

# DESCENTRALIZACION COMERCIO EXTERIOR COMO SE HIZO EN COLOMBIA?

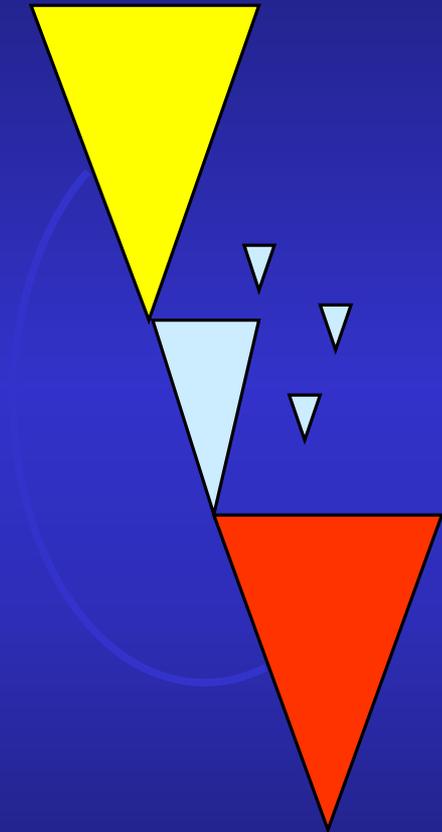
María Piedad Velasco L.  
Consultora Internacional  
Chiclayo, 11 de noviembre de 2003

- 1. Cómo se logró el foco? Plan Estratégico Exportador**
- 2. Estrategia de Regionalización. CARCES**
- 3. Planes Estratégicos Exportadores Regionales. PEER**
- 4. Del dicho al hecho: RESULTADOS**
- 5. Factores de éxito**

1. **Cómo se logró el foco? Plan Estratégico Exportador**
2. Estrategia de Regionalización. CARCES
3. Planes Estratégicos Exportadores Regionales. PEER
4. Del dicho al hecho: RESULTADOS
5. Factores de éxito

# EL ALCA

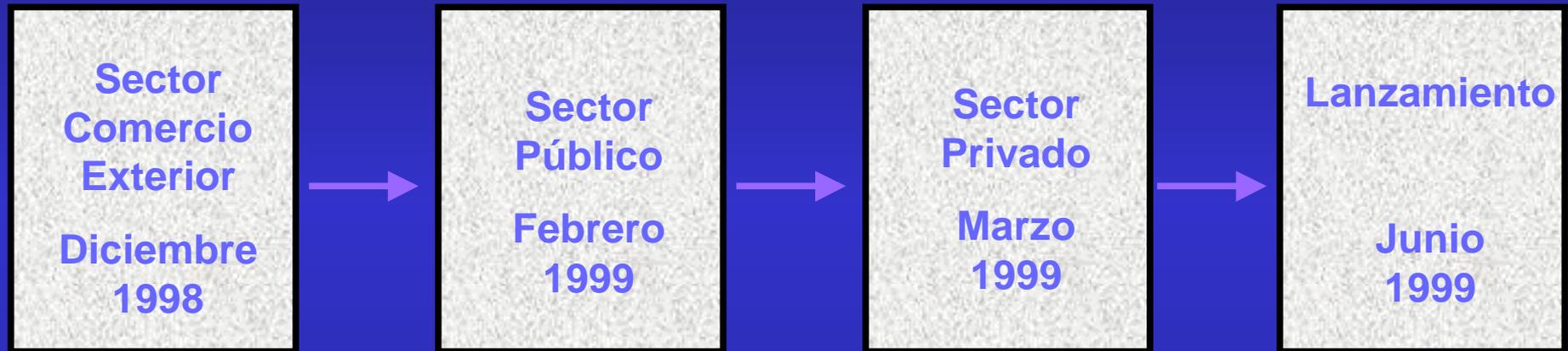
- ✓ 800 MILLONES DE PERSONAS
- ✓ 11 MIL BILLONES DE DOLARES DE PIB TOTAL
- ✓ 22% DE LAS EXPORTACIONES MUNDIALES DE BIENES
- ✓ 34 PAÍSES



# Rol del Gobierno



# Proceso Plan Estratégico Exportador Nacional



**4 Entidades**

**60 Entidades**

- **100 Asistentes**
- **60 Gremios**
- **40 Empresas**

# Plan Estratégico Exportador 1999-2009

1. Aumentar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios en función de la demanda mundial

2. Incentivar la inversión extranjera para fomentar directa o indirectamente las exportaciones

Dirección  
Inversión  
Extranjera  
MINCOMEX

MINCOMEX  
Dirección  
Competitividad

3. Hacer competitiva la actividad exportadora

4. Regionalizar la oferta exportable

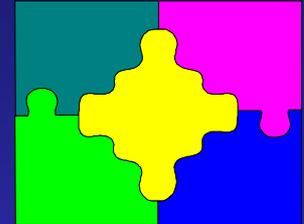
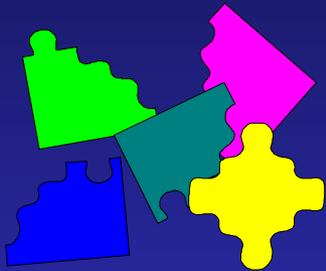
Dirección  
Promoción y  
Cultura  
Exportadora  
MINCOMEX

5. Desarrollar una cultura exportadora

MINCOMEX  
PROEXPORT



# Plan Estratégico Exportador



Objetivo  
Estratégico

Objetivo  
Estratégico

Objetivo  
Estratégico

Objetivo  
Estratégico

Objetivo  
Estratégico

**Visión  
Exportadora de  
Colombia**

**Estrategias  
e  
Indicadores**

## Instrumentos

- **impacto**
- **responsable**
- **tiempo**
- **fuentes**

1. Cómo se logró el foco? Plan Estratégico Exportador
2. Estrategia de Regionalización.  
**CARCES**
3. Planes Estratégicos Exportadores Regionales. PEER
4. Del dicho al hecho: RESULTADOS
5. Factores de éxito/fracaso

# Plan Estratégico Exportador 1999- 2009

**OBJETIVO 4**  
Regionalizar  
la oferta  
Exportable

**ESTRATEGIA 1**  
Crear e  
institucionalizar  
CARCEs

Proyecto 1  
Creación y  
asesoría  
CARCEs con  
cobertura  
nacional

Proyecto 2  
Consolidar los  
CARCEs

Proyecto 3  
Convenios  
con las  
Cámaras  
de  
Comercio

Proyecto 4  
Esquema de  
información  
que permita  
compartir  
conocimiento  
entre CARCEs

**ESTRATEGIA 2**  
Identificar  
ventajas  
competitivas  
regionales

Proyecto 1  
Asesoría para  
Identificación  
de Clusters

Proyecto 2  
Convenios  
de competitividad  
exportadora de bienes  
y servicios regionales

Proyecto 3  
Desarrollo de  
Perfiles Regionales

**ESTRATEGIA 3**  
Establecer  
Sistema  
de promoción de  
oferta exportable

Proyecto 1  
Asesoría para  
estructuración de  
proyectos

Proyecto 2  
Acompañamiento y  
seguimiento en la  
promoción comercial de los  
proyectos

**ESTRATEGIA 4**  
Asesorar en la  
Formulación de  
los PEER

Proyecto 1  
Diseño y  
Transferencia de  
metodología para la  
elaboración de PEE  
regionales

Proyecto 2  
Asesoría  
elaboración  
PEER

**ESTRATEGIA 5**  
Promoción de la  
Cultura  
exportadora

Proyecto 1  
Creación  
Consultorios de  
Negocios  
Internacionales

Proyecto 2  
Consolidar  
Mesas de  
Cultura  
Exportadora



# ESTRATEGIA DEPARTAMENTAL

Objetivo ? : ???'

Estrategia ? : ???????

Instrumentos

??????

??????

?????

# Consenso Regional

Gobierno  
local

Empresas

Construcción  
colectiva

Academia

Sociedad  
civil

# **Armemos el Equipo de trabajo**

El CARCE es un Comité Asesor Regional de Comercio Exterior de naturaleza departamental, que sirve de interlocutor entre la región y el gobierno nacional, para promover la Cultura Exportadora y el crecimiento de las exportaciones regionales.

# Organización Comité Ejecutivo

4 Empresarios: Presidencia

2 Representantes Gremiales

Camara de Comercio: capital departamento

1 Universidad

Gobernador y alcaldia (s)

Director Regional ADUANA y SENA

Representantes Regionales Comercio

Exterior

# COMITE ASESOR REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR: CARCE

## 5. Retroalimentación



# QUÉ OFRECE MINCOMERCIO?

 Acompañamiento en el proceso

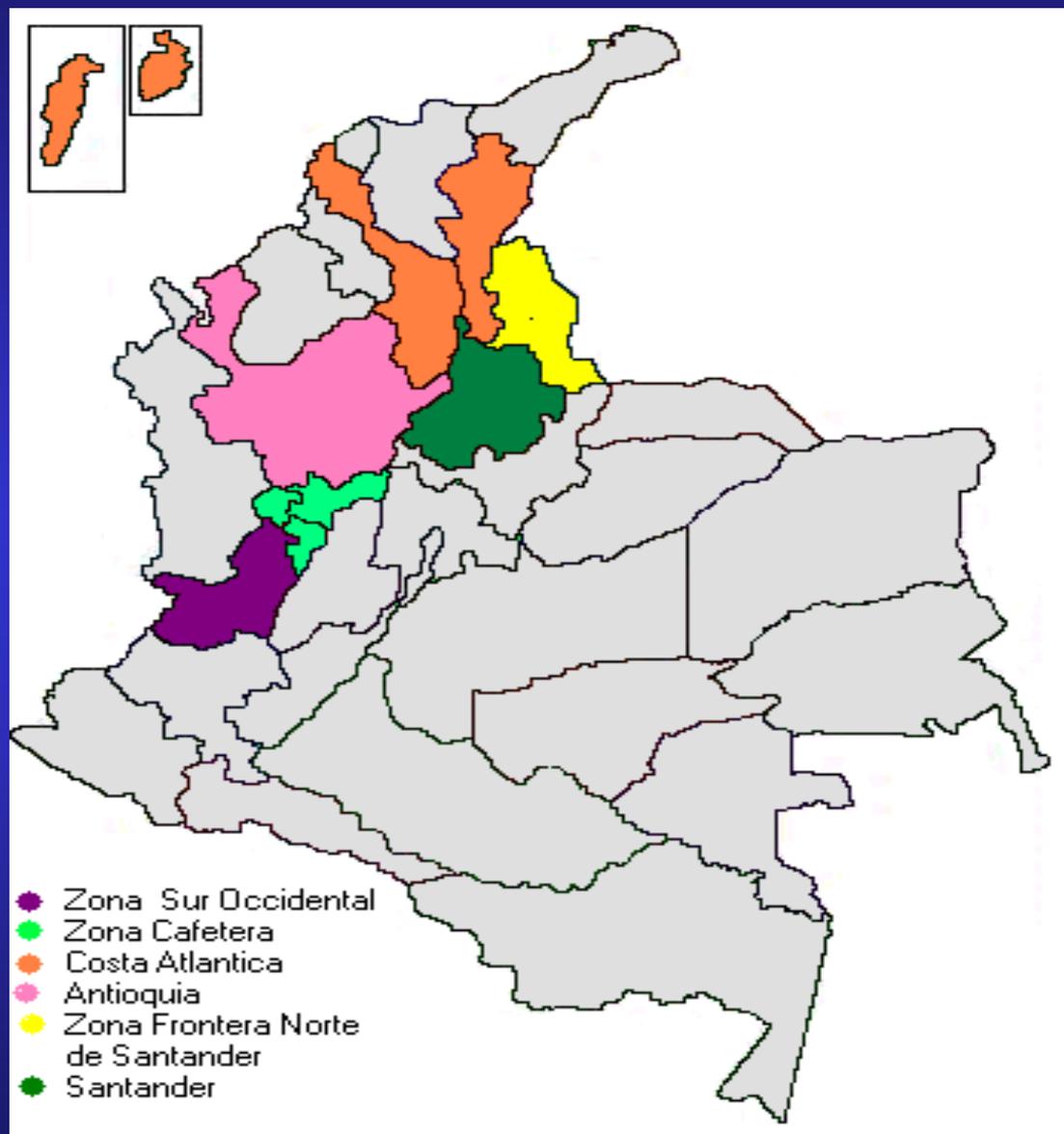
 Transferencia de la metodología

# QUÉ SE REQUIERE?

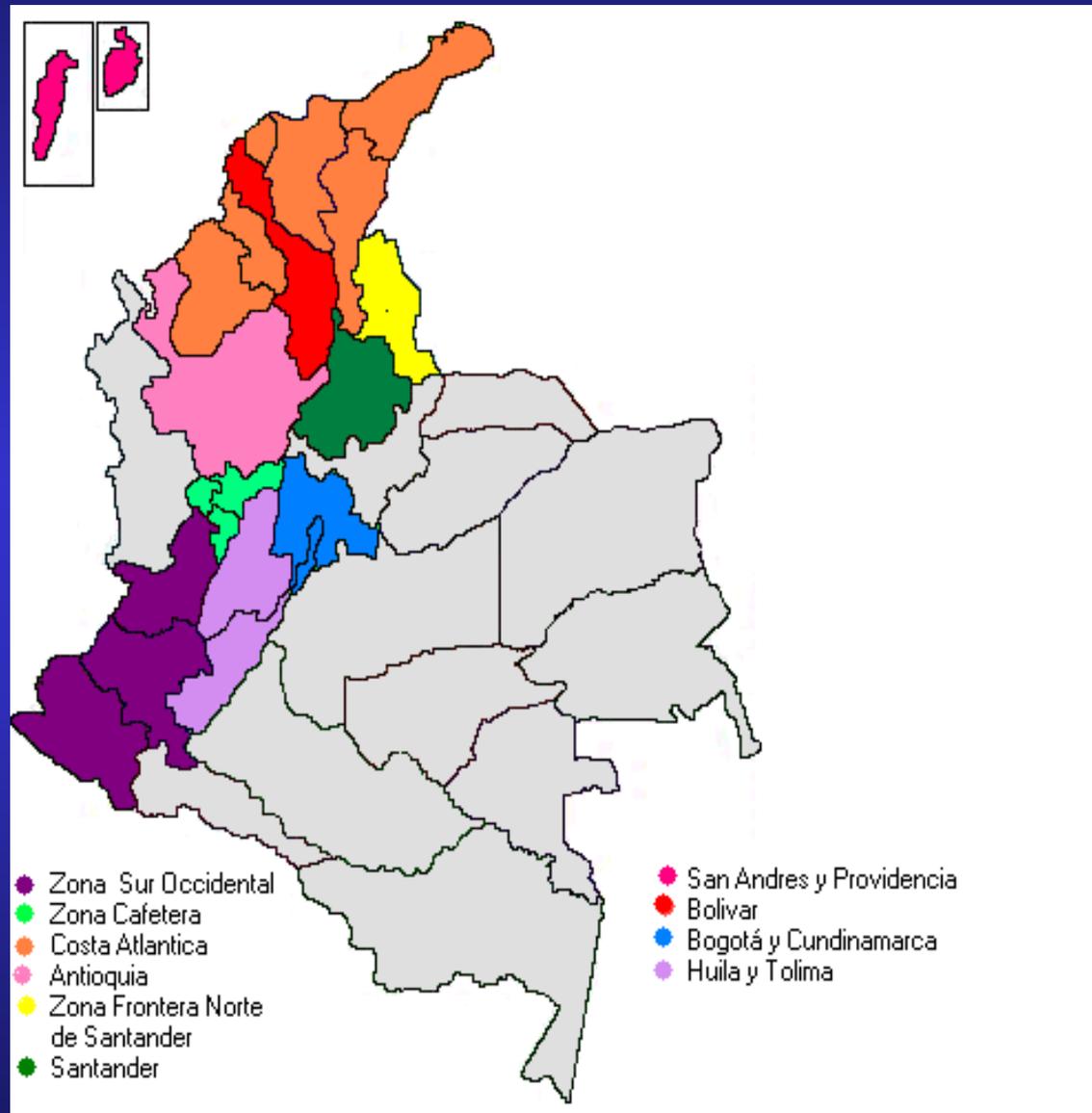
 Liderazgo de las fuerzas vivas de la región

 Autogestión

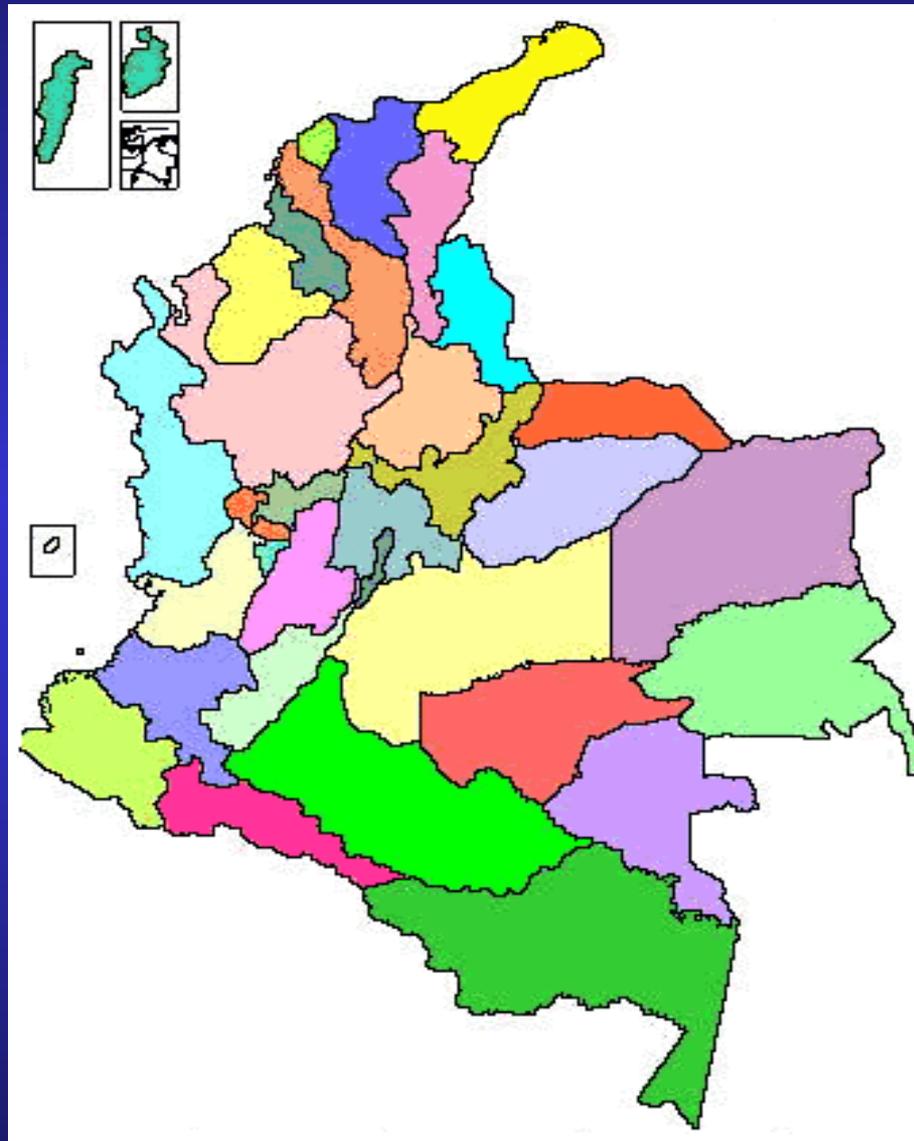
# CARCEs constituidos 1992 - 1998



# CARCEs constituidos 1998 - 2000



# 32 CARCEs 2002



Departamento	2,002	Participación por departamento en las exportaciones no tradicionales	Numero de Establecimientos Industriales	Clasificacion
Bogotá y Cundinamarca	2,155,985,885	33.9%	2542	A
Antioquia	1,642,496,650	25.0%	1510	A
Valle	945,691,234	14.4%	991	A
Bolivar	543,836,052	8.3%	133	A
Atlantico	443,106,071	6.8%	397	A
Risaralda	132,284,951	2.0%	210	A
Santander	97,703,023	1.5%	414	A
<b>Total</b>	<b>5,961,103,866</b>	<b>91.8%</b>	<b>6,197</b>	<b>85.5%</b>

Departamento	2,002	Participación por departamento en las exportaciones no tradicionales	Numero de Establecimientos Industriales	Clasificacion
Magdalena	131,423,334	2.0%	53	B
Caldas	105,984,257	1.6%	193	B
Boyaca	98,811,987	1.5%	50	B
Cauca	79,536,058	1.2%	94	B
Sucre	29,590,200	0.5%	16	B
Norte de Santander	20,507,933	0.3%	174	B
Tolima	5,791,641	0.1%	149	B
<b>Total</b>	<b>471,645,410</b>	<b>7.3%</b>	<b>729</b>	<b>10.1%</b>

Departamento	2,002	Participación por departamento en las exportaciones no tradicionales	Numero de Establecimientos Industriales	Clasificacion	
Nariño	25,374,020	0.4%	59	C	
Cesar	7,574,640	0.1%	31	C	
Cordoba	7,159,695	0.1%	31	C	
Guajira	5,162,789	0.1%	4	C	
Quindio	3,238,421	0.0%	76	C	
Choco	3,010,903	0.0%	3	C	
Meta	1,083,508	0.0%	48	C	
Huila	572,453	0.0%	50	C	
Caquetá	65,718	0.0%	5	C	
Casanare	228,790	0.0%		C	
Arauca	105,842	0.0%		C	
San Andres	7,886,643	0.1%		C	
Amazonas	10,295	0.0%		C	
Vaupes	237	0.0%		C	
Vichada	183	0.0%		C	
Guania	0	0.0%		C	
Guaviare	0	0.0%		C	
Putumayo	0	0.0%		15	C
<b>Total</b>	<b>61,474,137</b>	<b>0.9%</b>		<b>322</b>	<b>4.4%</b>

1. Cómo se logró el foco? Plan Estratégico Exportador
2. Estrategia de Regionalización. CARCES
3. **Planes Estratégicos Exportadores Regionales. PEER**
4. Del dicho al hecho: RESULTADOS
5. Factores de éxito

# Plan Estratégico Exportador 1999- 2009



**ESTRATEGIA 1**  
Crear e institucionalizar CARCEs

Proyecto 1  
Creación y asesoría CARCEs con cobertura nacional

Proyecto 2  
Consolidar los CARCEs

Proyecto 3  
Convenios con las Cámaras de Comercio

Proyecto 4  
Esquema de información que permita compartir conocimiento entre CARCEs

**ESTRATEGIA 2**  
Identificar ventajas competitivas regionales

Proyecto 1  
Asesoría para Identificación de Clusters

Proyecto 2  
Convenios de competitividad exportadora de bienes y servicios regionales

Proyecto 3  
Desarrollo de Perfiles Regionales

**ESTRATEGIA 3**  
Establecer Sistema de promoción de oferta exportable

Proyecto 1  
Asesoría para estructuración de proyectos

Proyecto 2  
Acompañamiento y seguimiento en la promoción comercial de los proyectos

**ESTRATEGIA 4**  
Asesorar en la Formulación de los PEER

Proyecto 1  
Diseño y Transferencia de metodología para la elaboración de PEE regionales

Proyecto 2  
Asesoría elaboración PEER

**ESTRATEGIA 5**  
Promoción de la Cultura exportadora

Proyecto 1  
Creación Consultorios de Negocios Internacionales

Proyecto 2  
Consolidar Mesas de Cultura Exportadora

# El punto de partida ...

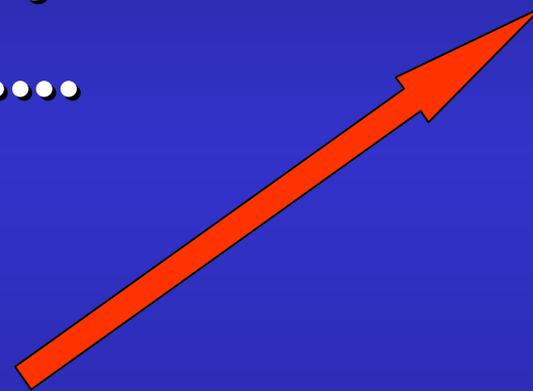


- Es que la Región sepa para donde va: *Un Plan Estratégico Exportador para llegar a ser que?*
- *Visión Exportadora de largo plazo* que oriente y articule a los actores públicos y privados en una sola dirección.

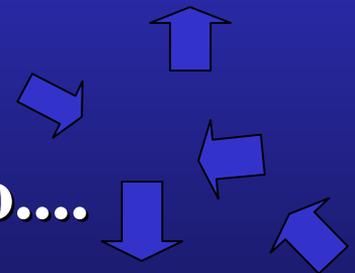
**Saber qué queremos  
y para donde vamos,  
da coherencia y  
alineamiento.....**



**Visión**



**Cada uno  
por su lado....**



# Objetivos del Taller

- **Lograr que la Región defina y se apropie de la construcción de su Futuro!**
- **Lograr que todas las fuerzas vivas de la Región se integren y acuerden las bases para el Plan Estratégico Exportador.**
- **Construir, entre todos, la Visión Exportadora de la Región y asegurar un decidido compromiso y apoyo de todos los actores.**
- **Hacer que en la Región se “hable un mismo idioma en materia de exportaciones” y haya total coordinación y coherencia del Plan con los demás Planes Regionales.**
- **Desarrollar, a través de este proceso de planeación estratégica, un marco o esquema que permita a la Región explotar óptimamente su potencial exportador.**

# Fase Preliminar. Requisitos Iniciales



**1. Constituir el  
CARCE**



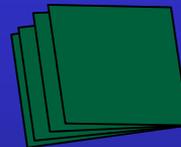
**2. Liderazgo del  
Comité Ejecutivo  
del CARCE**



**3. Integrar  
Equipo de Trabajo**



**4. Seleccionar  
integrantes del  
Comité del Plan**



**5. Síntesis Plan de  
Desarrollo  
Regional y POTs.**



**6. Inventario y  
Síntesis Estudios  
e Investigaciones**

# Fase I: Acciones Previas al Taller



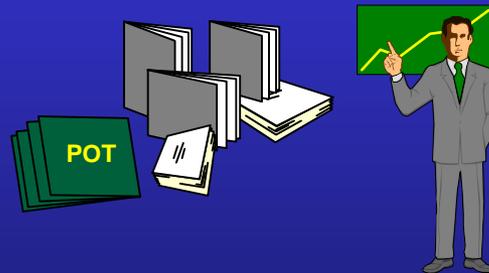
**2. Sede Taller,  
Presupuesto y Patrocinio**



**1. Convocar el  
Comité del Plan  
para  
validar proceso.**



**3. Comprometer  
asistencia  
Comité del Plan  
al Taller**



**4. Reunión con el Comité del Plan sobre  
Estudios y Planes Regionales**

# Fase II: Taller de Planeación Estratégica



# Fase III: Actividades Posteriores.



**Revisar, ajustar y sistematizar los resultados.**



**Comité Ejecutivo Carce y Min Com Ext. validan resultados.**



**Publicación y difusión en todos los estamentos.**



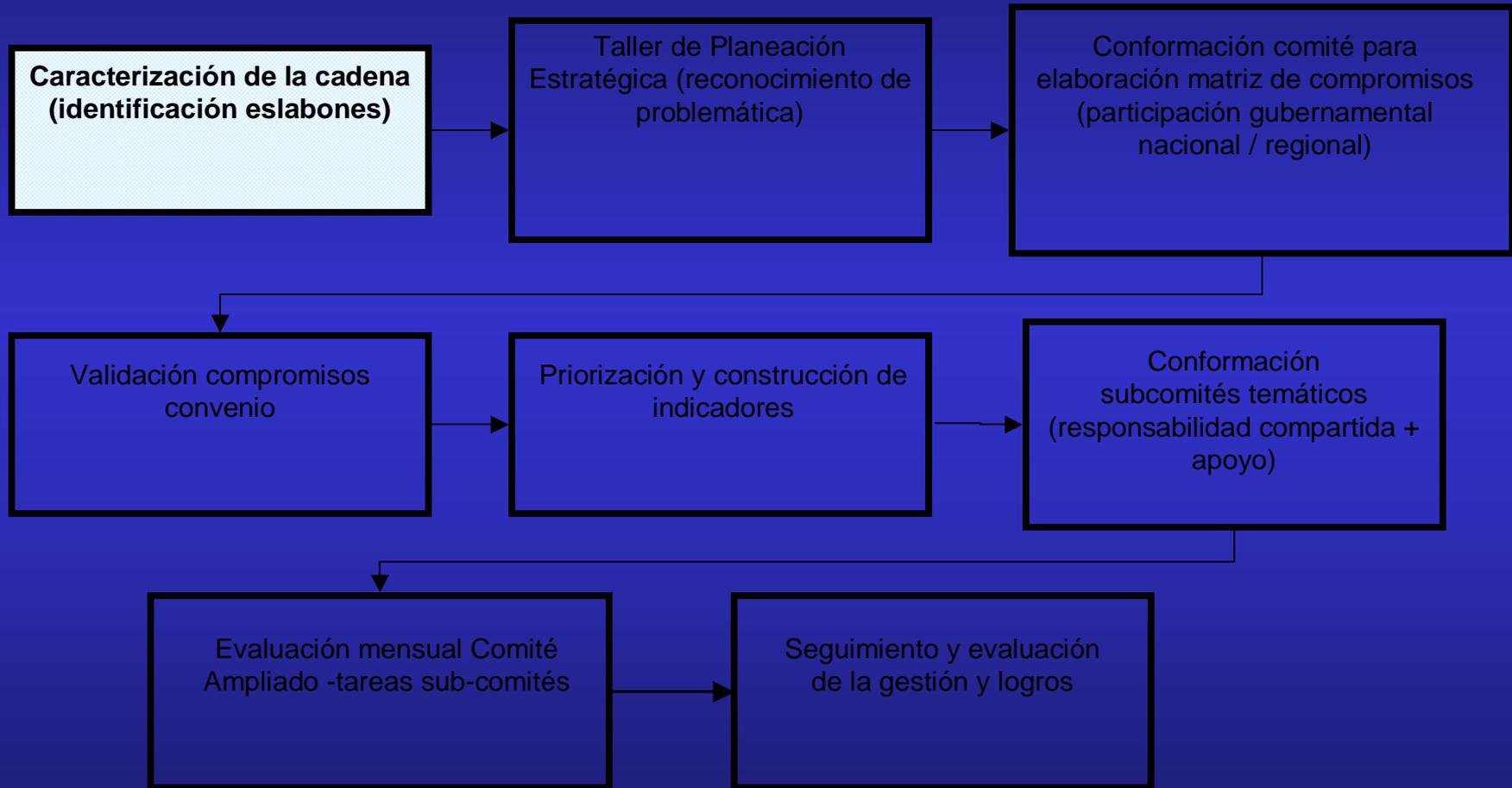
**Seguimiento y monitoreo.**

## PLAN ESTRATEGICO EXPORTADOR

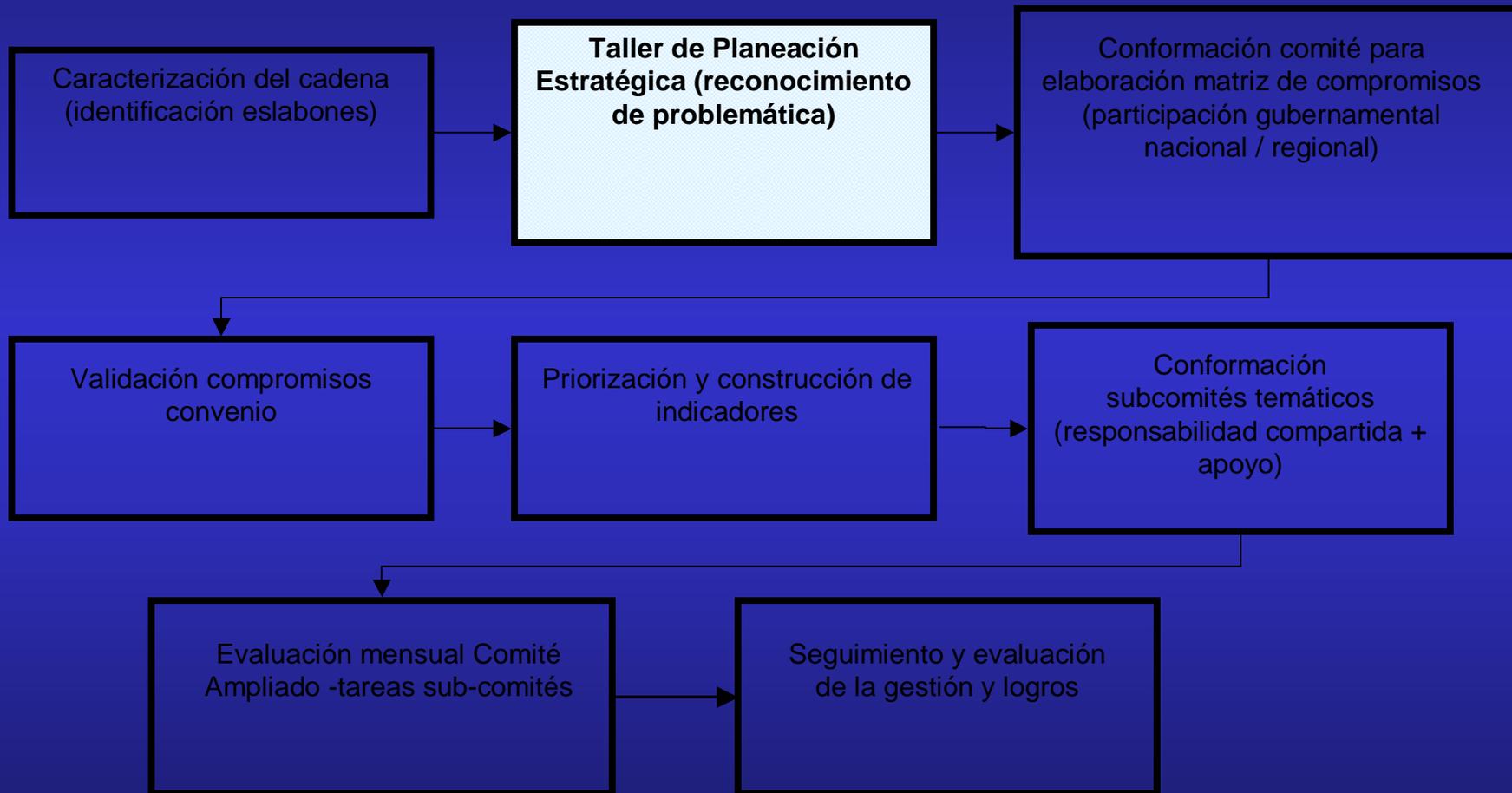
Visión	Objetivos Estratégicos (5)	Estrategias (3 para cada objetivo estratégico)	Instrumentos 3 para cada estrategia	Meta Indicador Responsable Tiempo Fuentes \$
	<p>1.</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 30px; margin: 10px auto;"></div>	<p>1.1</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 30px; margin: 10px auto;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 30px; margin: 10px auto;"></div> <p>1.2</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 30px; margin: 10px auto;"></div> <p>1.3</p>	<p>1.1.1</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 30px; margin: 10px auto;"></div> <p>1.1.2</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 30px; margin: 10px auto;"></div> <p>1.1.3</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 30px; margin: 10px auto;"></div> <p>1.2.1</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 30px; margin: 10px auto;"></div> <p>1.2.2</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 30px; margin: 10px auto;"></div> <p>1.2.3</p> <p>1.3.1</p> <p>1.3.2</p> <p>1.3.3</p>	<p>M -</p> <p>I - R - T - \$</p> <p>M - I - R - T - \$</p> <p>M - I - R - T - \$</p>
	<p>2.</p>			
	<p>3.</p>			
	<p>4.</p>			
	<p>5.</p>			

**Todos se  
comprometen FIRMA  
CONVENIOS y  
rendición de cuentas  
periodicamente  
Sector Privado**

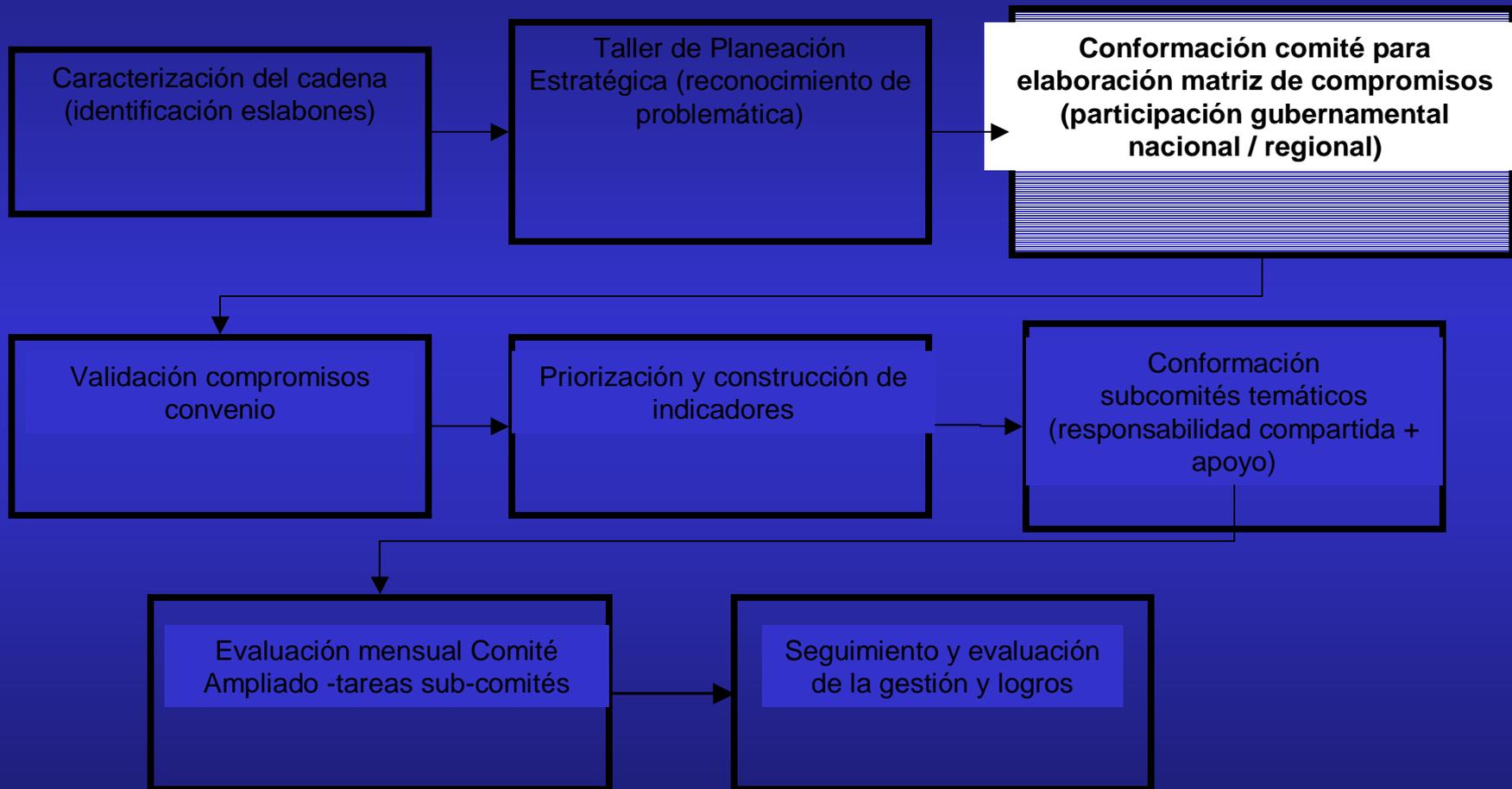
# METODOLOGIA CONSTRUCCION CONVENIOS



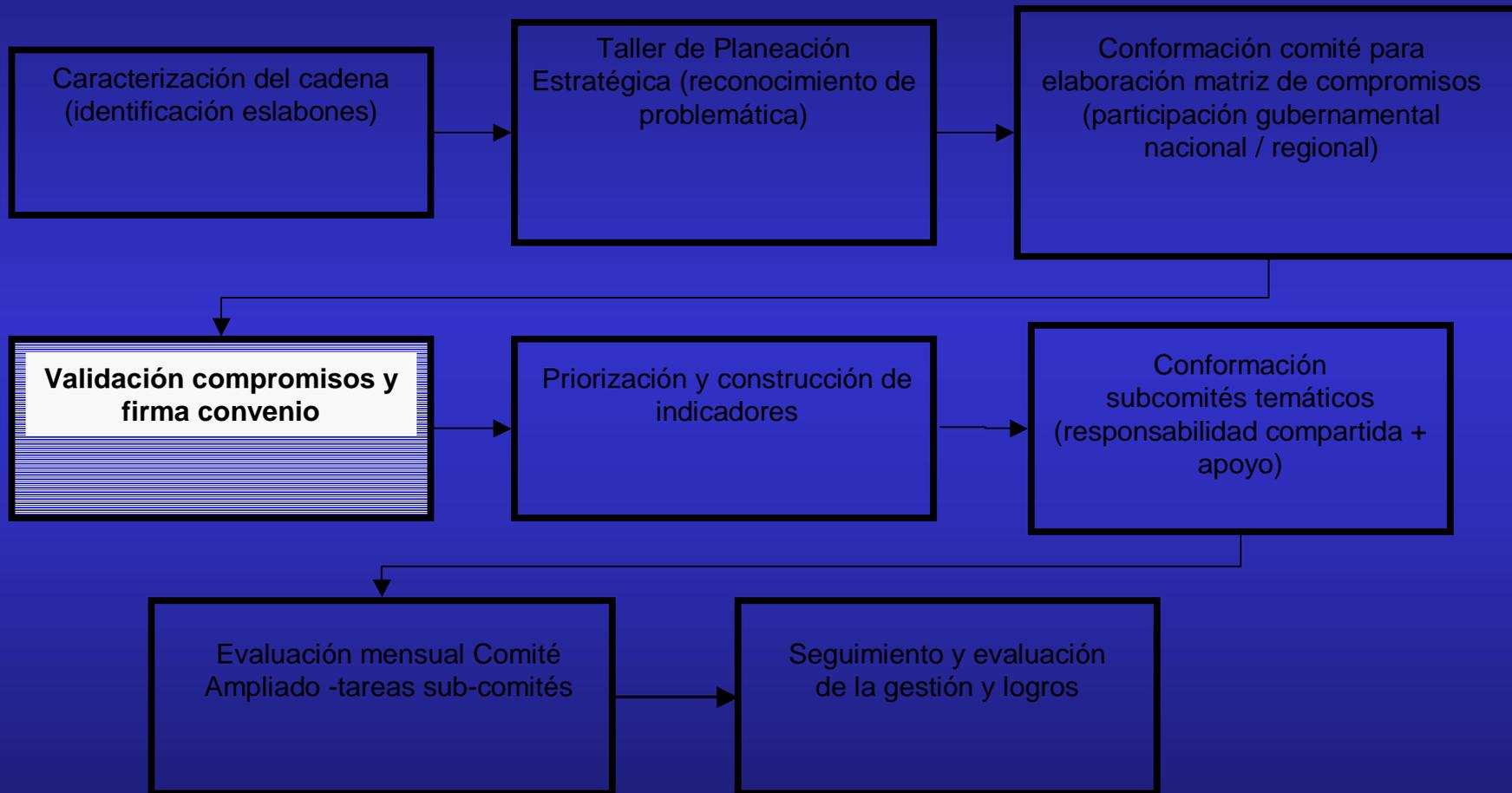
# METODOLOGIA CONSTRUCCION CONVENIOS



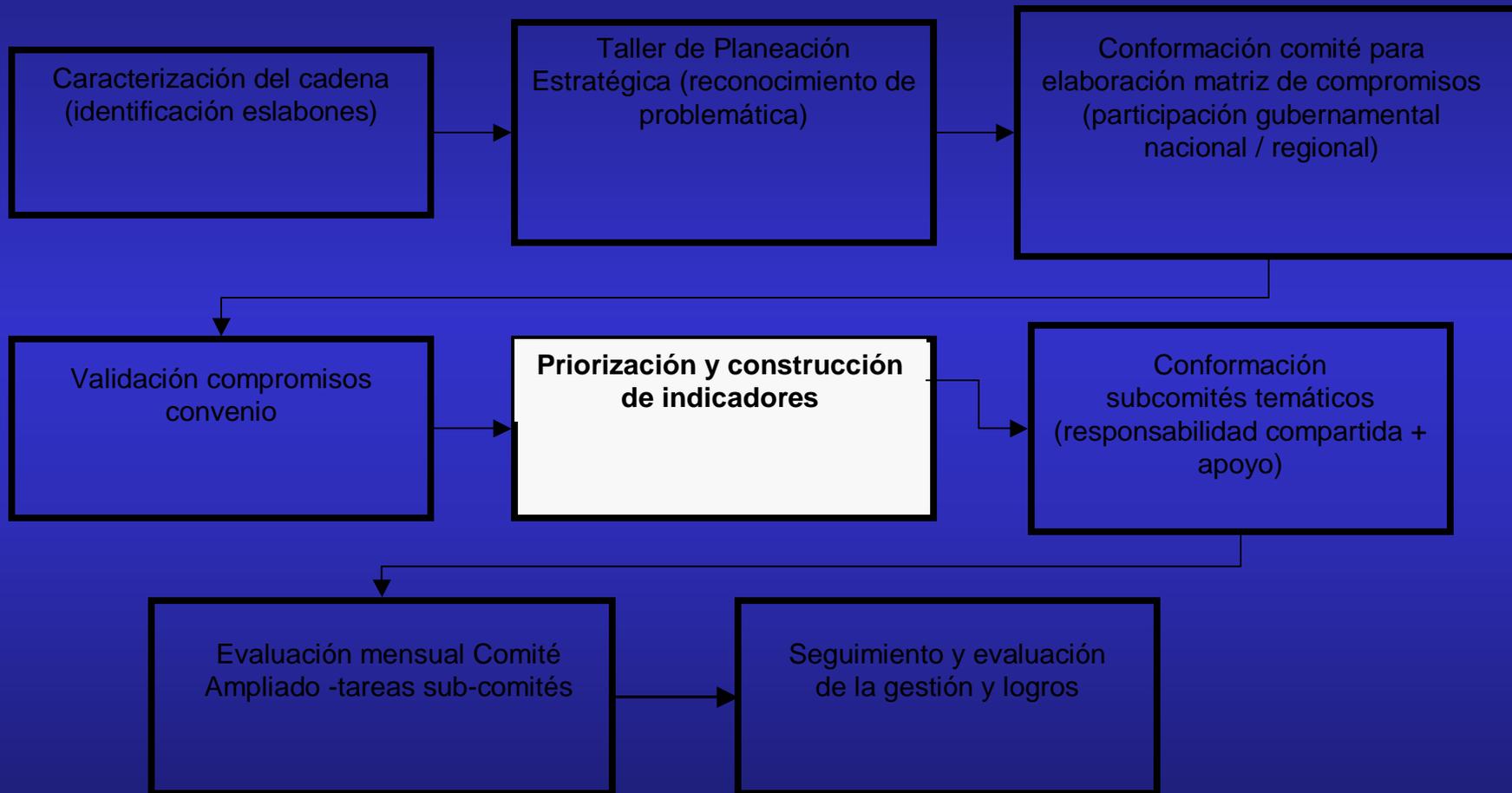
# METODOLOGIA CONSTRUCCION CONVENIOS



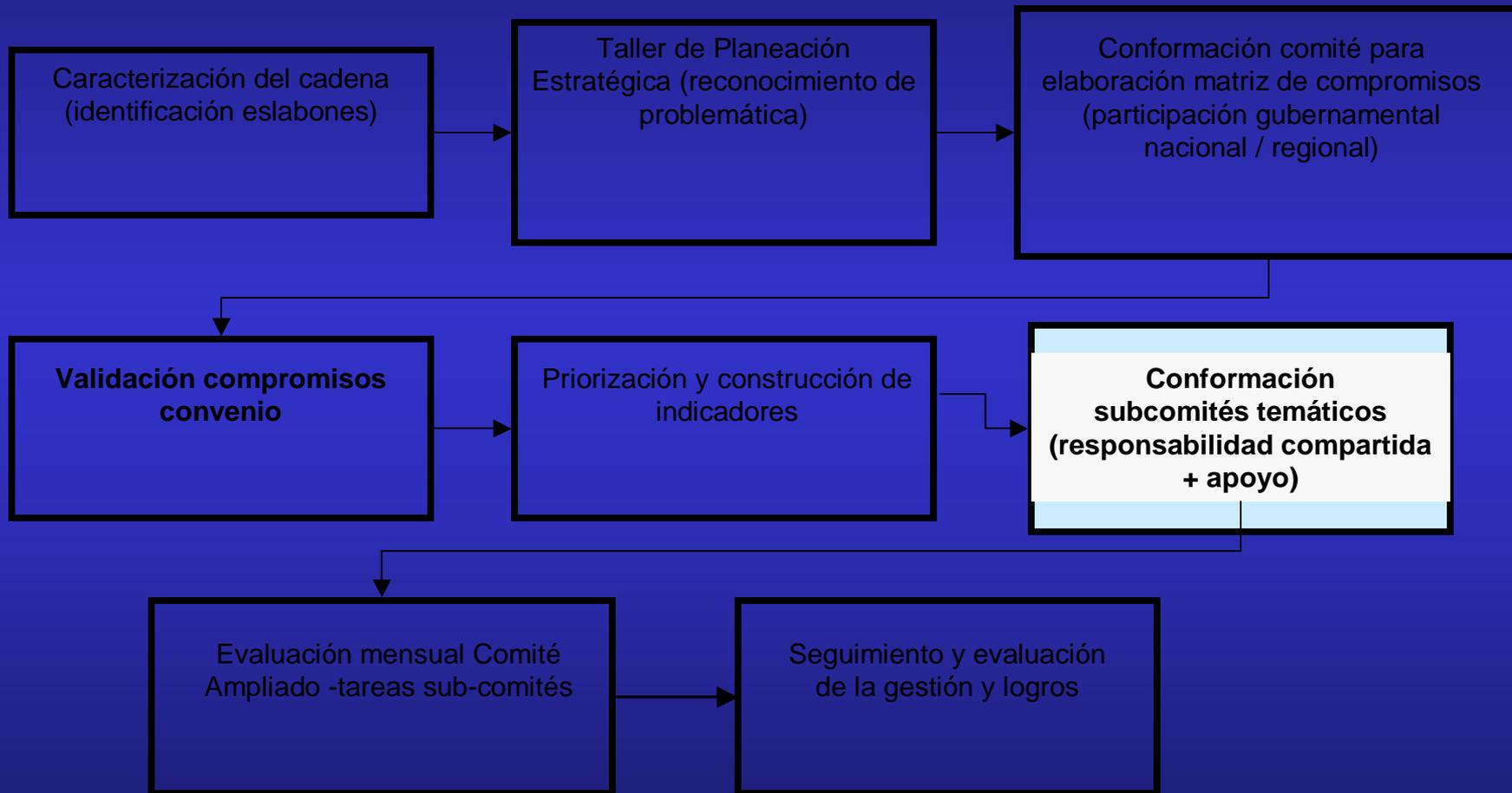
# METODOLOGIA CONSTRUCCION CONVENIOS



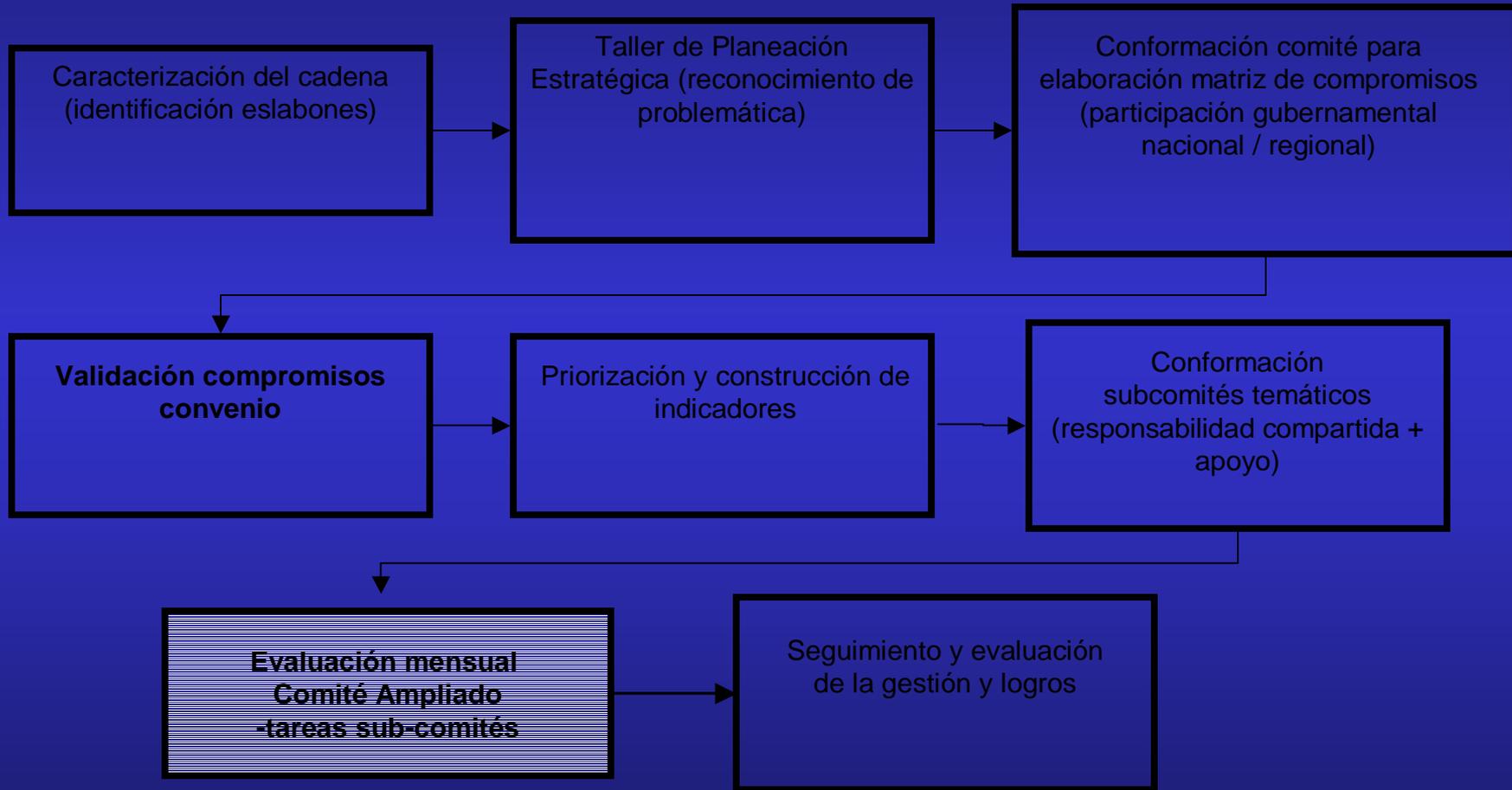
# METODOLOGIA CONSTRUCCION CONVENIOS



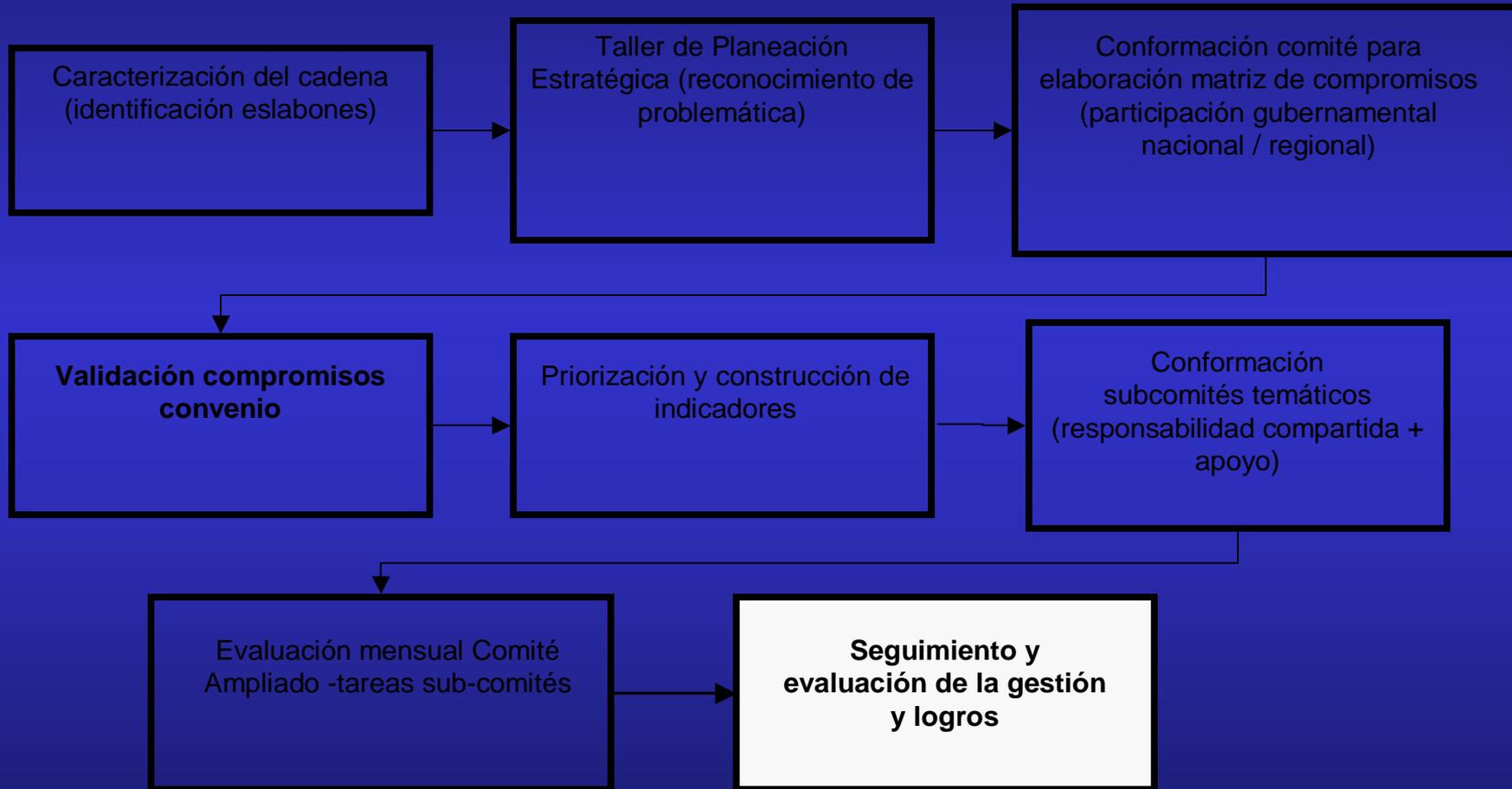
# METODOLOGIA CONSTRUCCION CONVENIOS



# METODOLOGIA CONSTRUCCION CONVENIOS



# METODOLOGIA CONSTRUCCION CONVENIOS



# Matriz convenios PEER

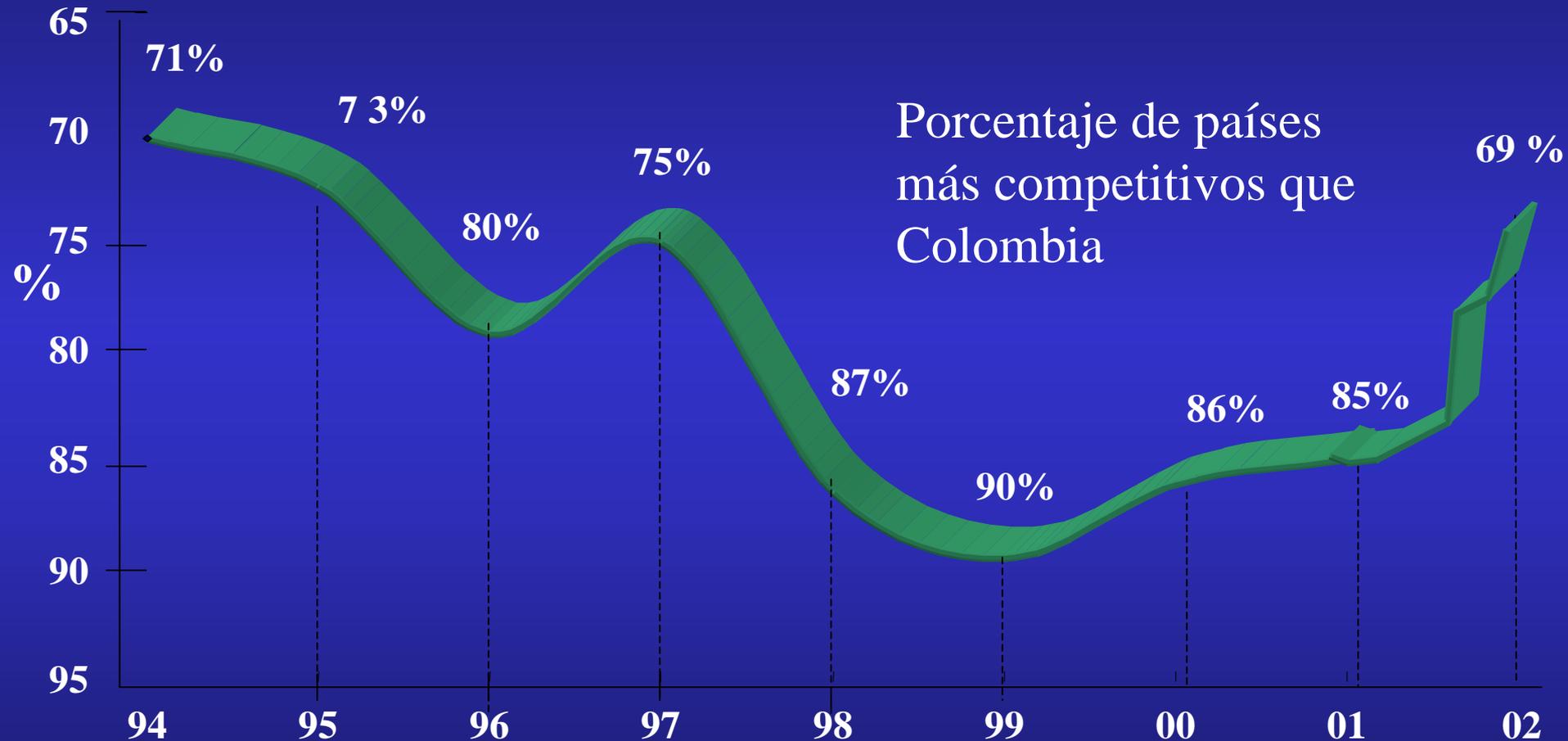
**OBJETIVO 1: Fomentar una educación con visión global basada en valores, dirigida hacia el desarrollo creativo, innovador .**

**y competitivo**

ESTRATEGIA	COMPROMISO SECTOR PRIVADO			COMPROMISO SECTOR PUBLICO		
	INSTRUMENTO	COMPROMISO	RESPONSABLE	COMPROMISO	RESPONSABLE NACIONAL	RESPONSABLE REGIONAL
1. Generar a través del sistema educativo modelos participativos con visión empresarial internacional.	1. Diseñar e implementar una propuesta metodológica educativa para promover la participación y vocación empresarial exportadora, basada en competencias básicas, valores morales y éticos que generen civismo, liderazgo y pertenencia a la comunidad generand	1.Fomentar el espíritu emprendedor y empresarial a la comunidad. 2.Fomentar programas en materia de visión empresarial y de cultura exportadora ofrecidos por las instituciones de educación hacia la comunidad académica y empresarial.	INCUBAR DEL CARIBE CRES CÁMARA DE COMERCIO	1.MINCOMEX:Apoyar en el desarrollo del perfil que debe tener la temática sobre visión empresarial exportadora para que sea ofrecida por las instituciones de educación superior. 2.SECRETARÍA DE EDUCACIÓN: Incentivar un programa de formación de docentes a n	<b>MINCOMEX DPCE:</b> Acepta el compromiso de Apoyar en el desarrollo del perfil que debe tener la temática sobre visión empresarial exportadora para que sea ofrecida por las instituciones de educación superior.	CRES RI SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

1. Cómo se logró el foco? Plan Estratégico Exportador
2. Estrategia de Regionalización. CARCES
3. Planes Estratégicos Exportadores Regionales. PEER
4. Del dicho al hecho: **RESULTADOS**
5. Factores de éxito

# Nuestra competitividad mejora



Fuente: WEF 2002

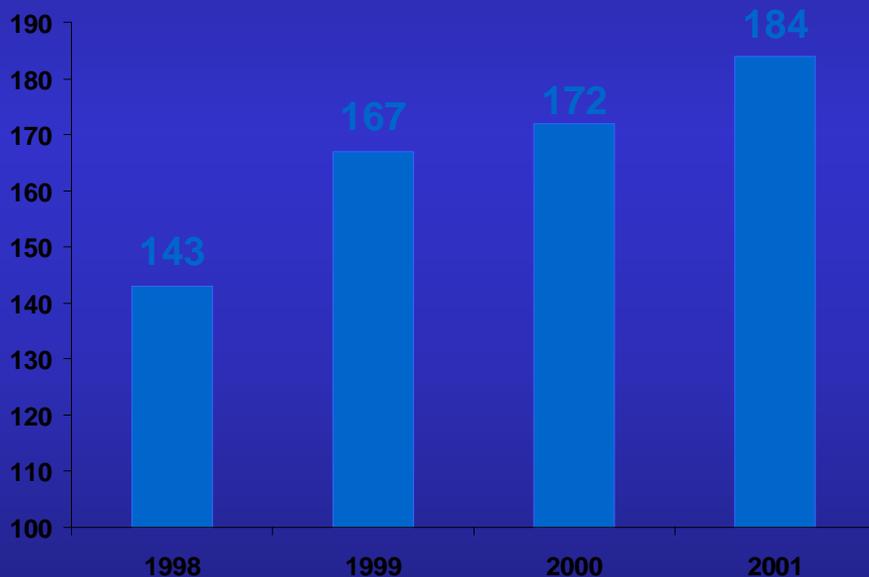
# Mayor apertura exportadora industrial

Indicador de apertura exportadora de la industria manufacturera  
1992 -2000



# Diversificación de mercados

## Número de mercados penetrados por exportaciones no tradicionales



334 productos nuevos para 42 mercados, los principales destinos son:

Estados Unidos, Venezuela, Perú, Ecuador, México, Costa Rica, Brasil, Panamá, Argentina, Israel

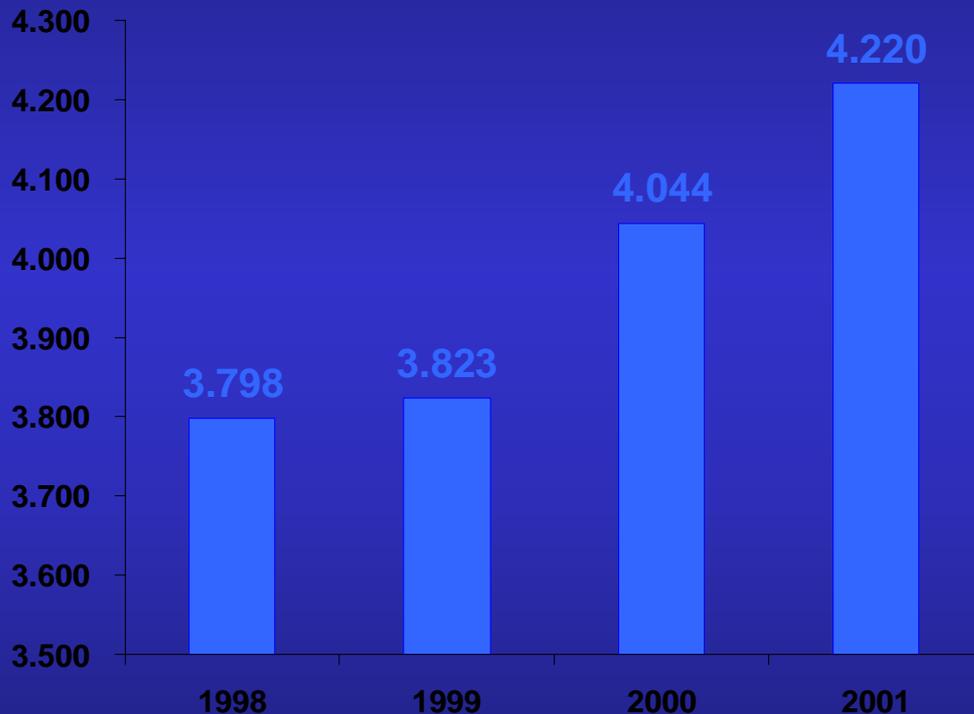
## Composición Sectorial - Productos nuevos:



Fuente: Proexport

# Diversificación de productos

Número de productos exportados (posiciones arancelarias)

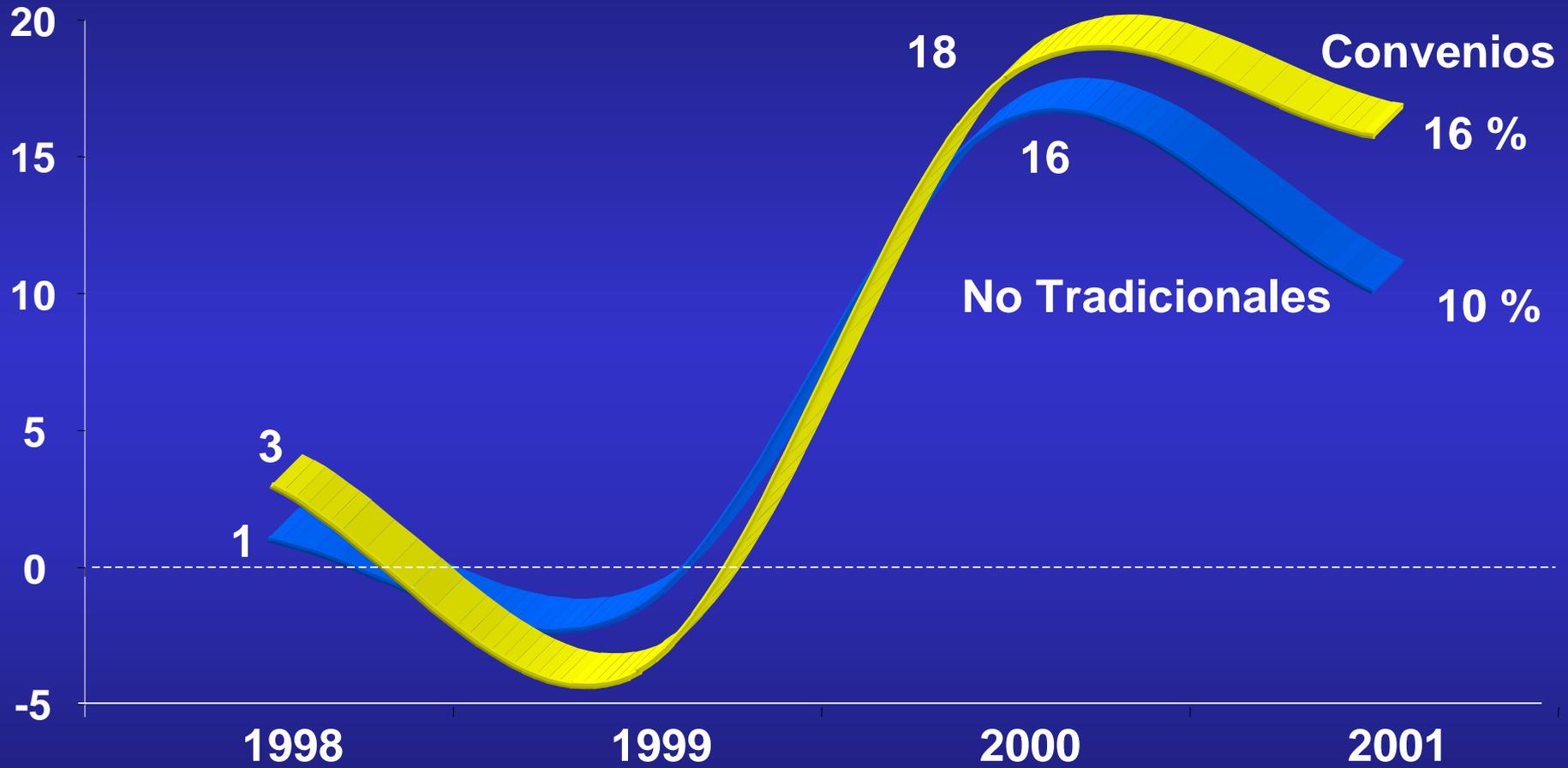


Fuente: Proexport

Algunos productos nuevos 2001:

- Yemas de huevos moldeadas y azucaradas
- Sacos de dormir
- Calzado impermeable
- Juegos de bolos
- Huesos de carnaza para perros
- Artículos y material para tenis de mesa
- Pieles apergaminadas de caprino
- Cangrejos de mar sin congelar
- Aceite de maíz
- Tubos de hierro para extracción de petróleo
- Terciopelos y felpas

# Crecimiento de las Exportaciones



## Descripción de indicadores gestión CARCEs

No.	Indicador	Definición	Fórmula	Peso
1	Antigüedad	Se cuentan los meses desde la fecha de expedición de la primera Resolución durante el gobierno de Pastrana y el mas antiguo tiene el menor puntaje (C)	$((\text{No. meses CARCE mas antiguo}) - (\text{No. meses CARCE})) / (\text{Diferencia mas antiguo y menos antiguo})$	10%
2	Trabajo interinstitucional	Es la percepción (con base en la experiencia en el Ministerio de los autores), con respecto a la coordinación interinstitucional (sector publico-académico-privado) (P)	2=excelente trabajo en equipo interinstitucional y excelente representatividad 1=excelente trabajo en equipo o	10%
3	Participación del sector privado	Se entiende por empresarios de primer nivel: presidentes o gerentes (C+P)	No de empresarios de primer nivel/total miembros CARCE	10%
4	Fortaleza Institucional	Se mide a través de 3 factores: existencia de página Web, identidad corporativa a través de logo, llevar actas de las reuniones (C )	3= tiene los tres factores 2= tiene dos factores 1= tiene solo un factor 0= no tiene ninguno	10%
5	Estrategias de fortalecimiento de los clusters	Se considera identificado un cluster (por los CARCEs; Cámaras de Comercio; gobiernos departamentales y municipales, ministerios, Acopi, etc.) cuando existe una caracterización documentada del mismo. (C+P )	No. de clusters caracterizados	15%
		Se considera que un cluster cuenta con una estrategia para su fortalecimiento si existe un convenio o acuerdo de competitividad, o una definición de compromisos claros y medibles en el tiempo. (C+P )	No. de clusters con estrategia de fortalecimiento definida	
6	No. de mesas de trabajo	Se entiende por mesas de trabajo cuando existe 1) clara identificación de los miembros, 2) plan de trabajo, 3) actas, 4) coordinador y 5) resultados. (C )	No. de mesas de trabajo conformadas	10%
7	No. de convenios con universidades	Convenios suscritos entre el Ministerio de Comercio y las diferentes universidades regionales para desarrollar la Cátedra de Negocios Internacionales (C )	No. de convenios suscritos con universidades/No. de universidades en el departamento.	5%
8	Consultorios o Zeikys establecidos	Se evalúa la capacidad para multiplicar esquemas de capacitación y promoción ofrecidos por el Ministerio (Consultorios y Zeiky´s regionales, etc.). Se considera que un consultorio existe cuando se cuenta con un portafolio claro de servicios y una ubicación física definida. (C )	2= Existencia de un Zeiky 1= Existencia de Consultorio	5%
9	Compromisos PEER claramente definidos	Compromisos con actividades cuantificables y metas claramente definidas en el tiempo (C+P)	Compromisos claramente definidos / Total de compromisos	15%
10	Estrategia de seguimiento a los PEER	Se evalúa con respecto a los compromisos claramente definidos y con base en las metas definidas en los compromisos anteriores (C+P)	No compromisos cumplidos/No total de compromisos	10%

## Ranking CARCES

Por Categoría	General	Departamento
3	3	Antioquia
5	8	Atlántico
4	5	Bogotá y Cun
6	11	Bolívar
2	2	Santander
1	1	Valle
1	4	Caldas
2	6	Cauca
4	10	César
6	14	Magdalena
7	15	Nte Santander
8	16	Quindío
5	13	Sucre
3	7	Tolima
2	12	Guajira
1	9	Meta
3	17	Putumayo

## Ranking CARCES

Por Categoría	General	Departamento
3		3 Antioquia
5		8 Atlántico
4		5 Bogotá y Cun
6		11 Bolívar
2		2 Santander
1		1 Valle
1		4 Caldas
2		6 Cauca
4		10 César
6		14 Magdalena
7		15 Nte Santander
8		16 Quindío
5		13 Sucre
3		7 Tolima
2		12 Guajira
1		9 Meta
3		17 Putumayo

1. Cómo se logró el foco? Plan Estratégico Exportador
2. Estrategia de Regionalización. CARCES
3. Planes Estratégicos Exportadores Regionales. PEER
4. Del dicho al hecho: RESULTADOS
5. Factores de éxito

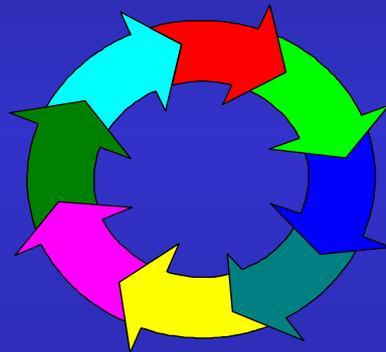
# Factores Claves de Éxito

**Líder Regional:  
Comité Ejecutivo  
del CARCE**

**Seguimiento  
y monitoreo  
-indicadores-**

**Compromiso  
y apropiación.**

**Amplia difusión  
en estamentos  
de la Región.**



**Articulación y  
coherencia con  
demás planes  
regionales**

**Comité del Plan  
- todos los actores  
públicos y  
privados-**

**Visión basada  
en vocación  
exportadora y en  
su potencial.**



# Normas de conducta

- **Cero protagonismo.**
- **No criticar ni recriminar.**
- **Ser positivos y creativos.**
- **Mirar hacia el futuro que es lo que podemos construir.**
- **Intervenciones cortas y concretas.**
- **No salirse del tema.**
- **Pensar en la Región, no en intereses particulares.**
- **Respeto a quien tiene la palabra.**

# Cultura de Trabajo en Equipo: socialización de metas comunes



# CARACTERISTICAS DEL TRABAJO

- ◆94 Entidades de Gobierno vinculadas a través de compromisos en los Convenios
- ◆ Desarrollo una cultura de trabajo conjunto y concertado entre el sector privado y el sector público. Esquema de trabajo, en el que se adoptan compromisos por ambas partes.
- ◆ Prioriza acciones y conjuga esfuerzos de manera concertada, para solucionar los problemas de mayor impacto.
- La asociatividad y el eslabonamiento se constituyen en la estrategia de competitividad en el sector privado.

- ◆ La compatibilidad del equipo (era un proyecto de muchos) y la toma de decisiones de manera abierta y conjunta.
- ◆ No ha habido afán de protagonismo.
- ◆ Las convocatorias del Comité y sus mesas de trabajo han sido realizadas por actores legítimos y con poder de decisión, dado que estaban todos los que tenían que estar.
- Las personas son un ingrediente fundamental, debe existir un líder realmente comprometido. La personalidad del coordinador del CARCE es un factor clave, así como la efectiva respuesta por parte del interlocutor en el Ministerio. No todos contaron con el mismo tipo de liderazgo o compromiso.
- El esquema propuesto por el Ministerio de Comercio Exterior abría las puertas a empresarios, gremios o Cámaras de Comercio y en la medida en que este espacio u oportunidad fue tomada por los privados, los programas tuvieron mayor éxito.
- Existos tempranos: círculo virtuoso.

- La Estrategia nacional de Cultura Exportadora y la invitación personal hecha por la Ministra de Comercio Exterior a los empresarios, logró la movilización de los líderes regionales
- Se ha creado una infraestructura supragubernamental, que permite la sostenibilidad del trabajo interinstitucional.El gobierno, es sólo una parte, no es el todo, en la medida en que el CARCE es interinstitucional se podría considerar una medida de Estado.
- Esta sinergia mejoró el flujo de la información. Se logró una comunicación directa entre regiones, empresarios y gremios con el Gobierno Nacional, identificando los canales de gestión, tanto para el gobierno municipal, departamental y nacional.
- La legitimidad que el Ministerio le dio a los CARCEs y el posicionamiento logrado ante diferentes instancias. Por ejemplo, en una reciente Asamblea Nacional de Exportadores, una Senadora<sup>[1]</sup> en su discurso, reconocía la importancia de los CARCEs.

# Inversión Estrategia de Descentralización y Cultura Exportadora 1998-2002

Concepto del contrato	Año	Dólares	FUENTE
Diseño de la metodología para la formulación de los PEERs en 32 CARCEs	2000	12.190	CAF
Desarrollo taller "Regionalización PEER"	2000	718	NACION
Pago de honorarios y viáticos de los conferencistas de la Semana del Exportador	2000	14.156	NACION
	2001	43.832	
	2002	38.384	
	2003	13.117	
Asesoría en la articulación estratégica regional de competitividad y promoción del concepto de clusters	1999	23.795	NACION
Metodología para la identificación de clusters en los CARCEs	1999	23.795	NACION
Identificación de clusters en los CARCEs	2000	19.637	NACION
Diseño de la Cátedra en Negocios Internacionales	2000	14.000	CAF
Puesta en marcha del CNI	2001	15.560	CAF
Reestructuración de la Cátedra de Negocios Internacionales (Encuentro de Docentes)	2002	21.943	NACION
Diseño e implementación del modelo de Consultorio de Negocios en los CARCEs	2002	31.873	NACION
<b>Total</b>		<b>272.999</b>	

**MUCHAS GRACIAS!**