

DOCUMENTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA

I. INFORMACIÓN BÁSICA

País/Región:	Argentina		
Nombre y número de la operación:	Apoyo al desarrollo del sector de servicios de exportación a nivel sub-nacional. AR-T1099		
Equipo:	Pablo M. Garcia, jefe de equipo (INT/CUR); Shunko Rojas (INT/TIU); Ady Beitler (INT/TIU); Viviana Maya (LEG/SGO); Carolina Dell'Acqua (CSC/CAR); y Yasmin Esteves (INT/TIU).		
Fecha de aprobación del Resumen de CT:	23 de julio de 2012		
Donante:	Fondo de Ayuda para el Comercio (AfT)		
Tipo de CT:	Apoyo al cliente (CS)		
Préstamos asociados:	AR-L1092		
Beneficiario(s):	República Argentina		
Organismos ejecutores y datos de contacto:	Banco Interamericano de Desarrollo, a través de la Unidad de Comercio e Inversión (INT/TIU)		
Monto:	Monto solicitado: US\$250.000 Contrapartida (en especie): US\$50.000 Total: US\$300.000		
Período de ejecución:	30 meses		
Período de desembolso:	36 meses		
Fecha de inicio requerida:	Mayo de 2013		
Tipo de consultorías:	Individual y firmas		
Unidad responsable de preparación:	INT/TIU		
Unidad responsable de desembolsos:	INT/TIU		
Incluida en la EBP¹:	No	Incluida en CPD²:	Si
Prioridad sectorial GCI-9:	Integración competitiva regional y global		

II. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN

A. Objetivos

- 2.1 Los objetivos de esta operación son mejorar las capacidades institucionales a nivel sub-nacional para el desarrollo de la industria de servicios de exportación a través de: (i) desarrollar planes estratégicos sub-nacionales de promoción del sector; (ii) fortalecer el diseño y adecuación normativa de parques industriales para el sector; y (iii) implementación de programas piloto de formación de capital

¹ Estrategia del Banco con el país.

² *Country Program Document.*

humano para el sector de servicios de exportación. A través de estos mecanismos se busca alcanzar los siguientes objetivos específicos: (i) fortalecer las capacidades institucionales de promoción de exportaciones e inversiones a nivel sub-nacional; (ii) mejorar los arreglos e instrumentos público-privados para la generación de negocios para la exportación e inversión a nivel sub-nacional; y (iii) potenciar el capital humano en segmentos de alto valor agregado.

B. Justificación

- 2.2 Durante la última década el comercio internacional de servicios se ha acelerado fuertemente, creciendo a tasas mayores que el comercio de bienes. Se estima que para el año 2013 el comercio mundial de servicios de exportación alcanzará un volumen aproximado de US\$559 mil millones de dólares³. Esto genera grandes oportunidades para países en desarrollo con capital humano altamente calificado como es el caso de Argentina.
- 2.3 En este contexto, Argentina ha mostrado tener un gran potencial para posicionarse exitosamente en el mercado de servicios globales de exportación. El país cuenta con una adecuada infraestructura para el desarrollo del sector, y posee sólidas ventajas comparativas en términos de costos y disponibilidad de capital humano calificado. Sin embargo, si bien Argentina ha sido pionera en el desarrollo del sector de servicios en la región, en los últimos años su desempeño se ha visto resentido frente a otros competidores de América Latina y del mundo. En efecto, de acuerdo a indicadores internacionales especializados en el sector como el AT Kearney Global Services Location Index, Argentina se ubica en el puesto 30 como destino mundial de inversión para la industria, detrás de países como Brasil (12), Chile (10), Costa Rica (19), y México (6)⁴. Por otro lado, a nivel sub-nacional, Argentina apenas posee dos ciudades en el Tholons Top 100 Outsourcing Destinations 2012, donde Buenos Aires figura en el lugar 15 y Córdoba en el 72. Otras ciudades del país con gran potencial tales como Mendoza, Rosario o Tucumán no figuran en dichos rankings⁵.
- 2.4 Con la evolución de la industria de servicios de exportación a nivel global y su mayor grado de madurez, la competencia entre empresas para identificar regiones en donde instalar sus operaciones se ha intensificado sustancialmente. Esto ha llevado a una sofisticación en los métodos de selección de locaciones para inversiones, realizando un análisis más granular y procurando entender las ventajas competitivas específicas de localidades determinadas. En este sentido, las capacidades sub-nacionales para promover el sector se han convertido en un factor fundamental que las empresas tienen en cuenta al momento de tomar una decisión de inversión.
- 2.5 Por su parte, en los últimos años, los gobiernos de América Latina y el Caribe han realizado importantes esfuerzos para aprovechar las oportunidades de desarrollo

³ A.T. Kearney (2012), Desarrollo institucional innovador en materia de promoción TTPN/BPO&O.

⁴ A.T. Kearney (2011), Global Services Location Index 2011.

⁵ Tholons (2012), Top 100 Outsourcing Destinations 2012.

que se presentan a nivel sub-nacional. La ventaja de una estrategia sub-nacional se basa en que las grandes diferencias de necesidades y preferencias que se observan entre las distintas regiones se puedan tener mejor en cuenta si se emplean sistemas de adopción de decisiones a nivel local en lugar de mecanismos centralizados.

- 2.6 El traspaso de funciones y responsabilidades genera importantes desafíos para las provincias en materia de capacidad de gestión e implementación así como en términos de la capacidad institucional necesaria para asumir los nuevos retos. Por ello es preciso introducir mejoras basadas en prácticas internacionales de reconocida eficacia para alcanzar los objetivos fijados por los gobiernos tanto a nivel nacional como sub-nacional. El Banco ha recogido importantes lecciones a partir de su prolongada actuación con los gobiernos sub-nacionales en la región. Es por eso que actualmente el Banco presta apoyo a una variedad amplia de actividades de desarrollo sub-nacional.
- 2.7 Dado el sistema representativo, republicano y federal de gobierno que posee Argentina desde su constitución, las provincias han desempeñado desde sus orígenes funciones públicas fundamentales. No obstante ello, desde la reforma constitucional de 1994, el grado de descentralización de las funciones gubernamentales se ha profundizado aún más, llevando a que las provincias asuman importantes responsabilidades a nivel del desarrollo sub-nacional. En este contexto, Argentina enfrenta el desafío de fortalecer sus capacidades de comercio e inversión a nivel sub-nacional para poder aprovechar las oportunidades que ofrece el dinamismo de la industria de servicios de offshoring a nivel global.
- 2.8 Esta cooperación técnica se encuentra alineada con la Estrategia de país del Banco con Argentina (GN-2687) la cual plantea apoyar el desarrollo del sector privado mediante la articulación de políticas, instrumentos e instituciones de apoyo al sector productivo e incentivar la formación de recursos humanos para la innovación empresarial. Asimismo, el programa está alineado con el mandato del Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco (AB-2764), y se enmarca dentro de la Estrategia Sectorial de Apoyo a la Integración Competitiva Regional y Global, la cual establece que las actividades de promoción de exportaciones y atracción de inversiones son una de las áreas prioritarias de actuación del Banco (Párrafo 6.5).

III. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES/ COMPONENTES

- 3.1. La operación busca apoyar el desarrollo de capacidades a nivel sub-nacional para el fortalecimiento de la industria de servicios de exportación. Para la consecución de este objetivo se prevén estructurar esta cooperación técnica a través de tres componentes:
- 3.2 **Componente I. Fortalecimiento Institucional para la Promoción Comercial y de Inversiones.** Mediante este componente se brindará asistencia técnica a las

provincias en el diseño e implementación de intervenciones que fortalezcan la capacidad institucional de promoción comercial y de inversiones del sector de servicios de exportación. El componente incluye, entre otras, las siguientes actividades:

(i) Desarrollo de planes estratégicos sub-nacionales para el sector, incluyendo identificación de sectores y segmentos con mayor potencial de crecimiento basado en dinamismo del mercado a nivel mundial y ventajas competitivas específicas a nivel sub-nacional. Los planes estratégicos serán validados con actores claves del sector del sector público y privado; y

(ii) Fortalecimiento de parques industriales sub-nacionales para el sector de servicios, incluyendo estudios de diagnóstico, desarrollo de planes de acción que incluyan intervenciones y estrategias innovadoras de fortalecimiento de capacidades institucionales público-privadas, y de ser necesario, reformas regulatorias basadas en mejores prácticas internacionales. Los planes de acción serán validados con actores claves del sector del sector público y privado.

3.3 **Componente II. Programa Piloto de Fortalecimiento de Capital Humano.** El componente busca fortalecer el capital humano del sector en segmentos de alto valor agregado a través de intervenciones innovadoras, reconocidos a nivel mundial, de capacitación técnica para la industria de servicios bajo la modalidad de *finishing schools*. Las *finishing schools* son programas de formación técnica y empresarial basados en alianzas público-privadas entre universidades, o institutos educativos de formación técnica, y empresas del sector de exportación de servicios para la capacitación de estudiantes. Bajo esta modalidad, los programas curriculares son diseñados conjuntamente entre una institución educativa y empresas del sector, respondiendo así a las necesidades específicas y dinámicas de la industria. Se trata de cursos intensivos de corta duración en los cuales se articulan integralmente capacitaciones teóricas y prácticas dentro de las mismas empresas. El componente incluye la siguiente actividad:

(i) Programa Piloto de *Finishing School*, que se implementará en segmentos de alto valor agregado e intensidad tecnológica y en aquella localidad que ofrezca mejores condiciones de efectividad en la implementación de acuerdo a criterios objetivos, cuantitativos y transparentes establecidos previamente en los planes estratégicos sub-nacionales (componente I).

Matriz de Resultados Indicativa
(Para un Matriz de Resultados detallada, ver [Link](#))

Resultados	Unidad	Línea de Base		Meta	Fecha estimada de terminación	Fuente
		Valor	Año			
Componente I. Fortalecimiento Institucional para la Promoción Comercial y de Inversiones						
Acción 1. Desarrollo de Planes Estratégicos Sub-nacionales	Número de planes estratégicos sub-nacionales para servicios de exportación	0	2013	3	Diciembre 2013	Adopción de planes estratégicos por parte de las provincias
Acción 2. Fortalecimiento de Parques Industriales a nivel sub-nacional	Número de planes de acción de mejora de competitividad	0	2013	2	Junio 2014	Adopción de planes de desarrollo en parques industriales
Componente II. Programa Piloto de Fortalecimiento de Capital Humano						
Programa Piloto de <i>Finishing School</i>	Cantidad de personas capacitadas en competencias de alto valor agregado en el sector de servicios de exportación	0	2013	30	Diciembre 2014	Certificado de cumplimiento del programa de formación de la <i>Finishing School</i>

VI. PRESUPUESTO

- 4.1 El monto total de esta cooperación técnica asciende a US\$250.000 provenientes del Fondo de Ayuda para el Comercio (AfT) del BID y U\$50.000 son recursos en especie de contrapartida local aportados por los Gobiernos sub-nacionales involucrados en el proyecto, los cuales serán destinados, dentro de las acciones de los Componentes I y II para la consecución de sus objetivos.

Presupuesto Indicativo (en US\$)
(Para un presupuesto detallado, ver [Link](#))

Actividades/Componentes	BID	Aporte Local	Total
Componente I. Fortalecimiento Institucional para la Promoción Comercial y de Inversiones	150.000	25.000	175.000
Componente II. Programa Piloto de Fortalecimiento de Capital Humano	80.000	20.000	100.000
Monitoreo y evaluación	10.000	-	10.000
Coordinación, difusión e imprevistos.	10.000	5.000	15.000
Total	250.000	50.000	300.000

V. AGENCIA EJECUTORA Y ESTRUCTURA DE EJECUCIÓN

- 5.1 El proyecto será ejecutado por el Banco Interamericano de Desarrollo a través de la Unidad de Comercio e Inversión (INT/TIU). El Banco se encuentra en una posición ideal para ejecutar este proyecto ya que, a través de INT/TIU, ha ganado un invaluable *know-how* en la ejecución de este tipo de iniciativas. En primer lugar, INT/TIU ha sido un pionero en el área de promoción de servicios de exportación a nivel regional, contando con la experiencia del diseño y ejecución de dos importantes operaciones: el Programa de Promoción de Servicios Tercerizados (2886/OC-CO, CO-L1094) y el Programa de Apoyo a los Servicios Globales de Exportación (2590/OC-UR, UR-L1060). En ambos casos se han desarrollado exitosamente componentes de fortalecimiento institucional así como la implementación de programas de *finishing school*. Por otro lado, INT/TIU cuenta con una importante experiencia en el desarrollo de capacidades a nivel sub-nacional para la promoción de exportaciones e inversiones. En este sentido, la unidad se encuentra desarrollando un programa comprensivo para desarrollar las capacidades institucionales del Estado de Rio de Janeiro en Brasil en esta área a través del Programa Rio Global. Además, el propio programa de Promoción de Servicios Tercerizados de Colombia se implementa a nivel descentralizado con el fin de fortalecer capacidades sub-nacionales. Asimismo, la unidad cuenta con una importante experiencia en el fortalecimiento y mejora de parques industriales a través de un trabajo estrecho con el sector público y el privado, pudiéndose destacar, entre otros, el Programa Desarrollo del Sector Privado mediante el Fomento de la Inversión en Haití (2879/GR-HA, HA-L1078). Por último, el Banco cuenta con un equipo altamente especializado y la capacidad para acceder a un red de expertos internacionales así como instituciones que son reconocidas mundialmente por sus mejores prácticas en el área de promoción de inversiones y exportaciones a nivel sub-nacional tales como Think London o Invest in Catalonia.
- 5.2 De esta manera, la ejecución a través de INT/TIU asegurará que el diseño, implementación y evaluación de los componentes a nivel sub-nacional sean efectivos y productivos tanto desde un punto de vista técnico como institucional para los actores involucrados y el beneficiario. De todas maneras la totalidad de las acciones se realizarán en coordinación con ExportAr (la Agencia de Promoción de Exportaciones de Argentina) quien actuará como la contraparte técnica para la ejecución de la cooperación técnica y quien brindó su conformidad para que el Banco sea el ejecutor de la presente Cooperación Técnica.
- 5.3 La contratación de servicios de consultoría serán realizadas de acuerdo con lo dispuesto en las Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BID (GN-2350-9). A su vez, cabe notar que solo se financiarán servicios de consultoría, no se prevé el financiamiento de obras ni de bienes, en conformidad con las Directrices Operativas para Productos de Cooperación Técnica (documento GN-2629-1).

VI. RIESGOS

- 6.1 El éxito de este proyecto está directamente asociado al compromiso del Gobierno de Argentina con las acciones planeadas. Así, el proyecto puede estar sujeto a riesgos relativos a cambios políticos que afecten las contrapartidas locales. Por lo tanto, la sensibilización continua de los agentes del gobierno en relación a las acciones realizadas y a los resultados obtenidos es primordial para disminuir los riesgos del proyecto.
- 6.2 Por otro lado, la contraparte en la ejecución de la cooperación técnica será la Fundación Exportar, la cual asiste a la comunidad empresarial en sus esfuerzos por conquistar nuevos mercados; fijándose como objetivo final que las empresas comercialicen sus productos y servicios en forma competitiva en el plano internacional. Este organismo es una institución mixta integrada tanto por el sector público como el privado, reuniendo a los actores más destacados del comercio exterior argentino. El involucramiento directo del sector privado en la administración de la Fundación Exportar, basado en una sólida alianza público-privada, brinda una garantía de estabilidad que disminuye potenciales riesgos de ejecución.

VII. EXCEPCIONES A LA POLÍTICA DEL BANCO

- 7.1 No se aplican excepciones a las políticas del Banco.

VIII. SALVAGUARDIAS AMBIENTALES

- 8.1 De acuerdo a la clasificación de ESG, este proyecto es categoría C sin ningún impacto social o al medioambiente.

IX. ANEXOS

Plan de Adquisiciones:

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?docnum=37593036>

Términos de Referencia:

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?docnum=37593611>

Presupuesto Detallado:

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?docnum=37593801>

Matriz de Resultados Detallada:

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?docnum=37595367>