvadoreña.

1.2 Los objetivos específicos del Programa son:

- Aumentar el volumen y la diversificación de las exportaciones y sus mercados de destino, así como el número de MIPYMEs exportadoras;
- Fortalecer la presencia institucional de El Salvador en los principales países socios comerciales;
- Fortalecer la oferta de servicios gubernamentales de apoyo a los sectores productivos en materia de calidad e innovación tecnológica;
- Mejorar la capacidad institucional para el fortalecimiento empresarial, la atracción de inversión extranjera y el desarrollo exportador; y
- Fortalecer la capacidad analítica y de ejecución de la política comercial nacional.

1.3 Los componentes del Programa son:

- I. Cofinanciamiento de servicios de desarrollo empresarial para MIPYMEs;
- II. Iniciativa de Consejeros Económicos Comerciales y Turismo;
- III. Apoyo a los Sistemas de Calidad e innovación tecnológica;
- IV. Fortalecimiento empresarial y desarrollo de exportaciones e inversiones;
- V. Apoyo a la formulación de política comercial y administración de tratados.

El Programa será ejecutado por tres instituciones del Gobierno de El Salvador: Ministerio de Economía (MINEC), Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE) y Agencia de Promoción de exportaciones e inversiones (PROESA).

Corresponde al MRREE, la implementación y ejecución del *Componente II: “Iniciativa de Consejeros Económicos Comerciales y Turismo”*.

II. Objetivos de la Consultoría

Los Consultores o Consejeros Económicos Comerciales y de Turismo deberán: Implementar actividades relacionadas a la promoción de las Exportaciones, la Atracción de Inversión Extranjera y la Promoción del Turismo.

III. Alcance de la Consultoría

En particular los Consejeros Económicos Comerciales y de Turismo se encargarán de las siguientes funciones:

A. Fomento de la Promoción de las Exportaciones a través de:

- i. Promoción de la oferta exportable salvadoreña ante gremiales y empresas;
- ii. Generación de contactos comerciales;
- iii. Generación de información comercial relevante respecto al destino donde ha sido asignado;
- iv. Establecer vínculos estratégicos con instituciones públicas y privadas en el país asignado, relevantes para la impor/expor;
- v. Apoyar y representar a los empresarios salvadoreños, participando en actividades internacionales, cuando sea requerido;
- vi. Realizar estudios de mercado para identificar potencialidades de exportación, volumen del mercado, precios, normativas y regulaciones existentes, características de los consumidores, características de la competencia y tendencias del mercado;
- vii. Realizar exploraciones de mercado en sectores y productos de interés para el exportador.
- viii. Coordinar la participación de El Salvador en ferias y/o foros comerciales.
- ix. Elaborar agendas de trabajo y preparar la participación de empresas salvadoreñas en ferias y exposiciones, entre otros;

B. Fomento de la Atracción de las Inversiones a través de:

- i. Generación de contactos con inversionistas;
- ii. Coordinar, participar y realizar eventos de promoción país como Foros y Encuentros empresariales, misiones comerciales, desayunos empresariales, presentaciones país, entre otros;
- iii. Realizar otras gestiones facilitadoras para la participación de empresas salvadoreñas en eventos de promoción de atracción de Inversión Extranjera Directa ante gremiales y empresas;
- iv. Participar en foros o eventos de inversión, entre otros;

C. Fomento del Turismo a través de:

- i. Generación de contactos con Agentes u Operadores turísticos;
- ii. Coordinar y participar en Ferias y /o Foros sobre Turismo;
- iii. Proveer material informativo sobre recursos y atractivos turísticos de El Salvador a potenciales turistas y/o inversionistas interesados en el país, entre otros;

D. Atracción de cooperación técnica en materia de comercio exterior.

- i. Generación de contactos con Instituciones o Agencias de Cooperación que provean de cooperación técnica en materia de comercio exterior;
- ii. Coordinar, participar y /o organizar eventos para gestionar cooperación técnica en materia de comercio exterior ;

IV. Perfil del Consultor

- Profesional universitario, preferentemente en las carreras de Economía, Comercio Internacional, Administración de Empresas, Mercadeo, Relaciones Internacionales, Comunicaciones, Ciencias Jurídicas, Ingenierías o carreras afines.
- Preferentemente con postgrado, maestría, y/o estudios especializados en áreas relacionadas.

- Con experiencia mínima de tres (3) años en el campo de la promoción de comercio exterior, atracción de inversiones y/o promoción del turismo.
- Experiencia comprobada mínima de un (1) año en las áreas de mercadeo, gestión de negocios, operaciones, logística, importaciones, exportaciones o ventas.
- Poseer dominio oral y escrito de los idiomas español e inglés.
- Manejo de herramientas MS Office (Word, Excel, Power Point), a nivel avanzado.

V. Capacidades o habilidades deseables

- Conocimiento y manejo de temas económicos de El Salvador, así como de la economía mundial, comercio exterior, finanzas internacionales y estructura de la dinámica en negocios internacionales, entre otros.
- Conocer la oferta exportable salvadoreña y los sectores estratégicos para la promoción de atracción de IED (Inversión Extranjera Directa).
- Habilidades de gestión de negocios y desarrollo de nuevos proyectos, estrategias de venta, análisis de mercados y presentación de propuestas técnicas en materia de promoción económica;
- Habilidades de planificación estratégica y programación de actividades con anticipación y adherencia a las mismas;
- Capacidad de redacción, síntesis y elaboración de informes de reporte, así como presentaciones de avance de resultados y metas logrados.
- Proactividad y capacidad de trabajo por resultados y bajo presión.

VI. Lugar de Trabajo

Las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo, estarán ubicadas en los siguientes países y Ciudades: México, Panamá, Miami y Los Ángeles (Estados Unidos de América).

Una vez seleccionado y contratado el Consejero, se procederá a realizar las gestiones correspondientes al proceso de acreditación ante el país receptor; siendo este último a quien corresponderá la decisión de la autorización respectiva, en cuyo caso se dejara sin efecto dicha contratación.

VII. Coordinación

Estará a cargo del Ministerio de Relaciones Exteriores, a través de la Dirección General de Relaciones Económicas y dará seguimiento al desarrollo de las actividades del Plan de Trabajo de cada Consejería, contando con el apoyo de PROESA, MINEC y MITUR.

Los CECT estarán destacados en las Representaciones Diplomáticas y en algunos casos, podrán estar ubicados en las Oficinas consulares de El Salvador, y estará supeditado al Jefe de la Representación Diplomática en los aspectos administrativos.

VIII. Proceso de Selección:

Los criterios de selección serán de estricto carácter técnico e idoneidad para la efectividad en el desempeño de las funciones y la ejecución de las mismas, de acuerdo a las políticas de contratación del BID.

Atendiendo a las indicaciones anteriores el proceso de selección se realizará de la siguiente manera:

Fase 1: Evaluación de CVs.

Inicialmente, el Comité Evaluador para la selección de Consejeros Económicos Comerciales y de Turismo estará a cargo del MRREE, en forma coordinada con PROESA, MINEC y MITUR. Los puntajes máximos a asignar en cada criterio de selección serán los siguientes:

- | | |
|--|-------|
| ▪ Formación Académica | (25%) |
| ▪ Experiencia Laboral | (45%) |
| ▪ Competencias Idiomas | (15%) |
| ▪ Competencias en uso de herramientas de computación | (5%) |
| ▪ Entrevista: competencias personales | (10%) |

Fase 2: Realización de Pruebas.

Asimismo, a los candidatos que pasen la primera fase se les solicitará realizar las siguientes pruebas complementarias:

- i. Prueba Psicológica
- ii. Prueba de Idiomas (oral y escrito)

Fase 3: Asignación de Destinos.

Los candidatos que hayan superado la segunda fase de evaluación (pruebas), serán asignados a los destinos de acuerdo a las mejores calificaciones.

IX. Contrato, forma de pago e informes

El contrato se otorgará por el período de un (1) año, renovable en forma anual, lo que ocurrirá en forma automática siempre que no medie un preaviso de la intención de darlo por terminado con treinta (30) días de anticipación por cualquiera de las partes y sin necesidad de expresión de causa.

Los Honorarios serán establecidos para cada destino en proporción al costo de vida en cada uno de ellos y se les aplicarán las deducciones legales correspondientes.

El mecanismo de remuneración de los Consejeros incluye dos componentes:

- Retribución mensual fija por todo concepto que recibirá en forma mensual (80 %);
- Remuneración variable adicional del 20% (que junto con la retribución mensual fija sumaría el total de 100%) en función de los resultados de su gestión.

El cobro de la remuneración variable dependerá del cumplimiento de metas asociadas a determinados resultados que serán establecidos al inicio de la gestión de los Consejeros y aprobadas en el Plan de Trabajo. La remuneración variable será estimada en base al cumplimiento de dichos resultados según la evaluación, y será liquidada en forma trimestral

cuando el CECT haya superado las expectativas o resultados esperados de su gestión durante el trimestre anterior.

Además, y para potenciar la efectividad de su trabajo, los CECT contarán con una partida moderada para desplazamiento y comunicaciones, la cual deberá ser presentada en el presupuesto anual de operación.

Los consultores contratados como CECT presentaran sus informes en forma mensual a la Dirección General de Relaciones Económicas del MRREE; asimismo, los Consejeros presentarán informes trimestrales, para evaluar si procede el pago de la retribución variable para cada trimestre. Sin perjuicio de ello, tanto el Comité Técnica como Unidades del MRREE podrán solicitar informes de avances en cualquier momento.

Al finalizar cada año de su contrato los consultores presentarán un informe de cierre, de cuyos resultados dependerá la renovación del contrato.

ANEXO C

DATOS DE CONTACTO DE CONSEJEROS ECONÓMICOS,
COMERCIALES Y DE TURISMO

NOMBRE	CARGO	DESTINO	CONTACTO
Danilo Fernando Gutiérrez Murillo	Consejero Económico, Comercial y de Turismo, Consultor individual	Houston, TX. EEUU	+1 346 571-5198 dfgutierrez@ree.gob.sv
Marco tulio Castro Chinchilla	Consejero Económico, Comercial y de Turismo, Consultor individual	Nueva York, NY. EEUU	+1 212 889-3608 mtcastro@ree.gob.sv
Enilson César Solano Irula	Consejero Económico, Comercial y de Turismo, Ministro Consejero	Washington, DC. EEUU	+1 202 595-7500 esolano@elsalvador.org
Mauricio Antonio Peñate Guzmán	Consejero Económico, Comercial y de Turismo, Primer Secretario	México D.F., Estados Unidos Mexicanos	+52 55 5281 5725 mpenate@ree.gob.sv
Carlos Roberto Cardoza Anaya	Consejero Económico, Comercial y de Turismo, Consultor individual	Ciudad de Panamá, República de Panamá	+507 223-6385 crcardoza@ree.gob.sv
María Ivania Hanania Menéndez	Consejero Económico, Comercial y de Turismo, Consultor individual	Santo Domingo, República Dominicana	+1 809 565-4311 mihanania@ree.gob.sv
Vladimiro P. Villalta Novoa	Consejero Económico, Comercial y de Turismo, Ministro Consejero	Sao Paulo, República Federativa del Brasil	+55 11 3338 2151 vpvillalta@ree.gob.sv
Claudia María Monge de León	Consejero Económico, Comercial y de Turismo, Consultor individual	Santiago, República de Chile	+562 2233-8324 cmmonge@ree.gob.sv
Marcela Soriano Ayala	Consejero Económico, Comercial y de Turismo, Ministro Consejero	Bogotá, República de Colombia	+571 743-3787 msoriano@ree.gob.sv
Diego Rodríguez Parada	Consejero Económico, Comercial y de Turismo, Consultor individual	Berlín, República Federal de Alemania	+49 30 206 466-0 drparada@ree.gob.sv
Alfredo Arturo Samayoa Molina	Consejero Económico, Comercial y de Turismo, Ministro Consejero	Madrid, Reino de España	+34 91 562 8002 asamayoa@ree.gob.sv
Rodrigo Eduardo Blanco Avelar	Consejero Económico, Comercial y de Turismo, Consultor individual	Shanghái, República Popular de China	+886 2 2876-3606 reblanco@ree.gob.sv
Jaime José López Badia	Consejero Económico, Comercial y de Turismo, Ministro Consejero	Taipéi, China (Taiwán)	+886 2 2876-3606 jjlopez@ree.gob.sv

ANEXO D

CUADRO RESUMEN SOBRE SOLICITUDES DE ACCESO A LA
INFORMACIÓN

REFERENCIA	INFORMACIÓN SOLICITADA	RESPUESTA OBTENIDA	ACCESO OBTENIDO
115-SAI-2016	Copia del Marco Normativo (nacional e internacional) aplicable al Programa de Consejeros Económicos y Comerciales.	Información denegada por existir declaratoria de reserva parcial en la carpeta "Comité Técnico del Programa CECT en proceso 2015", de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Acceso a la Información Pública.	DENEGADO
116-SAI-2016	Copia íntegra del Programa de Apoyo al Proceso Productivo para la Inserción Internacional, firmado entre el BID y el Gobierno de El Salvador.	Solicitud declarada admisible y documentación requerida anexada a la resolución. Entrega de copia de Contrato No. 2583/OC-ES firmado entre la República de El Salvador y el Banco Interamericano de Desarrollo.	TOTAL
117-SAI-2016	Copia de los manuales básicos de organización aplicables a las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo (manual institucional de organización y función; manual de procedimientos internos; entre otros).	Información denegada por existir declaratoria de reserva parcial en la carpeta "Comité Técnico del Programa CECT en proceso 2015", de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Acceso a la Información Pública.	DENEGADO
118-SAI-2016	Información sobre las personas que han sido designadas como Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo o Agregados Comerciales: a. Nombre. b. Cargo. c. Remuneración mensual, incluyendo los montos aprobados para dietas y gastos de representación. d. Experiencia laboral y académica. e. Destino asignado. f. Acuerdo o contrato de nombramiento.	Solicitud declarada admisible y documentación requerida anexada a la resolución. Entrega de información parcial en documentación debido a que no se incluyó la remuneración correspondiente a los Consultores contratados por el BID. Tampoco se incluyó lo referente a montos aprobados para dietas y gastos de representación.	PARCIAL
119-SAI-2016	Copia íntegra del informe presentado por el Titular del Ministerio de Relaciones Exteriores al sector privado, sobre el Programa de Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo, en fecha 15 de diciembre de 2015.	Solicitud declarada admisible y documentación requerida anexada a la solicitud. Entrega de copia íntegra de documento titulado: "Presentación de Resultados CECT 2015", el cual incluye el consolidado de la gestión 2015 junto a las proyecciones para 2016.	TOTAL
120-SAI-2016	Datos estadísticos sobre los servicios brindados por las CECT al sector empresarial (cuáles y cuántos han sido), cuantificadas por año, desde su entrada en funciones hasta el 30 de junio de 2016.	Solicitud declarada admisible y documentación requerida anexada a la resolución. Entrega de listado de empresas beneficiarias por ejecutor, incluyendo el detalle de beneficios a la fecha en cuestión.	TOTAL
121-SAI-2016	Copia de los informes de resultado o medidas de impacto de cada una de las CECT, realizados desde de la entrada en funcionamiento de éstas hasta el 30 de junio de 2016.	Solicitud declarada admisible y documentación requerida anexada a la resolución. Entrega del documento: "Programa Consejerías Económicas Comerciales y Turismo Actividades realizadas enero 2015 – junio 2016".	TOTAL

122-SAI-2016	Copia íntegra de los informes, consultorías o estudios previos, realizados para la apertura de las CECT, la selección de personal, el marco presupuestario, los destinos seleccionados y el sistema de medición de resultados.	Información denegada por existir declaratoria de reserva parcial en la carpeta “Comité Técnico del Programa CECT en proceso 2015”, de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Acceso a la Información Pública.	DENEGADO
123-SAI-2016	Copia de los documentos utilizados como mecanismo para la medición de resultados de las CECT (cuestionarios, encuestas, entre otros).	Solicitud declarada admisible y documentación requerida anexada a la resolución. Entrega de copia íntegra de documento titulado: “Mecanismos de remuneración variable”, describiéndose a detalle el mecanismo de medición de resultados aplicable.	TOTAL
124-SAI-2016	Copia del Manual Operativo del Programa (MOP), referente al desarrollo de las actividades del componente II del Programa Iniciativa de Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo.	Información denegada por existir declaratoria de reserva parcial en la carpeta “Comité Técnico del Programa CECT en proceso 2015”, de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Acceso a la Información Pública. No obstante, se logró acceso al MOP de forma directa por medio de otra institución.	DENEGADO
125-SAI-2016	Políticas establecidas por el BID para la implementación del Programa de Consejeros Económicos y Comerciales.	Solicitud declarada admisible y documentación requerida anexada a la resolución. Entrega de copia íntegra de documento titulado: “Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo GN–2350–9”.	TOTAL
126-SAI-2016	Informe sobre la ejecución presupuestaria del monto asignado a las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo (individualizado por fuente, año y por Consejerías), desde su entrada en funciones hasta el 30 de junio de 2016.	Información denegada por existir declaratoria de reserva parcial en la carpeta “Comité Técnico del Programa CECT en proceso 2015”, de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Acceso a la Información Pública.	DENEGADO

ANEXO E
SOLICITUDES DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

El infrascrito Oficial de Información del Ministerio de Relaciones Exteriores, CERTIFICA: que en el procedimiento de tramitación de la solicitud de acceso a la información iniciado por el Señor José David Martínez Serrano, se encuentra la resolución de las catorce horas del día treinta de agosto de dos mil dieciséis, que literalmente DICE:

115-SAI-2016

OFICINA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Antiguo Cuscatlán, a las catorce horas del día treinta de agosto de dos mil dieciséis.

Por recibida la solicitud de acceso a la información, procedente del Portal Gobierno Abierto, presentada el día trece de agosto de dos mil dieciséis a las veintitrés horas, por el Señor **José David Martínez Serrano**, por medio de la cual requieren:

"Copia del marco normativo (nacional e internacional) aplicable al Programa de Consejeros Económicos y Comerciales."

ADMISIBILIDAD Y TRÁMITE DE LA SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

I. El suscrito Oficial de Información, habiendo examinado que la solicitud de acceso a la información cumple con los requisitos señalados en el artículo 66 de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), y los artículos 50, 52 y 54 del Reglamento de la Ley de Acceso a la Información Pública (RLAIP), determinó la admisibilidad de la misma, y en consecuencia procedió a darle el trámite correspondiente.

II. A continuación, el suscrito Oficial de Información trasladó la solicitud en cuestión a la unidad organizativa que pudiera poseer dicha información, a fin de que se verificara la existencia y clasificación de la misma, y de ser procedente, se trasladara a esta Oficina, de conformidad con lo establecido en el artículo 70 LAIP.

FUNDAMENTACIÓN DE LA RESPUESTA

III. El derecho de acceso a la información surge como manifestación del derecho a la libertad de expresión, contemplado en el artículo 6 de la Constitución, que comprende la libertad de buscar, recibir y difundir información de toda índole, y específicamente, aquella que se derive de la gestión gubernamental. Asimismo, la Ley de Acceso a la Información Pública

reconoce el principio de máxima publicidad, y establece que la información en poder de los entes obligados es pública y su difusión irrestricta, salvo las excepciones expresamente establecidas por la ley –Art. 4 letra a) LAIP–.

En relación con el deber de motivación de las resoluciones administrativas, los artículos 65 y 72 LAIP, y los artículos 55 y 56 RLAIIP, establecen que las decisiones de los entes obligados respecto a las solicitudes de acceso a la información deben entregarse por escrito, haciendo mención en la resolución de los fundamentos que la motivan, y ser notificada al solicitante en el plazo establecido.

IV. En el caso en particular, la solicitud de acceso a la información incoada por el ciudadano va encaminada a obtener copia del marco normativo nacional e internacional referente al programa de Consejeros Económicos y Comerciales. Sobre ello, la Dirección General de Relaciones Económicas manifestó a esta Oficina que existe un acto administrativo en el cual clasifican dicha información como reservada con base al Artículo 19 Letras C) , E) y FG) LAIP.

La declaratoria de reserva con nombre Carpeta Comité Técnico del Programa CECT en proceso 2015 tiene una reserva parcial; Dicha declaratoria manifiesta que “de acuerdo al Art. 19 LAIP en sus literales c, e y g, se clasifica como reservada aquella información que menoscabe la relación internacional, o de opiniones o recomendaciones que forman parte de un proceso deliberativo de los funcionarios en tanto no sea adoptada la decisión definitiva. Para la ejecución del Programa de Consejeros Económicos Comerciales y de Turismo se ha establecido un Comité Técnico conformado por el Ministerio de Economía, Ministerio de Turismo, PROESA y esta Cancillería. Para las oficinas comerciales que aún están en proceso de establecimiento 2015, la información relacionada con el proceso de selección y contratación de consultores se clasifica como reservada.”

V. Consecuentemente, habiéndose comprobado que la información requerida en la solicitud de acceso a la información se encuentra sujeta a las limitaciones de divulgación de información contemplada en la Ley de Acceso a la Información Pública y su Reglamento, debe procederse en denegar el acceso a la misma al solicitante, en atención a lo dispuesto en los artículos 19 letras c), e) y g) LAIP.

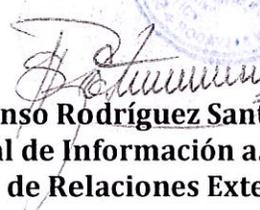
VI. En virtud de lo anterior, y con base en las disposiciones legales citadas, el suscrito Oficial de Información **RESUELVE:**

1. *Declárase* admisible la solicitud de acceso a la información presentada el día trece de agosto de dos mil dieciséis, por el Señor José David Martínez Serrano.

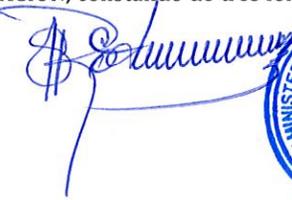
2. *Deniéguese* al peticionario la información requerida en la solicitud de acceso a la información, de acuerdo a lo mencionado en el romano IV de la presente resolución.

3. *Hágase* saber al Señor José David Martínez Serrano que le asisten los mecanismos de impugnación de este acto administrativo ante el Instituto de Acceso a la Información Pública.

4. *Notifíquese* la presente resolución al interesado en el medio y forma señalados para tales efectos.


César Alfonso Rodríguez Santillana
Oficial de Información a.i.
Ministerio de Relaciones Exteriores

ES CONFORME CON SU ORIGINAL, con la cual se confrontó y para ser entregada al Señor José David Martínez Serrano, se extiende, firma y sella la presente CERTIFICACIÓN, constando de tres folios útiles, a las catorce horas treinta minutos del día treinta de agosto de dos mil dieciséis.




El infrascrito Oficial de Información del Ministerio de Relaciones Exteriores, CERTIFICA: que en el procedimiento de tramitación de la solicitud de acceso a la información iniciado por el Señor José David Martínez Serrano, se encuentra la resolución de las ocho horas del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis, que literalmente DICE:

116-SAI-2016

OFICINA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES.

Antiguo Cuscatlán, a las ocho horas del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis.

Por recibida la solicitud de acceso a la información, por medio del Portal de Gobierno Abierto a las veintitrés horas del día trece de agosto de dos mil dieciséis, por el señor **José David Martínez Serrano**, por medio de la cual requiere: *"Copia íntegra del Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo para la Inserción Internacional, firmado entre el BID y el Gobierno de El Salvador."*

ADMISIBILIDAD Y TRÁMITE DE LA SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

I. El suscrito Oficial de Información, habiendo examinado que la solicitud de acceso a la información cumple con los requisitos señalados en el artículo 66 de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), y los artículos 50, 52 y 54 del Reglamento de la Ley de Acceso a la Información Pública (RLAIP), determinó la admisibilidad de la misma, y en consecuencia procedió a darle el trámite correspondiente.

II. A continuación, el suscrito Oficial de Información trasladó la solicitud en cuestión a la unidad organizativa que pudiera poseer dicha información, a fin de que se verificara la existencia y clasificación de la misma, y de ser procedente, se trasladara a esta Oficina, de conformidad con lo establecido en el artículo 70 LAIP.

FUNDAMENTACIÓN DE LA RESPUESTA

III. El derecho de acceso a la información surge como manifestación del derecho a la libertad de expresión, contemplado en el artículo 6 de la Constitución, que comprende la libertad de buscar, recibir y difundir información de toda índole, y específicamente, aquella que se derive de la gestión gubernamental. Asimismo, la Ley de Acceso a la Información Pública reconoce el principio de máxima publicidad, y establece que la información en poder de los entes obligados es pública y su difusión irrestricta, salvo las excepciones expresamente establecidas por la ley -Art. 4 letra a) LAIP-.

En relación con el deber de motivación de las resoluciones administrativas, los artículos 65 y 72 LAIP, y los artículos 55 y 56 RLAIP, establecen que las decisiones de los entes obligados respecto a las



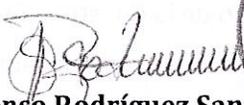
solicitudes de acceso a la información deben entregarse por escrito, haciendo mención en la resolución de los fundamentos que la motivan, y ser notificada al solicitante en el plazo establecido.

IV. En el caso en particular, la solicitud de acceso a la información incoada por el ciudadano va encaminada a obtener copia del programa de apoyo al desarrollo productivo para la inserción internacional firmado entre el BID y el Gobierno de El Salvador. Al respecto, la Dirección General de Asuntos Económicos, trasladó a esta Oficina de Acceso a la Información Pública, la documentación que da respuesta a lo solicitado por el ciudadano la cual es anexada a esta resolución.

V. Consecuentemente, habiéndose comprobado por dicha Unidad que la información trasladada en respuesta a la solicitud de acceso a la información no está sujeta a alguna de las limitaciones de divulgación de información contemplada en la Ley de Acceso a la Información Pública y su Reglamento, debe procederse a la entrega de la misma al peticionario en esos términos.

VI. En virtud de lo anterior, y con base en las disposiciones legales citadas, el suscrito Oficial de Información **RESUELVE:**

1. *Declarase* admisible la solicitud de acceso a la información presentada el día trece de agosto de dos mil dieciséis, por el ciudadano José David Martínez Serrano.
2. *Entréguese* al peticionario la información requerida en la solicitud de acceso a la información, según lo estipulado en el Romano IV de la presente resolución.
3. *Notifíquese* la presente resolución al interesado en el medio y forma señalados para tales efectos.


César Alfonso Rodríguez Santillana
Oficial de Información a.i.
Ministerio de Relaciones Exteriores



ES CONFORME CON SU ORIGINAL, con la cual se confrontó y para ser entregada al Señor José David Martínez Serrano, se extiende, firma y sella la presente CERTIFICACIÓN, constando de dos folios enteros, a las ocho horas treinta minutos del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis.



se derive de la gestión gubernamental. Asimismo, la Ley de Acceso a la Información Pública reconoce el principio de máxima publicidad, y establece que la información en poder de los entes obligados es pública y su difusión irrestricta, salvo las excepciones expresamente establecidas por la ley –Art. 4 letra a) LAIP–.

En relación con el deber de motivación de las resoluciones administrativas, los artículos 65 y 72 LAIP, y los artículos 55 y 56 RLAIIP, establecen que las decisiones de los entes obligados respecto a las solicitudes de acceso a la información deben entregarse por escrito, haciendo mención en la resolución de los fundamentos que la motivan, y ser notificada al solicitante en el plazo establecido.

IV. En el caso en particular, la solicitud de acceso a la información incoada por el ciudadano va encaminada a obtener copia de los manuales básicos de organización aplicables al programa de Consejeros Económicos y Comerciales. Sobre ello, la Dirección General de Relaciones Económicas manifestó a esta Oficina que existe un acto administrativo en el cual clasifican dicha información como reservada con base al Artículo 19 Letras C) , E) y G) LAIP.

La declaratoria de reserva con nombre Carpeta Comité Técnico del Programa CECT en proceso 2015 tiene una reserva parcial; Dicha declaratoria manifiesta que “de acuerdo al Art. 19 LAIP en sus literales c, e y g, se clasifica como reservada aquella información que menoscabe la relación internacional, o de opiniones o recomendaciones que forman parte de un proceso deliberativo de los funcionarios en tanto no sea adoptada la decisión definitiva. Para la ejecución del Programa de Consejeros Económicos Comerciales y de Turismo se ha establecido un Comité Técnico conformado por el Ministerio de Economía, Ministerio de Turismo, PROESA y esta Cancillería. Para las oficinas comerciales que aún están en proceso de establecimiento 2015, la información relacionada con el proceso de selección y contratación de consultores se clasifica como reservada.”

V. Consecuentemente, habiéndose comprobado que la información requerida en la solicitud de acceso a la información se encuentra sujeta a las limitaciones de divulgación de información contemplada en la Ley de Acceso a la Información Pública y su Reglamento, debe procederse en denegar el acceso a la misma al solicitante, en atención a lo dispuesto en los artículos 19 letras c), e) y g) LAIP.

VI. En virtud de lo anterior, y con base en las disposiciones legales citadas, el suscrito Oficial de Información **RESUELVE:**

1. *Declárase* admisible la solicitud de acceso a la información presentada el día trece de agosto de dos mil dieciséis, por el Señor José David Martínez Serrano.

2. *Deniéguese* al peticionario la información requerida en la solicitud de acceso a la información, de acuerdo a lo mencionado en el romano IV de la presente resolución.

3. *Hágase* saber al Señor José David Martínez Serrano que le asisten los mecanismos de impugnación de este acto administrativo ante el Instituto de Acceso a la Información Pública.

4. *Notifíquese* la presente resolución al interesado en el medio y forma señalados para tales efectos.



César Alfonso Rodríguez Santillana
Oficial de Información a.I.
Ministerio de Relaciones Exteriores


ES CONFORME CON SU ORIGINAL, con la cual se confrontó y para ser entregada al Señor José David Martínez Serrano, se extiende, firma y sella la presente CERTIFICACIÓN, constando de tres folios útiles a las veintinueve horas treinta minutos del día uno de septiembre de dos mil dieciséis.




El infrascrito Oficial de Información del Ministerio de Relaciones Exteriores, CERTIFICA: que en el procedimiento de tramitación de la solicitud de acceso a la información iniciado por el Señor José David Martínez Serrano, se encuentra la resolución de las ocho horas veinte minutos del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis, que literalmente DICE: "*****"

118-SAI-2016

OFICINA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES.

Antiguo Cuscatlán, a las ocho horas veinte minutos del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis.

Por recibida la solicitud de acceso a la información, por medio del Portal de Gobierno Abierto a las veintitrés horas un minuto del día trece de agosto de dos mil dieciséis, por el señor **José David Martínez Serrano**, por medio de la cual requiere: *Información sobre las personas que han sido designadas como Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo o agregados comerciales: a. Nombre, b. Cargo c. Remuneración mensual, incluyendo los montos aprobados para dietas y gastos de representación. d. Experiencia laboral y académica. e. Destino asignado. f. Acuerdo o contrato de nombramiento.*

ADMISIBILIDAD Y TRÁMITE DE LA SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

I. El suscrito Oficial de Información, habiendo examinado que la solicitud de acceso a la información cumple con los requisitos señalados en el artículo 66 de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), y los artículos 50, 52 y 54 del Reglamento de la Ley de Acceso a la Información Pública (RLAIP), determinó la admisibilidad de la misma, y en consecuencia procedió a darle el trámite correspondiente.

II. A continuación, el suscrito Oficial de Información trasladó la solicitud en cuestión a la unidad organizativa que pudiera poseer dicha información, a fin de que se verificara la existencia y clasificación de la misma, y de ser procedente, se trasladara a esta Oficina, de conformidad con lo establecido en el artículo 70 LAIP.

FUNDAMENTACIÓN DE LA RESPUESTA

III. El derecho de acceso a la información surge como manifestación del derecho a la libertad de expresión, contemplado en el artículo 6 de la Constitución, que comprende la libertad de buscar, recibir y difundir información de toda índole, y específicamente, aquella que se derive de la gestión gubernamental. Asimismo, la Ley de Acceso a la Información Pública reconoce el principio de máxima publicidad, y establece que la información en poder de los entes obligados es pública y su difusión irrestricta, salvo las excepciones expresamente establecidas por la ley -Art. 4 letra a) LAIP-.



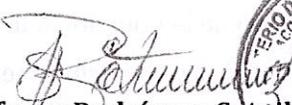
En relación con el deber de motivación de las resoluciones administrativas, los artículos 65 y 72 LAIP, y los artículos 55 y 56 RLAIP, establecen que las decisiones de los entes obligados respecto a las solicitudes de acceso a la información deben entregarse por escrito, haciendo mención en la resolución de los fundamentos que la motivan, y ser notificada al solicitante en el plazo establecido.

IV. En el caso en particular, la solicitud de acceso a la información incoada por el ciudadano va encaminada a obtener el detalle de las personas que han sido designadas como Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo. Al respecto, la Unidad de Recursos Humanos Institucional, trasladó a esta Oficina de Acceso a la Información Pública, la documentación que da respuesta a lo solicitado por el ciudadano la cual es anexada a esta resolución.

V. Consecuentemente, habiéndose comprobado por dicha Unidad que la información trasladada en respuesta a la solicitud de acceso a la información no está sujeta a alguna de las limitaciones de divulgación de información contemplada en la Ley de Acceso a la Información Pública y su Reglamento, debe procederse a la entrega de la misma al peticionario en esos términos.

VI. En virtud de lo anterior, y con base en las disposiciones legales citadas, el suscrito Oficial de Información **RESUELVE:**

1. *Declárase* admisible la solicitud de acceso a la información presentada el día trece de agosto de dos mil dieciséis, por el ciudadano José David Martínez Serrano.
2. *Entréguese* al peticionario la información requerida en la solicitud de acceso a la información, según lo estipulado en el Romano IV de la presente resolución.
3. *Notifíquese* la presente resolución al interesado en el medio y forma señalados para tales efectos.


César Alfonso Rodríguez Santillana
Oficial de Información a.I.
Ministerio de Relaciones Exteriores



ES CONFORME CON SU ORIGINAL, con la cual se confrontó y para ser entregada al señor José David Martínez Serrano, se extiende, firma y sella la presente CERTIFICACIÓN, constando de dos folios útiles, a las ocho horas cincuenta minutos del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis.



El infrascrito Oficial de Información del Ministerio de Relaciones Exteriores, CERTIFICA: que en el procedimiento de tramitación de la solicitud de acceso a la información iniciado por el Señor José David Martínez Serrano, se encuentra la resolución de las ocho horas quince minutos del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis, que literalmente DICE: "*****"

119-SAI-2016

OFICINA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES.

Antiguo Cuscatlán, a las ocho horas quince minutos del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis.

Por recibida la solicitud de acceso a la información, por medio del Portal de Gobierno Abierto a las veintitrés horas un minuto del día trece de agosto de dos mil dieciséis, por el señor **José David Martínez Serrano**, por medio de la cual requiere: *"Copia íntegra del informe presentado por el Titular del Ministerio de Relaciones Exteriores al sector privado, sobre el Programa de Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo, en fecha 15 de diciembre de 2015."*

ADMISIBILIDAD Y TRÁMITE DE LA SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

I. El suscrito Oficial de Información, habiendo examinado que la solicitud de acceso a la información cumple con los requisitos señalados en el artículo 66 de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), y los artículos 50, 52 y 54 del Reglamento de la Ley de Acceso a la Información Pública (RLAIP), determinó la admisibilidad de la misma, y en consecuencia procedió a darle el trámite correspondiente.

II. A continuación, el suscrito Oficial de Información trasladó la solicitud en cuestión a la unidad organizativa que pudiera poseer dicha información, a fin de que se verificara la existencia y clasificación de la misma, y de ser procedente, se trasladara a esta Oficina, de conformidad con lo establecido en el artículo 70 LAIP.

FUNDAMENTACIÓN DE LA RESPUESTA

III. El derecho de acceso a la información surge como manifestación del derecho a la libertad de expresión, contemplado en el artículo 6 de la Constitución, que comprende la libertad de buscar, recibir y difundir información de toda índole, y específicamente, aquella que se derive de la gestión gubernamental. Asimismo, la Ley de Acceso a la Información Pública reconoce el principio de máxima publicidad, y establece que la información en poder de los entes obligados es pública y su difusión irrestricta, salvo las excepciones expresamente establecidas por la ley -Art. 4 letra a) LAIP-.



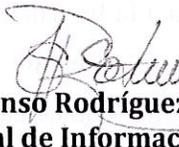
En relación con el deber de motivación de las resoluciones administrativas, los artículos 65 y 72 LAIP, y los artículos 55 y 56 RLAIP, establecen que las decisiones de los entes obligados respecto a las solicitudes de acceso a la información deben entregarse por escrito, haciendo mención en la resolución de los fundamentos que la motivan, y ser notificada al solicitante en el plazo establecido.

IV. En el caso en particular, la solicitud de acceso a la información incoada por el ciudadano va encaminada a obtener copia del informe presentado por el Titular del Ministerio de Relaciones Exteriores al sector privado, sobre el Programa de Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo. Al respecto, la Dirección General de Asuntos Económicos, trasladó a esta Oficina de Acceso a la Información Pública, la documentación que da respuesta a lo solicitado por el ciudadano la cual es anexada a esta resolución.

V. Consecuentemente, habiéndose comprobado por dicha Unidad que la información trasladada en respuesta a la solicitud de acceso a la información no está sujeta a alguna de las limitaciones de divulgación de información contemplada en la Ley de Acceso a la Información Pública y su Reglamento, debe procederse a la entrega de la misma al peticionario en esos términos.

VI. En virtud de lo anterior, y con base en las disposiciones legales citadas, el suscrito Oficial de Información **RESUELVE:**

1. *Declárase* admisible la solicitud de acceso a la información presentada el día trece de agosto de dos mil dieciséis, por el ciudadano José David Martínez Serrano.
2. *Entréguese* al peticionario la información requerida en la solicitud de acceso a la información, según lo estipulado en el Romano IV de la presente resolución.
3. *Notifíquese* la presente resolución al interesado en el medio y forma señalados para tales efectos.


César Alfonso Rodríguez Santillana
Oficial de Información a.i.
Ministerio de Relaciones Exteriores



ES CONFORME CON SU ORIGINAL, con la cual se confrontó y para ser entregada al Señor José David Martínez Serrano, se extiende, firma y sella la presente CERTIFICACIÓN, constando de dos folios útiles a las ocho horas cuarenta y cinco minutos del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis.



El infrascrito Oficial de Información del Ministerio de Relaciones Exteriores, CERTIFICA: que en el procedimiento de tramitación de la solicitud de acceso a la información iniciado por el Señor José David Martínez Serrano, se encuentra la resolución de las ocho horas treinta minutos del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis, que literalmente DICE: "*****"

120-SAI-2016

OFICINA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES.

Antiguo Cuscatlán, a las ocho horas treinta minutos del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis.

Por recibida la solicitud de acceso a la información, por medio del Portal de Gobierno Abierto a las veintitrés horas un minuto del día trece de agosto de dos mil dieciséis, por el señor **José David Martínez Serrano**, por medio de la cual requiere: *"Datos estadísticos sobre los servicios brindados por las CECT al sector empresarial (cuáles y cuántos han sido), cuantificadas por año, desde su entrada en funciones hasta el 30 de junio de 2016."*

ADMISIBILIDAD Y TRÁMITE DE LA SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

I. El suscrito Oficial de Información, habiendo examinado que la solicitud de acceso a la información cumple con los requisitos señalados en el artículo 66 de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), y los artículos 50, 52 y 54 del Reglamento de la Ley de Acceso a la Información Pública (RLAIP), determinó la admisibilidad de la misma, y en consecuencia procedió a darle el trámite correspondiente.

II. A continuación, el suscrito Oficial de Información trasladó la solicitud en cuestión a la unidad organizativa que pudiera poseer dicha información, a fin de que se verificara la existencia y clasificación de la misma, y de ser procedente, se trasladara a esta Oficina, de conformidad con lo establecido en el artículo 70 LAIP.

FUNDAMENTACIÓN DE LA RESPUESTA

III. El derecho de acceso a la información surge como manifestación del derecho a la libertad de expresión, contemplado en el artículo 6 de la Constitución, que comprende la libertad de buscar, recibir y difundir información de toda índole, y específicamente, aquella que se derive de la gestión gubernamental. Asimismo, la Ley de Acceso a la Información Pública reconoce el principio de máxima publicidad, y establece que la información en poder de los entes obligados es pública y su difusión irrestricta, salvo las excepciones expresamente establecidas por la ley -Art. 4 letra a) LAIP-.

En relación con el deber de motivación de las resoluciones administrativas, los artículos 65 y 72 LAIP, y los artículos 55 y 56 RLAIP, establecen que las decisiones de los entes obligados respecto a las



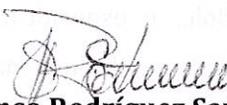
solicitudes de acceso a la información deben entregarse por escrito, haciendo mención en la resolución de los fundamentos que la motivan, y ser notificada al solicitante en el plazo establecido.

IV. En el caso en particular, la solicitud de acceso a la información incoada por el ciudadano va encaminada a obtener datos estadísticos sobre los servicios brindados por las CECT al sector empresarial (cuáles y cuántos han sido), cuantificadas por año, desde su entrada en funciones hasta el 30 de junio de 2016. Al respecto, la Dirección General de Asuntos Económicos, trasladó a esta Oficina de Acceso a la Información Pública, la documentación que da respuesta a lo solicitado por el ciudadano la cual es anexada a esta resolución.

V. Consecuentemente, habiéndose comprobado por dicha Unidad que la información trasladada en respuesta a la solicitud de acceso a la información no está sujeta a alguna de las limitaciones de divulgación de información contemplada en la Ley de Acceso a la Información Pública y su Reglamento, debe procederse a la entrega de la misma al peticionario en esos términos.

VI. En virtud de lo anterior, y con base en las disposiciones legales citadas, el suscrito Oficial de Información **RESUELVE:**

1. *Declárase* admisible la solicitud de acceso a la información presentada el día trece de agosto de dos mil dieciséis, por el ciudadano José David Martínez Serrano.
2. *Entréguese* al peticionario la información requerida en la solicitud de acceso a la información, según lo estipulado en el Romano IV de la presente resolución.
3. *Notifíquese* la presente resolución al interesado en el medio y forma señalados para tales efectos.


César Alfonso Rodríguez Santillana
Oficial de Información a.i.
Ministerio de Relaciones Exteriores



ES CONFORME CON SU ORIGINAL, con la cual se confrontó y para ser entregada al Señor José David Martínez Serrano, se extiende, firma y sella la presente CERTIFICACIÓN, constando de dos folios útiles, a las nueve horas del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis.



El infrascrito .Oficial de Información del Ministerio de Relaciones Exteriores, CERTIFICA: que en el procedimiento de tramitación de la solicitud de acceso a la información iniciado por el Señor José David Martínez Serrano, se encuentra la resolución de las nueve horas del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis, que literalmente DICE:

121-SAI-2016

OFICINA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES.

Antiguo Cuscatlán, a las nueve horas del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis.

Por recibida la solicitud de acceso a la información, por medio del Portal de Gobierno Abierto a las veintitrés horas un minuto del día trece de agosto de dos mil dieciséis, por el señor **José David Martínez Serrano**, por medio de la cual requiere: *“Copia de los informes de resultado o medidas de impacto de cada una de las CECT, realizados desde la entrada en funcionamiento de éstas hasta el 30 de junio de 2016.”*

ADMISIBILIDAD Y TRÁMITE DE LA SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

I. El suscrito Oficial de Información, habiendo examinado que la solicitud de acceso a la información cumple con los requisitos señalados en el artículo 66 de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), y los artículos 50, 52 y 54 del Reglamento de la Ley de Acceso a la Información Pública (RLAIP), determinó la admisibilidad de la misma, y en consecuencia procedió a darle el trámite correspondiente.

II. A continuación, el suscrito Oficial de Información trasladó la solicitud en cuestión a la unidad organizativa que pudiera poseer dicha información, a fin de que se verificara la existencia y clasificación de la misma, y de ser procedente, se trasladara a esta Oficina, de conformidad con lo establecido en el artículo 70 LAIP.

FUNDAMENTACIÓN DE LA RESPUESTA

III. El derecho de acceso a la información surge como manifestación del derecho a la libertad de expresión, contemplado en el artículo 6 de la Constitución, que comprende la libertad de buscar, recibir y difundir información de toda índole, y específicamente, aquella que se derive de la gestión gubernamental. Asimismo, la Ley de Acceso a la Información Pública reconoce el principio de máxima publicidad, y establece que la información en poder de los entes obligados es pública y su difusión irrestricta, salvo las excepciones expresamente establecidas por la ley -Art. 4 letra a) LAIP-.



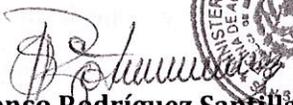
En relación con el deber de motivación de las resoluciones administrativas, los artículos 65 y 72 LAIP, y los artículos 55 y 56 RLAIP, establecen que las decisiones de los entes obligados respecto a las solicitudes de acceso a la información deben entregarse por escrito, haciendo mención en la resolución de los fundamentos que la motivan, y ser notificada al solicitante en el plazo establecido.

IV. En el caso en particular, la solicitud de acceso a la información incoada por el ciudadano va encaminada a obtener copia de los informes de resultado o medidas de impacto de cada una de las CECT, realizados desde la entrada en funcionamiento de éstas hasta el 30 de junio de 2016. Al respecto, la Dirección General de Asuntos Económicos, trasladó a esta Oficina de Acceso a la Información Pública, la documentación que da respuesta a lo solicitado por el ciudadano la cual es anexada a esta resolución.

V. Consecuentemente, habiéndose comprobado por dicha Unidad que la información trasladada en respuesta a la solicitud de acceso a la información no está sujeta a alguna de las limitaciones de divulgación de información contemplada en la Ley de Acceso a la Información Pública y su Reglamento, debe procederse a la entrega de la misma al peticionario en esos términos.

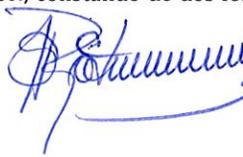
VI. En virtud de lo anterior, y con base en las disposiciones legales citadas, el suscrito Oficial de Información **RESUELVE:**

1. *Declárase* admisible la solicitud de acceso a la información presentada el día trece de agosto de dos mil dieciséis, por el ciudadano José David Martínez Serrano.
2. *Entréguese* al peticionario la información requerida en la solicitud de acceso a la información, según lo estipulado en el Romano IV de la presente resolución.
3. *Notifíquese* la presente resolución al interesado en el medio y forma señalados para tales efectos.


César Alfonso Rodríguez Santillana
Oficial de Información a.i.
Ministerio de Relaciones Exteriores



ES CONFORME CON SU ORIGINAL, con la cual se confrontó y para ser entregada al Señor José David Martínez Serrano, se extiende, firma y sella la presente CERTIFICACIÓN, constando de dos folios útiles a las nueve horas treinta minutos del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis.



El infrascrito Oficial de Información del Ministerio de Relaciones Exteriores, CERTIFICA: que en el procedimiento de tramitación de la solicitud de acceso a la información iniciado por el Señor José David Martínez Serrano, se encuentra la resolución de las catorce horas quince minutos del día uno de septiembre de dos mil dieciséis, que literalmente DICE: "*****"

122-SAI-2016

OFICINA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Antiguo Cuscatlán, a las catorce horas quince minutos del día uno de septiembre de dos mil dieciséis.

Por recibida la solicitud de acceso a la información, procedente del Portal Gobierno Abierto, presentada el día trece de agosto de dos mil dieciséis a las veintitrés horas un minuto, por el Señor **José David Martínez Serrano**, por medio de la cual requieren:

"Copia íntegra de los informes, consultorías o estudios previos, realizados para la apertura de las CECT, la selección de personal, el marco presupuestario, los destinos seleccionados y el sistema de medición de resultados.

ADMISIBILIDAD Y TRÁMITE DE LA SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

I. El suscrito Oficial de Información, habiendo examinado que la solicitud de acceso a la información cumple con los requisitos señalados en el artículo 66 de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), y los artículos 50, 52 y 54 del Reglamento de la Ley de Acceso a la Información Pública (RLAIP), determinó la admisibilidad de la misma, y en consecuencia procedió a darle el trámite correspondiente.

II. A continuación, el suscrito Oficial de Información trasladó la solicitud en cuestión a la unidad organizativa que pudiera poseer dicha información, a fin de que se verificara la existencia y clasificación de la misma, y de ser procedente, se trasladara a esta Oficina, de conformidad con lo establecido en el artículo 70 LAIP.

FUNDAMENTACIÓN DE LA RESPUESTA

III. El derecho de acceso a la información surge como manifestación del derecho a la libertad de expresión, contemplado en el artículo 6 de la Constitución, que comprende la libertad de buscar, recibir y difundir información de toda índole, y específicamente, aquella que

se derive de la gestión gubernamental. Asimismo, la Ley de Acceso a la Información Pública reconoce el principio de máxima publicidad, y establece que la información en poder de los entes obligados es pública y su difusión irrestricta, salvo las excepciones expresamente establecidas por la ley –Art. 4 letra a) LAIP–.

En relación con el deber de motivación de las resoluciones administrativas, los artículos 65 y 72 LAIP, y los artículos 55 y 56 RLAIIP, establecen que las decisiones de los entes obligados respecto a las solicitudes de acceso a la información deben entregarse por escrito, haciendo mención en la resolución de los fundamentos que la motivan, y ser notificada al solicitante en el plazo establecido.

IV. En el caso en particular, la solicitud de acceso a la información incoada por el ciudadano va encaminada a obtener copia de los informes, consultorías o estudios previos, realizados para la apertura de las CECT, la selección de personal, el marco presupuestario, los destinos seleccionados y el sistema de medición de resultados. Sobre ello, la Dirección General de Relaciones Económicas manifestó a esta Oficina que existe un acto administrativo en el cual clasifican dicha información como reservada con base al Artículo 19 Letras C) , E) y G) LAIP.

La declaratoria de reserva con nombre Carpeta Comité Técnico del Programa CECT en proceso 2015 tiene una reserva parcial; Dicha declaratoria manifiesta que “de acuerdo al Art. 19 LAIP en sus literales c, e y g, se clasifica como reservada aquella información que menoscabe la relación internacional, o de opiniones o recomendaciones que forman parte de un proceso deliberativo de los funcionarios en tanto no sea adoptada la decisión definitiva. Para la ejecución del Programa de Consejeros Económicos Comerciales y de Turismo se ha establecido un Comité Técnico conformado por el Ministerio de Economía, Ministerio de Turismo, PROESA y esta Cancillería. Para las oficinas comerciales que aún están en proceso de establecimiento 2015, la información relacionada con el proceso de selección y contratación de consultores se clasifica como reservada.”

V. Consecuentemente, habiéndose comprobado que la información requerida en la solicitud de acceso a la información se encuentra sujeta a las limitaciones de divulgación de información contemplada en la Ley de Acceso a la Información Pública y su Reglamento, debe

procederse en denegar el acceso a la misma al solicitante, en atención a lo dispuesto en los artículos 19 letras c), e) y g) LAIP.

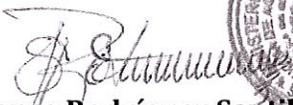
VI. En virtud de lo anterior, y con base en las disposiciones legales citadas, el suscrito Oficial de Información **RESUELVE:**

1. *Declárase* admisible la solicitud de acceso a la información presentada el día trece de agosto de dos mil dieciséis, por el Señor José David Martínez Serrano.

2. *Deniéguese* al peticionario la información requerida en la solicitud de acceso a la información, de acuerdo a lo mencionado en el romano IV de la presente resolución.

3. *Hágase* saber al Señor José David Martínez Serrano que le asisten los mecanismos de impugnación de este acto administrativo ante el Instituto de Acceso a la Información Pública.

4. *Notifíquese* la presente resolución al interesado en el medio y forma señalados para tales efectos.


César Alfonso Rodríguez Santillana
Oficial de Información a.i.
Ministerio de Relaciones Exteriores



ES CONFORME CON SU ORIGINAL, con la cual se confrontó y para ser entregada al Señor José David Martínez Serrano, se extiende, firma y sella la presente CERTIFICACIÓN, constando de tres folios útiles, a las catorce horas cuarenta y cinco minutos del día uno de septiembre de dos mil dieciséis.



El infrascrito Oficial de Información del Ministerio de Relaciones Exteriores, CERTIFICA: que en el procedimiento de tramitación de la solicitud de acceso a la información iniciado por el Señor José David Martínez Serrano, se encuentra la resolución de las nueve horas quince minutos del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis, que literalmente DICE: "*****"

123-SAI-2016

OFICINA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES.

Antiguo Cuscatlán, a las nueve horas quince minutos del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis.

Por recibida la solicitud de acceso a la información, por medio del Portal de Gobierno Abierto a las veintitrés horas un minuto del día trece de agosto de dos mil dieciséis, por el señor **José David Martínez Serrano**, por medio de la cual requiere: *"Copia de los documentos estandarizados, utilizados como mecanismo para la medición de resultados de las CECT (cuestionarios, encuestas, entre otros)."*

ADMISIBILIDAD Y TRÁMITE DE LA SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

I. El suscrito Oficial de Información, habiendo examinado que la solicitud de acceso a la información cumple con los requisitos señalados en el artículo 66 de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), y los artículos 50, 52 y 54 del Reglamento de la Ley de Acceso a la Información Pública (RLAIP), determinó la admisibilidad de la misma, y en consecuencia procedió a darle el trámite correspondiente.

II. A continuación, el suscrito Oficial de Información trasladó la solicitud en cuestión a la unidad organizativa que pudiera poseer dicha información, a fin de que se verificara la existencia y clasificación de la misma, y de ser procedente, se trasladara a esta Oficina, de conformidad con lo establecido en el artículo 70 LAIP.

FUNDAMENTACIÓN DE LA RESPUESTA

III. El derecho de acceso a la información surge como manifestación del derecho a la libertad de expresión, contemplado en el artículo 6 de la Constitución, que comprende la libertad de buscar, recibir y difundir información de toda índole, y específicamente, aquella que se derive de la gestión gubernamental. Asimismo, la Ley de Acceso a la Información Pública reconoce el principio de máxima publicidad, y establece que la información en poder de los entes obligados es pública y su difusión irrestricta, salvo las excepciones expresamente establecidas por la ley -Art. 4 letra a) LAIP-.

En relación con el deber de motivación de las resoluciones administrativas, los artículos 65 y 72 LAIP, y los artículos 55 y 56 RLAIP, establecen que las decisiones de los entes obligados respecto a las



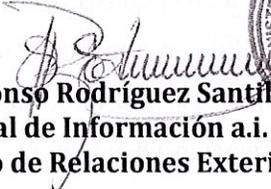
solicitudes de acceso a la información deben entregarse por escrito, haciendo mención en la resolución de los fundamentos que la motivan, y ser notificada al solicitante en el plazo establecido.

IV. En el caso en particular, la solicitud de acceso a la información incoada por el ciudadano va encaminada a obtener copia de los documentos estandarizados, utilizados como mecanismo para la medición de resultados de las CECT. Al respecto, la Dirección General de Asuntos Económicos, trasladó a esta Oficina de Acceso a la Información Pública, la documentación que da respuesta a lo solicitado por el ciudadano la cual es anexada a esta resolución.

V. Consecuentemente, habiéndose comprobado por dicha Unidad que la información trasladada en respuesta a la solicitud de acceso a la información no está sujeta a alguna de las limitaciones de divulgación de información contemplada en la Ley de Acceso a la Información Pública y su Reglamento, debe procederse a la entrega de la misma al peticionario en esos términos.

VI. En virtud de lo anterior, y con base en las disposiciones legales citadas, el suscrito Oficial de Información **RESUELVE:**

1. *Declárase* admisible la solicitud de acceso a la información presentada el día trece de agosto de dos mil dieciséis, por el ciudadano José David Martínez Serrano.
2. *Entréguese* al peticionario la información requerida en la solicitud de acceso a la información, según lo estipulado en el Romano IV de la presente resolución.
3. *Notifíquese* la presente resolución al interesado en el medio y forma señalados para tales efectos.


César Alfonso Rodríguez Santillana
Oficial de Información a.i.
Ministerio de Relaciones Exteriores



ES CONFORME CON SU ORIGINAL, con la cual se confrontó y para ser entregada al Señor José David Martínez Serrano, se extiende, firma y sella la presente CERTIFICACIÓN, constando de dos folios útiles, a las once horas cuarenta y cinco minutos del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis.



El infrascrito Oficial de Información del Ministerio de Relaciones Exteriores, CERTIFICA: que en el procedimiento de tramitación de la solicitud de acceso a la información iniciado por el Señor José David Martínez Serrano, se encuentra la resolución de las catorce horas veinte minutos del día uno de septiembre de dos mil dieciséis, que literalmente DICE: "*****"

124-SAI-2016

OFICINA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Antiguo Cuscatlán, a las catorce horas veinte minutos del día uno de septiembre de dos mil dieciséis.

Por recibida la solicitud de acceso a la información, procedente del Portal Gobierno Abierto, presentada el día trece de agosto de dos mil dieciséis a las veintitrés horas un minuto, por el Señor **José David Martínez Serrano**, por medio de la cual requieren:

"Copia íntegra del Manual Operativo del Programa (MOP), referente al desarrollo de las actividades del componente II del Programa Iniciativa de Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo."

ADMISIBILIDAD Y TRÁMITE DE LA SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

I. El suscrito Oficial de Información, habiendo examinado que la solicitud de acceso a la información cumple con los requisitos señalados en el artículo 66 de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), y los artículos 50, 52 y 54 del Reglamento de la Ley de Acceso a la Información Pública (RLAIP), determinó la admisibilidad de la misma, y en consecuencia procedió a darle el trámite correspondiente.

II. A continuación, el suscrito Oficial de Información trasladó la solicitud en cuestión a la unidad organizativa que pudiera poseer dicha información, a fin de que se verificara la existencia y clasificación de la misma, y de ser procedente, se trasladara a esta Oficina, de conformidad con lo establecido en el artículo 70 LAIP.

FUNDAMENTACIÓN DE LA RESPUESTA

III. El derecho de acceso a la información surge como manifestación del derecho a la libertad de expresión, contemplado en el artículo 6 de la Constitución, que comprende la libertad de buscar, recibir y difundir información de toda índole, y específicamente, aquella que se derive de la gestión gubernamental. Asimismo, la Ley de Acceso a la Información Pública

reconoce el principio de máxima publicidad, y establece que la información en poder de los entes obligados es pública y su difusión irrestricta, salvo las excepciones expresamente establecidas por la ley –Art. 4 letra a) LAIP–.

En relación con el deber de motivación de las resoluciones administrativas, los artículos 65 y 72 LAIP, y los artículos 55 y 56 RLAIP, establecen que las decisiones de los entes obligados respecto a las solicitudes de acceso a la información deben entregarse por escrito, haciendo mención en la resolución de los fundamentos que la motivan, y ser notificada al solicitante en el plazo establecido.

IV. En el caso en particular, la solicitud de acceso a la información incoada por el ciudadano va encaminada a obtener copia íntegra del Manual Operativo del Programa (MOP). Sobre ello, la Dirección General de Relaciones Económicas manifestó a esta Oficina que existe un acto administrativo en el cual clasifican dicha información como reservada con base al Artículo 19 Letras C) , E) y G) LAIP.

La declaratoria de reserva con nombre Carpeta Comité Técnico del Programa CECT en proceso 2015 tiene una reserva parcial; Dicha declaratoria manifiesta que “de acuerdo al Art. 19 LAIP en sus literales c, e y g, se clasifica como reservada aquella información que menoscabe la relación internacional, o de opiniones o recomendaciones que forman parte de un proceso deliberativo de los funcionarios en tanto no sea adoptada la decisión definitiva. Para la ejecución del Programa de Consejeros Económicos Comerciales y de Turismo se ha establecido un Comité Técnico conformado por el Ministerio de Economía, Ministerio de Turismo, PROESA y esta Cancillería. Para las oficinas comerciales que aún están en proceso de establecimiento 2015, la información relacionada con el proceso de selección y contratación de consultores se clasifica como reservada.”

V. Consecuentemente, habiéndose comprobado que la información requerida en la solicitud de acceso a la información se encuentra sujeta a las limitaciones de divulgación de información contemplada en la Ley de Acceso a la Información Pública y su Reglamento, debe procederse en denegar el acceso a la misma al solicitante, en atención a lo dispuesto en los artículos 19 letras c), e) y g) LAIP.

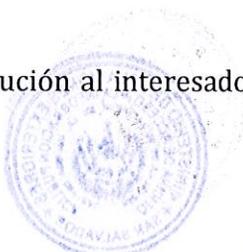
VI. En virtud de lo anterior, y con base en las disposiciones legales citadas, el suscrito Oficial de Información **RESUELVE:**

1. *Declárase* admisible la solicitud de acceso a la información presentada el día trece de agosto de dos mil dieciséis, por el Señor José David Martínez Serrano.

2. *Deniéguese* al peticionario la información requerida en la solicitud de acceso a la información, de acuerdo a lo mencionado en el romano IV de la presente resolución.

3. *Hágase* saber al Señor José David Martínez Serrano que le asisten los mecanismos de impugnación de este acto administrativo ante el Instituto de Acceso a la Información Pública.

4. *Notifíquese* la presente resolución al interesado en el medio y forma señalados para tales efectos.



César Alfonso Rodríguez Santillana

César Alfonso Rodríguez Santillana
Oficial de Información a.i.
Ministerio de Relaciones Exteriores

ES CONFORME CON SU ORIGINAL, con la cual se confrontó y para ser entregada al Señor José David Martínez Serrano, se extiende, firma y sella la presente CERTIFICACIÓN, constando de tres folios útiles, a las catorce horas cincuenta minutos del día uno de septiembre de dos mil dieciséis.

César Alfonso Rodríguez Santillana



El infrascrito Oficial de Información del Ministerio de Relaciones Exteriores, CERTIFICA: que en el procedimiento de tramitación de la solicitud de acceso a la información iniciado por el Señor José David Martínez Serrano, se encuentra la resolución de las nueve horas veinte minutos horas del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis, que literalmente DICE: "*****"

125-SAI-2016

OFICINA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES.

Antiguo Cuscatlán, a las nueve horas veinte minutos del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis.

Por recibida la solicitud de acceso a la información, por medio del Portal de Gobierno Abierto a las veintitrés horas un minuto del día trece de agosto de dos mil dieciséis, por el señor **José David Martínez Serrano**, por medio de la cual requiere: *"Políticas establecidas por el BID para la implementación del Programa de Consejeros Económicos y Comerciales."*

ADMISIBILIDAD Y TRÁMITE DE LA SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

I. El suscrito Oficial de Información, habiendo examinado que la solicitud de acceso a la información cumple con los requisitos señalados en el artículo 66 de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), y los artículos 50, 52 y 54 del Reglamento de la Ley de Acceso a la Información Pública (RLAIP), determinó la admisibilidad de la misma, y en consecuencia procedió a darle el trámite correspondiente.

II. A continuación, el suscrito Oficial de Información trasladó la solicitud en cuestión a la unidad organizativa que pudiera poseer dicha información, a fin de que se verificara la existencia y clasificación de la misma, y de ser procedente, se trasladara a esta Oficina, de conformidad con lo establecido en el artículo 70 LAIP.

FUNDAMENTACIÓN DE LA RESPUESTA

III. El derecho de acceso a la información surge como manifestación del derecho a la libertad de expresión, contemplado en el artículo 6 de la Constitución, que comprende la libertad de buscar, recibir y difundir información de toda índole, y específicamente, aquella que se derive de la gestión gubernamental. Asimismo, la Ley de Acceso a la Información Pública reconoce el principio de máxima publicidad, y establece que la información en poder de los entes obligados es pública y su difusión irrestricta, salvo las excepciones expresamente establecidas por la ley -Art. 4 letra a) LAIP-.

En relación con el deber de motivación de las resoluciones administrativas, los artículos 65 y 72 LAIP, y los artículos 55 y 56 RLAIP, establecen que las decisiones de los entes obligados respecto a las



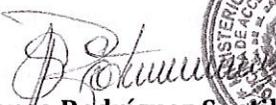
solicitudes de acceso a la información deben entregarse por escrito, haciendo mención en la resolución de los fundamentos que la motivan, y ser notificada al solicitante en el plazo establecido.

IV. En el caso en particular, la solicitud de acceso a la información incoada por el ciudadano va encaminada a obtener las políticas establecidas por el BID para la implementación del Programa de Consejeros Económicos y Comerciales. Al respecto, la Dirección General de Asuntos Económicos, trasladó a esta Oficina de Acceso a la Información Pública, la documentación que da respuesta a lo solicitado por el ciudadano la cual es anexada a esta resolución.

V. Consecuentemente, habiéndose comprobado por dicha Unidad que la información trasladada en respuesta a la solicitud de acceso a la información no está sujeta a alguna de las limitaciones de divulgación de información contemplada en la Ley de Acceso a la Información Pública y su Reglamento, debe procederse a la entrega de la misma al peticionario en esos términos.

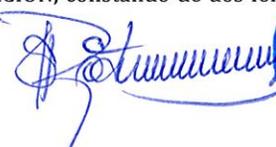
VI. En virtud de lo anterior, y con base en las disposiciones legales citadas, el suscrito Oficial de Información **RESUELVE:**

1. *Declárase* admisible la solicitud de acceso a la información presentada el día trece de agosto de dos mil dieciséis, por el ciudadano José David Martínez Serrano.
2. *Entréguese* al peticionario la información requerida en la solicitud de acceso a la información, según lo estipulado en el Romano IV de la presente resolución.
3. *Notifíquese* la presente resolución al interesado en el medio y forma señalados para tales efectos.


César Alfonso Rodríguez Santillana
Oficial de Información a.i.
Ministerio de Relaciones Exteriores



ES CONFORME CON SU ORIGINAL, con la cual se confrontó y para ser entregada al Señor José David Martínez Serrano, se extiende, firma y sella la presente CERTIFICACIÓN, constando de dos folios, de los cuales se le entregan los nueve cincuenta minutos del día cinco de septiembre de dos mil dieciséis.



El infrascrito Oficial de Información del Ministerio de Relaciones Exteriores, CERTIFICA: que en el procedimiento de tramitación de la solicitud de acceso a la información iniciado por el Señor José David Martínez Serrano, se encuentra la resolución de las nueve horas del día dos de septiembre de dos mil dieciséis, que literalmente DICE:

126-SAI-2016

OFICINA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Antiguo Cuscatlán, a las nueve horas del día dos de septiembre de dos mil dieciséis.

Por recibida la solicitud de acceso a la información, procedente del Portal Gobierno Abierto, presentada el día trece de agosto de dos mil dieciséis a las veintitrés horas un minuto, por el Señor **José David Martínez Serrano**, por medio de la cual requieren: *“Informe sobre la ejecución presupuestaria del monto asignado a las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo (individualizado por fuente, año y por Consejería), desde su entrada en funciones hasta el 30 de junio de 2016.”*

ADMISIBILIDAD Y TRÁMITE DE LA SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

I. El suscrito Oficial de Información, habiendo examinado que la solicitud de acceso a la información cumple con los requisitos señalados en el artículo 66 de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), y los artículos 50, 52 y 54 del Reglamento de la Ley de Acceso a la Información Pública (RLAIP), determinó la admisibilidad de la misma, y en consecuencia procedió a darle el trámite correspondiente.

II. A continuación, el suscrito Oficial de Información trasladó la solicitud en cuestión a la unidad organizativa que pudiera poseer dicha información, a fin de que se verificara la existencia y clasificación de la misma, y de ser procedente, se trasladara a esta Oficina, de conformidad con lo establecido en el artículo 70 LAIP.

FUNDAMENTACIÓN DE LA RESPUESTA

III. El derecho de acceso a la información surge como manifestación del derecho a la libertad de expresión, contemplado en el artículo 6 de la Constitución, que comprende la libertad de buscar, recibir y difundir información de toda índole, y específicamente, aquella que se derive de la gestión gubernamental. Asimismo, la Ley de Acceso a la Información Pública reconoce el principio de máxima publicidad, y establece que la información en poder de los

entes obligados es pública y su difusión irrestricta, salvo las excepciones expresamente establecidas por la ley –Art. 4 letra a) LAIP–.

En relación con el deber de motivación de las resoluciones administrativas, los artículos 65 y 72 LAIP, y los artículos 55 y 56 RLAIIP, establecen que las decisiones de los entes obligados respecto a las solicitudes de acceso a la información deben entregarse por escrito, haciendo mención en la resolución de los fundamentos que la motivan, y ser notificada al solicitante en el plazo establecido.

IV. En el caso en particular, la solicitud de acceso a la información incoada por el ciudadano va encaminada a obtener Informe sobre la ejecución presupuestaria del monto asignado a las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo (individualizado por fuente, año y por Consejería), desde su entrada en funciones hasta el 30 de junio de 2016. Sobre ello, la Dirección General de Relaciones Económicas manifestó a esta Oficina que existe un acto administrativo en el cual clasifican dicha información como reservada con base al Artículo 19 Letras C) , E) y G) LAIP.

La declaratoria de reserva con nombre Carpeta Comité Técnico del Programa CECT en proceso 2015 tiene una reserva parcial; Dicha declaratoria manifiesta que “de acuerdo al Art. 19 LAIP en sus literales c, e y g, se clasifica como reservada aquella información que menoscabe la relación internacional, o de opiniones o recomendaciones que forman parte de un proceso deliberativo de los funcionarios en tanto no sea adoptada la decisión definitiva. Para la ejecución del Programa de Consejeros Económicos Comerciales y de Turismo se ha establecido un Comité Técnico conformado por el Ministerio de Economía, Ministerio de Turismo, PROESA y esta Cancillería. Para las oficinas comerciales que aún están en proceso de establecimiento 2015, la información relacionada con el proceso de selección y contratación de consultores se clasifica como reservada.”

V. Consecuentemente, habiéndose comprobado que la información requerida en la solicitud de acceso a la información se encuentra sujeta a las limitaciones de divulgación de información contemplada en la Ley de Acceso a la Información Pública y su Reglamento, debe procederse en denegar el acceso a la misma al solicitante, en atención a lo dispuesto en los artículos 19 letras c), e) y g) LAIP.

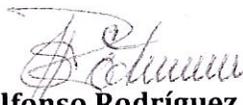
VI. En virtud de lo anterior, y con base en las disposiciones legales citadas, el suscrito Oficial de Información **RESUELVE:**

1. *Declárase* admisible la solicitud de acceso a la información presentada el día trece de agosto de dos mil dieciséis, por el Señor José David Martínez Serrano.

2. *Deniéguese* al peticionario la información requerida en la solicitud de acceso a la información, de acuerdo a lo mencionado en el romano IV de la presente resolución.

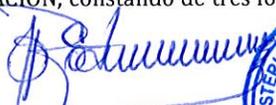
3. *Hágase* saber al Señor José David Martínez Serrano que le asisten los mecanismos de impugnación de este acto administrativo ante el Instituto de Acceso a la Información Pública.

4. *Notifíquese* la presente resolución al interesado en el medio y forma señalados para tales efectos.


César Alfonso Rodríguez Santillana
Oficial de Información a.i.
Ministerio de Relaciones Exteriores



ES CONFORME CON SU ORIGINAL, con la cual se confrontó y para ser entregada al Señor José David Martínez Serrano, se extiende, firma y sella la presente CERTIFICACIÓN, constando de tres folios útiles, a las nueve horas treinta minutos del día dos de septiembre de dos mil dieciséis.



ANEXO F
TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA INFORMATIVA
(COMUNICACIÓN PERSONAL)

Persona entrevistada: Héctor Eduardo Palucho Martínez Moreira
Cargo: Director General, Dirección General de Relaciones Económicas
Fecha y hora de entrevista: 12 de agosto de 2016, a las 8:30am
Lugar: Dirección General de Relaciones Económicas, Ministerio de Relaciones Exteriores
Entrevistado por: José David Martínez Serrano

1. ¿A qué institución se encuentra adscrito el Programa de Consejeros Económicos y Comerciales y de quién depende jerárquicamente?

Las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo, como parte sustancial del Programa, se encuentran adscritas al Ministerio de Relaciones Exteriores y dependen jerárquicamente de la Dirección General de Relaciones Económicas.

2. ¿Cuál ha sido el procedimiento para la selección de los destinos de las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo (CECT)?

La selección de destinos se realizó a través de una consultoría externa.

3. ¿Cuántas CECT existen y cuáles son las proyecciones a futuro para la apertura de nuevas Consejerías?

Actualmente existen 13 Consejerías [República Federativa de Brasil, República de Chile, República Popular China, República de Colombia, República Dominicana, Estados Unidos Mexicanos, República Federal de Alemania, República de Panamá, Reino de España, República de China (Taiwán), Estados Unidos de América (Washington, D.C.; Manhattan, NY y Houston, TX).

Además, durante los próximos meses se realizará la apertura de dos Consejerías más, en República del Ecuador y en República del Perú.

4. Dentro de sus actividades de promoción comercial ¿qué tipo de productos y servicios se promueve mayoritariamente a través de las CECT?

El apoyo a la promoción de los productos en el exterior se efectúa en base a la oferta exportadora que es presentada por PROESA o por el Ministerio de Economía, de acuerdo a las necesidades identificadas en el sector empresarial. Asimismo, ésta responde a aquellos requerimientos puntuales que han sido trasladados por empresarios del sector privado.

- 5. ¿Cómo se ha ejecutado y se seguirá ejecutando el monto asignado al Programa durante el plazo estipulado (por ejemplo, cuantía destinada para el funcionamiento de Consejería, remuneración de Consejeros, realización de eventos, entre otros)? ¿Hasta cuando se estipula la ejecución de éste?**

La ejecución del monto asignado al Programa de Consejeros Económicos y Comerciales se realiza a través de planes de trabajo que contemplan aspectos relacionados a las actividades a desarrollarse en los diferentes destinos, el gasto en honorarios de los Consejeros y el funcionamiento de las Consejerías. En ese sentido, la ejecución de dicho monto estaba contemplada para finalizar en abril de 2017; no obstante, se solicitó al BID la extensión del plazo inicialmente señalado, siendo la nueva fecha hasta diciembre de 2017.

- 6. Además del monto previamente señalado, ¿cuánto se ha destinado por las diversas instituciones involucradas en la ejecución del Programa de Consejeros Económicos y Comerciales (Ministerio de Economía, Ministerio de Turismo y a la Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones)y, sobre todo, cuánto ha destinado el Ministerio de Relaciones Exteriores de su presupuesto en relación a dicho Programa? ¿Existe alguna contribución o aportación por parte del sector empresarial o el sector beneficiado?**

Inicialmente, la ejecución del Programa se ha realizado con los fondos obtenidos a través del Contrato de Préstamo firmado con el BID. No obstante, se realiza un esfuerzo por el Ministerio de Relaciones Exteriores para absorber los honorarios de algunos Consejeros (actualmente, se cancelan los honorarios de 7 Consejeros a través del Contrato de Préstamo con el BID, mientras que la remuneración de 6 Consejeros está contemplada directamente en el presupuesto anual de la Cancillería).

Entre la variedad de ideas contempladas para darle sostenibilidad al Programa, una de las propuestas radica en la conjunción de presupuestos por parte de las instituciones involucradas, ello para dotar de fondos al Programa. Asimismo, dichas instituciones se encuentran en la búsqueda de mecanismos para la recepción de otras fuentes de ingreso y poder de esa manera financiar el Programa una vez concluya la ejecución del préstamo efectuado con el BID (diciembre de 2017).

Por otra parte, es de mencionar que a la fecha no se cuentan con aportaciones provenientes del sector privado, siendo el caso que a futuro se busca implementar un mecanismo de cobro por la realización de estudios por las CECT cuando éstos sean específicamente elaborados en atención a satisfacer las necesidades de una empresa en particular y no la generalidad de un sector empresarial.

- 7. Transcurrido el lapso de ejecución del monto asignado, ¿cómo se financiará el Programa de Consejeros Económicos y Comerciales? Es decir, cómo se asumirán los gastos de las CECT.**

Como previamente se ha señalado, entre las ideas contempladas para darle sostenibilidad al Programa se pretende dotar a las CECT de recursos financieros mediante la conjunción del

presupuesto que posee cada una de las instituciones involucradas. Además, se pretende a largo plazo recaudar ingresos a través del cobro de servicios especializados.

Finalmente, una de las proyecciones para garantizar la sostenibilidad del Programa es la absorción por parte del Ministerio de Relaciones Exteriores del pago de las remuneraciones de los Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo financiadas por medio del Contrato de Préstamo (7 Consejeros), ello a través de la inserción de éstos bajo la figura del Ministro Consejero, lo que supone la incorporación de dicho gasto en el presupuesto de la Cancillería.

8. ¿Qué diferencias implica la distinción entre la figura del Consejero Económico, Comercial y de Turismo y la figura del Agregado Comercial?

Existen claras diferencias entre ambas figuras en cuanto a las competencias de apoyar la política de atracción de Inversión Extranjera Directa, la promoción de exportaciones de productos y servicios salvadoreños, y la estrategia nacional de promoción de turismo.

Al respecto, la figura del Agregado Comercial presenta ciertas complicaciones en tanto que éste no puede ser separado de sus funciones diplomáticas (relativas al quehacer propio de las Representaciones en el Servicio Exterior). Efectivamente, la figura de Consejeros surge en virtud del bajo rendimiento obtenido en dichos asuntos por parte de los Agregados Comerciales.

Así, el CECT responde directamente a la Dirección General de Relaciones Económicas en lo referente a las funciones de las Consejerías, actividad a la cual se dedica exclusivamente, gozando además del estatus diplomático otorgado a la figura del Ministro Consejero.

9. ¿Tienen el mismo efecto las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo, y las Representaciones Diplomáticas y Consulares en su función de contribuir en la dinamización de la economía nacional?

En cuanto a la práctica respecta, se puede percibir un efecto positivo en cuanto al funcionamiento de las Consejerías Económicas, Comerciales y de Turismo, ya que a través de los Consejeros se puede obtener un mayor conocimiento de la realidad del país de destino en lo relacionado a los asuntos comerciales.

Además, los Consejeros tienen pleno conocimiento del lenguaje de negocios y las prácticas de negociación de acuerdo a las condiciones que ofrece el mercado de destino, lo cual le permite centrarse con mayor efectividad en aquellas actividades enfocadas a la contribución de la promoción del país en su sentido más amplio.

En resumen, todos los esfuerzos realizados por medio de las Consejerías se centran en el servicio de fomentar un mayor dinamismo económico, aprovechando debidamente otras herramientas con las que se cuentan, como por ejemplo los Tratados de Libre Comercio.

10. ¿Cómo afecta la cuantía de los recursos asignados a las CECT en su capacidad para desarrollar sus competencias y servicios que ofrecen al sector empresarial?

Actualmente se cuentan con los recursos necesarios para la plena realización de las actividades anuales que han sido planificadas por las CECT, así como también para atender otras necesidades en cuanto a la creación de nuevas oportunidades para el sector empresarial salvadoreño en el exterior.

Las Consejerías han estado funcionando propiamente bajo el Programa de Consejeros Económicos y Comerciales durante un año y medio, siendo el caso que mientras que el primer año se destinó prácticamente a la instalación de las Consejerías, durante el segundo año se han realizado esfuerzos orientados a ejecutar y concretar las actividades propias de éstas.

En ese sentido, habiendo identificado las oportunidades para los sectores de interés de El Salvador, en Chile se han promovido actividades relativas a los sectores de turismo y energía, en Brasil al sector de turismo, en Alemania a las exportación de productos y el sector de energía, en España a diferentes temas comerciales y los sectores de salud y energía, en Dominicana al sector de comercio y turismo, entre otros.

Dicho lo anterior, el tema monetario no ha sido un impedimento para el funcionamiento de las Consejerías, pudiendo afirmarse que los recursos se han aprovechado debidamente para la creación de nuevas oportunidades en razón de su eficiencia y los logros obtenidos por los Consejeros.

Por ejemplo, de nada serviría invertir en la participación de un evento en un país determinado, cuando no existe ningún sector empresarial interesado en el mercado de destino. Por otro lado, cuando se reciben solicitudes por el empresario salvadoreño, se organizan actividades para analizar el mercado al cual éste tiene un interés en particular. Sobre ello, debe señalarse que se han firmado memorándums de entendimiento con COEXPORT para potenciar los productos que se pretenden exportar por este último.

Para el 2018, dicha dinámica podría ser diferente una vez los fondos sean asumidos por el presupuesto de las instituciones, lo cual conllevará a la priorización de aquellas actividades que se deban realizar por las Consejerías. En vista de ello, dichas actividades han trascendido paulatinamente de lo macro a lo sectorial, puntualizando las oportunidades para el sector empresarial salvadoreño. Lo anterior podría pasar también en cuanto a la planificación a posteriori para realizar eventos de mayor importancia para la potenciación de la economía salvadoreña, ya no apostando a ferias generales sino a ferias específicas de acuerdo a los intereses nacionales.

11. ¿Los Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo perciben un salario base y/o remuneración variable basada en su desempeño?

Los Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo cuyos honorarios se cancelan a través del Contrato de Préstamo, se encuentran bajo la figura de 80/20; es decir, el 80% de la remuneración total es fijo, mientras que el 20% es en atención a logros adicionales. Por el contrario, los Consejeros cuya remuneración está contemplada en el presupuesto del Ministerio de Relaciones Exteriores perciben una remuneración al 100%.

Además, mientras que el primero es considerado como un consultor, el segundo es específicamente un Ministro Consejero; no obstante, la única diferencia es el mecanismo de contratación, contándose en ambos casos con un sistema de medición de resultado aplicable por igual. Así, si bien el Ministro Consejero recibe el salario en su totalidad, para el otro caso ello dependerá de su desempeño.

Por ello, la determinación de la cuantía respecto del salario y los términos de referencia estipulados en la contratación de los Consejeros Económicos, Comerciales y de Turismo cuyos honorarios se cancelan a través del Contrato de Préstamo, será en base a la naturaleza del mercado asignado así como las necesidades de éste. Sin embargo, se espera que posteriormente los consultores pasen a la figura de Ministro Consejero, lo cual significa que recibirán un salario fijo, y además se buscarán otras formas o mecanismos para incentivar los resultados de éstos.

12. ¿Se realizan informes periódicos de resultados o medidas de impacto de las CECT? ¿Con qué periodicidad? ¿Cómo se miden?

Efectivamente, se realizan informes mensuales, trimestrales y por evento. En ese sentido, hay un sistema que posee variables a completar, y cada variable tiene su meta a alcanzar. Por ejemplo, en la participación de ferias se contempla lo relativo a la generación de contactos, de negociaciones *in situ*, entre otras herramientas. La medición de resultados no se basa en una mera percepción sino en los logros que se alcanzaron en concreto a través de determinada actividad.

El Programa de Consejeros Económicos y Comerciales como tal posee entre sus metas, determinados porcentajes en cuanto al aumento de las exportaciones, y se ha buscado cómo cuantificar la participación de las CECT en dicha labor, dada la cooperación conjunta y continua entre las instituciones involucradas. Por ello, es difícil cuantificar los resultados obtenidos a través de las CECT, como por ejemplo, en un determinado caso el Consejero establecerá contactos con un inversionista, el cual pasará posteriormente con PROESA y firmará un convenio con este último. En dicho ejemplo hay una dualidad de funciones, pero el éxito de éstas depende de las buenas relaciones interinstitucionales.

Por otra parte, al ser consultado un empresario sobre el cierre de una negociación, éste no brinda en su totalidad una retroalimentación sobre ello, por verlo en función de posibles fiscalizaciones futuras, razón por la cual no entrará en detalles, complicando el proceso de medición de resultados para las CECT.

Finalmente, cabe señalar que se están buscando otras medidas para la medición de los resultados, como por ejemplo la recopilación y valoración de datos estadísticos brindados por el sector beneficiado, ello sin violar la confidencialidad de la información.