



Rosario, 17 de febrero del 2021

**LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE  
INTEGRACIÓN Y SU OFERTA DE SERVICIOS DE  
APOYO A LAS PYMES. UN PROYECTO QUE  
REESTRUCTURA Y REDISEÑA SU PORTAL  
PYMES LATINAS EN EL AÑO 2020**

Trabajo Integrador Final

Práctica Disciplinar

LICENCIATURA EN RELACIONES  
INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
ROSARIO

Facultad de Ciencia Política y  
Relaciones Internacionales

Director: Prof. Hernán Cianciardo

Alumna: Yamila Solano

solano.yamila@hotmail.com

Legajo: S-1909/7

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, que me brindaron la posibilidad de acceder a la Universidad Pública, Laica y Gratuita, me incentivaron a estudiar e inculcaron valores imprescindibles para llegar hasta acá.

A mi hermano, que me enseñó a continuar el camino pese a los obstáculos que se pudiesen presentar.

A mis amigos/as, por apoyarme y brindarme su amor en todo momento.

A mis Profesores, por su honestidad, sabiduría y paciencia. Gracias Hernán.

A mi compañero Jeremías, que se convirtió en uno de mis sostenes fundamentales y favoritos.

A la Universidad Pública, por permitirme estudiar y ver la realidad desde una perspectiva totalmente diferente.

Al equipo técnico de ALADI, por abrirme sus puertas de la mas calida manera que pudo existir.

A todos/as aquellas/os con los/as que compartí este trayecto de vida.

¡Muchas gracias!

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>2. ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS</b>	<b>6</b>
2.1 Perspectiva teórico - conceptual	7
2.2 Perspectivas metodológicas	8
<b>3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN</b>	<b>11</b>
3. 1 Caracterización de la organización y mapa de actores intervinientes	12
3. 1. A Contexto institucional	12
3. 1. B La ALADI	16
3. 1. C Diagnóstico de la experiencia en el organismo	22
3. 1. D La importancia de las PYMES en la región y en ALADI	27
<b>4. IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y CAUSAS</b>	<b>35</b>
<b>5. PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE ACCIÓN, PROGRAMA, PROYECTO O DISPOSITIVO DE INTERVENCIÓN</b>	<b>38</b>
5. 1 Los ODS y su relación con la propuesta	39
5. 2 Análisis de las partes interesadas	41
5. 3 Análisis de problemas	42
5. 4 Análisis de objetivos	44
5. 5 Identificación de alternativa de solución al problema	45
5. 6 Diseño y Formulación del proyecto	49
<b>6. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>53</b>
<b>7. REFLEXIÓN FINAL</b>	<b>60</b>
<b>8. ANEXOS</b>	<b>64</b>
<b>9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>73</b>

# **1. INTRODUCCIÓN**

---

El presente Trabajo Integrador Final (TIF) toma como espacio institucional de análisis a la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). En este marco se lleva adelante un diagnóstico de situación, sobre el por qué su oferta de servicios propuesta a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de los 13 países miembros de la institución no tienen como correlato una amplia participación de las mismas. Ante esta problemática, detectada institucionalmente, se elabora una propuesta de estrategia de acción o proyecto.

La situación problemática observada permitió ser identificada a partir de realizar la tesis una pasantía en la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). La misma se llevó a cabo en la sede de la Secretaría General del organismo desde septiembre hasta diciembre del año 2018, Montevideo, Uruguay. El trabajo en el organismo intergubernamental, el cual nuclea a 13 países de la región, fue asignado desde el Departamento de Cooperación y Formación de la ALADI, cuyos tutores institucionales fueron Christian Leroux (Jefe del Departamento de Acuerdos y Negociaciones), Mercedes Rial y Laura del Grosso (técnicas del Departamento de Cooperación y Formación). El mismo tenía como objetivo realizar una compilación de información que permitiese contar con una descripción de la importancia de las PYMES en los países miembros de la ALADI, su participación en el comercio internacional, las disposiciones legales establecidas en los acuerdos suscritos, así como, las acciones que se estaban llevando a cabo en los principales esquemas de integración regional y subregional en apoyo a su participación en el comercio.

A partir de la concreción de este trabajo, se observó que la ALADI ofrece desde hace ya varios años, diferentes servicios en apoyo al empresario y a la internacionalización de las PYMES de sus 13 países miembros<sup>1</sup> en el ámbito regional, entre los cuales se destacan las ruedas de negocios, misiones comerciales, ferias y eventos promocionales, asesoría institucional, cursos, talleres, seminarios, webinarios, capacitaciones, cursos de autoformación y en línea y herramientas de inteligencia comercial. Sin embargo, si bien este conjunto de iniciativas están dirigidas a todas las pequeñas y medianas empresas que se localizan en sus países miembros, se visibiliza que una amplia mayoría de ellas no participa.

De esta manera, se propone a la ALADI una estrategia que mejore y optimice su trabajo en el apoyo al empresario y a la internacionalización de las PYMES en el ámbito regional.

---

<sup>1</sup> Sus trece países miembros comprenden a Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela,

En consonancia, cabe mencionar que el organismo está a favor de la presentación de propuestas de aquellos pasantes que tuvieron la posibilidad de trabajar en un campo específico.

La pasantía realizada justifica la relación con el organismo internacional, el cual tiene renombre y prestigio en la región y en el mundo por su amplia trayectoria en integración regional. Ámbito donde las relaciones internacionales tienen una clara significación e impacto. Así mismo, se convirtió en una primer experiencia profesional de gran envergadura en la cual se pudieron desarrollar los conocimientos teóricos y prácticos, y aquellas habilidades adquiridas a lo largo de la carrera y de las diferentes asignaturas dictadas en la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, como por ejemplo: Economía Internacional, Comercio Exterior, Integración y Cooperación Internacional, Política Internacional Latinoamericana, entre otras.

Asimismo, en este trabajo se plantea desarrollar una propuesta que se alinee y cumpla por lo menos con alguno de los Objetivos del Desarrollo Sostenible<sup>2</sup>, de forma que fundamente la eficacia y eficiencia de la misma ya que los ODS se dirimen como objetivos parte de la Agenda 2030 y trascienden a los Estados Nación, por ende deben ser considerados y cumplidos por diferentes actores, como aquellos del sector privado, la sociedad civil y los organismos internacionales. Ellos, es decir los ODS,

condicionan las actuaciones de todas las entidades (públicas y privadas) que tienen algún tipo de incidencia significativa en el desarrollo y que habrán de recoger en sus planes estratégicos, planes de sostenibilidad, etc. el aporte que cada organización pretende realizar para contribuir al logro de los diferentes ODS. (Fundación CIDEAL: 2016, P.4)

En consecuencia, se pensó en la relación que puede tener la aplicación de la propuesta con los ODS y/o en qué medida la ALADI a través de la misma puede contribuir como organismo internacional al cumplimiento de los mismos.

Este TIF se encuentra organizado de la siguiente manera. Un primer capítulo donde se señala y remarcan los aspectos teórico metodológicos para abordar la problemática; se presentan las fuentes de información, las perspectivas teórico conceptuales, enfoques y técnicas metodológicas utilizadas para el diagnóstico y la propuesta.

---

<sup>2</sup> Fueron adoptados por dirigentes mundiales en 2015, con la finalidad de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como una nueva agenda de desarrollo sostenible.

En el segundo capítulo, se caracteriza la organización y actores intervinientes, se plantea un diagnóstico de la pasantía y la problemática a abordar con sus causas, culminando con la descripción de los problemas relevados.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta de estrategia del proyecto a implementar, donde se explican sus objetivos, componentes y plan de actividades de la estrategia del proyecto, utilizando la metodología del enfoque del marco lógico.

Por último, se lleva a cabo una reflexión final sobre la formulación del proyecto y su posibilidad de ser aplicado.

## **2. ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS**

---

## 2.1 Perspectiva teórico - conceptual

Para posicionarse ante el objeto de intervención, se hace mención que el presente TIF parte de situarse dentro de la Teoría de la Integración Económica cuyo principal referente es Bela Balassa. En esta teoría, el autor plantea que surge un proceso en el cual dos o más países eliminan barreras comerciales para promover el intercambio y el comercio entre ellos. También propone:

“definir la integración económica como un proceso y como un estado de negocios. Considerado como un proceso, abarca medidas diseñadas para abolir la discriminación entre unidades económicas pertenecientes a diferentes estados nacionales; visto como un estado de negocios, puede representarse por la ausencia de varias formas de discriminación entre economías nacionales” (Balassa, 1969: P.1).

Además, plantea la idea de cuatro etapas en la integración económica. Esta puede tomar varias formas que representan diversos grados de integración como por ejemplo, ser una zona de libre comercio, una unión aduanera, un mercado común, una unión económica y una integración económica completa (Balassa, 1969: P.2).

De esta manera, se toma como referencia al autor y a su teoría ya que la ALADI, en su tratado constitutivo, el Tratado de Montevideo de 1980, menciona que su objetivo es “crear un mercado común latinoamericano, sin metas ni cronogramas predeterminados, en un marco flexible” (ALADI: 1980, P.1). Por lo tanto, se busca alcanzar la tercera etapa expuesta por el autor mencionado y plantea una integración económica y regional, la cual requiere de la participación de los estados nacionales para su conformación.

Entre alguna de las ventajas que puede traer como consecuencia esta etapa, se mencionan en la teoría, la reducción y/o eliminación de barreras arancelarias y de obstáculos al comercio, las cuales permite que tanto los Estados como sus sectores económicos, por ejemplo, las PYMES, (sector estudiado en este TIF), sean favorecidas por estos beneficios económicos de manera que puedan aprovecharlas para su internacionalización y su inserción en el comercio regional generando mayores beneficios económicos.

Por otra parte, la realización de este TIF implicó utilizar diferentes conceptos y premisas por lo que se destacan:

- **PYMES:** Pequeñas y medianas empresas. En tanto no hay una definición estandarizada y la ALADI, no provee de una definición homogénea para los 13 países, cada país lo define teniendo en cuenta diversos criterios y según su legislación o normativa interna. En consecuencia, su definición es heterogénea y variable pero en “su concepción más amplia pueden definirse como “una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado” (Cardozo, Velasquez de Naime y Rodríguez Monroy: 2012 P. 3)
- **MIPYMES:** Micro, pequeñas y medianas empresas. Al igual que lo que sucede con la definición de PYMES, existen discrepancias en los países de América Latina respecto a su definición. En consecuencia, “Es necesario señalar que muchos de los países presentan más de un criterio para definir a las MIPYMES, que varían dependiendo del sector en que se encuentran” (Saavedra y Hernandez: 2007, P. 125). Entre ellos, se encuentran los criterios de empleo, ventas y activos.
- **Servicios de apoyo de la ALADI:** “son el conjunto de servicios que la ALADI presta a las empresas y trabaja de forma coordinada con las instituciones públicas nacionales, subnacionales y subregionales y entidades privadas que apoyan la inserción de las empresas en el mercado regional” (Servicios de Apoyo, 2020). Por lo tanto, puede definirse como el conjunto de actividades e iniciativas que brinda la ALADI, como organismo en favor de una inserción de las empresas en el ámbito regional.

## 2.2 Perspectivas metodológicas

Al tratarse de un trabajo integrador final se necesita enfocar en una investigación de tipo cualitativa, por medio de la cual debe enfatizarse en la comprensión e interpretación de la documentación existente. Y a su vez, en la descripción del trabajo de la asociación.

Por eso para este tipo de trabajo el tipo y disponibilidad de la información y los métodos de recolección son fundamentales.

En cuanto a las técnicas y/o métodos seleccionados para poder recolectar la información pertinente y presentar una propuesta acorde se utilizó:

- La observación de datos o documentos disponibles en los archivos, registros, documentos y periódicos que constatan la normativa institucional y jurídica de la asociación, sus actividades oficiales, entrevistas, reuniones, etc. de los mismos funcionarios y/o empresarios de la región.
- La observación de campo no participante: la imposibilidad de participar dentro de la situación e institución investigada; sin estar en contacto o presente dentro de la sede de la Secretaría General de la ALADI.
- La observación de campo participante: haber sido contactada por personal del organismo para llevar a cabo funciones como pasante nuevamente, en el periodo 2020-2021, posibilitó estar en contacto, participar de reuniones de equipo de trabajo y así, conocer sobre los proyectos e ideas a ser implementados.

En relación a las diversas fuentes primarias y secundarias para su elaboración; por un lado, se puede mencionar como fuentes primarias, aquellos documentos oficiales del organismo, como lo son el programa de actividades, y su normativa jurídica, es decir, su tratado constituyente y resoluciones del Consejo de Ministros y Comité de Representantes. Asimismo, los escritos entregados en el transcurso de la pasantía, la página web oficial y portales del organismo relacionados con la temática y entrevistas realizadas a los jefes de departamentos y al secretario general en algún encuentro.

Por otro lado, en relación a las fuentes secundarias, puede afirmarse el manejo de los libros, manuales y documentos publicados por la ALADI, como aquellos provenientes de los demás organismos internacionales y distintos artículos de investigación escritos por autores especializados en la materia. Es de suma importancia, destacar el uso de la biblioteca oficial de la ALADI.

Respecto a los medios utilizados para llevar adelante este Trabajo Integrador Final, cabe destacar que la facultad ofrece múltiples recursos en cuanto a espacios de estudio y equipamiento (computadoras) disponibles para los alumnos, así como también el material bibliográfico relacionado a la temática disponible en la biblioteca o en su página web.

Del mismo modo, se dispone de las herramientas necesarias para llevar a cabo el trabajo, ya sea las bibliográficas como las tecnológicas. Se cuenta con acceso a internet desde el ámbito doméstico, herramienta imprescindible para llevar a cabo una investigación de este tipo, la cual posibilita ingresar a las páginas oficiales, bibliotecas y material bibliográfico oficial de ALADI y de otros organismos internacionales y recopilar artículos publicados por otros autores.

Por otro lado, existe la posibilidad de acercarse a la sede del organismo para entrevistar funcionarios y/o técnicos o se podría realizar la misma a través de cualquier programa de forma virtual.

Respecto a la realización de la propuesta, esta será concretada utilizando el enfoque de marco lógico, el cual es una herramienta metodológica usada para el diseño, ejecución y evaluación de los proyectos y “un método de planificación por objetivos que, por su utilidad para la gestión del ciclo del proyecto y especialmente para la identificación y diseño de las intervenciones, constituye el procedimiento predominantemente utilizado por las principales agencias nacionales y organismos internacionales” (CIDEAL: 2003, P.9)

En consecuencia, el enfoque permitirá presentar una propuesta uniforme, coherente y fácil de entender para la institución diagnosticada, la cual se trata de un organismo internacional.

### **3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

---

### **3. 1 Caracterización de la organización y mapa de actores intervinientes**

#### **3. 1. A Contexto institucional**

En distintos momentos históricos, en América Latina, se han llevado adelante diversos procesos de integración regional. Estos variaron por sus disímiles contextos, sus matices y en términos de objetivos, principios, funcionamiento, organización institucional y jurídica, entre otros.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo “La historia del proceso de integración regional durante el último medio siglo es inseparable de los debates sobre desarrollo y la inserción de los países de América Latina en la economía global” (BID, 2002).

Varios autores entre los que se puede mencionar a Briceño Ruiz José, Bouzas Roberto, Mercedes Botto, Garrido Carrasco Jeannet y Morales Fajardo, Maria Esther se remitieron a las diferentes oleadas de regionalismo latinoamericano.

Por ejemplo, siguiendo a Bouzas, “El primer ciclo corresponde a la “etapa del gran diseño”. Es decir, que durante el viejo regionalismo,

...la integración regional fue concebida como un componente clave de la estrategia de desarrollo (la industrialización por sustitución de importaciones) y del nuevo paradigma de inserción de la economía internacional. Enmarcándose en la primer oleada de integración económica, el objetivo principal fue ampliar el mercado para permitir un proceso de industrialización más eficiente en el marco de economías relativamente cerradas. (Bouzas, 2011, P. 75)

Por lo tanto, en este momento, el principal objetivo de la integración regional, era ser un medio o un instrumento que posibilitara encontrar un rumbo común, es decir “reducir los altos costos de eficiencia y superar los cuellos de botellas, ampliar los mercados y reducir costos de producción y potenciar el tamaño de los consumidores (Botto, 2015, P. 24). Por lo tanto, esta primer etapa, se caracterizó por tener su foco de atención en la economía y llevó a los gobiernos de la región a implementar formas de “desarrollo hacia adentro”, “las cuales privilegiaron además del crecimiento económico, el incremento en los niveles de industrialización del los países, la activa participación del Estado en la economía y la creación de mecanismos de protección de los mercados internos” (Estay, como se citó en

Morales Fajardo: 2007, P. 5) Fue en este contexto, cuando se creó la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) en 1960.

La misma fue constituida el 18 de febrero de 1960 como organización regional latinoamericana, cuya sede se encontraba en Montevideo. Se creó con el objetivo de establecer una zona de libre comercio, la cual se perfeccionaría en un periodo de 12 años, desde la entrada en vigor de la organización. De modo que para cumplir su objetivo, las partes contratantes, o sea los países miembros, deberían “eliminar gradualmente los gravámenes y las restricciones de todo orden que incidan sobre la importación de productos originarios del territorio” (ALALC, 1960, P 1).

Sin embargo, tras nueve años, en 1969, en la ciudad de Caracas, se suscribió el protocolo modificatorio del Tratado de Montevideo. El cual establecía modificar el artículo 2 del tratado, para de esta manera ampliar el periodo delimitado con el fin de crear la zona de libre comercio, prorrogándolo hasta el 31 de diciembre de 1980 (ALALC, 1969, P. 1).

Como observamos, su proceso de constitución no fue del todo fácil. La organización tuvo que afrontar varios obstáculos.

No había conseguido la desgravación comercial, ni el desarrollo equitativo para los países miembros; los acuerdos de complementación industrial no sirvieron como tales y solo funcionaban como mecanismos de desgravación de aranceles, lo que llevó a que el acuerdo, en lugar de encaminarse hacia la conformación del mercado común, solo se convirtiera en una zona de preferencias comerciales restringida para determinados productos. (Morales Fajardo, 2007, P. 9)

Es por esto, que producto de las diferentes dificultades, las crisis internacionales y los fracasos del mismo proceso de constitución, “durante la década del setenta, la ALALC entró en un letargo que condujo a la renegociación del Tratado de Montevideo” (Bouzas, 2011, P. 75).

Se observa que ante la imposibilidad de superar los obstáculos antes mencionados y de alcanzar la constitución de una zona de libre comercio en el periodo establecido y con metas realmente estrictas, se decidió suscribir el Tratado de Montevideo de 1980, dando nacimiento a la Asociación Latinoamericana de Integración (de ahora en más ALADI), para

“renovar el impulso integrador, mediante la superación de dificultades advertidas en el marco de la ALALC” (ALADI, 1980, P. 1).

Así pues, la ALADI como nueva organización regional debía y tenía como objetivo primordial adecuar sus instrumentos y estrategias en presencia de estos factores que restringían sus posibilidades de acción. “Esto incluyó una flexibilización de los compromisos e iniciativas puntuales” y “el reconocimiento formal del fracaso del proyecto original”, o sea el fracaso de la ALALC, “y la decisión de adoptar un enfoque flexible basado en el bilateralismo y la ausencia de metas concretas” (Bouzas, 2011, P. 76).

Referido a este cambio de estrategia y de flexibilización en tiempo, se explicita y se hace mención en la introducción del Tratado de Montevideo. En el documento se señala que “supone un cambio fundamental en la estrategia de integración propugnada por los países miembros a través de la ALALC creada por el tratado de Montevideo”. Por esta razón, la ALADI promueve crear un mercado común latinoamericano, sin metas ni cronogramas predeterminados, en un marco flexible. Por ende, ya no se buscaba una zona de libre comercio pautada en tiempo, sino un paso más en la etapa de integración regional económica, un mercado común latinoamericano establecido progresiva y gradualmente a largo plazo.

La ALADI, se convirtió así en uno de los principales recipientes de acuerdos que existe hoy en día en América Latina.

De esta forma la asociación, como iniciativa de un proceso de integración, cuyo antecedente nació en el primer regionalismo latinoamericano, tuvo que adecuarse a las diferentes formas de regionalismo que se desarrollaron en América Latina, como el abierto o regionalismo nuevo, regionalismo post liberal o post hegemónico.

A medida que pasaron los años, la región pasó por distintas etapas de regionalismo. Distinguiéndose de otras regiones por “el hecho de que los procesos de integración no tienden a profundizar ni ampliarse (en términos de agenda y de membresías) en el tiempo sino que se recrean a través de nuevos acuerdos y modalidades de integración” (Dabene, 2012 citado en Botto, 2015 P. 28). Botto agrega que los regionalismos “se superponen total o parcialmente en el tiempo y en el espacio” (Botto, 2015, P.28) de forma que conviven en los diferentes contextos.

Desde el 2003, la región entró en una nueva etapa de regionalismo en la cual “no existe homogeneidad” (Briceño Ruiz, 2013. P 13) por lo tanto no hay uniformidad, y se

observa una complejidad y variedad “expresada en la existencia de varios ejes de integración regional con modelos económicos marcadamente distintos” proponiendo el modelo de regionalismo estratégico, el modelo de regionalismo social y el modelo de regionalismo productivo (Briceño Ruiz, 2013. P 13). Respecto de este último modelo, el de integración productiva tiene un objetivo específico el cual es “el fomento de un desarrollo industrial conjunto y la unificación de economías sobre la base del principio de solidaridad” (Briceño Ruiz; 2013. P 22), o sea no sólo propone “la promoción de grandes proyectos industriales que impliquen una fuerte participación del Estado, sino también políticas como la creación de cadenas productivas en las cuales participen empresas locales, nacionales, regionales y transnacionales”. (Briceño Ruiz, 2013. P 22) Es decir, priorizando además de los actores nacionales, los Estados, la participación de los actores económicos nacionales no internacionalizados como lo son las pequeñas y medianas empresas.

Por otro lado, este modelo de integración productiva se relaciona con lo analizado por la autora Mercedes Botto ya que ella afirma que no hay consenso sobre una definición única de integración productiva, pero plantea la idea de que para que “el proceso de integración productiva tenga lugar, se requiere como premisa la reducción o eliminación de las barreras arancelarias”. Sin embargo, no es tan fácil y además, debe cumplir dos condiciones:

“La primera es que los incentivos de escala sean efectivos, es decir que exista una percepción de certidumbre sobre las condiciones de libre comercio intrazona en el mediano y largo plazo; solo así agentes económicos desarrollarán estrategias de especialización. La segunda condición se refiere a la existencia de un entorno de prácticas y de políticas que aliente la cooperación interempresarial, como por ejemplo la existencia de una infraestructura y logística que ayude a “minimizar” los costos de operar “regionalmente” el comercio intrarregional; la existencia de capacidades, recursos tecnológicos y de redes de circulación de información y saberes que permiten recorrer la curva de aprendizaje de una actividad de forma automática” (Botto, 2016, P. 82-83).

Por consiguiente, desde principios del nuevo siglo, el organismo empezó a entender la importancia de velar además de la integración comercial por una integración productiva, es decir, trabajar con demás actores de importancia local pero a su vez con impronta regional y

productiva; precisamente aquellos que promuevan y participen de la misma integración comercial y productiva, como lo son las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

Se trata de un sector que está ganando preeminencia y relevancia en el ámbito local e internacional. Tal es así, que las PYMES “son la forma más habitual de organizar la producción, además contribuyen a la generación neta de empleo y protagonizan el proceso de renovación del tejido productivo que se asocia con fenómenos de movilidad empresarial” (Coronel de Renolfi y Cardona. 2009, P. 1). Es decir, son un factor a tener en cuenta por los diferentes organismos internacionales ya que “son un elemento crucial para el desarrollo económico de la región” (CAF, 2018). Sin embargo, estudios como el del CAF, demuestran que uno de los desafíos que presentan es “como integrarse al comercio regional”.

Ante todo esto, el personal técnico de la ALADI comprendió lo menester de profundizar su trabajo y estudio sobre este sector en auge, promotor de crecimiento, empleo y bienestar económico y social en Latinoamérica. Por eso a través de una de las resoluciones de sus órganos, precisamente en el Acta Final del Consejo de Ministros XI, en la Resolución 54, determinó “impulsar en la agenda de la ALADI el tratamiento de diferentes temas que coadyuven a la profundización de la integración regional” (Acta Final CM 54, 2000) entre los que se encontraba el apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas. Así, la ALADI encuentra en su propia normativa institucional, una justificación para hacer parte a las PYMES de su agenda y amparar sus acciones como organismo en esta temática. Desde ya, que visualiza como mejor manera de lograrlo a través de la promoción y ofrecimiento de múltiples iniciativas para generar un apoyo a la internacionalización de este sector en el ámbito regional, específicamente, teniendo en cuenta aquellas PYMES provenientes de sus países miembros.

### **3. 1. B La ALADI**

Fue creada a partir de la firma del Tratado de Montevideo, en 1980, por los gobiernos de la República Argentina, República de Bolivia, República Federativa del Brasil, República de Colombia, República de Chile, República del Ecuador, República del Paraguay, República del Perú, República Oriental del Uruguay, República de Venezuela y de los Estados Unidos Mexicanos. La asociación, cuya sede se encuentra en Uruguay, en la ciudad de Montevideo, se instituyó con el objetivo de “promover el desarrollo económico, social, armónico y equilibrado de la región de las partes contratantes, o sea sus países miembros” (ALADI, Tratado de Montevideo de 1980).

Actualmente, es conformada por un total de trece países miembros de la región<sup>3</sup>. Por eso, según la misma organización, ALADI “es el mayor grupo latinoamericano de integración, representando en conjunto 20 millones de kilómetros cuadrados y más de 510 millones de habitantes” (ALADI, 2020). El TM80 permite la adhesión de cualquier país latinoamericano<sup>4</sup> y el “Comité de Representantes puede otorgar la categoría de observador a los países y organismos internacionales que así lo soliciten<sup>5</sup>” (Observadores, 2020).

En el Tratado de Montevideo de 1980 se mencionan sus funciones, principios, mecanismos, tipos de acuerdos, su organización institucional, etc. siendo este su marco jurídico global y regulador, el cual se caracteriza por no tener modificaciones.

En primer lugar, en el Capítulo 1 del tratado se establecen las funciones básicas de la organización, las cuales son la “promoción y regulación del comercio recíproco, la complementación económica y el desarrollo de las acciones de cooperación económica que coadyuven a la ampliación de mercados” (ALADI, Tratado de Montevideo de 1980). El organismo vela por ejecutar aquellas funciones meramente económicas y comerciales ligadas al comercio regional y/o internacional.

Para llevar a cabo su objetivo de establecer un mercado común latinoamericano y las funciones básicas del organismo, se planteó como organización, basarse en los siguientes principios; “el pluralismo, haciendo referencia a la voluntad de los países miembros; la convergencia, la cual es en sí misma la multilateralización progresiva de los acuerdos de alcance parcial a través de una negociación periódica entre sus miembros; la flexibilidad; tratamientos diferenciales en cuanto a la determinación de tres categorías de países miembros (grandes, pequeños, medianos) según cada caso, teniendo en cuenta sus características económicas estructurales; y lo múltiple para posibilitar formas de concertación entre los miembros, en armonía con objetivos y funciones del proceso de integración”(ALADI, Tratado de Montevideo de 1980).

---

<sup>3</sup> A los 11 países fundadores (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela) se le han sumado Cuba (el 26 de agosto de 1999) y Panamá (el 10 de mayo de 2012).

<sup>4</sup> Nicaragua, país centroamericano, está negociando su proceso de adhesión.

<sup>5</sup> Actualmente los países observadores son El Salvador, Honduras, España, Portugal, Guatemala, República Dominicana, Costa Rica, Nicaragua, Italia, Suiza, Rusia, Rumanía, China, Corea del Sur, Japón, Ucrania, San Marino y Pakistán. Mientras que los organismos observadores que participan son la Comisión Económica Para América Latina, la Organización de Estados Americanos, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Comisión de las Comunidades Europeas, el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, la CAF - Banco de Desarrollo de América Latina, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, la Organización Panamericana de la Salud, la Organización Mundial de la Salud y la Secretaría General Iberoamericana.

El capítulo 2, dividido en 14 artículos, se denomina “Mecanismos” y hace alusión a las herramientas y medios que utiliza la asociación en pos de un funcionamiento adecuado. Tal es así que se menciona que la ALADI propicia la creación de “un área de preferencias económicas, compuesta por una preferencia arancelaria regional, acuerdos de alcance regional y acuerdos de alcance parcial”.

Con respecto al primer mecanismo mencionado, cada uno de los países se darán una Preferencia Arancelaria Regional, aplicada a terceros países, es decir, una reducción porcentual de los gravámenes aplicables a las importaciones desde terceros países, sobre las importaciones de productos originarios de sus respectivos territorios, excepto aquellos incluidos en sus listas de excepciones.

Los acuerdos de alcance regional son aquellos en los que participan todos los países miembros de la asociación, mientras que los de alcance parcial, no participan todos y tienen detallada una tipología, o sea “podrían ser comerciales, de complementación económica, agropecuarios, de promoción del comercio o adoptar otros modos. Incluso estos tipos de acuerdos tienen sus propios fines” (ALADI, Tratado de Montevideo de 1980) y además, se regirán por normas generales dictaminadas por la asociación.

Brevemente se detallarán los objetivos de cada uno de los tipos de acuerdo de alcance parcial existentes. En primer lugar, los comerciales tienen como finalidad la promoción del comercio, mientras que los de complementación económica deberán promover el máximo aprovechamiento de los factores de la producción, estimular la complementación económica, asegurar condiciones equitativas de competencia, facilitar la concurrencia de los productos al mercado internacional e impulsar el desarrollo equilibrado y armónico de los países miembros. Por otro lado, los agropecuarios tienen la responsabilidad de fomentar y regular el comercio agropecuario intrarregional. Por último, los de promoción del comercio referidos a materias no arancelarias, incentivarán las corrientes del comercio intrarregional.

#### La ALADI

da cabida en su estructura jurídica a los más vigorosos acuerdos subregionales, plurilaterales y bilaterales de integración que surgen en forma creciente en el continente. En consecuencia, le corresponde a la Asociación –como marco o “paraguas” institucional y normativo de la integración regional- desarrollar acciones tendientes a apoyar y fomentar estos esfuerzos con la finalidad de hacerlos confluir progresivamente en la creación de un espacio económico común (ALADI, 2020).

Sintetizando, el organismo busca que sus países miembros generen una vinculación multilateral tanto entre ellos como con otros países no miembros, pertenecientes a la región de América Latina como aquellos que se encuentran fuera de ella.

En la actualidad, se menciona que ALADI “crea un área de preferencias que permite acceder a un total de 49 acuerdos preferenciales en vigor que facilitan el movimiento de bienes, servicios y factores productivos y 100 por ciento de preferencias para del 80% de los bienes que integran el universo arancelario, liberándose del pago de aranceles” (Quienes Somos, 2020)

En cuanto a la organización institucional, se encuentra determinada en el Capítulo sexto. En él, se establece que la asociación cuenta con tres órganos políticos: el Consejo de Ministros, el Comité de Representantes y la Conferencia de Evaluación y Convergencia; y un órgano técnico, la Secretaría General.



Figura 1. Organigrama Institucional de la ALADI..

Como se puede observar en la imagen arriba, en lo alto del organigrama, se encuentra el Consejo de Ministros, órgano supremo de la asociación, constituido por los Ministros de Relaciones Exteriores de los países miembros y se reúne por convocatoria del Comité y toma decisiones con la asistencia de la totalidad de sus miembros.

Debajo del mismo, se encuentran la Conferencia y el Comité quienes están en un mismo nivel. La primera, está integrada por plenipotenciarios de los países signatarios y se reunirá cada tres años en sesión ordinaria convocada por el Comité con la participación de la totalidad de los miembros, mientras que el Comité es el órgano permanente de la asociación, constituido por un Representante Permanente de cada país con derecho a un voto y sesionará

y adoptará resoluciones con la presencia de dos tercios de votos. Así mismo, el Comité está integrado por Grupos de Trabajo y Órganos Auxiliares.

Finalmente, la Secretaría está dirigida por un Secretario/a General, quien es designado por el Consejo y estará compuesta por personal técnico y administrativo, quien no puede recibir, solicitar instrucciones de ningún gobierno ni de entidades nacionales o internacionales, otorgándole así cierta autonomía e independencia en base a sus funciones como funcionario internacional. La misma tiene su sede en la ciudad de Montevideo, Uruguay y está compuesta por la División de Administración y Finanzas, la Asesoría Jurídica, Recursos Humanos y la Oficina de Asuntos Institucionales y Comunicación.

Por debajo de ella, se encuentran la Subsecretaría de Desarrollo del Espacio de Libre Comercio, compuesta por tres departamentos; el de Acuerdos y Negociaciones, el de Integración Física y Digital y el de Información y Estadísticas; y la Subsecretaria de Cooperación, Asistencia Técnica y Apoyo a los Países de Menor Desarrollo Relativo (PMDER), compuesta por cuatro departamentos; el de Promoción del Comercio y Desarrollo de la Competitividad, de Cooperación y Formación, de Apoyo a los PMDER y de la Dimensión Social.



Figura 2. Organigrama de la Secretaría General de la ALADI (2020).

Para entender su funcionamiento es preciso señalar que la ALADI cuenta con un programa de actividades, subdividido en diferentes capítulos, nueve en total, donde se mencionan actividades a ser ejecutadas cada año o en un plazo establecido por la Asociación, por sus órganos y por la Secretaria General, en conjunto con sus departamentos.

Entre ellas se mencionan: gestión política del proceso a la integración, articulación y convergencia, apoyo y seguimiento de acuerdos y negociaciones, sistemas de información y estadísticas, facilitación del comercio, integración social y productiva, sistema de apoyo a los PMDER, cooperación y formación, gestión y administración de la secretaría general.

Así mismo, el Comité de Representantes y el Consejo de Ministros dictaminan resoluciones, con las diferentes tareas y/o actividades a efectuar. De esta manera, se deja establecido mediante diferentes documentos lo dictaminado por cada órgano para ser tenido en cuenta en el trabajo diario.

También la ALADI gestiona y publica periódicamente a principio de cada año, para uso interno de la Secretaría General y sus respectivos departamentos, un perfil de actividades, en el cual teniendo en cuenta los capítulos del programa de actividades mencionado más arriba, se proponen una serie de acciones y tareas a llevar a cabo en el año en curso. Esto tiene como objetivo mencionar las posibles actividades a implementar por el organismo para luego al finalizar el año correspondiente o principio del siguiente, publicar un nuevo documento denominado orden de actividades. Éste último, menciona aquellas actividades que fueron gestionadas realmente por el organismo, para corroborar y chequear entre las determinadas por el perfil de actividades y saber cuáles fueron cumplimentadas o no, con qué frecuencia, y mediante qué manera se realizó.

En cuanto a los temas en los que ALADI trabaja diariamente se hace referencia a sus acuerdos comerciales, comercio exterior, facilitación de comercio, comercio y desarrollo sostenible, seguridad alimentaria, dimensión social y capacitaciones.

Respecto al financiamiento de la asociación, cada país aporta un monto de dinero en dólares de acuerdo a su clasificación, es decir, si se trata de un país de menor desarrollo económico relativo<sup>6</sup>, de un país de desarrollo intermedio<sup>7</sup> o de otros países miembros<sup>8</sup> o comúnmente llamados, los países grandes. Con esos aportes se deben pagar los sueldos de quienes componen la Secretaría General (secretario general, subsecretarios, personal internacional, técnico y administrativo) y las actividades previstas en el plan de actividades y el mantenimiento del edificio, como los dispositivos de informática, y los contratos de consultores y/ o empleados de limpieza. El Comité de representantes es quien aprueba el plan de actividades anualmente teniendo en consideración el presupuesto estipulado.

---

<sup>6</sup> Bolivia, Ecuador y Paraguay.

<sup>7</sup> Chile, Colombia, Cuba, Panamá, Perú, Uruguay, Venezuela.

<sup>8</sup> Argentina, Brasil y México.

### **3. 1. C Diagnóstico de la experiencia en el organismo**

La Pasantía se desarrolló en la sede de la Secretaría General de ALADI desde el 10 de septiembre al 10 de diciembre de 2018, en Montevideo, Uruguay. En términos de modalidad, se trató de una pasantía remunerada cuya duración fue de tres meses, seis horas diarias. Se cumplió con cuatrocientas horas reloj. Sin embargo, la flexibilidad del organismo y del jefe de departamento, permitía que la estudiante pudiese retirarse antes, en caso de exámenes o de cursado pero ante esto, se dejó establecido que debía cumplir las horas restantes al otro día o en el transcurso de la semana.

Unos días previos a iniciar sus tareas como pasante, se realizó una entrevista por el Jefe de Departamento de Acuerdos y Negociaciones, el Sr. Christian Leroux, quien iba a ser el tutor, encargado de supervisar las actividades y tareas. A nivel personal, el jefe del departamento se mostró siempre dispuesto y dedicado a resolver las dudas y cuestiones presentadas por la pasante. Incluso en la entrevista personal se preguntó sobre los temas de interés de la misma para saber qué tareas y futuras actividades podrían ser adecuadas y ajustadas a su perfil, de forma que implemente sus conocimientos de la mejor y confortable manera.

A pesar de estar localizada su oficina en el piso donde se encontraba el equipo de trabajo del Departamento de Acuerdos y Negociaciones, no imposibilitó que se contactaran dos técnicas del Departamento de Cooperación y Formación, las Sras. Mercedes Rial y Laura Del Grosso, para explicar a la pasante que era requerida para llevar adelante un trabajo relacionado a lo hecho por la ALADI en el apoyo a la internacionalización de las PYMES a nivel regional.

Desde el organismo se plantea que cada pasante debe tener un plan de trabajo, con diferentes actividades planificadas con un plazo determinado de entrega. Sin embargo, se permite la posibilidad de colaborar con otras áreas que lo requieran dependiendo de la prioridad y realizar tareas a corto plazo como la realización de informes, asistencias a eventos en la sede, actualizaciones de bases de datos, al mismo tiempo que se enfoca en el trabajo principal.

Entre los Departamentos en los cuales la pasante prestó sus funciones, es importante destacar al Departamento de Acuerdos y Negociaciones, ubicado en el tercer piso de la sede, el cual tiene encomendado diferentes tareas, entre las que se encuentran:

- a) Apoyar los procesos de negociación que realicen los países miembros en materia de acceso a los mercados de bienes y de sus disciplinas conexas, tales

como: solución de controversias, salvaguardias, reglas de origen, obstáculos técnicos al comercio y otras medidas de defensa comercial. b) Apoyar los procesos de negociación que realicen los países miembros en materia de acceso a los mercados de servicios. c) Apoyar al seguimiento e implementación de los mandatos de los órganos políticos de la Asociación. d) Brindar apoyo técnico a los Grupos de Trabajo relacionados con las actividades del Departamento. e) Brindar apoyo técnico a las Reuniones de los Órganos Administradores de los Acuerdos suscritos al amparo del TM80. f) Elaborar proyectos de Acuerdos y Protocolos, realizar el seguimiento de los mismos y someter los textos a su suscripción. Elaborar, de oficio o a solicitud de las Partes Signatarias, las Actas de Rectificación de los Acuerdos y Protocolos depositados en la Secretaría General. g) Revisar los textos de los Acuerdos y Protocolos suscritos por los países miembros y posteriormente remitidos a la Secretaría General para su depósito y registro y, cuando corresponda, proponer ajustes a los mismos. h) Brindar asistencia técnica a los gobiernos de los países miembros en la administración y aplicación de los Acuerdos vigentes y realizar un seguimiento permanente de los compromisos que en ellos se establecen. i) Mantener un registro actualizado de las reparticiones oficiales y entidades habilitadas por los países miembros para expedir certificados de origen, así como la nómina de funcionarios habilitados para firmarlos. j) Analizar, clasificar y mantener actualizada la información en las bases de datos sobre aranceles de importación, correlaciones de nomenclaturas, medidas no arancelarias, normas reguladoras del comercio exterior y preferencias arancelarias negociadas en los Acuerdos suscritos al amparo del TM80, así como acuerdos vigentes, acuerdos históricos y reglas de origen. k) Adecuar y actualizar las preferencias arancelarias negociadas al amparo del TM80 a la versión de NALADISA que corresponda, según las enmiendas del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. l) Elaborar informes, estudios y propuestas sobre normativa aduanera, en particular nomenclatura, normas y disciplinas comerciales en materia de bienes y servicios, inversiones, compras y contrataciones del sector público, propiedad intelectual, políticas de competencia y protección de los conocimientos tradicionales. m) Elaborar informes, estudios y propuestas, así como dar seguimiento a las negociaciones multilaterales de la OMC, a los

acuerdos en los que participan los países miembros y a las notificaciones en el marco de dicha Organización. n) Efectuar el seguimiento de las negociaciones y acuerdos internacionales en los que participen los países miembros que tengan incidencia en los compromisos asumidos por éstos en el ámbito del TM80. o) Atender consultas técnicas sobre la temática del Departamento realizadas por usuarios públicos y privados a través del Servicio de Atención al Usuario (SAU). p) Otras funciones específicas que le sean asignadas por el Secretario General. (Departamentos de Acuerdos y Negociaciones, 2020)

Mientras que el Departamento de Cooperación y Formación se debe encargar de:

a) Elaborar informes, estudios y propuestas sobre la evolución del proceso de integración regional y del comercio intrarregional b) Propiciar la realización de foros y reuniones de reflexión y consulta con los países miembros, en temas relacionados con la integración regional, a fin de formular propuestas para su desarrollo. c) Promover y coordinar la realización de cursos, seminarios y otros eventos que contribuyan a fomentar la capacitación y especialización de cuadros técnicos de las administraciones nacionales de los países miembros y de los operadores económicos, así como de los técnicos de la Secretaría General, en las áreas del comercio internacional y la integración. d) Apoyar las gestiones de la Secretaría General para la consecución de cooperación técnica, en apoyo a las actividades de la Asociación, con agencias de cooperación de países y organismos observadores. e) Incentivar la cooperación con centros académicos y de investigación, así como con organizaciones públicas y privadas vinculadas al comercio internacional y la integración, en actividades que coadyuven a lograr los fines y propósitos de la ALADI. f) Otras funciones específicas que le sean asignadas por el Secretario General. (Departamento de Cooperación y Formación, 2020)

En cuanto a los trabajos realizados- extras al trabajo principal- se pueden mencionar aquellos requeridos por el Jefe del Departamento de Acuerdos y Negociaciones:

- Recopilación de normas contenidas en los Acuerdos de última generación tales como Alianza del Pacífico, Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (CPTPP), Acuerdo Perú Australia, ACE 35

con respecto a los temas de Género, Comercio Electrónico, Servicios, Propiedad Intelectual, Coherencia Regulatoria y PYMES. Este trabajo fue solicitado por el jefe del departamento para ser realizado en conjunto con quien en ese momento era personal contratado del organismo. Se debía imprimir, recopilar, leer y estudiar los acuerdos para rastrear en ellos los apartados que detallaran disposiciones acerca de los temas antes mencionados. Todo esto se guardó en una carpeta archivadora para ser presentada ante los diferentes representantes de los países que lo solicitaran.

- Realización de informe sobre la Comunidad Económica Eurasiática. Se debió buscar información específica sobre el bloque, como quienes eran sus países miembros, que exportaban, cuales eran sus niveles de comercio internacional, quienes eran sus mayores o principales socios, etc. Se realizó la investigación pertinente sobre la información requerida y además se anexaron noticias sobre la relación entre el bloque investigado y el MERCOSUR ya que en ese momento había países miembros que estaban interesados en posibles negociaciones y consolidar acuerdos. Posteriormente, se dio a conocer que este informe fue presentado al Subsecretario de Desarrollo del Espacio de Libre Comercio por el jefe del departamento.

Por otro lado, también fueron requeridos trabajos por Mercedes Rial y Laura del Grosso, Técnicas del Departamento de Cooperación y Formación.

- En marco del Tercer Seminario América Latina - Asia Pacífico: “Hacia una relación económica integral entre América Latina y Asia Pacífico” se procedió a una actualización de la información contenida en la base de datos de entidades públicas y privadas de los diferentes países miembros. Fueron más de mil instituciones actualizadas, entre ellas se encontraban organismos internacionales, cámaras de comercio exterior, agencias de inversiones, de comercio y de cooperación internacional, como así también bancos centrales, institutos o instituciones de estadísticas y facultades o universidades de alrededor del mundo. En un Excel dividido en columnas se debía colocar el nombre completo, dirección, teléfono de contacto, personal referente, página web y un breve resumen de la institución. Además, esto debería ser traducido al inglés y al portugués por la estudiante, que luego sería chequeado por el equipo de traducción del organismo<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Todo esto puede ser encontrado en el siguiente link  
<https://www.observatorioasiapacifico.org/es/instituciones.html>

Respecto al Trabajo principal pretendido por el departamento de Cooperación y Formación, y el cual es de suma incumbencia en este trabajo de investigación, debe mencionarse que su objetivo principal era: realizar una compilación de información que permita contar con una descripción de la importancia de las PYMES en los países miembros de la ALADI, su participación en el comercio internacional, las disposiciones legales establecidas en los acuerdos suscritos, así como, las acciones que se están llevando a cabo en los principales esquemas de integración regional y subregional en apoyo a su participación en el comercio.

Mientras que sus objetivos específicos fueron:

- Describir y categorizar los mandatos del organismo en base a la participación de las PYMES en el proceso de ALADI
- Recopilar información y detallar las iniciativas implementadas por el organismo a lo largo de los años.
- Investigar las disposiciones de los demás organismos regionales en materia PYMES.
- Detallar las acciones implementadas y programas llevados a cabo por los demás organismos.

El plan de trabajo estuvo dividido en varias etapas. Específicamente en cinco, es decir que por cada una se daría lugar a breves informes una vez finalizados.

Ellas son:

- 1- Mandatos: recopilación y breve descripción de las resoluciones del Consejo de Ministros de la ALADI y del Comité de Representantes que aborden la temática, su clasificación por tipo de área del trabajo.
- 2- Actividades desarrolladas por la ALADI relacionadas con las PYMES: a) seminarios, talleres de capacitación, EXPO ALADI, participación, etc.
- 3- Disposiciones legales contenidas en los acuerdos suscritos por los países miembros de la ALADI (extrazona e intrazona), vinculados estrictamente a la temática de PYMES o a otros temas de interés de estas (visas de hombres de negocios, comercio electrónico, muestras)
- 4- Actividades y normativa que ampara las acciones desarrolladas en materia de PYMES en otros esquemas de integración (MERCOSUR, COMUNIDAD ANDINA, SIECA, ALIANZA DEL PACÍFICO, CARICOM)

5- Programa de las PYMES y del comercio exterior de la región, número de empresas PYMES, participación de las PYMES en el tejido empresarial, participación en el empleo, participación en el PBI y en las exportaciones de bienes y servicios.

Si bien el plan de trabajo fue presentado el primer día de ingreso al organismo, desde un principio quedó claro que era un plan de trabajo muy exhaustivo y muy ambicioso para una pasantía de tan solo tres meses de duración, por eso es que sólo pudo ser cumplido con apenas los dos primeros puntos del plan mencionado.

Asimismo, el objetivo de las tutoras de la pasantía era rastrear la información desde el periodo 2000 a 2018. Sin embargo, esto fue difícil de lograr ya que buscar y encontrar en el disco "P" del sistema informático del organismo aquellos archivos digitalizados en buen estado y legibles, anteriores al 2007, se hacía muy engorroso.

De esta manera, se desarrollaron en su totalidad el primer y segundo paso mencionado más arriba del trabajo asignado.

Se plantearon entregas con fechas establecidas, en las cuales se debía enviar el informe de lo realizado hasta el momento en formato Word y/o Excel según lo correspondiese. Siempre que se requiriese, era posible organizar reuniones de trabajo para coordinar cómo proseguir cuando se presentaban dudas. Se destaca la cordialidad y excelente predisposición de las técnicas para laborar en conjunto y de par a par.

### **3. 1. D La importancia de las PYMES en la región y en ALADI**

En el 2020, la región latinoamericana sufrió una grave caída del crecimiento económico, profundizando aquella iniciada en el período 2007-2008. La desaceleración experimentada por la región fue más intensa que en otras regiones. "Entre 2010 y 2019 la tasa de crecimiento del PIB regional disminuyó del 6% al 0.1%" (CEPAL: 2020, P. 25). Por lo tanto, la región sufrió una desaceleración constante y cada vez peor en materia económica, sobre todo, teniendo en cuenta el actual contexto, subsumido bajo la pandemia del Coronavirus que genera estragos en diferentes niveles pero principalmente a nivel sanitario y económico.

La región de América Latina y el Caribe enfrenta un escenario de oportunidades, pero también de incertidumbres globales en un momento en que sus economías requieren transformaciones profundas y urgentes. Avanzar por un camino de mayor igualdad no es sólo un imperativo ético en una región

con brechas sociales que se expresan en diversos ámbitos; es también condición necesaria para acelerar el crecimiento de la productividad. (CEPAL: 2018, P. 13).

Reducir la desigualdad, entonces, se define como un objetivo considerablemente sustancial hoy día y realizar acciones e intervenciones en diferentes ámbitos para llegar a ella es menester. Sin embargo, muchas veces, no es del todo fácil conseguir y cumplir ese valor fundamental y ético, por lo tanto, “la agenda de la igualdad se articula con diversas dimensiones” (P. 47). Son muchísimos los actores que trabajan y bregan día a día por una mayor igualdad a nivel mundial y también son muchos de ellos, quienes reclaman por la incesante desigualdad, “obstáculo para el desarrollo” (CEPAL: 2018, P. 123).

Visualizamos actualmente que nuestro sector de estudio, las PYMES, es uno de los tantos sectores productivos mayormente afectado por los problemas que incumben a nivel doméstico e internacional. Sin embargo, este sector es considerado un actor clave en el entramado productivo, económico y social local y su participación se expande en todos los sectores productivos desde el comercio y la industria, hasta los servicios, la salud o los sistemas financieros. En consecuencia, su relevancia radica en su impacto económico y social.

Por un lado, son la principal fuente de empleo y aportan al producto bruto interno de cada uno de los países miembros de la ALADI. Pablo Rabzuck, quien era Jefe del Departamento de Promoción del Comercio y Desarrollo de la Competitividad en ALADI, afirmó que se trabaja en las pymes “por su gran importancia” a nivel regional, cuya “representación es del 99% de las empresas en todas a la región. Emplean entre el 70 - 80% de la mano de obra y generan entre el 20 - 45 % del PBI de la región. (Foro ALADI: 2010, P. 46). Asimismo, en el año 2019, la OCDE publicó un documento donde menciona que “La gran mayoría (99.5%) de las empresas de la región son PYMEs, y casi nueve de cada 10 compañías son clasificadas como microempresas, y las PYMEs son importantes generadores de empleo a nivel regional (60% del empleo productivo formal)” (OCDE/CAF: 2019, P. 4). Esto claramente muestra el avance que tienen las PYMES en el entramado productivo y sus claras consecuencias en pos de una mayor igualdad, desarrollo e impacto económico en nuestras economías.

Por otro lado, por su aporte social se menciona que son “un instrumento de cohesión y estabilidad social al brindar oportunidades de empleo a colectivos semi o escasamente cualificados” (Saavedra y Hernandez, 2007. P. 133).

En referencia a las políticas estatales en apoyo a las PYMES llevadas a cabo a nivel regional se pueden mencionar diferentes etapas. La primera de ellas puede rastrearse en la década del 70 y parte de los 80’ donde “se realizaron acciones aisladas que no se encuadraban en un marco de actuación con orientación estratégica” (Ferraro y Stumpo, 2010, P. 19). Posteriormente, en la segunda mitad de los 80’ los autores mencionan que “las PYMES eran consideradas agentes económicos que había que proteger” (Ferraro y Stumpo, 2010, P. 20). En consecuencia, en los finales de la década de 1980 y mediados de los años noventa, no se hizo nada respecto a este sector. Sin embargo, finales de los noventa, aumenta el interés en este sector, el cual podría deberse “al fuerte aumento del desempleo que resultó de la implementación de reformas económicas en la mayoría de los países de la región. Empero los esfuerzos y “las buenas intenciones, hasta ahora las políticas dirigidas a las pymes han mostrado escasos resultados concretos” (CEPAL: 2010, P. 125)

En efecto,

El interés en apoyar a las PYMES se basa, en buena medida, en el peso que se les atribuye en la generación de empleo, creación de firmas y desarrollo de empresarialidad. Sin embargo, ese mayor interés por las PYMES no fue acompañado de avances efectivos en materia de implementación de las políticas, que muchas veces permanecieron en el ámbito de declaraciones o de documento (Ferraro y Stumpo, 2010, P. 20).

Actualmente, “estamos asistiendo a los difíciles comienzos de la gobernanza de la interdependencia en un mundo multipolar en que los Estados nación operan en una situación de precario equilibrio entre actores estatales y no estatales; un equilibrio que en la actualidad se inclina a favor de los últimos, entre los que se destacan los actores del mercado” (Naciones Unidas: 2015, P. 96)

En consonancia con esto, y a raíz de los cambios, “Los retos mundiales de nuestros días difieren, al menos en una parte importante, de los que debimos enfrentar en décadas anteriores. Otro factor se refiere al cambio en las relaciones internacionales de poder, que trae

aparejado un desplazamiento en las relaciones entre los actores” (Naciones Unidas: 2015, P.72).

Por esta razón, actualmente, a nivel regional e internacional, muchos de los organismos regionales, entre los que se pueden mencionar, el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), la Comunidad Europea, el CAF - Banco de Desarrollo de América Latina, entre otros, remarcan la necesidad de prestar atención a aquellos actores no estatales que están participando a nivel internacional. Y ante “Los notorios rezagos que muestran las PYMES en materia de productividad y capacidad exportadora contribuyen a la heterogeneidad estructural y perpetúan los altos niveles de desigualdad económica y social” (CEPAL: 2010 , P.125), estos organismos han promovido y desarrollado un conjunto de iniciativas en apoyo al sector en el ámbito regional e internacional que contribuyen a un mayor crecimiento, desarrollo económico y mejores tasas de empleo de los países, entre otras cosas.

De forma ilustrativa, puede mencionarse el Programa de Integración Productiva del Mercosur (PIPM), Programas de financiamiento y Programas de Apoyo a la Competitividad en el caso del CAF ; o el Programa IBERPYME del SELA; pero así también se ofrecen servicios de consultoría y de capacitaciones, etc. Es por esto, que también estos organismos de forma periódica presentan estudios e investigaciones y hasta incluso manuales, explicitando y mostrando la información recopilada y referida a las PYMES en sus respectivos países miembros. En los mismos se otorgan cifras, datos y análisis cualitativos y cuantitativos, y respectivos resultados de sus iniciativas y programas llevados adelante.

La política de apoyo a estas empresas es clave para mejorar la productividad del conjunto de la economía, construir una estructura productiva más articulada, reducir las diferencias de desempeño entre empresas y sectores e incorporar una creciente cantidad de mano de obra al mercado de trabajo formal con salarios dignos. (CEPAL: 2010, P 125)

En consecuencia, la ALADI, fundamenta su trabajo en materia PYMES porque hacerlo contribuye a “impulsar el desarrollo económico y social, armónico y equilibrado de la región” (ALADI, Tratado de Montevideo de 1980). Por su relevante importancia como unidades productivas en la mayoría de los países miembros de la ALADI, esta debería convertirse en el interlocutor y medio fundamental para apoyar al empresario de la región y a

la internacionalización de las PYMES ya que: “Para una PYME que está decidiendo dar sus primeros pasos en materia de exportación, o compra de productos en el exterior, la región es un mercado más próximo que puede servir de plataforma y testeo de nuevos productos y mercados con innovación en diferentes productos” (ALADI: 2010 P. 48)

Sin embargo, en el Tratado de Montevideo firmado en 1980, no deja establecido explícitamente en ningún apartado, párrafo y capítulo referido a PYMES. Sin embargo, la ALADI fundamenta jurídicamente su labor en esta temática a partir de las diferentes resoluciones establecidas por el Consejo de Ministros. La primera de ellas<sup>10</sup> que menciona a las PYMES tuvo lugar en el año 2000, la cual estableció que el Comité de Representantes debe impulsar en la agenda de la ALADI el tratamiento de diferentes temas, entre los cuales, se encuentra “el apoyo a las pequeñas y medianas empresas”.

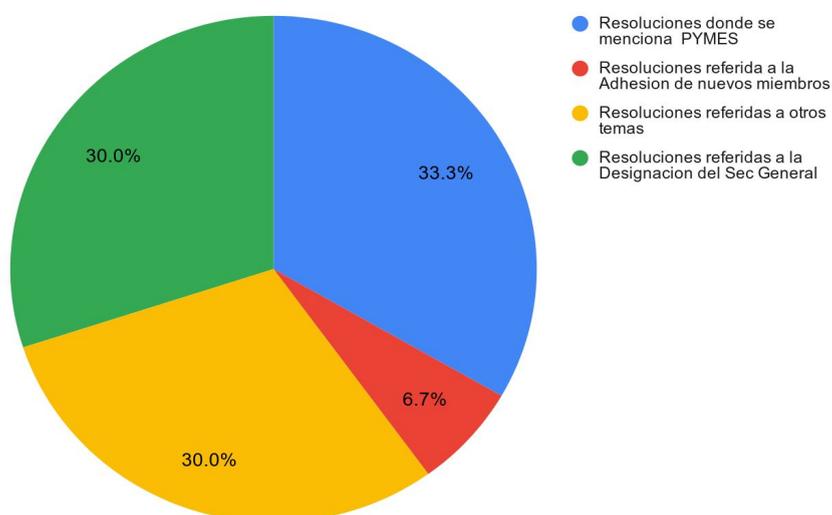
Esta fue el inicio de una serie de resoluciones por parte del órgano en esta materia estableciendo así la producción de diferentes iniciativas “para lograr una inserción exitosa de las PYMES en el comercio regional” (Quienes somos, 2020). De esta forma, se observa que la ALADI utiliza como herramienta estas resoluciones para fundamentar su trabajo en esta temática, ya que cuando se suscribió el Tratado de Montevideo no formaba parte de su agenda.

En un total de treinta resoluciones del Consejo de Ministros, dictadas desde el año 1998, solamente diez (10) de ellas mencionaron la temática PYMES (Ver anexo) mientras nueve (9) de ellas son referentes a la Designación de un nuevo Secretario general y las restantes a otros temas como la Adhesión a nuevos países (2) y demás temas (9)

---

<sup>10</sup> Se hace referencia a la Resolución del Consejo de Ministros (XI) publicada el 11 de Agosto del 2000 en Montevideo.

Resoluciones del Consejo De Ministros



Fuente: Elaboración propia.

En aquellas resoluciones donde se menciona a las PYMES se plantean el desarrollo de actividades y programa para cumplir diferentes objetivos como profundizar el comercio e impulsar la agenda de la ALADI, fortalecer el proceso de integración, ampliar las oportunidades para los agentes económicos, fortalecer la integración productiva, favorecer una mayor participación del sector privado y del intercambio regional, promover transacciones intrarregionales, difundir programas de cooperación y asistencia técnica, avanzar en una integración para el desarrollo que vaya más allá de lo comercial, incrementar la participación de los empresarios de la región y, en particular de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).

Por otro lado, cabe destacar que el Secretario General, Sergio Abreu, quien asumió el 22 de Septiembre de 2020 (CM Resolución 82: 2020, P1), en una entrevista de un diario uruguayo afirmó que ante el contexto internacional que vivimos, marcado por la pandemia, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas “corren el riesgo de desaparecer, sometidas al impacto de las nuevas variables del comercio internacional”(Sergio Abreu: es viable, 2021), es por esto que la ALADI tiene que “buscar una mayor relación entre el micro, pequeño y mediano empresario con los otros países” (Sergio Abreu: La integración, 2020), o sea, enfocarse en su trabajo con este sector en el ámbito regional es una de las prioridades tras la gran crisis que se vive post coronavirus.

Por otra parte, la ALADI presenta un programa de actividades en el cual se proponen una serie de capítulos con temas y tareas, los cuales debe considerar a cumplir como asociación. Entre ellos, el capítulo donde hace mención implícita a PYMES es el VI, denominado “Integración Social y Productiva”. Allí hace mención a la temática explícitamente estudiada y analizada en este trabajo: “Apoyo a la inserción de las pymes en el comercio regional” (Programa de Actividades, 2020) Sin embargo, cabe destacar que dentro del mismo capítulo se plantea la “Promoción del comercio intrarregional y apoyo en la realización de eventos de promoción y la EXPO ALADI”, actividades que incumben al sector. También se hace mención al capítulo VIII sobre “Cooperación y Formación”, el cual hace referencia a la “Formación y capacitación en temas vinculados al comercio internacional y a la integración regional y al Centro Virtual de Formación.”(Programa de Actividades, 2020) porque están vinculados con la capacitación que se implementa a favor de pequeños y medianos empresarios sobre comercio exterior, integración regional, entre otras cosas relacionadas a las mercancías y cadenas de valor, etc. Sin embargo, no existe un capítulo específico en el programa de actividades referido en su totalidad y que mencione explícitamente a las PYMES.

Por otra parte, cabe citar lo mencionado por uno de los Jefes del departamento de Promoción del Comercio y Desarrollo de la Competitividad de la ALADI, en la Reunión de Responsables Gubernamentales denominada “Las Mipymes y la crisis económica internacional”, realizada en 2009. En este encuentro, Pablo Rabczuk, menciona los instrumentos que utiliza la ALADI y los cuales planifica implementar en la región en beneficio de las PYMES. Ellos serían: la red de acuerdos preferenciales y comerciales, la facilitación del comercio, el sistema de apoyo a los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo, Mecanismos de participación en la sociedad civil en la ALADI y por último, la promoción del comercio (ALADI: 2009, P.19). Respecto a este último, agrega que “A los efectos de promover el aprovechamiento de los acuerdos negociados, la ALADI cuenta con un servicio de apoyo al empresario”. (ALADI: 2009, P. 20).

Por consiguiente, la ALADI, ha diseñado y creado un portal referido a PYMES Latinas, sitio web de acceso universal y gratuito, donde se publican “ofertas y demandas de servicios, productos y servicios de representación y distribución” (ALADI, 2009, P. 21) con el objetivo de “aumentar y diversificar el comercio regional y promover una mayor participación de las PYMES” (PYMES Latinas, 2020).

Allí también se encuentra información sobre los eventos a desarrollarse por la ALADI, como las ruedas y macrorruedas de negocios o EXPO ALADI, los cuales son encuentros que se llevan a cabo de manera presencial y virtual (a partir del corriente año, como consecuencia de la pandemia), con el objetivo de mejorar “la difusión de la oferta exportable y el mejor aprovechamiento de las oportunidades” (Qué es EXPO ALADI, 2020).

También en el portal figuran las herramientas de inteligencia comercial a través de las cuales los pequeños y medianos productores pueden consultar sobre los precios de productos, bienes y servicios a exportar e importar, la evolución del tipo de cambio, información sobre los principales países importadores, exportadores, proveedores y socios comerciales, acuerdos de preferencias negociadas en vigor de ALADI, instituciones de apoyo a las pymes, etc.

Además se ofrece información sobre el Sistema de Informaciones de Comercio Exterior (SICOEX) el cual brinda información sobre aranceles, preferencias y normas que regulan el comercio de bienes y proporciona información estadística sobre el comercio de servicios. Asimismo, la ALADI presenta el Centro de Negocios, el cual funciona como otra herramienta informática capaz de “facilitar los contactos entre las empresas proveedoras, importadoras y comercializadoras que ofrecen o buscan productos, en especial los productos relacionados con la lucha contra el COVID-19”(ALADI - Centro de Negocios, 2020) de forma que se amplíe y mejore la interacción entre los empresarios.

Por otro lado, en este mismo portal se ofrece información sobre las capacitaciones que imparte la organización relacionadas a las pymes. Por un lado, la ALADI ha trabajado en conjunto con otros organismos de cooperación como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) de forma de implementar webinars y capacitaciones en conjunto para desarrollar instrumentos y políticas útiles para la integración regional.

Se puede mencionar que conjuntamente, la ALADI y la FAO han desarrollado un programa, el cual “capacita, brinda asistencia técnica y apoya a sus beneficiarios a través de una consultoría individual y personalizada, para que desarrollen sus aptitudes comerciales”(FAO y ALADI, 2018) y le ha permitido a múltiples pymes agrícolas y organizaciones y asociaciones de la agricultura familiar internacionalizar su producción” (Quinoa, café y abejas, 2017) y para apoyar el proceso de internacionalización diseñaron en conjunto una guía práctica de exportación para pymes y a la agricultura familiar (Como exportar, 2018)

Por otra parte, junto con el IICA, llevaron a cabo diferentes encuentros presenciales y virtuales bajo el formato de webinarios para capacitar a PYMES agrícolas.

Incluso en términos de cursos, la ALADI ofrece a partir de su Centro Virtual de Formación diferentes cursos en línea y cursos de autoformación preparados por los técnicos de la Secretaría General y expertos dirigidos a funcionarios, agentes de comercio exterior, estudiantes y empresarios, etc. los cuales tienen el objetivo de instruir “sobre temas relativos al proceso de integración económica regional de América Latina y temas vinculados al comercio exterior” (Quienes Somos, 2020).

Respecto a las publicaciones de la ALADI en esta temática, cabe mencionar “¿Como exportar? Negociación, condiciones de acceso y Logística”, “Foro ALADI - Alianzas Público Privadas para la Internacionalización de las MIPYMES” y “Las MIPYMES y la Crisis Económica Internacional: Reunión de Gubernamentales y “Caracterización y Situación Actual de Pymes Exportadoras Ecuatorianas en los mercados de ALADI”.

## **4. IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y CAUSAS**

---

Se puede observar que la ALADI ofrece diferentes servicios de apoyo destinados al empresario y a las Pequeñas y Medianas Empresas en favor de su inserción en el comercio regional. Sin embargo, ellos no consiguen una amplia participación de los pequeños y medianos emprendedores o empresarios que desean comercializar sus productos y de esa manera incidir en el comercio regional.

No obstante esto, la problemática principal que advierten los funcionarios de la ALADI es que existe cierto desconocimiento por parte de los pequeños y medianos empresarios sobre los servicios ofrecidos por la ALADI, a pesar de que el organismo promueve y ofrece este conjunto de servicios en apoyo a las PYMES y al empresario de sus 13 países miembros.

Se puede mencionar que la Comisión Europea advierte sobre este la necesidad de intervenir sobre esta problemática y alude que a nivel internacional, “A pesar de que ya están desarrollando numerosos programas para dar apoyo a la internacionalización de las PYME, estos son todavía muy desconocidos” (COMISIÓN EUROPEA: 2014 P. 10)

Asimismo, cabe destacar que “En general, se dispone de una amplia variedad de programas para los diferentes tipos de emprendedores y PYMEs, pero la disponibilidad de información útil sobre estos programas (incluyendo las descripciones de las actividades, los objetivos, la manera de participar y los resultados) varía en gran medida y la información a menudo resulta escasa o incompleta”(OCDE/CAF: 2019, P. 6). Cabe destacar en este caso, la utilización del Portal PYMES Latinas como el canal de comunicación entre ALADI y pequeños y medianos empresarios.

Son muchos organismos internacionales, los cuales proponen múltiples iniciativas y programas de apoyo económicos, financieros, técnicos, etc. a este sector en auge. Sin embargo, muchas veces estas experiencias e iniciativas son acciones aisladas y no permiten establecerse en el tiempo y tener un alcance general a los actores destinatarios, es decir, los pequeños y medianos empresarios.

Hay que considerar que las intervenciones para ser efectivas tendrían que ser diseñadas desde abajo con una fuerte participación de los actores locales y que para ello se requiere desarrollar capacidades en los territorios” “no sólo de coordinar las intervenciones implementadas por instituciones nacionales, sino también de interactuar con gobiernos locales con el objetivo de dar coherencia

a la estrategia de fomento a las pymes y maximizar sus resultados (CEPAL: 2010 P. 39).

En consecuencia, se visualiza que la ALADI centraliza sus esfuerzos y promueve sus acciones para sus actores miembros, es decir los Estados, fundamentándose al ser un organismo intergubernamental cuyas acciones están destinadas a ellos. Coloca su énfasis en trabajar con ellos, sin considerar demasiado que en los Estados nacionales se localizan y participan otros actores locales públicos y privados, los cuales muchas veces tienen incidencia en sus decisiones y conocen acerca de las necesidades y demandas del sector por su aproximación y su vasta experiencia.

Por otro lado, las PYMES se constituyen como un actor de incidencia internacional, poco estudiado en este rol de incidencia y participación internacional. Ergo es un fenómeno que necesita ser estudiado en profundidad y si bien la ALADI presenta resoluciones desde el año 2000 en donde menciona el tema, se puede observar que la Secretaría General de la ALADI no cuenta con una estructura de trabajo suficiente para dedicarse a este nuevo fenómeno. Es decir, que no contiene en su programa de actividades, un capítulo específico para abordar este tema en su agenda, como tampoco dispone de la cantidad de personal adecuado o un equipo de trabajo dedicado exclusivamente a apoyar a las PYMES y al empresario de la región y así, pensar, idear e implementar o llevar a cabo proyectos relacionados a la temática.

En consonancia, la ALADI trabaja con 13 países de la región, y estos presentan heterogeneidad en el tratamiento de las PYMES ya que varía desde su definición hasta su materia normativa legal, iniciativas, programas y medidas de apoyo, instituciones, etc. Cabe destacar que de parte de la ALADI no existe una definición uniforme, única sobre las PYMES y la misma varía también a nivel regional y demás organismos internacionales. Por lo tanto, no es nada fácil establecer un acercamiento con aquellas instituciones encargadas de llevar adelante la coordinación, investigación, gestión, promoción de las PYMES teniendo en cuenta las divergencias que existen.

Desde otra perspectiva, puede fundamentarse que las PYMES no utilizan los servicios de apoyo ofrecidos por la ALADI porque no hay interés de parte de ellas de participar en el comercio regional y esto puede deberse, a su vez, a su desinterés en internacionalizarse, su orientación al mercado doméstico o su falta de capacidad exportadora.

## **5. PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE ACCIÓN, PROGRAMA, PROYECTO O DISPOSITIVO DE INTERVENCIÓN**

---

Según Gómez Galán y Cámara “la identificación de proyectos se realiza generalmente a través de talleres en el terreno en los que participan los principales colectivos e instituciones concernidas” (2003, P. 10). Como no pudo producirse la participación y encuentro con los colectivos, los cuales iban a ser afectados por el proyecto, se consideró de suma importancia que la propuesta de acción debía ser consensuada con sus otros actores participantes, es decir los pertenecientes a la institución diagnosticada. Por esta razón, el presente TIF cuenta con el consenso otorgado por la jefa del Departamento de Cooperación y Formación, Mónica Ayala y la técnica del Departamento de Acuerdos y Negociaciones de la ALADI, Sandra de León. Con ellas, durante la fase de identificación del proyecto se buscó determinar si los involucrados, problemas y objetivos planteados eran acordes y coherentes y cuál sería la alternativa a la solución del problema seleccionada en base a los criterios de prioridad de la propia secretaría.

En base a los consensos expresados y el trabajo realizado por la tesista en las etapas de pasantía durante el período de tres meses durante el año 2020, el área técnica de la institución solicitó comenzar por la alternativa de mejorar la utilización de las herramientas que existen y fueron generadas por la Secretaria General de la ALADI para apoyar al pequeño empresario y la internacionalización de las PYMES.

De esta manera, la propuesta se centra en mejorar su portal PYMES Latinas, es decir su canal de información por excelencia donde se difunden las actividades, instrumentos y demás servicios ofrecidos por la ALADI en apoyo al pequeño empresario de la región.

Por un lado, se piensa en establecer una reestructuración y un rediseño de su portal y por el otro lado, se plantea aumentar la información encontrada allí.

## **5. 1 Los ODS y su relación con la propuesta**

En el año 2015, líderes mundiales se reunieron y adoptaron 17 Objetivos<sup>11</sup> de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, conteniendo cada uno de ellos, metas a cumplir en los siguientes 15 años.

---

<sup>11</sup> Fin de la pobreza; hambre cero; salud y bienestar; educación de calidad; igualdad de género; agua limpia y saneamiento; energía asequible y no contaminante; trabajo decente y crecimiento económico; industria, innovación e infraestructura; reducción de las desigualdades; ciudades y comunidades sostenibles; producción y consumo responsables; acción por el clima; vida submarina vida de ecosistemas terrestres; paz, justicia e instituciones sólidas; alianzas para lograr objetivos.

Desde ese entonces, se manifestó como un deber para todos los actores de la comunidad global alcanzar algunas de esas metas estipuladas. De esta manera, quién se plantee un nuevo programa, proyecto, estrategia o plan debe pensar de qué forma puede contribuir a conseguir alguno de los 17 ODS. Más aún, como estudiante de Relaciones Internacionales, proponer una estrategia de acción que aporte a la nueva agenda de desarrollo sostenible, significa un punto a destacar en este Trabajo Integrador Final.

Desde la Asociación se plantea que “la ALADI realiza actividades<sup>12</sup> que están en consonancia con varios de los objetivos de desarrollo sostenible y sus metas” (ALADI: 2018, P. 3). Esto quiere remarcar que el organismo contribuye diariamente al cumplimiento de los mismos y se alinea a los ejes de la agenda global.

Cabe destacar que la ALADI contribuye al cumplimiento de varios objetivos. Entre ellos, se destaca el ODS 2 y la ALADI coopera a favor del “Hambre Cero” a través de su promoción de estudios y estadísticas sobre el comercio regional, de sus herramientas de inteligencia comercial, de su portal Pymeslatinas, del SICOEX.

Respecto al ODS 4 “Educación de Calidad”, la ALADI, cuenta con el Centro Virtual de Formación, promueve capacitaciones presenciales sobre diferentes temas y visitas universitarias a la sede.

En cuanto al ODS 5 “Igualdad de Género”, la Secretaría incorporó el enfoque de género a su trabajo diario. El ODS 10 “Reducción de las desigualdades”, se cumple a partir del Sistema de Apoyo a los PMDER ofrecido por la ALADI.

En relación al ODS 13 “Acción por el clima”, la ALADI implementa una base de medidas medioambientales y por último, contribuye al ODS 17 “Alianzas para lograr objetivos”, con sus sistemas de información, estadísticas sobre el comercio regional, sus bases de aranceles, de nomenclaturas y correlaciones, de acuerdos y preferencias, y de normas reguladoras del comercio.

Teniendo en cuenta lo anterior en este TIF, se plantea contribuir por un lado al Objetivo 2: “Hambre y seguridad alimentaria” ya que el Portal PYMES Latinas se manifiesta como una herramienta que ofrece “instrumentos que faciliten la toma de decisiones en materia de selección de mercados, identificación de productos y de empresas” (ALADI: 2018, P. 7). Por otro lado, el Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible. Se establece como una de sus metas: “Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando

---

<sup>12</sup> Ese conjunto de actividades fueron mencionadas anteriormente en el capítulo sobre la ALADI.

la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas” (Objetivo 17, 2020). Se plantea que ningún actor o sector por sí solo podría responder y cumplir adecuadamente los desafíos que propone la Agenda 2030.

En consecuencia, con el proyecto se busca optimizar la estrategia de acción de la ALADI en su apoyo al pequeño y mediano empresario de la región contribuyendo aún más con los objetivos ya cumplidos por la ALADI. Es decir, contribuir al ODS 2, 4, 5, 13 y 17 a partir del rediseño y reestructuración del portal donde pueda visualizarse el trabajo llevado a cabo por la asociación y se alinea a los ODS.

## 5. 2 Análisis de las partes interesadas

El primer paso se trata del análisis de participación. Todo proyecto es destinado hacia alguien o un colectivo. En este apartado, se pretende definir quiénes serán los *Beneficiarios Directos*, es decir aquellos que se favorecerán directamente con el resultado del proyecto; los *Beneficiarios Indirectos*: quienes también se benefician del proyecto, pero sin participar en el mismo; los *Neutrales/Excluidos*: los cuales no reciben beneficio alguno del proyecto y los *Perjudicados/Oponentes*, es decir, quienes podrían obstaculizar el desarrollo del proyecto. En la siguiente tabla, se presentan los mismos:

Cuadro 1.1 Análisis de las Partes Interesadas			
<b>Beneficiarios directos:</b>	<b>Beneficiarios indirectos:</b>	<b>Neutrales / Excluidos</b>	<b>Perjudicados / Oponentes:</b>
Pequeños y Medianos empresarios de los 13 países miembros de la ALADI.	Cámaras de comercio exterior y/o exportadoras/importadoras.	Trabajadores de las PYMES.	Grandes empresas.
	Fundaciones ligadas al empresario.	Secretaría General de la ALADI junto con sus departamentos.	

	Agencias de inversiones y de comercio exterior.		
	Consultoras de PYMES.		
	Instituciones gubernamentales relacionadas al comercio exterior y desarrollo empresarial.		
	Organismos internacionales que laboren en el apoyo al empresario.		

Se identifica como los principales beneficiarios de este proyecto a los pequeños y medianos empresarios de la región o de los 13 países miembros de la ALADI ya que con el mismo se busca contribuir para su próspera internacionalización y uso de los servicios de apoyo ofrecidos por la ALADI.

Los beneficiarios indirectos de este proyecto son las cámaras de comercio exterior y/o exportadoras/importadoras, fundaciones ligadas al empresario, agencias de inversiones y de comercio exterior, consultoras de PYMES, instituciones gubernamentales relacionadas al comercio exterior y desarrollo empresarial y organismos internacionales que laboren en el apoyo al empresario. Todos ellos de alguna manera tienen relación directa con el beneficiario directo de este proyecto y tienen un rol fundamental en el apoyo a la internacionalización y en fomentar el comercio regional o aumentar la participación de las PYMES en el comercio exterior de las empresas de sus países.

### **5.3 Análisis de problemas**

Todo proyecto tiene el objetivo de resolver un problema específico de alguien o de un colectivo. Por eso, la identificación del/de los problemas es un paso imprescindible para el EML. Si bien, se conoce que “Es imprescindible que los beneficiarios participen activamente

en la identificación y definición de los problemas”(Gómez Galán y Cámara: 2003, P. 15), eso no pudo producirse en este proyecto ya que era imposible reunir a pequeños y medianos empresarios de los 13 países miembros de la ALADI. Sin embargo, se tuvo la valiosa ayuda y disposición del personal de la Secretaría para definir y consensuar sobre los problemas que se presentaban respecto al tema y su importancia y preponderancia respecto unos a otros.

Después de una lluvia de ideas sobre los aspectos negativos que se visualizaban, la tesista planificó una reunión virtual con Sandra de León y Monica Ayala, para planificar el diagnóstico y llegar a un consenso sobre la correspondencia entre causas - consecuencias de los problemas observados, teniendo en cuenta además que “los problemas deben, en la medida de lo posible, ser definidos como tales, evitando su formulación como ausencia de soluciones” (Gómez Galán y Cámara: 2003, P. 15)

De esta manera, en el siguiente diagrama, denominado “árbol de problemas”, se presentan en la parte superior los efectos/consecuencias mientras que en la parte inferior se encuentran las causas del problema central observado, el cual es el “desconocimiento por parte de las PYMES de los servicios de apoyo ofrecidos por la ALADI para su internacionalización”

Árbol de Problemas

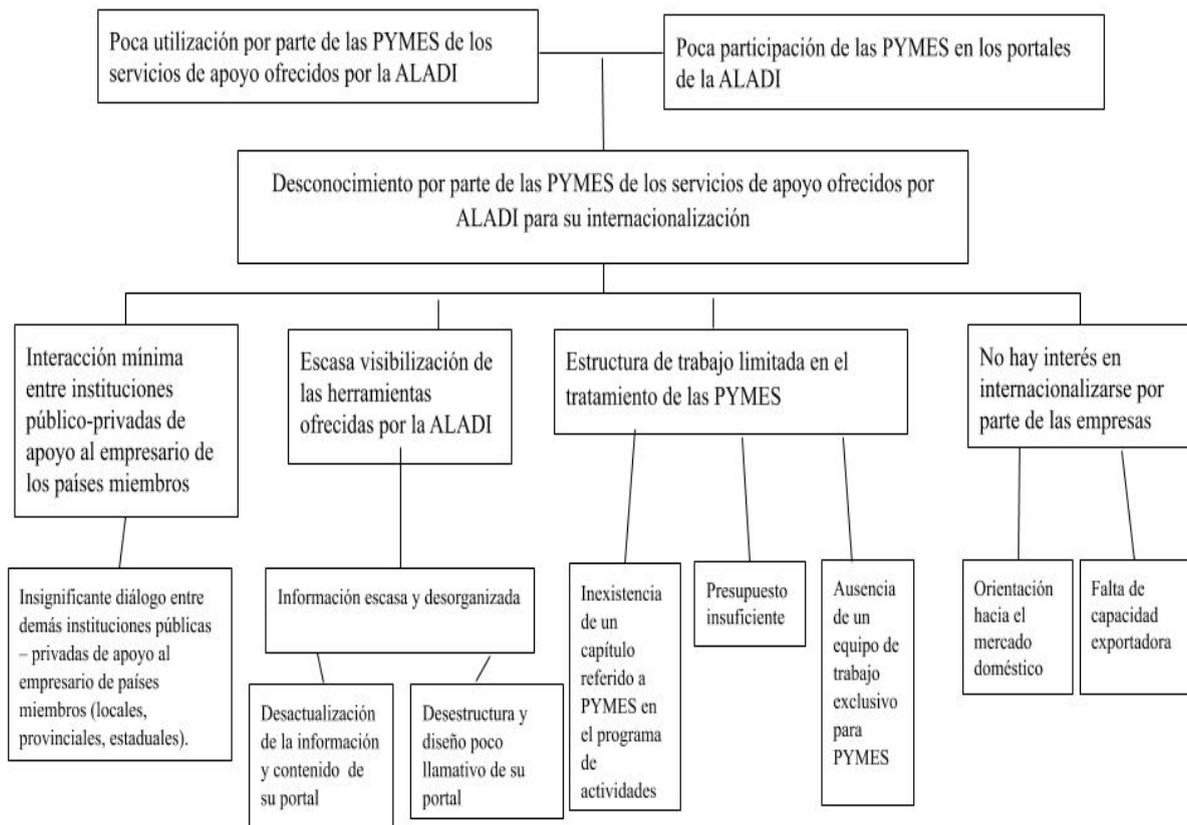


Figura 3. La figura ilustra el árbol de problemas que permite identificar los principales problemas observados.

### 5. 4 Análisis de objetivos

Como otro paso fundamental del EML, se erige el análisis de los objetivos. Aquí, los objetivos expresan de forma positiva o en un estado positivo aquellos problemas observados y detectados con el objetivo de mostrarlos como posibles soluciones. El análisis también fue graficado en modo de árbol.

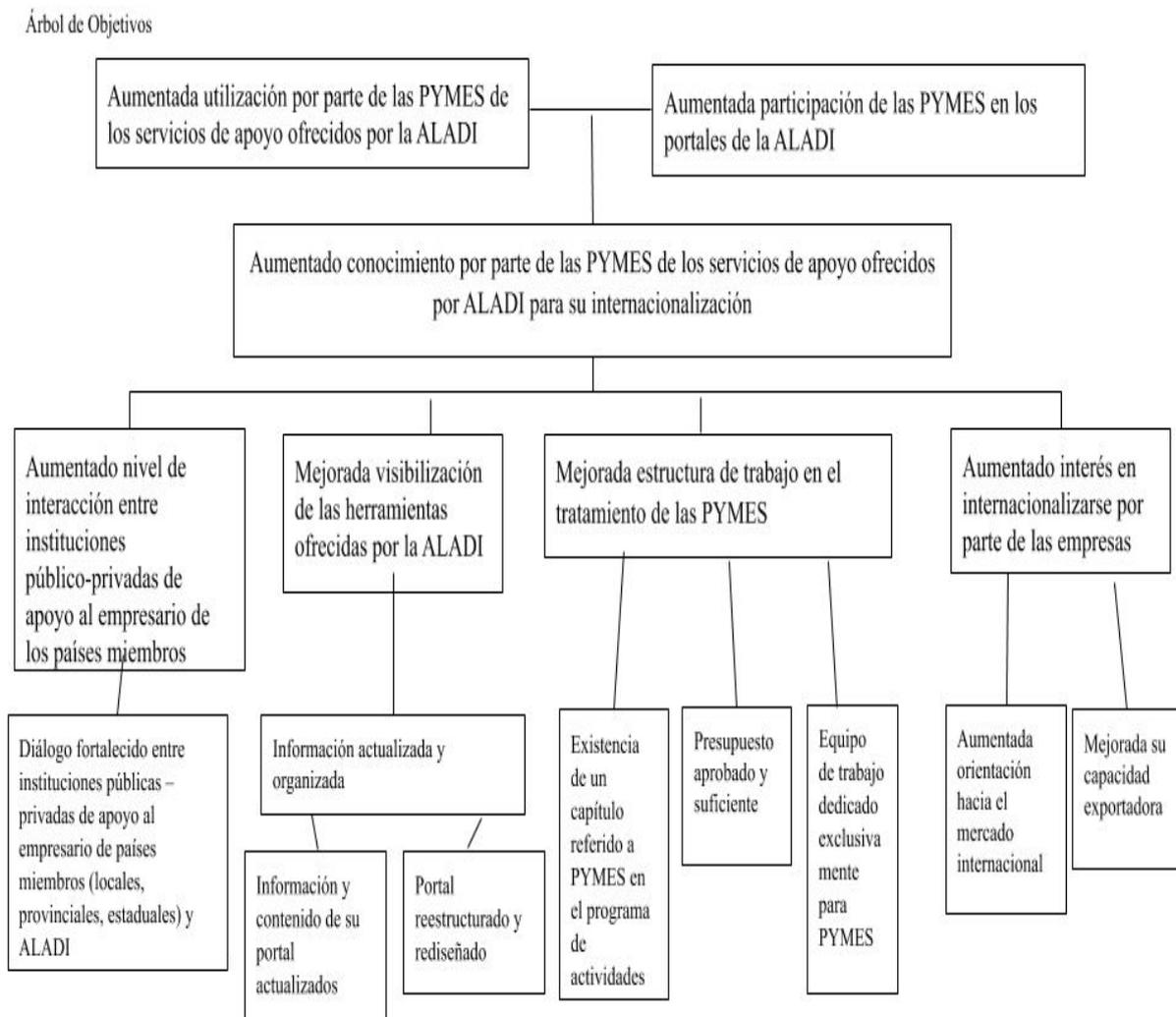


Figura 4. La figura ilustra el árbol de objetivos que permite identificar los principales fines del proyecto.

## 5. 5 Identificación de alternativa de solución al problema

El último paso es el análisis de estrategias, el cual se trata de la selección de las diferentes alternativas y decidir cuál es la más aplicable al proyecto.

Del árbol de objetivos, se obtuvieron diferentes estrategias:

Alternativa N° 1: Aumentado nivel de interacción entre instituciones público - privadas de apoyo al empresario de los países miembros y la ALADI.

Alternativa N° 2: Mejorada visibilización de las herramientas ofrecidas por la ALADI.

Alternativa N° 3: Mejorada estructura del trabajo en el tratamiento de las PYMES.

Alternativa N° 4: Aumentado interés en internacionalizarse por parte de las empresas.

“Se debe explicar por qué se ha optado por esa alternativa, qué otras alternativas posibles existían y cuáles han sido las razones que han llevado a desecharlas” (Gómez Galán y Cámara: 2003; P. 25). De esta forma para justificar y fundamentar la aplicabilidad de la estrategia al proyecto se planteó un análisis cualitativo y uno cuantitativo para desarrollar criterios de costo, tiempo, viabilidad institucional y cumplimiento de ODS. Cabe destacar que se utilizó como guía el Manual de la CIDEAL (Camacho et al., 2001) para llevar a cabo los diferentes análisis.

En primer lugar, para medir estas estrategias se planteó medir estos indicadores en Alto; Medio-Alto; Medio; Medio-Bajo; Bajo - Bajo dependiendo del nivel de probabilidades de cumplimiento que cada una de las alternativas tienen.

- El criterio de Costo se refiere al valor monetario que posee la institución dependiendo de lo que estima en su presupuesto para llevar a cabo la estrategia.
- El criterio de Tiempo hace referencia al tiempo o periodo que lleva desarrollar el proyecto.
- El criterio de Implicación de beneficiarios alude a cuan beneficiosa es la estrategia para los actores beneficiarios del proyecto.
- El criterio de Viabilidad Institucional trata de cuan viable es llevar adelante el proyecto teniendo en cuenta los mandatos jurídicos de la institución.
- El criterio del Cumplimiento de ODS se refiere a si las estrategias seleccionadas cumplen con objetivos de desarrollo sustentable y en qué medida lo hacen.

Tabla para el Análisis de Alternativas				
Criterios	Alternativa N° 1: Aumentado nivel de interacción entre instituciones público - privadas de apoyo al empresario de los países miembros y la ALADI	Alternativa N° 2: Mejorada visibilización de las herramientas ofrecidas por la ALADI	Alternativa N° 3: Mejorada estructura del trabajo en el tratamiento de las PYMES	Alternativa N° 4: Aumentado interés en internacionalizarse por parte de las empresas
Costo	Medio-Alto	Bajo	Medio	Alto
Tiempo	Alto	Bajo	Medio	Alto
Implicación de beneficiarios	Alto	Medio-Alto	Medio	Bajo
Viabilidad Institucional	Bajo	Alto	Medio-Alto	Bajo
Contribución a los ODS	Medio	Medio	Medio	Medio

Se procedió a comparar cada una de las alternativas identificadas en el árbol de objetivos a través de diferentes variables, colocando un indicador para seleccionar la mejor u óptima y aquella que fue consensuada con personal de la institución.

El análisis de la variable Costo nos indica que tanto la alternativa n° 1 y n° 4 que tienen en cuenta otros actores por fuera de la ALADI tienen un costo superior a la alternativa n° 3 sobre la estructura del trabajo institucional de ALADI y sobre la alternativa n° 2, la cual es la menos costosa para implementar. El análisis de esta variable se hizo teniendo en cuenta el contexto actual internacional, signado por una pandemia.

Respecto a la segunda variable, el tiempo, se indica para la alternativa n° 1 y 4 un indicador Alto mientras que para las 2 Bajo y 3 se indicó el Medio. Esto significa que su

implementación de las primera y cuarta alternativa llevaría más tiempo respecto a la segunda y tercera.

Con relación a la tercera variable sobre la implicación de los beneficiarios, se observa que la primera tendría un alcance más alto ya que involucra a más actores respecto de las otras pero así mismo, las demás cumplen con lo mínimo de involucrar/beneficiar a los pequeños y medianos empresarios de los 13 países miembros.

En cuanto a la viabilidad institucional, se observa que la estrategia N° 2 es la mayormente viable para la ALADI, ya que tanto la primera como la cuarta deben tener en cuenta la labor de otros actores por fuera de ella. Incluso la primera alternativa sobre Aumentada la Interacción con otras instituciones público - privadas, se destaca que la ALADI no puede entablar interacciones sin tener en cuenta el consentimiento, disposiciones y directrices de los Estados miembros.

Por último, cabe mencionar que por lo que corresponde al cumplimiento de los ODS, cada una de las estrategias contribuye a hacerlo y lo hace medianamente.

Después del análisis cualitativo, se pretendió realizar un análisis cuantitativo.

Análisis Cuantitativo de Alternativas									
Criterio		Alternativa N° 1: Aumentado nivel de interacción entre instituciones público - privadas de apoyo al empresario de los países miembros y la ALADI		Alternativa N° 2: Mejorada visibilización de las herramientas ofrecidas por la ALADI		Alternativa N° 3: Mejorada estructura del trabajo en el tratamiento de las PYMES		Alternativa N° 4: Aumentado interés en internacionalizarse por parte de las empresas	
Costo	4	2	<b>12</b>	5	<b>20</b>	3	<b>12</b>	1	<b>4</b>
Tiempo	2	1	<b>2</b>	5	<b>10</b>	4	<b>8</b>	1	<b>2</b>
Implicación de beneficiarios	5	5	<b>25</b>	4	<b>20</b>	3	<b>15</b>	1	<b>10</b>
Viabilidad Inst.	5	1	<b>5</b>	5	<b>25</b>	4	<b>20</b>	1	<b>5</b>

Contribución a los ODS	4	3	<b>12</b>	3	<b>12</b>	3	<b>12</b>	3	<b>12</b>
TOTAL			<b>56</b>		<b>87</b>		<b>67</b>		<b>33</b>

Teniendo en cuenta el manual de la CIDEAL, se explica que:

“La cuantificación de las valoraciones cualitativas presentadas en la tabla anterior se ha realizado asignando en primer lugar unos coeficientes a cada uno de los criterios utilizados, en los que las puntuaciones más elevadas significan una mayor importancia. De la misma manera se ha valorado (del 1 al 5) cada alternativa en función de cada criterio. En tercer lugar, se ha multiplicado el valor asignado a cada alternativa por el coeficiente, obteniendo unas puntuaciones ponderadas. La suma total de esas puntuaciones constituye la valoración final de las tres estrategias consideradas. La máxima puntuación supone que esa alternativa aparece como la más deseable. La base numérica utilizada ha sido de 1 a 5, en la que las puntuaciones más altas representan las valoraciones más positivas y las más bajas, las que se consideran menos adecuadas” (Camacho et al. 2001, P.55).

Ante lo analizado cualitativa y cuantitativamente, se selecciona la Alternativa N° 2 “Mejorada la visibilización de las herramientas de la ALADI” como la estrategia más viable.

Árbol de Objetivos - Alternativa seleccionada

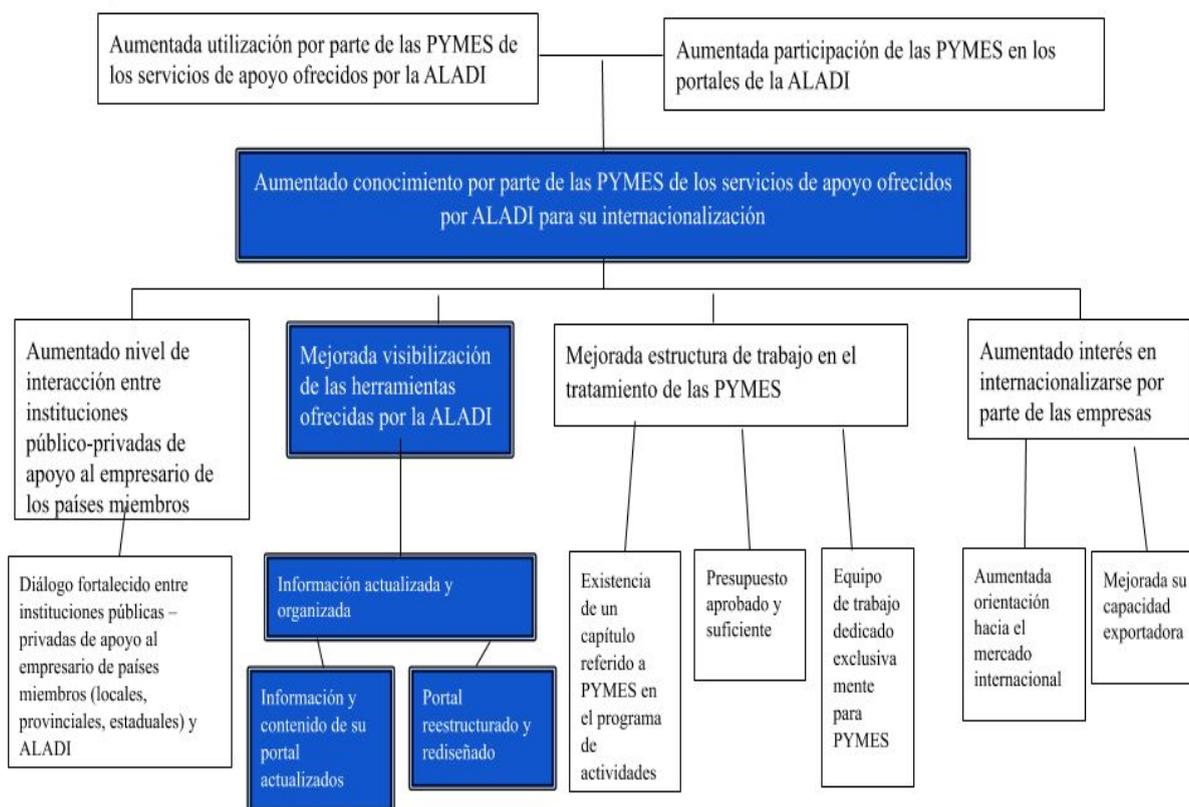


Figura 5. La figura ilustra el árbol de objetivos señalando la alternativa elegida para llevar adelante en el proyecto.

## 5. 6 Diseño y Formulación del proyecto

Dando paso a la segunda fase o etapa de preparación de un proyecto con el enfoque de marco lógico, se muestra aquí la matriz de planificación del Marco Lógico, la cual es resultado de los 4 pasos anteriormente mencionados (análisis de involucrados, problemas, objetivos y estrategia seleccionada)

	<b>Lógica de Intervención</b>	<b>Indicadores Objetivamente verificables</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Supuestos / Hipótesis / Factores externos</b>
<b>Objetivo General</b>	Aumentado el conocimiento por parte de las PYMES de los servicios de apoyo ofrecidos por la ALADI	1. Aumentada la participación y el uso de los servicios de	1.1 Registro de consultas sobre los servicios de apoyo.	Los pequeños y medianos empresarios de la región se

		<p>apoyo ofrecidos por la ALADI en un 50%.</p> <p>2. Seminarios y webinars realizados por la ALADI sobre los servicios de apoyo de la ALADI.</p> <p>3. Aumentada la cantidad de reuniones con instituciones de apoyo a las PYMES</p>	<p>1.2 Análisis estadísticos de ALADI sobre el uso de sus servicios de apoyo.</p> <p>2.1 Registro de webinars y seminarios ofrecidos.</p> <p>2.2. Actas sobre el orden de cumplimiento de actividades.</p> <p>3.1 Minutas de las reuniones.</p> <p>3.2 Registros de las reuniones.</p>	<p>interesan por el contenido del Portal.</p>
<b>Objetivo Específico</b>	Mejorada visibilización de las herramientas ofrecidas por la ALADI	<p>1. Aumentado en un 50% la cantidad de consultas por representantes de PYMES</p> <p>2. Aumentado en un 50% las visitas al portal de PYMES Latinas.</p>	<p>1.1 Informes sobre la cantidad de consultas virtuales / telefónicas.</p> <p>1.2 Estadísticas sobre consultas.</p> <p>2.1 Informes sobre la cantidad de visitas al portal.</p> <p>2.2 Estadísticas sobre visitas</p>	Las herramientas ofrecidas por ALADI son consultadas y utilizadas por un mayor público.
<b>Resultados</b>	1 Información y contenido actualizados de su portal PYMES Latinas	1. A los tres meses de inicio del proyecto, está incrementado el contenido, organizado y actualizado el portal en su 100%.	<p>1.1 Publicaciones, novedades y páginas publicadas en el portal PYMES Latinas</p> <p>1.2 Publicaciones de los resultados de la implementación</p>	Se agregan nuevos módulos al Portal relacionados a la temática

			de la plataforma digital.	
	2. Portal reestructurado y rediseñado	1. Cambios totales de diseño y página del portal a los tres meses.	1. 1 Publicaciones, novedades y páginas publicadas en el portal PYMES Latinas 1.2 Publicaciones de los resultados de la implementación de la plataforma digital.	El área correspondiente se dispone adaptar su página web y las redes sociales de ALADI.
<b>Actividades</b>	1.1 Conformación del equipo de trabajo 1.2 Selección del coordinador del Proyecto. 1.3 Diagnóstico de la situación 1.4 Convocar a una reunión con técnicos de ALADI especializados o con conocimiento en la temática para introducir el tema y presentar los objetivos, alcance del proyecto y cronograma de trabajo. 1.5 Planificación del Trabajo. 1.6 Establecimiento de reuniones mensuales, bajo la responsabilidad de la jefa del departamento de Cooperación y Formación (coordinadora del proyecto) con otras técnicas de ALADI para coordinar qué contenido e información debe contener el portal. 1.7 Investigación sobre la temática y subtemas de interés. 1.8 Diagnóstico del proyecto. 1.9 Reuniones semanales de seguimiento y evaluación concomitante del proyecto.	<b>RECURSOS</b>  a-Recursos humanos  b-Bienes de consumo. Productos de papel, cartón e impresos  c-Bienes de uso. Maquinaria y equipo. Equipo de computación  d. Servicios de electricidad	<b>COSTES</b>  a- 5000 U\$\$  b- 2500 U\$\$  c- 3500 U\$\$  d- 1500 U\$\$	

			Total Actividad 1: 12500	
	<p>2.1 Reunión de trabajo con el equipo ya conformado para decidir cómo reestructurar y rediseñar el portal.</p> <p>2.2 Planificación del trabajo.</p> <p>2.3 Reuniones entre el equipo de ALADI con el equipo de diseño.</p> <p>2.4 Reuniones con el equipo de traducción.</p> <p>2.4 Carga de información y contenido al portal al español y al portugués.</p> <p>2.5 Publicación del Portal PYMES Latinas en sitio web de ALADI.</p> <p>2.6 Perfeccionamiento de la página.</p> <p>2.7 Reuniones mensuales de seguimiento y evaluación para chequear el correcto funcionamiento del portal.</p>	<p>a- Recursos Humanos</p> <p>b-Bienes de consumo. Productos de papel, cartón e impresos</p> <p>c-Bienes de uso. Maquinaria y equipo. Equipo de computación</p> <p>d. Servicios de electricidad</p> <p>e. Diseñadora gráfica</p>	<p>a- 5.000 U\$\$</p> <p>b- 2.500 U\$\$</p> <p>c- 3.500 U\$\$</p> <p>d- 1.500 U\$\$</p> <p>e- 3.000 U\$\$</p> <p>Total Actividad 2: 15.500 U\$\$</p>	
			TOTAL PROYECTO: 28.000 U\$\$	<p>CONDICIONES PREVIAS: Aprobado el proyecto por el Secretario General de ALADI .</p> <p>Se mantiene el funcionamiento del portal PYMES Latinas y los funcionarios den viabilidad al Proyecto.</p> <p>Las autoridades aprueban e incrementan el presupuesto destinado a las PYMES.</p>

## 6. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO<sup>13</sup>

### - Título del Proyecto

Reestructuración y rediseño del portal PYMES Latinas de la Asociación Latinoamericana de Integración.

### - Objetivo general

Aumentado el conocimiento por parte de las PYMES de los servicios de apoyo ofrecidos por la ALADI.

### - Objetivo específico

Mejorada visibilización de las herramientas ofrecidas por la ALADI.

### - Resultados esperados

1 Información y contenido actualizados de su portal PYMES Latinas.

2. Portal reestructurado y rediseñado.

### - Beneficiarios

Los **beneficiarios directos** del proyecto son las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del ámbito regional o de los 13 países miembros. Ellas encontrarán en este portal la reunión de todos los servicios de apoyo que ofrece la ALADI para mejorar su inserción a nivel regional. De esta forma, aumentan sus conocimientos sobre internacionalización de PYMES, sobre procedimientos y normativa interna de cada uno de los países y sobre la cooperación y formación que brinda la ALADI en integración regional y comercial, de manera que ellas puedan aumentar su comercialización de bienes y servicios y generar empleo.

<sup>13</sup> basado en lo formularios de la ALADI para llevar adelante Cooperación internacional: <http://www2.aladi.org/sitioaladi/documentos/ApoyoPMDER/ManualDeProyectosDeCooperacion.pdf>

Los **beneficiarios indirectos** serían aquellas instituciones de apoyo al pequeño y mediano empresario, las cuales se relacionan con él, le brindan asesoramiento, programas, consultorías, información de relevancia, etc.

#### - **Justificación**

Desde su constitución ALADI, ejecuta proyectos de gran envergadura con impactos y resultados realmente importantes y relevantes en la región en diferentes temáticas. Una de ellas, se refiere al apoyo ofrecido por la ALADI para la internacionalización de las PYMES. Considerando la importancia del sector en los últimos años, y su generación de empleo y aporte al PBI de cada país miembro, el personal técnico del organismo observó la necesidad de aportar desde el organismo y desarrollar iniciativas en favor de las PYMES y del pequeño y mediano empresario perteneciente a nivel regional.

Por un lado, la ejecución de este proyecto se justifica por la existencia de cierto desconocimiento sobre los servicios de apoyo ofrecidos por la institución por parte de los principales beneficiarios y destinatarios del portal, las PYMES.

Por el otro, el contexto actual, signado por la pandemia del COVID 19, en el cual aumentó la utilización de portales, plataformas virtuales y herramientas digitales, justifica la búsqueda de mejorar la visibilización de las herramientas ofrecidas por la ALADI, de manera que el portal se convierta en el canal consultado por excelencia por los empresarios de la región sobre temas de su interés.

Además, un portal desactualizado y que repite información presta a aumentar el desinterés por parte del usuario y a su no utilización del sitio.

Es por esto que el rediseño y reestructuración del portal permite reunir todos sus servicios de apoyo en un solo lugar. Tal es así que organiza y ordena la información que existe en materia de PYMES. Facilita la navegación del usuario y permite encontrar información actualizada.

Un sitio amigable, de fácil acceso y gratuito donde se comparten todos los servicios de apoyo, los cuales facilitan un mejor conocimiento sobre la inserción regional de las PYMES. Así, por un lado, se motiva y se promueve la internacionalización y una mayor participación o interés en el comercio regional comercializando bienes y servicios, aumentando así su capacidad exportadora y mejorando su nivel de ventas, lo que conlleva muchas veces a expandir su negocio y aumentar la tasa de empleo. Por el otro, se busca

que aquellas empresas que recién comienzan, puedan conocer lo ofrecido por la ALADI, interesarse y conseguir un mejor funcionamiento para su posible expansión como empresa exportadora.

De esta manera, ALADI se garantizaría un espacio significativo en el ámbito regional como la institución que busca canalizar la demanda de empleo, enfocándose en proyectos que busquen mejorar el funcionamiento de empresas locales que emplean a un número notable de personas a nivel regional. Además, le proporcionaría un amplio reconocimiento por otras instituciones de gran renombre interesadas en obtener información y participar de sus servicios.

Para ejecutarlo, se requiere de recursos humanos profesionales, cualificados, con estudios superiores, conocimiento y experiencia en el área. Estos deben estar al pendiente de la actualidad en la materia, decididos a investigar cuáles son las demandas y aquellas consultas más recurrentes por el empresario. También son necesarios recursos informáticos y un presupuesto destinado a cubrir los gastos necesarios para su realización.

También se solicita llevar adelante reuniones donde se entablen amplias discusiones sobre la temática de manera que se pueda pensar y llevar a cabo una recabada investigación con el objetivo de elegir la información, a cargar como contenido del sitio web, de acuerdo al grado de relación y pertinencia de los temas recopilados y analizados.

Se solicita, además, contar con la asistencia del equipo de diseño web e informática, de manera que se pueda probar la correcta navegación del portal y visualizar que el contenido no tenga errores de tipeo, gramática e informáticos.

Por último, publicar la página y monitorear constantemente su correcto funcionamiento, es decir, funcionamiento de enlaces, páginas linkeadas, archivos, imágenes, etc. requiere de tiempo y dedicación del personal.

#### **- Actividades**

1.1 Conformación del equipo de trabajo

1.2 Selección del coordinador del Proyecto.

1.3 Diagnóstico de la situación

1.3 Convocar a una reunión con técnicos de ALADI especializados o con conocimiento en la temática para introducir el tema y presentar los objetivos, alcance del proyecto y cronograma de trabajo.

1.4 Planificación del Trabajo.

1.5 Establecimiento de reuniones mensuales, bajo la responsabilidad de la jefa del departamento de Cooperación y Formación (coordinadora del proyecto) con otras técnicas de ALADI para coordinar qué contenido e información debe contener el portal.

1.6 Investigación sobre la temática y subtemas de interés.

1.6 Diagnóstico del proyecto.

1.7 Reuniones mensuales de seguimiento y evaluación concomitante del proyecto.

1.8 Publicación del Portal PYMES Latinas en sitio web de ALADI

2.1 Reunión de trabajo con el equipo ya conformado para decidir cómo reestructurar y rediseñar el portal.

2.2 Planificación del trabajo.

2.3 Reuniones entre el equipo de ALADI con el equipo de diseño de Global UY

2.4 Reuniones con el equipo de traducción

2.4 Carga de información y contenido al portal al español y al portugués

2.5 Perfeccionamiento de la página

2.6 Reuniones mensuales de seguimiento y evaluación para chequear el correcto funcionamiento del portal.

#### - **Beneficiarios / Área de intervención**

Pequeños y medianos empresarios de la región que tengan acceso a internet y al sitio web del portal de la ALADI.

Área de intervención: Departamento de Cooperación y Formación de la ALADI / Apoyo a la Internacionalización de PYMES

#### - **Factores externos tenidos en cuenta**

Acá van las hipótesis que has escrito, comenzando desde las previas para arriba

1. El área correspondiente se dispone adaptar su página web y las redes sociales de ALADI.
2. Se agregan nuevos módulos al Portal relacionados a la temática.
3. Las herramientas ofrecidas por ALADI son consultadas y utilizadas por un mayor público.
4. Los pequeños y medianos empresarios de la región se interesan por el contenido

del Portal.

**- Presupuesto estimado**

- U\$S 28000 (veintiocho mil dólares).

**- Tiempos de aplicación**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
<b>A C T I V I D A D E S</b>	1.1 Conformación del equipo de trabajo 1.2 Selección del coordinador del Proyecto. 1.3 Diagnóstico de la situación. 1.4 Reunión para introducir el tema y presentar los objetivos, alcance del proyecto y cronograma de trabajo. 1.5 Planificación del Trabajo.	1.6 Coordinación sobre qué contenido e información debe contener el portal. 1.7 Investigación sobre la temática y subtemas de interés. 1.8 Diagnóstico del proyecto. 1.9 Reuniones semanales de seguimiento y evaluación.	2.1 Reunión de trabajo con el equipo ya conformado para decidir cómo reestructurar y rediseñar el portal. 2.2 Planificación del trabajo. 2.3 Reuniones entre el equipo de ALADI con el equipo de diseño. 2.4 Reuniones con el equipo de traducción.	2.4 Carga de información y contenido al portal al español y al portugués. 2.5 Publicación del Portal PYMES Latinas en sitio web de ALADI.

**- Sistema de monitoreo y evaluación**

Monitorear y evaluar la ejecución y puesta en marcha del proyecto en cuestión será un continuo y constante trabajo por parte del personal técnico del Departamento de Cooperación y Formación de la ALADI.

El sistema de monitoreo será interno, es decir a nivel institucional, ejecutado por el personal técnico del propio departamento o si lo requiere, algún consultor contratado, el cual, deberá prestar atención al correcto funcionamiento del portal y consultas o comentarios, emails, contacto que realicen los usuarios que ingresen al sitio web.

De esta manera, se deberá presentar una reflexión teórica, análisis estadístico y reportes de progreso sobre el uso del portal y cantidad de visualizaciones del portal. Estos serán anuales.

Se propondrán presentaciones sobre el impacto que pueda llegar a tener el sitio web al resto de los departamentos de la ALADI, de forma que se presenten resultados y las acciones llevadas a cabo, a través de una muestra de fotografías, infografías, gráficos, etc. Con el área técnica del Departamento, ya mencionado, se han consensuado los siguientes indicadores (determinados con número) y fuentes de verificación (determinados con letras):

	Indicadores	Fuentes de Verificación
Objetivo General	<p>1. Aumentada la participación y el uso de los servicios de apoyo ofrecidos por la ALADI en un 50%.</p> <p>2. Seminarios y webinars realizados por la ALADI sobre los servicios de apoyo de la ALADI.</p> <p>3. Aumentada la cantidad de reuniones con instituciones de apoyo a las PYMES</p>	<p>1.A Registro de consultas sobre los servicios de apoyo.</p> <p>1.B Análisis estadísticos de ALADI sobre el uso de sus servicios de apoyo.</p> <p>2.A Registro de webinars y seminarios ofrecidos.</p> <p>2.B Actas sobre el orden de cumplimiento de actividades.</p> <p>3.A Minutas de las reuniones.</p> <p>3.B Registros de las reuniones.</p>
Objetivo Específico	<p>1. Aumentado en un 50% la cantidad de consultas por representantes de PYMES</p> <p>2. Aumentado en un 50% las visitas al portal de PYMES Latinas</p>	<p>1.A Informes sobre la cantidad de consultas virtuales / telefónicas.</p> <p>1.B Estadísticas sobre consultas.</p> <p>2. Aumentado en un 50% las visitas al portal de PYMES Latinas</p> <p>2.A Informes sobre la cantidad de visitas al portal.</p> <p>2.B Estadísticas sobre visitas</p>
Resultado 1	<p>1. A los tres meses de inicio del proyecto, está incrementado el contenido, organizado y actualizado el portal en su 100%.</p>	<p>1.A Publicaciones, novedades y páginas publicadas en el portal PYMES Latinas</p> <p>1.B Publicaciones de los resultados de la implementación de la</p>

		plataforma digital.
Resultado 2	1. Cambios totales de diseño y página del portal a los tres meses.	1. A Publicaciones, novedades y páginas publicadas en el portal PYMES Latinas 1.B Publicaciones de los resultados de la implementación de la plataforma digital.

## **7. REFLEXIÓN FINAL**

---

Teniendo en cuenta la diversidad y heterogeneidad de PYMES en la región, se observa que es un sector que necesita (debe) ser estudiado en el marco de la internacionalización, y requiere de diferentes políticas o estrategias de intervención que las beneficie, ya que son un componente clave en el entretejido empresarial.

Las PYMES realizan un aporte económico fundamental en los países latinoamericanos. Como mencionamos, contribuyen al empleo y al producto bruto interno de cada uno de ellos. Sin embargo, tienen una escasa representación y participación a nivel regional.

Como consecuencia de su importancia, desde ALADI, como organismo internacional, se propicia y apoya una mayor internacionalización de las PYMES, gestionando diferentes herramientas destinadas y a disposición de los pequeños y medianos empresarios.

De esta manera, en este trabajo integrador final se pensó en un proyecto que aporte contribuya a mejorar la estrategia de acción de ALADI en su apoyo a las PYMES, aprovechando el histórico y continuo trabajo llevado a cabo en esta temática por la institución.

Fundamentándose además, el actual contexto 2020, atravesado por una pandemia, que ha dejado a muchas personas desempleadas y ha generado el cierre de muchas PYMES a nivel regional.

Se destaca que el personal miembro de ALADI, sin dudas y desde el primer momento, hizo partícipe de la mejor manera posible a la pasante para gestionar, implementar y ejecutar el proyecto presentado. Fue una experiencia personal y profesional realmente enriquecedora ya que se pudo aportar ideas innovadoras y recomendaciones para perfeccionar los distintos módulos que contiene actualmente el sitio PYMES Latinas. Se pusieron a prueba los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera e incluso, se aprendió la utilización de una nueva herramienta tecnológica.

El proyecto fue implementado y llevado a cabo desde el mes de septiembre a diciembre del año 2020 y continúa siendo analizado su implementación. El mismo fue coordinado por las anteriormente mencionadas, jefa del Departamento de Cooperación y Formación y técnica del Departamento de Acuerdos y Negociaciones y una pasante<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> La pasante llamada a asistir y llevar adelante el proyecto es quien escribe este trabajo integrador final.

En primer lugar, se coordinaron diferentes reuniones para que el equipo pudiera conocerse e intercambiar ideas sobre la nueva reestructuración y rediseño del portal<sup>15</sup>. De esta manera, se decidió sobre los nuevos módulos a cargar en la página y sobre el contenido de ellos. Después de varias semanas de investigación, es así como se configuró la página en tres módulos (“Cree su empresa”, “Internacionalice su empresa” y “Cooperación institucional”) cada uno dividido en dos bloques. El primero y el último mencionado, fue trabajado y diseñado “desde cero” mientras que el segundo, fue reorganizado con la información que ya figuraba en el portal.

El primero de ellos, por un lado, contendría información sobre los aspectos internos de cada uno de los países miembros, es decir, su normativa y trámites necesarios para constituir una PYME; y por el otro, incluiría una base de datos sobre las diferentes instituciones que apoyan el desarrollo de las PYMES.

El segundo módulo, dividido en los bloques referidos a exportar - importar e invertir - atraer inversiones, incluiría datos que promuevan la participación de las PYMES en el ámbito regional. En consecuencia, se mostraría información sobre las diferentes herramientas de ALADI como el SICOEX, EXPO ALADI, centro de negocios, ruedas de negocios, etc.

Por último, el tercer módulo contendría, por una parte, información sobre la cooperación llevada a cabo entre organismo y demás organismos internacionales, (FAO y el IICA) y su Centro Virtual de Formación. Por otra parte, contendría una tabla sobre las disciplinas comerciales que propicien una mejor inserción de las PYMES e incluiría información sobre las medidas e iniciativas que implementaron los países miembros y estudios provenientes de los organismos internacionales en marco de la pandemia del COVID 19.

El contenido a subir en el portal fue chequeado previamente por todo el equipo de trabajo. Luego la pasante, lo cargaba en el Wordpress de la página para ser corregido en diseño por la diseñadora gráfica.

Si bien el proyecto fue ejecutado en su totalidad, a raíz del mismo, surgieron nuevas ideas a ser implementadas en los siguientes meses y el portal sigue en una continua actualización de contenido.

Realmente, es un gran avance haber llevado a cabo el proyecto ya que aumentó su visibilidad e incrementó el número de las consultas de los actores ya que este nuevo diseño y reestructuración aumentó el nivel de interés de los beneficiarios. Por eso, se recomienda a la

---

<sup>15</sup> Para mas información, puede visitar [www.pymeslatinas.org](http://www.pymeslatinas.org)

institución que siga laborando en esta temática y amplíe la llegada de su página web con nuevos módulos que sean de una gran valoración.

Por último, cabe mencionar que fue un orgullo haber participado y continuar trabajando como pasante en el organismo transmitiendo nuevas ideas y recomendaciones al personal técnico, aprender de ellos e implementar proyectos que tienen como correlato aumentar la participación de amplios sectores económicos, los cuales impactan en la economía de nuestros países.

## **8. ANEXOS**

---

## Actas del Consejo de Ministros de la ALADI

1- En primer lugar, en el Acta Final del Consejo de Ministros XI, que tuvo lugar en el año 2000, la Resolución 54, establece que el Comité de Representantes debe impulsar en la agenda de la ALADI el tratamiento de diferentes temas, entre los cuales, se encuentra “el apoyo a las pequeñas y medianas empresas” (ALADI. Consejo de Ministros. (XI; 11 Agosto. 2000: Montevideo), 2000. pág. 11)

2- En el Acta Final CM XII, (2002), en la Resolución 55: “Medidas para fortalecer el papel de la ALADI como principal marco institucional de la integración regional”, se alude que “El Comité de Representantes tendrá en cuenta para definir la agenda de la ALADI de los próximos años, las siguientes directrices

i) Continuar con las actividades conducentes a profundizar el conocimiento y tratamiento de los temas referidos al comercio electrónico y el acceso a las tecnologías de la información, considerando especialmente el intercambio de experiencias y la cooperación entre los países miembros, así como la realización de estudios específicos. En este contexto, se dará prioridad a las PYMES” (ALADI. Consejo de Ministros. (XII; 21-22 Febrero. 2002: Montevideo), 2002. pág. 8)

3- En el Acta Final CM XIII (2004), diferentes resoluciones hablan de la temática analizada. En este caso, la Resolución 59 planteó que “los componentes a ser considerados para el desarrollo del Espacio de Libre Comercio (ELC) son: acceso a mercados, normas y disciplinas comunes, apoyo a los PMDER y materias complementarias. Una de esas materias es el fomento productivo y desarrollo del comercio internacional, en la cual se establece “Promover políticas de fomento productivo entre los países miembros que permitan ampliar las oportunidades para los agentes económicos, en especial las PYMES, fortaleciendo la competitividad sistémica de nuestras economías, incentivando los encadenamientos productivos y formas de cooperación y complementación empresarial, la promoción de las compras intrarregionales y de las exportaciones extrarregionales. Se deben priorizar aquellas áreas y sectores en los que sea posible la promoción de inversiones conjuntas entre los países miembros, lo cual permite elevar los niveles de producción, la competitividad y el comercio, con los beneficios sociales que ello implica para nuestros pueblos”. (ALADI. Consejo de Ministros. (XIII; 18 Octubre. 2004: Montevideo), 2004. pág. 14)

Además, la Resolución 60, estableció que el Comité debe buscar a través de la cooperación, coordinación, intercambio de información y acciones comunes entre los países miembros para “el fortalecimiento de la integración productiva, en particular para el desarrollo de formas de complementación empresarial y de cadenas productivas integradas, con énfasis en las pequeñas y medianas empresas” (ALADI. Consejo de Ministros. (XIII; 18 Octubre. 2004: Montevideo), 2004. pág. 14)

También la Resolución 61, resolvió “Instruir a la Secretaría General a realizar las siguientes acciones, en el marco del Sistema de Apoyo a los PMDER””Implementar un sistema de calificación de proyectos que establezca determinados criterios y requisitos y también, que favorezca una mayor participación del sector privado, en especial a las PYMES” (ALADI. Consejo de Ministros. (XIII; 18 Octubre. 2004: Montevideo), 2004. pág. 14)

4- En el Acta Final CM XIV (2008) No hubo mención alguna hacia las PYMES O MIPYMES.

5- En el Acta Final CM XV (2009) específicamente en la Declaración sobre la crisis económica internacional y las acciones a desarrollar en el ámbito de la ALADI para hacerle frente, se mencionó que se destacaban los esfuerzos de la organización para adoptar medidas que fortalezcan el proceso de integración como por ejemplo “Analizar la creación de mecanismos específicos para el financiamiento del comercio intrarregional, teniendo en cuenta las necesidades de los PMDER y, en todos los países, de las MIPYMES y; Profundizar el apoyo de la Asociación a las MIPYMES de la región, a través de la concertación gubernamental en coordinación con los CONsejos Asesor Laboral (CAL) y Asesor Empresarial (CASE), a fin de desarrollar mejores prácticas sobre el apoyo estatal a las MIPYMES” (ALADI. Consejo de Ministros. (XV; 29 Abril. 2009: Montevideo), 2009. pág. 13)

Asimismo, en la Resolución 68, se estableció “brindar un firme apoyo al mejoramiento de la productividad y complementariedad económica de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) así como otras formas de organización de dichos países” (ALADI. Consejo de Ministros. (XV; 29 Abril. 2009: Montevideo), 2009. pág. 24), refiriéndose a los países de menor desarrollo económico relativo.

Además en el anexo de la resolución se afirmaron los programas del plan de acción 2010-2011, los cuales son: Programa 1: Mejoramiento de la gestión productiva de las

MIPYMES y otras formas de organización, Programa 2: Mejoramiento continuo en la gestión empresarial, Programa 3: Conformación de alianzas entre MIPYMES con la cooperación de los países miembros” (ALADI. Consejo de Ministros. (XV; 29 Abril. 2009: Montevideo), 2009. pág. 27)

En la Resolución 69, específicamente en su anexo denominado “Lineamientos para la construcción de la dimensión social en el proceso de integración de la ALADI”, en el apartado sobre Profundización y Fortalecimiento del comercio en apoyo a la inclusión social aparecen diferentes objetivos, entre ellos:

- Profundizar el intercambio regional, en particular, de los productos de mayor valor agregado regional, promoviendo la creación de empleo de calidad y, por esta vía, la inclusión social de aquellos sectores de la producción y de la sociedad más postergados, como las MIPYMES y otras formas de organización productiva como las cooperativas, comunidades indígenas, etc.
- Promover las transacciones intrarregionales de bienes “oriundos” de los países miembros, enfatizando las producidas por las MIPYMES y otras formas de organización productiva.
- Difundir los programas de cooperación y asistencia técnica que hayan resultado exitosos en la creación de empleo y en la mejora de las condiciones de vida de la población.
- Desarrollar acciones que posibiliten la simplificación, estandarización, y modernización de aspectos operativos de los intercambios comerciales, así como promover la armonización de normas que propicien seguridad a la cadena logística, con el objetivo de facilitar el comercio y reducir sus costos.
- Analizar las demandas específicas de los PMDER y favorecer un acceso real al mercado regional, que permita beneficiar particularmente a sus MIPYMES y otras formas de organización productivas”. (ALADI. Consejo de Ministros. (XV; 29 Abril. 2009: Montevideo), 2009. pág. 6)

En la Resolución 71, se le encomendó a la Conferencia de Evaluación y Convergencia con el fin de avanzar en una integración para el desarrollo que vaya más allá de lo comercial,

diferentes actividades como: “La profundización y facilitación del comercio regional; la cooperación y complementación económica; el desarrollo de mecanismos que permitan una mayor participación de las MIPYMES y los pequeños productores en los beneficios de la integración; y acciones orientadas al fortalecimiento de las políticas nacionales de desarrollo, entre otras aquellas referidas a la diversificación del aparato productivo y de la oferta exportable, la incorporación de mayor valor agregado y la inclusión de nuevos actores” (ALADI. Consejo de Ministros. (XV; 29 Abril. 2009: Montevideo), 2009. pág. 37)

En el anexo de la Resolución 73, se plantean diferentes directrices entre las que se encuentra mencionada la temática:

“A.- Fomento Productivo y complementariedad económica. 1. Implementar proyectos piloto de integración productiva entre los países miembros, mediante la articulación de esfuerzos tanto entre empresas del sector público como del sector privado y entre estos sectores, así como con la cooperación de organismos nacionales, regionales, multilaterales e internacionales, para impulsar el mejoramiento de la productividad, la competitividad y la complementariedad económica. 2. Desarrollar programas y acciones específicas destinados a promover la complementariedad económica, a través de proyectos de creación, desarrollo y sustentabilidad de inversiones conjuntas, la conformación de asociaciones, alianzas y otras formas de articulación para el fortalecimiento y el incremento de la productividad y la competitividad de las MIPYMES y otras formas de organización productiva, con especial atención en las áreas de vecindad geográfica” (ALADI. Consejo de Ministros. (XV; 29 Abril. 2009: Montevideo), 2009. pág. 43)

B.- Promoción del comercio internacional. 1. Implementar proyectos piloto de carácter regional que contribuyan a la internacionalización de las MIPYMES y otras formas de organización productiva, mediante la articulación de esfuerzos entre el sector público y privado, que permitan impulsar el mejoramiento de la productividad, la competitividad y la complementariedad económica por medio de, entre otras acciones, la promoción del comercio internacional y el desarrollo de formas de asociación y de organismos nacionales, regionales, multilaterales e internacionales. 2. Ampliar, fortalecer y promocionar los servicios de apoyo que brinda la ALADI a través del Portal Empresarial, del sitio Web Pymeslatinas y de la participación en ferias comerciales y rondas de negocios, los cuales deben favorecer la efectiva internacionalización de las MIPYMES y otras formas de organización productiva. (ALADI. Consejo de Ministros. (XV; 29 Abril. 2009: Montevideo), 2009. pág. 43)

C.- Sociedad civil. 1. Profundizar la participación del sector empresarial en el proceso de integración regional. Para ello, el Comité de Representantes invitará al Consejo Asesor Empresarial (CASE) a participar en aquellas reuniones que considere pertinentes en virtud de las temáticas abordadas. Asimismo, se promoverá el fortalecimiento y consolidación del CASE en sus tres etapas: “MIPYMES”, “grandes empresas” y “otras formas de organización productiva” (ALADI. Consejo de Ministros. (XV; 29 Abril. 2009: Montevideo), 2009. pág. 43)

D.- Capacitación. 1. Poner en ejecución un programa de formación, capacitación y organización para las MIPYMES y otras formas de organización productiva, orientado a fortalecer su capacidad de gestión productiva y comercial respecto al proceso de integración regional, en el context de la sociedad del conocimiento, y con especial consideración para aquellas que se encuentran en los PMDER. 2- Ejecutar un programa de capacitación para los representantes de las fuerzas laborales, destinado a fortalecer su inserción en el proceso de integración regional, en el contexto de la sociedad del conocimiento. 3. Participar y brindar asesoramiento técnico en seminarios y talleres vinculados con la integración regional que desarrollen las entidades públicas y privadas de los países miembros, para difundir las oportunidades que brindan los mecanismos contemplados en el TM80 y las acciones que realiza la ALADI en favor del proceso de integración. 4. Coordinar con entidades públicas y privadas de los países miembros, actividades de capacitación que faciliten la internacionalización de las MIPYMES y para cuyo efecto, entre otros, se gestionará la obtención de recursos con entidades y organismos financieros. (ALADI. Consejo de Ministros. (XV; 29 Abril. 2009: Montevideo), 2009. pág. 43)

6- El Acta Final CM XVI (2011) no tiene ninguna referencia acerca de PYMES o MIPYMES o la temática en sí.

7- El Acta Final CM XVII (2014) presenta diferentes resoluciones que abordan la temática, entre las que se encuentra la Resolución 79. Ésta determina “Instruir al Comité de Representantes a redoblar los esfuerzos para garantizar el éxito de la macrorrueda de negocios multisectorial de la EXPO ALADI 2014, que permitirá reunir a empresarios de todos los países miembros con la finalidad de alcanzar un mejor aprovechamiento de las oportunidades comerciales emanadas de los acuerdos suscritos al amparo del TM80.”; “Instar al Comité de Representantes a fortalecer las acciones que ha venido realizando la Asociación, conjuntamente con los organismos nacionales y regionales, con la finalidad de incrementar la

participación de los empresarios de la región y, en particular de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), debido a la importancia de las mismas en la estructura productiva y social de los países miembros, en los flujos de comercio intrarregional, impulsando su intervención en el ámbito de las macrorruedas de negocios, encuentros sectoriales, misiones comerciales y ferias, entre otras actividades de promoción comercial orientadas a propiciar la generación de cadenas regionales de valor” e; “Instruir al Comité de Representantes a elaborar un Plan de Acción que permita aprovechar las oportunidades de negocios que brindaría una mayor articulación de los sectores productivos de los países miembros en las cadenas de valor de la región, que incluya, entre otros, la eventual realización de macrorruedas de negocios basadas en ese enfoque, la colaboración con otros organismos internacionales y regionales y la identificación de fuentes de financiamiento. (ALADI. Consejo de Ministros. (XVI; 21 Agosto. 2014: Montevideo), 2009. pág. 12)

#### Bibliografía:

ALADI. Consejo de Ministros (XI; 11 Agosto. 2000: Montevideo). (11 de Agosto de 2000). Resolución 54: Encomiendas para la acción de la asociación. Recuperado el 18 de Set. de 2018, de [http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/FFD80357103D3CAC8325693B00701451/\\$FILE/CMRES\\_054.pdf](http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/FFD80357103D3CAC8325693B00701451/$FILE/CMRES_054.pdf)

ALADI. Consejo de Ministros (XII;21-22 Febrero. 2002: Montevideo). (21-22 de Febrero de 2002). Resolución 55: (XII) Medidas para fortalecer el papel de la ALADI. Recuperado el 18 de Set. de 2018, de [http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/D2A4A80D68B5B3C303256B680063B7F8/\\$FILE/CMRES\\_055.pdf](http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/D2A4A80D68B5B3C303256B680063B7F8/$FILE/CMRES_055.pdf)

ALADI. Consejo de Ministros (XIII; 18 Octubre. 2004: Montevideo). (18 de Octubre de 2004). Resolución 59: (XIII) bases de un programa para la conformación progresiva de un espacio de libre comercio en la ALADI en la perspectiva de alcanzar el objetivo previsto en el Tratado de Montevideo 1980. Recuperado el 18 de Set. de 2018, de [http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/4C8A78CDA13F46C403256F32004D0AB0/\\$FILE/CMRES\\_059.pdf](http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/4C8A78CDA13F46C403256F32004D0AB0/$FILE/CMRES_059.pdf)

ALADI. Consejo de Ministros (XIII; 18 Octubre. 2004: Montevideo). (18 de Octubre de 2004). Resolución 60: (XIII): El rol de la ALADI y su funcionamiento para el desarrollo y

consolidación del proceso de integración regional. Recuperado el 18 de Set. de 2018, de [http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/19A6FA2649970BA8032566F32004D3F24/\\$FILE/CMRES\\_060.pdf](http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/19A6FA2649970BA8032566F32004D3F24/$FILE/CMRES_060.pdf)

ALADI. Consejo de Ministros (XIII; 18 Octubre. 2004: Montevideo). (18 de Octubre de 2004). Resolución 61: (XIII): participación de los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo en el proceso de integración. Recuperado el 18 de Set. de 2018, de [http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/217D9728F0CA80E403256F320047EE16/\\$FILE/CMRES\\_061.pdf](http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/217D9728F0CA80E403256F320047EE16/$FILE/CMRES_061.pdf)

ALADI. Consejo de Ministros (XV; 29 Abril 2009: Montevideo). (29 de abril de 2009). Declaración sobre la crisis económica internacional y las acciones a desarrollar en el ámbito de la ALADI para hacerle frente. Recuperado el 18 de Set. de 2018, de <http://www.aladi.com.uy/nsfaladi/juridica.nsf/pdeclaracionesXV>

ALADI. Consejo de Ministros (XV; 29 abril 2009: Montevideo). (29 de abril de 2009) Resolución 68 (XV): plan de acción en favor de los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo. Recuperado el 18 de Set. de 2018, de [http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/31139822A02F2796032575AC00609D4F/\\$FILE/CMRES\\_068.pdf](http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/31139822A02F2796032575AC00609D4F/$FILE/CMRES_068.pdf)

ALADI. Consejo de Ministros (XV; 29 abril 2009: Montevideo). (29 de abril de 2009) Resolución 69 (XV): Lineamientos para el desarrollo de la dimensión social en el proceso de integración regional. Recuperado el 18 de Set. de 2018, de [http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/55538145D5E5EEEF032575AC0060BBE5/\\$FILE/CMRES\\_069.pdf](http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/55538145D5E5EEEF032575AC0060BBE5/$FILE/CMRES_069.pdf)

ALADI. Consejo de Ministros (XV; 29 abril 2009: Montevideo). (29 de abril de 2009) Resolución 71 (XV): Insumos para la conferencia de evaluación y convergencia. Recuperado el 18 de Set. de 2018, de [http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/C9136785C7FE4E5B032575AC0060FB54/\\$FILE/CMRES\\_071.pdf](http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/C9136785C7FE4E5B032575AC0060FB54/$FILE/CMRES_071.pdf)

ALADI. Consejo de Ministros (XV; 29 abril 2009: Montevideo). (29 de abril de 2009) Resolución 73 (XV): Directrices para el fortalecimiento de la integración productiva regional, la promoción del comercio y una mayor participación de la sociedad civil.

Recuperado el 18 de Set. de 2018, de [http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/3E6B280A21B14AC2032575AC0061564F/\\$FILE/CMRES\\_073.pdf](http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/3E6B280A21B14AC2032575AC0061564F/$FILE/CMRES_073.pdf)

ALADI. Consejo de Ministros (XVII; 21 agosto 2014: Montevideo). (21 de agosto de 2014) Resolución 79 (XVII): Promoción y facilitación del comercio intrarregional. Recuperado el 18 de Set. de 2018, de [http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/0CE46D2EAEF3768F03257D40006320F0/\\$FILE/CMRES\\_079.pdf](http://www2.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionesconsejo/0CE46D2EAEF3768F03257D40006320F0/$FILE/CMRES_079.pdf)

## **9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

ALADI (2000) *Acta Final del Consejo de Ministros “Encomiendas para la Acción de la Asociación”* Secretaria General de la ALADI. Montevideo, Uruguay

ALADI (2009) “*El Foro ALADI “Alianzas Público Privadas para la internacionalización de las PYMES: Intercambio de Experiencias y Mejores Prácticas”*”. Secretaria General de la ALADI Montevideo, Uruguay FORO ALADI 2 y 3 de junio de 2010 Montevideo – Uruguay [http://www2.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Secretaria\\_General/Documentos\\_Sin\\_Codigos/Caja\\_058\\_001.pdf](http://www2.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Secretaria_General/Documentos_Sin_Codigos/Caja_058_001.pdf)

ALADI (2010) “*Las MIPYMES y la Crisis Económica Internacional: Reunión de Responsables Gubernamentales*”. Secretaria General de la ALADI Montevideo, Uruguay - 22 y 23 de julio de 2009 [http://www2.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Secretaria\\_General/Documentos\\_Sin\\_Codigos/Caja\\_053\\_038.pdf](http://www2.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Secretaria_General/Documentos_Sin_Codigos/Caja_053_038.pdf)

ALADI (2014) “*Tratado de Montevideo 1980*”. Secretaria General de la ALADI. Montevideo, Uruguay

ALADI (2015) “*Manual de proyectos de cooperación*” Manual de Cooperación PMDER. <http://www2.aladi.org/sitioaladi/documentos/ApoyoPMDER/ManualDeProyectosDeCooperacion.pdf>

ALADI (2018) “*La ALADI y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). El programa de actividades de la aladi desde la perspectiva de la agenda 2030*” ALADI/SEC/di 2899. 15 de julio de 2020.

ALADI (2020) *Resolución 82 “Designación del Secretario General de la ALADI”*. Secretaria General de la ALADI. Recuperada de [http://www.aladi.org/sitioaladi/?page\\_id=10677](http://www.aladi.org/sitioaladi/?page_id=10677)

ALALC (1960) “*Tratado de Montevideo de 1960 Constitutivo de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio*”. ALALC. Montevideo. Uruguay.

ALALC (1981) “*Protocolo de Caracas*”. ALALC. Montevideo, Uruguay

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, Más allá de las fronteras. “*El Nuevo Regionalismo en América Latina, Informe sobre el Progreso Económico y Social en América Latina 2002*”. Washington DC: BID, 2002.

BOTTO, Mercedes (2016) “*La Integración regional en América Latina: Quo Vadis?. El Mercosur desde una perspectiva sectorial y comparada*”, EUDEBA, Buenos Aires. P 17 - 39; 79- 110

BOUZAS, Roberto (2011) “*Apuntes sobre el estado de la integración regional en América Latina*”. En: Caetano, Gerardo (Coord.), “*MERCOSUR 20 años*”, CEFIR, Montevideo. P. 75 - 85

BRICEÑO RUIZ, (2013) “*Ejes y modelos en la etapa actual de la integración económica regional en América Latina*” Estudios Internacionales n° 175 p. 9 - 39

CAF (2018) “*América Latina: en busca de pymes más competitivas*” (13 de julio del 2018) <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/06/america-latina-en-busca-de-pymes-mas-competitivas>

CALLEJAS, Yolanda & SAAVEDRA GARCÍA, María Luisa (2007). “*Caracterización de las MIPYMES en Latinoamérica: un Estudio Comparativo. Empresa global y mercados locales*”, Vol. 2, 2007-01-01 (Comunicaciones), ISBN 978-84-7356-500-4,

CANCINO CADENA, Arturo, y ALBORNOZ HERRÁN, Carolina. (2007). “*LA INTEGRACIÓN REGIONAL como instrumento de desarrollo para América Latina*”. Colombia Internacional, (66), 120-146. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-56122007000200007&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-56122007000200007&lng=en&tlng=es).

CARDOZO, Edyamira; VELASQUEZ DE NAIME, Yngrid y RODRÍGUEZ MONROY, Carlos (2012). *Revisión de la definición de PYME en América Latina*. En: "10th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. Megaprojects: Building Infrastructure by fostering engineering collaboration, efficient and effective integration and innovative planning", 23/07/2012 - 27/07/2012, Panama City, Panama. pp. 1-10

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA (2018 ) “*Mipymes en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para la política de fomento*” Naciones Unidas P. 1-557.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (2010) “*La hora de*

*la igualdad: Brechas por cerrar, caminos por abrir*” Naciones Unidas. Brasilia

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (2018) “*La ineficiencia de la desigualdad*” Naciones Unidas. Santiago de Chile.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (2019) “*La Agenda 2030 Para el Desarrollo Sostenible en el nuevo contexto mundial y regional: escenarios y proyecciones en la presente crisis*”. CEPAL. Chile.

COMISIÓN EUROPEA (2014), “*Cómo apoyar la política sobre las PYME con los Fondos Estructurales*” de la “*Mipymes en América Latina*”. Unión Europea. P. 1 - 62.

CORBELLA, Virginia I. (2017) “*La integración comercial y productiva de ALADI y su cambio estructural*” En Journal of Economic Literature ( JEL ): F15, F13, R58, 90-109. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1665952X17300208>

CORONEL DE RENOLFI, Marta y CARDONA, Gabriela (2009) “*Tipificación de Pymes mediante Técnicas de Análisis multivariado*”. El caso de la ciudad de Santiago del Estero, Argentina. *TEC Empresarial*. Vol 3. Ed 1-2.

FERRARO Carlo y STUMPO Giovani (2010) “*Las pymes en el laberinto de políticas*” en “*Políticas de apoyo a las pymes en América Latina Entre avances innovadores y desafíos institucionales*”. CEPAL.

FUNDACIÓN CIDEAL (2016) “*Comentario Técnico: Sugerencias para la aplicación de los ODS*” [http://www.cideal.org.es/estatico/2\\_Comentario\\_Tecnico\\_ODS.pdf](http://www.cideal.org.es/estatico/2_Comentario_Tecnico_ODS.pdf)

FUNDACIÓN EULAC (2017) “*La Internacionalización de las PYMES Latinoamericanas y su Proyección en Europa*”. Fundación EU LAC. P. 1 - 64

GARRIDO CARRASCO, Jannete (2008) “*El nuevo regionalismo: características y diferencias*” Informe Integrar n° 47 . P. 1-18

MORALES FAJARDO, Maria Esther (2007). “*Un repaso a la regionalización y el regionalismo: Los primeros procesos de integración regional en América Latina*” en CONfines: revista de Relaciones Internacionales y Ciencia Política, Vol. 3, (6), agosto-diciembre, pp. 65-80.

OECD/CAF (2019), *América Latina y el Caribe 2019: Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/60745031-es>.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (2015) *“Gobernanza global y desarrollo: Nuevos desafíos y prioridades de la cooperación internacional”* - Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACION Y LA AGRICULTURA (12 de diciembre de 2017) *“Quinoa, café y abejas de Latinoamérica hacia el mundo”* <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/1072594/>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA Y LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN (2017) *“Guía Para Exportar: negociación, condiciones de acceso y logística”* Montevideo [http://www2.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Secretaria\\_General/Documentos\\_sin\\_Codigos/Caja\\_071\\_007\\_001.pdf](http://www2.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Secretaria_General/Documentos_sin_Codigos/Caja_071_007_001.pdf) .

REDACCIÓN (09/10/2020) *“Sergio Abreu: “La integración necesita un empuje que está vinculado con el empleo”* La Mañana. <http://www.xn--lamaana-7za.uy/actualidad/sergio-abreu-la-integracion-necesita-un-empuje-que-esta-vinculado-con-el-empleo/>

REDACCIÓN (30/01/2021) *“Sergio Abreu: “Es viable profundizar el comercio intrazona en beneficio sobre todo de las pymes”.* La Mañana. <https://www.xn--lamaana-7za.uy/politica/sergio-abreu-es-viable-profundizar-el-comercio-intrazona-en-beneficio-sobre-todo-de-las-pymes/>

SISTEMA ECONÓMICO LATINOAMERICANO– SELA. (2009). *“Políticas e instrumentos para enfrentar el impacto de la crisis económica internacional sobre las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de América Latina y el Caribe”.* [http://www.redegarantias.com/fotos/editor2/REGAR/Eventos/2009/di\\_6\\_09\\_politicas\\_crisis\\_economica\\_sobre\\_pymes.pdf](http://www.redegarantias.com/fotos/editor2/REGAR/Eventos/2009/di_6_09_politicas_crisis_economica_sobre_pymes.pdf)

Sitios Web Consultados:

<http://aladi.org>

<http://pymeslatinas.org/>

<https://www.aladi-cvf.org/es>

<http://aladiruedasdenegocios.org/es/>

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>