

**EVALUACIÓN DEL MARCO INSTITUCIONAL DE LA  
COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES –CAN-  
APLICANDO HERRAMIENTAS ANALÍTICAS  
DESARROLLADAS POR EL DISEÑO INDUSTRIAL**

Tesis de Grado para optar al título de  
Magíster en Relaciones Internacionales

Martín Horacio Gómez Jaramillo  
Carlos Andrés Páez Palomino

Director  
MA. Benjamín Herrera Chaves



Pontificia Universidad Javeriana  
Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales  
Bogotá - Colombia

2007

A mi **Palolis**, por ser ese espíritu que llenó de sosiego las interminables noches de dudas.

A mi **Anita** por aceptar este compás de espera en nuestra vida juntos y no dejarme solo, aún con todas las ausencias y abandonos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Siempre al agradecer son muchas las personas que quedan fuera del listado, por eso queremos agradecer a todos aquellos que en algún momento nos ofrecieron una sonrisa, una palabra, una pregunta, una respuesta o se tomaron el tiempo para decir algo, lo que siempre fue nuestro combustible para hacer que por fin este documento esté listo para que algún lector, en algún momento, acaricie nuestras palabras con sus ojos y encuentre aquí algo de sensatez, si es que la hay.

## RESUMEN

Esta investigación se centra en tres objetivos planteados dentro de la agenda de inserción internacional de la Comunidad Andina de Naciones (CAN): *agregar valor a las materias primas, impulsar el sector industrial y la diversificación de los mercados para exportaciones*. El cumplimiento de éstos objetivos favorece un mayor aprovechamiento de los beneficios del comercio, estimula el desarrollo de la región y fortalece el mercado comunitario, lo que en consecuencia, aporta al fin último de la CAN, el cual es la integración.

Tomando como punto de partida los planteamientos del neo-funcionalismo, que asume el establecimiento de organizaciones funcionales de nivel técnico en el ámbito supranacional como medio para el logro y fortalecimiento de los procesos de integración a partir del cumplimiento de tareas específicas, esta investigación se centra en el análisis de los componentes del marco institucional de la CAN que aporten al cumplimiento de los objetivos antes mencionados.

El desarrollo de las acciones que debe asumir la CAN en su marco institucional para el logro de estos objetivos, requiere una perspectiva interdisciplinaria que incluya conocimientos adicionales a los aportados por las Relaciones Internacionales con el propósito de generar un plan de acción coherente e integral. Partiendo del Diseño Industrial como área de conocimiento que busca desarrollar estrategias para el planteamiento de productos competitivos en los mercados y considerando su aplicación como un instrumento de gestión estratégica, esta disciplina aporta desde

una visión metodológica que permite identificar las acciones puntuales que debe desarrollar la CAN para el cumplimiento de sus objetivos en torno a: *agregar valor a las materias primas, impulsar el sector industrial y la diversificación de los mercados para exportaciones.*

Las herramientas metodológicas del Diseño Industrial permiten definir los indicadores de un ***Sistema de Evaluación***, el cual se desarrolla como una herramienta que permite identificar si el planteamiento institucional que actualmente ha desarrollado la CAN en relación a los objetivos antes mencionados, responde a los requisitos de una producción competitiva de la región dentro del entorno de comercio internacional.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
2 OBJETIVOS .....	6
2.1 Objetivo General .....	6
2.2 Objetivos específicos .....	6
3 COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES .....	8
3.1 Contextualización.....	8
3.2 Grupo Andino.....	10
3.3 Reactivación del Grupo Andino.....	11
3.4 Agenda Común.....	13
3.5 Marco Institucional de la CAN .....	16
3.6 Integración.....	23
4 JUSTIFICACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN EN LA CAN .....	27
5 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS .....	32
5.1 Neo-funcionalismo .....	33
5.2 Diseño industrial.....	35
5.2.1 Historia.....	35
5.2.2 El Diseño Industrial contemporáneo .....	40
5.2.3 El Diseño Industrial y las Políticas gubernamentales.....	43
5.3 Análisis funcional .....	44
6 APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS.....	50
7 SISTEMA DE EVALUACIÓN .....	80

8	APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN .....	90
9	CONCLUSIONES.....	112
	REFERENCIAS.....	I
	BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA.....	VI

# INTRODUCCIÓN

Hace cuarenta años se dio inicio a la *Comunidad Andina de Naciones (CAN)*, un proceso de integración que surgió del interés de los países andinos por agilizar las dinámicas de cooperación latinoamericanas en el marco de la ALALC<sup>1</sup>.

Después de la década de crisis de los ochenta y un entorno tendiente a la globalización, se vieron agotadas las ventajas del modelo de *sustitución de importaciones* y se hizo clara la necesidad de insertarse en las dinámicas internacionales de comercio. Esto obligó a plantear un esquema de liberalización del comercio con una visión exportadora en el marco de un modelo de *regionalismo abierto*, que busca nuevos mercados para los productos de la sub-región con el propósito de lograr mayor participación de los beneficios del comercio.

Sin embargo, la oferta exportadora de la región se ha basado tradicionalmente en materias primas y productos básicos, a lo cual se suma un reducido grupo de mercados destino. Es por ello que dentro del Nuevo Diseño Estratégico de la CAN<sup>2</sup>, la agenda externa, que corresponde a la inserción internacional, ha establecido la necesidad de:

- Brindar valor agregado a las materias primas;
- Impulsar al sector industrial; y
- Diversificar los mercados para las exportaciones.

---

<sup>1</sup> Asociación Latinoamericana de Libre Comercio

<sup>2</sup> COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Quiénes somos", [en línea:], disponible en: <http://www.comunidadandina.org/quienes.htm>, recuperado: 23 de de enero 2007.

Como objetivos que permiten aumentar el aprovechamiento de las ventajas del comercio, lo que estimula el desarrollo de la región y fortalece el proceso de integración.

Con este fin, la CAN ha venido estableciendo un cuerpo institucional y desarrollado un conjunto de políticas en torno a los objetivos antes mencionados, que deben ser evaluados con el propósito de diagnosticar si están considerados todos los elementos requeridos para su cumplimiento. Por esta razón, esta investigación busca desarrollar un ***Sistema de Evaluación*** que permita identificar los aciertos y desaciertos de las acciones llevadas a cabo por la CAN para el logro de dichos objetivos, a través del análisis de las funciones y las instituciones planteadas dentro de su esquema organizacional.

Con este propósito, se tomarán como referentes teóricos y metodológicos el neo-funcionalismo y el Diseño Industrial. El primero de ellos, es un acercamiento teórico que percibe la integración como un proceso que crece a partir del desarrollo de organizaciones supranacionales funcionales de carácter técnico, con un fin establecido, que interactúan entre sí para su adecuado funcionamiento. Esta perspectiva determina que para el logro de los objetivos planteados en la agenda externa de la CAN, es necesario identificar las instituciones y las funciones establecidas dentro de su marco organizacional. El Diseño Industrial permite analizar las variables de mercado, producto, entidades productivas y contexto, aspectos que se encuentran vinculados directamente con los objetivos de la agenda de inserción internacional de la CAN.

En este planteamiento se utiliza el *análisis funcional*, herramienta metodológica del Diseño Industrial que permite identificar y relacionar las funciones necesarias que debe cumplir un sistema para el logro de un

objetivo específico. En este caso, esta herramienta permite identificar las funciones que debe cumplir la CAN para brindar valor agregado a las materias primas, impulsar al sector industrial y diversificar los mercados para las exportaciones. El resultado del análisis funcional, permite establecer los indicadores que deben ser aplicados a la CAN mediante el *Sistema de Evaluación* a plantear.

El trabajo se divide en cuatro partes. En la primera se presenta la evolución histórica de la CAN, sus objetivos y su cuerpo institucional, a partir de lo cual se define el área específica de intervención de esta investigación.

La segunda parte explica las herramientas de análisis que permiten generar los indicadores del Sistema de Evaluación. Para determinar éstos, se asume el Neo-funcionalismo como aproximación teórica que determinará la forma de acercamiento y comprensión del proceso de integración. A continuación se presenta al Diseño Industrial, su historia y campos de acción, a partir de lo cual se justifica la intervención desde esta disciplina como aporte a la comprensión del proceso institucional de la CAN, y se explica la herramienta aportada desde esta disciplina, el Análisis funcional, que permite definir las funciones que debe cumplir un sistema para el logro de un objetivo.

En la tercera parte, se realiza la aplicación del análisis funcional como herramienta que permite definir las funciones que debe cumplir la CAN para el logro de los objetivos en torno a brindar valor agregado a las materias primas, impulsar al sector industrial y diversificar los mercados para las exportaciones. Estas funciones se convierten en los indicadores a ser aplicados en el *Sistema de Evaluación (SDE)*.

En la cuarta parte, se desarrolla el SDE tomando como punto de partida los indicadores generados en el análisis funcional. Con el fin de comprobar la validez de este sistema, se aplica el SDE al marco institucional de la CAN con el propósito de generar un diagnóstico de las acciones desarrolladas para el logro de los tres objetivos antes mencionados.

# 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La CAN como proceso de integración, ha asumido retos y desafíos para su inserción en el comercio mundial y de esta forma lograr un mayor aprovechamiento de los beneficios del libre comercio. Esto conlleva exigencias a los productos que exportan sus países miembros al mercado internacional y requiere firmes estrategias sistémicas en torno a las variables de mercado, producto y sistemas productivos.

Las políticas e instituciones desarrolladas en el marco organizacional de la CAN con este fin, requieren de un proceso de evaluación constante con el propósito de adecuar su accionar a las realidades globales en torno a estos elementos, contribuyendo a la consolidación del proceso de integración, objetivo último de la CAN.

El carácter de la agenda de inserción internacional hace necesario una aproximación interdisciplinaria. En este caso particular, se asume desde la perspectiva disciplinar del Diseño Industrial como área de conocimiento que aborda el proceso de gestionar políticas de competitividad en el desarrollo de nuevos productos, y la adecuación y el aprovechamiento de las entidades productivas para lograr un acceso real a los mercados. Desde esta perspectiva se asume la siguiente pregunta de investigación:

***¿Ha desarrollado la CAN un cuerpo institucional adecuado para brindar valor agregado a las materias primas, impulsar al sector industrial y diversificar los mercados para las exportaciones, como acciones estratégicas para fortalecer el proceso de integración?***

## 2 OBJETIVOS

### ***2.1 OBJETIVO GENERAL***

Desarrollar un *Sistema de Evaluación* que permita identificar si se han considerado todas las instituciones necesarias para brindar valor agregado a las materias primas, impulsar al sector industrial y diversificar los mercados para las exportaciones, dentro del cuerpo institucional de la CAN.

### ***2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS***

- Identificar el área específica de intervención dentro de los objetivos que plantea la CAN como proceso de integración.
- Justificar la relevancia de un enfoque interdisciplinario para el análisis de la temática propuesta.
- Determinar los aportes metodológicos que el Diseño Industrial hace frente a: brindar valor agregado a las materias primas, impulsar al sector industrial y diversificar los mercados para las exportaciones, objetivos de la agenda de inserción internacional de la CAN.
- Definir los indicadores que permitan evaluar el marco institucional de la CAN y su accionar con referencia a los tres objetivos antes mencionados.
- Desarrollar el SDE a partir de los indicadores definidos.

- Identificar su estado actual de las acciones desarrolladas por la CAN para brindar valor agregado a las materias primas, impulsar al sector industrial y diversificar los mercados para las exportaciones mediante la aplicación del SDE a su marco institucional.

### 3 COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES

Este capítulo pretende comprender el proceso de integración llevado a cabo por la Comunidad Andina, sus objetivos, su cuerpo institucional y su proyección a futuro. Inicia con el desarrollo histórico de la CAN, dentro del cual destaca el cambio de perspectiva frente al comercio internacional desde un modelo de industrialización por sustitución de importaciones hacia una visión exportadora de regionalismo abierto. Se presenta de manera general su proceso de reactivación y el establecimiento de su agenda común, sus ejes de acción y componentes, incluyendo su estructura organizacional actual. Por último, se mencionan los diferentes alcances teóricos planteados para la integración y cómo dentro de este marco se encuentra categorizada la CAN, tomando como referencia las *Decisiones* desarrolladas en su interior.

#### ***3.1 CONTEXTUALIZACIÓN***

Durante los años cincuenta, la situación de estancamiento socio-económico latinoamericano se halló definida en la Teoría de la Dependencia<sup>3</sup>. En ésta se puso en evidencia la situación de desventaja de los países de la región por su dependencia a la exportación de materias primas, las cuáles tenían un bajo precio y no contaban con ninguna estabilidad en el mercado internacional, mientras existía la necesidad

---

<sup>3</sup> PREBISCH, R. (1962), *El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas*. Boletín Económico de América Latina, vol. 7, n. 1, febrero 1962, pág. 1-24.

constante de acceder a los productos manufacturados de los países desarrollados, siempre estables y costosos.

Ante este escenario, la *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)* planteó un modelo para los países de la región que se basaba en la «*sustitución de importaciones*»<sup>4</sup>. Bajo este modelo los países debían concentrarse en sustituir los productos importados por manufactura local. Este planteamiento pretendía favorecer la industrialización y reducir el desequilibrio de la balanza de pagos generando condiciones propias de desarrollo. Este modelo se basa en el subsidio y la promoción a la producción de productos sustitutos, la creación de barreras a las importaciones (proteccionismo) y el desarrollo de políticas monetarias que mantengan sobrevaluada la moneda local encareciendo las importaciones.

Adicional a este modelo, la deficiencia que suponía su aplicación en los espacios económicos nacionales limitados y pequeños de los países latinoamericanos, hacía conveniente la creación de mercados ampliados a través de la conformación de zonas de integración económica con el ánimo de aprovechar la dinámica de las economías de escala<sup>5</sup>. De esta forma, América Latina se incorporó en procesos de integración regionales y sub-regionales, en los cuales existía una apertura comercial hacia sus miembros y una protección frente a terceros países.

---

<sup>4</sup> BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID) (2002), *Más allá de las fronteras: el nuevo regionalismo en América Latina. Progreso económico y social en América Latina: Informe 2002*, Washington, Banco Interamericano de Desarrollo.

<sup>5</sup> *Ibíd.*

### **3.2 GRUPO ANDINO**

En 1966 se firma la *Declaración de Bogotá* por parte de Colombia, Chile, Ecuador, Perú y Venezuela, en donde se establecieron las primeras dinámicas de vinculación y el estudio de un proceso de integración a futuro. En 1969 se concretaron éstas acciones con la firma del *Acuerdo de Cartagena* que dió origen al *Grupo Andino (GRAN)* con el carácter de un *Acuerdo de Integración Subregional*, en el cual Colombia, Chile, Ecuador, Perú y Bolivia –esta última anexada ese mismo año– iniciaron relaciones comerciales en un bloque con compromisos encaminados a la formación de una comunidad subregional, mediante la integración y la cooperación económica y social. El esfuerzo del pacto estaba encaminado a promover el comercio subregional en un mercado ampliado pero protegido – asumiendo el modelo de *sustitución de importaciones*–, y a construir las bases de una política industrial común<sup>6</sup>.

El Acuerdo estableció los siguientes objetivos<sup>7</sup>:

- Promover el desarrollo equilibrado de los Países Miembros.
- Acelerar su crecimiento mediante la integración económica.
- Facilitar su participación en el proceso de integración regional previsto en el Tratado de Montevideo<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> MALDONADO, H. (1999), *Treinta años de integración andina: balance y perspectivas*, Lima, Secretaría General de la Comunidad Andina.

<sup>7</sup> *Ibíd.*

<sup>8</sup> Tratado suscrito el 18 de febrero de 1960, en Montevideo, por los Plenipotenciarios de Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay, Perú y Uruguay, habiéndose adherido posteriormente Colombia (1961), Ecuador (1962), Venezuela (1966) y Bolivia (1967), en el cual se estableció una zona de libre comercio y se instituyó la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), cuya sede es la ciudad de Montevideo.

- Establecer las condiciones para la conversión de la ALALC en un mercado común.

En 1973 Venezuela se adhirió al acuerdo y en 1976 Chile se retiró debido a incompatibilidades entre la política económica nacional y las políticas de integración del Pacto.

### ***3.3 REACTIVACIÓN DEL GRUPO ANDINO***

La crisis económica de la región en la década de 1980 puso en dificultades el funcionamiento del Pacto, el cual sufrió un estancamiento puesto que las políticas de ajuste desarrolladas por los países miembros ocasionaron la disminución del comercio intraregional<sup>9</sup>. Esta situación de crisis, sumada a la incapacidad de los países miembros de cumplir con los compromisos hechos para la liberalización del comercio intraregional, el establecimiento de un Arancel Externo Mínimo Común y la Programación Industrial, requirió de una flexibilización de la integración planteada a través del *Protocolo de Quito (1987)*. Si bien se mantuvo el objetivo de estructurar una unión aduanera, no se establecieron plazos para su culminación. En este protocolo también se decidió complementar los objetivos planteados en el *Acuerdo de Cartagena* de la siguiente forma<sup>10</sup>:

- Promover el desarrollo equilibrado y armónico de los Países Miembros en condiciones de equidad, mediante la integración y la cooperación económica y social.
- Acelerar su crecimiento y la generación de ocupación.

---

<sup>9</sup> MALDONADO, op. cit.

<sup>10</sup> *Ibíd.*

- Facilitar su participación en el proceso de integración regional, con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano.
- Propender a disminuir la vulnerabilidad externa y mejorar la posición de los Países Miembros en el contexto económico internacional.
- Fortalecer la solidaridad subregional y reducir las diferencias de desarrollo existentes entre los Países Miembros.
- Procurar un mejoramiento persistente en el nivel de vida de los habitantes de la Subregión.

Con el ánimo de darle un nuevo impulso al proceso de integración, en 1989 los presidentes de los países miembros decidieron reunirse dos veces por año para establecer un impulso directo al accionar del GRAN<sup>11</sup>. Este mismo año en la *Cumbre de Galápagos* aprueban el *Diseño Estratégico para la Orientación del Grupo Andino*, en donde se reconocen tácitamente las implicaciones de la globalización y la necesidad de un cambio de modelo de sustitución de importaciones hacia una liberalización del comercio con una visión exportadora<sup>12</sup>. De esta forma se adoptó un nuevo modelo de «*regionalismo abierto*» que facilitaría la inserción de los países miembros al comercio internacional. Esta nueva orientación del proceso de integración con una proyección hacia la inserción competitiva en los mercados internacionales, también respondía a las tendencias que se estaban desarrollando al interior de los países miembros y del mundo en general.

---

<sup>11</sup> BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID) (2002), op. cit., pág. 32.

<sup>12</sup> CÁRDENAS, M. (coord.), (2004), *El futuro de la integración andina*, Bogotá, CEREC.

Como resultado de estos cambios se establecieron varios ajustes institucionales en 1996 mediante el *Protocolo de Trujillo*, se transformó el GRAN y se estableció la ***Comunidad Andina de Naciones (CAN)***, en la cuál los objetivos trascienden el mercado común entre sus miembros hacia la conformación de un *Mercado común Latinoamericano* y la inclusión de la cooperación social como una de las fuentes para el desarrollo equilibrado y armónico de la región. Dentro de este protocolo también se estableció el ***Sistema Andino de Integración*** con el fin de organizar los diferentes órganos e instituciones de la CAN antes creados y permitir una coordinación efectiva entre ellos para profundizar la integración subregional<sup>13</sup>.

Cabe desatacar que en abril de 2006, la negociación de tratados de libre comercio (TLC) por parte de Colombia, Ecuador y Perú, e incompatibilidades en los enfoques políticos de Venezuela frente a los demás miembros, desencadenaron su retiro de la CAN.

### ***3.4 AGENDA COMÚN***

Actualmente la CAN hace frente a desafíos internos vinculados con la pobreza, la desigualdad y la exclusión, así como a desafíos externos vinculados a las negociaciones comerciales con los demás miembros del sistema internacional. Para enfrentar estos desafíos la CAN busca hacer de la integración el eje articulador de la agenda de desarrollo (desafíos internos) y la agenda de inserción internacional (desafíos externos) en el

---

<sup>13</sup> COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Sistema Andino de Integración", [en línea:], disponible en: <http://www.comunidadandina.org/sai/que.html>, recuperado: 23 de enero 2007.

marco del **Nuevo Diseño Estratégico**<sup>14</sup>, estableciendo tres ejes de acción: *la profundización de la integración, desarrollo y competitividad, y la cooperación política y desarrollo social.*

La CAN establece las definiciones a estos desafíos y los componentes que se deben desarrollar a fin de hacer frente a ellos<sup>15</sup>:

#### **PROFUNDIZACIÓN DE LA INTEGRACIÓN**

*Su finalidad es asegurar un mercado ampliado atractivo, mediante el perfeccionamiento de la zona de libre comercio y el avance hacia el mercado común, a la vez que fortalecer las capacidades de los países para competir en un contexto de libre comercio y globalización.*

*Dentro de este eje se reconocen los siguientes componentes: Aduanas, Competencia, Inversiones, Integración Comercial, Integración Financiera, Normas de Origen, Normas Sanitarias y Fitosanitarias, Políticas Macroeconómicas, Promoción Comercial, Reglamentos Técnicos y Turismo.*

#### **DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD**

*Su propósito es recuperar para la integración la dimensión del desarrollo con un criterio de competitividad e inclusión social, mediante el desarrollo de programas de competitividad, desarrollo rural, pequeñas y medianas empresas, desarrollo sostenible, entre otros.*

*Dentro de este eje se reconocen los siguientes componentes: Desarrollo Fronterizo, Desarrollo Sostenible, Desarrollo Rural, Desarrollo Territorial, Energía, Infraestructura, Política Automotriz, Prevención y Atención de Desastres, Propiedad Intelectual, Pymes Andinas, Seguridad Alimentaria, Telecomunicaciones y Transportes.*

#### **COOPERACIÓN POLÍTICA Y DESARROLLO SOCIAL**

*Su objetivo es impulsar una renovada cooperación política entre los países para enfrentar las amenazas a las democracias y lograr su mejor inserción internacional. Se busca fortalecer la política exterior común, desarrollar la agenda social y avanzar hacia una estrategia andina de cohesión social.*

*Dentro de este eje se reconocen los siguientes componentes: Agenda Social, Comunidad Sudamericana de Naciones, Cultura, Democracia y Derechos Humanos, Lucha Antidrogas, Migraciones, Política de Difusión, Política Exterior Común, Seguridad y Paz, Sociolaboral y Sociedad Civil.*

La consecución de las agendas interna y externa es interdependiente, pero se resalta la importancia de la inserción internacional de la CAN en

---

<sup>14</sup> COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Reseña histórica", [en línea:], disponible en: <http://www.comunidadandina.org/quienes/resena.htm>, recuperado: 23 de enero 2007.

<sup>15</sup> COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Quiénes somos", op. cit.

el marco de la globalización para favorecer el desarrollo interno de los países miembros. En la última década los países andinos, a excepción de Colombia, continúan dependiendo de la exportación de un reducido grupo de productos básicos contando con una oferta exportadora poco diversificada, tanto en términos de productos como de países de destino<sup>16</sup>. Este hecho repite las apreciaciones hechas en el marco de la *Teoría de la dependencia*, en donde los países de la CAN se encuentran en desventaja frente a los países desarrollados, recibiendo menores ingresos por sus exportaciones y permaneciendo en una posición vulnerable frente a la inestabilidad de los precios de su oferta exportable.

Es por esta razón que el desarrollo de la agenda externa y el logro de la inserción internacional de la CAN hace necesario generar una visión autónoma acerca de la evolución de la economía internacional, a fin de generar mecanismos prospectivos para prever los acontecimientos económicos internacionales. Con este propósito se establecieron los siguientes objetivos<sup>17</sup>:

- AGREGAR VALOR A LAS MATERIAS PRIMAS.
- IMPULSAR EL SECTOR INDUSTRIAL.
- LA DIVERSIFICACIÓN DE LOS MERCADOS PARA EXPORTACIONES.

Estos objetivos no solamente favorecerían los intercambios comerciales extraregionales sino que complementarían el fortalecimiento del mercado interno de la CAN. El incremento de la participación de bienes manufacturados y productos con mayor valor agregado en el comercio entre países miembros, contrasta con la mayor importancia del comercio

---

<sup>16</sup> COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN), Secretaría General (1999), *Hacia una política exterior común de la Comunidad Andina*, Bogotá. CEJA, pág. 92.

<sup>17</sup> *Ibid.*, pág. 242.

de productos básicos y materias primas con el resto del mundo<sup>18</sup>. En la medida que dentro del comercio intraregional se aumente la participación de bienes de origen industrial se favorecerá la profundización del mercado comunitario.

### ***3.5 MARCO INSTITUCIONAL DE LA CAN***

Para llevar a cabo sus objetivos la CAN ha establecido un conjunto de órganos e instituciones denominado el **Sistema Andino de Integración (SAI)**<sup>19</sup>. La finalidad de este sistema es la coordinación entre sus diferentes componentes con el fin de promover su proyección externa, y robustecer y profundizar la integración subregional andina. Estos órganos e instituciones se rigen por el Acuerdo de Cartagena y por sus respectivos tratados constitutivos y protocolos modificatorios.

El SAI está constituido por los órganos e instituciones presentados en la siguiente ilustración:

---

<sup>18</sup> MONCAYO, J. (2003), *Geografía económica de la Comunidad Andina, Regiones: Nuevos actores de la integración*, Lima, Secretaria General de la Comunidad Andina, pág. 53.

<sup>19</sup> COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Sistema Andino de Integración", [en línea:], disponible en: <http://www.comunidadandina.org/sai/que.html>, recuperado: 23 de enero 2007.



**Ilustración 1. Organismos del Sistema Andino de Integración<sup>20</sup>**

Con el propósito de coordinar y hacer un seguimiento de las acciones desarrolladas por estos organismos e instituciones, los representantes de cada uno se reúnen de manera ordinaria por lo menos una vez al año, o de manera extraordinaria cuando lo solicite alguna de las instituciones integrantes o los países miembros. Estas reuniones son presididas por el presidente del Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores.

Dentro del SAI, todos los organismos e instituciones adscritas deben:

*Intercambiar información sobre las acciones desarrolladas por las respectivas instituciones para dar cumplimiento a las Directrices emitidas por el Consejo Presidencial Andino; Examinar la posibilidad y conveniencia de acordar, entre todas las instituciones o entre algunas de ellas, la realización de acciones coordinadas, con el propósito de coadyuvar al logro de los objetivos del Sistema Andino de Integración; y, Elevar al Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores en reunión ampliada, informes sobre las acciones desarrolladas en cumplimiento de las Directrices recibidas<sup>21</sup>.*

<sup>20</sup> COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Estructura del Sistema Andino de Integración", [en línea:], disponible en: <http://www.comunidadandina.org/sai/estructura.html>, recuperado: 1 de abril 2007.

<sup>21</sup> COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Sistema Andino de Integración", op. cit.

Para tener una mejor comprensión del SAI, a continuación se presentan los organismos que lo componen, sus objetivos y funciones, y el esquema de vinculación que los articula.

El ***Consejo Presidencial Andino*** es el órgano máximo del SAI, cuya función primordial es definir las directrices sobre los distintos ámbitos de la Integración subregional. Este consejo está integrado por los jefes de estado de los países miembros y se reúne de forma ordinaria una vez al año para establecer los lineamientos de trabajo y prioridades en general que definen el rumbo de la integración en sus diferentes escenarios mediante directrices y mandatos<sup>22</sup>. Éstas son comunicadas al ***Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores*** y a la ***Comisión*** como órganos de decisión y dirección de la CAN, y a la ***Secretaría General*** como órgano ejecutivo y de apoyo técnico.

El ***Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores*** junto con la ***Comisión*** son los órganos de dirección y decisión. Está encargado de asegurar el logro de los objetivos del proceso de integración y de formular y ejecutar la política exterior de la CAN. Lo integran los ministros de relaciones exteriores de los países miembros y es presidido por el ministro del país a cargo de la presidencia del ***Consejo Presidencial Andino***<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Consejo Presidencial Andino", [en línea:], disponible en: [http://www.comunidadandina.org/sai/estructura\\_1.html](http://www.comunidadandina.org/sai/estructura_1.html), recuperado: 1 de abril 2007.

<sup>23</sup> COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores", [en línea:], disponible en: [http://www.comunidadandina.org/sai/estructura\\_2.html](http://www.comunidadandina.org/sai/estructura_2.html), recuperado: 1 de abril 2007.

La **Comisión** es el órgano normativo del SAI y tiene capacidad legislativa al igual que el *Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores*. Está integrada por un representante plenipotenciario de cada uno de los países miembros<sup>24</sup>.

La **Secretaría General** es el órgano ejecutivo y de apoyo técnico del SAI. Tiene capacidad propositiva debido a su facultad para formular propuestas de decisión al *Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores* y a la *Comisión*. Su función principal es administrar la CAN y está dirigida por el *Secretario General*, quien es elegido por consenso en el *Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores*<sup>25</sup>.

El **Tribunal de Justicia** es el órgano jurisdiccional de la CAN. Controla la legalidad de las normas comunitarias, interpreta las normas que conforman su ordenamiento jurídico y dirime controversias. Está integrado por cuatro magistrados representantes de cada uno de los países miembros, con competencia territorial en éstos.

El **Parlamento Andino** es el órgano deliberante del SAI, cuya naturaleza es comunitaria y representativa de los pueblos de los países miembros. Está compuesto por representantes de cada uno de los Estados, quienes son elegidos por los congresos de éstos<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Comisión", [en línea:], disponible en: [http://www.comunidadandina.org/sai/estructura\\_3.html](http://www.comunidadandina.org/sai/estructura_3.html), recuperado: 1 de abril 2007.

<sup>25</sup> COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Acuerdo de Cartagena, Capítulo II, Sección D, De la Secretaría General de la Comunidad Andina", [en línea:], disponible en: [http://www.comunidadandina.org/sai/estructura\\_secretaria\\_1.html](http://www.comunidadandina.org/sai/estructura_secretaria_1.html), recuperado: 1 de abril 2007.

<sup>26</sup> COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Parlamento Andino", [en línea:], disponible en: [http://www.comunidadandina.org/sai/estructura\\_6.html](http://www.comunidadandina.org/sai/estructura_6.html), recuperado: 1 de abril 2007.

La **Corporación Andina de Fomento (CAF)** es una de las dos instituciones financieras de la CAN. Su misión es apoyar el desarrollo sostenible de los Estados accionistas y la integración, mediante la movilización de recursos financieros atendiendo a los sectores públicos y privados. Sus principales accionistas son Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela; además, cuenta entre sus socios a Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, España, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Trinidad & Tobago, Uruguay y 15 bancos privados de la región<sup>27</sup>.

El **Fondo Latinoamericano de Reservas (FLAR)** es la segunda institución financiera de la CAN y tiene como objetivo acudir en apoyo de las balanzas de pago de los países miembros. Adicionalmente apoya y contribuye a la armonización de las políticas cambiarias, monetarias y financieras de los países, y mejora las condiciones de las inversiones de reservas internacionales efectuadas por las naciones andinas. Está constituida por Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Perú y Venezuela<sup>28</sup>.

Adicionalmente existen dentro del SAI instituciones consultivas y educativas, y convenios sociales. A continuación en la Ilustración 2 se hace una síntesis de las principales instituciones de la CAN, sus funciones, composición, periodicidad de reuniones, formas de expresión y carácter.

---

<sup>27</sup> COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Corporación Andina de Fomento", [en línea:], disponible en: [http://www.comunidadandina.org/sai/estructura\\_7.html](http://www.comunidadandina.org/sai/estructura_7.html), recuperado: 1 de abril 2007.

<sup>28</sup> FONDO LATINOAMERICANO DE RESERVAS (FLR) (2007), "Información General", [en línea:], disponible en: <http://www.flar.net/inicio.asp?CodIdioma=ESP>, recuperado: 1 de abril 2007.

ÓRGANOS	FUNCIONES PRINCIPALES	COMPOSICIÓN	REUNIONES ORDINARIAS	FORMAS DE EXPRESIÓN	CARÁCTER
Consejo Presidencial Andino (creado en 1990)	Definir políticas de integración. Evaluar resultados del proceso. Dar orientaciones políticas.	Presidentes de los países miembros.	Una vez al año.	Directrices.	De dirección.
Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores (creado en 1979)	Formular la política exterior de los países miembros. Formular, ejecutar y evaluar las políticas generales del proceso. Representar a la CAN en asuntos de su competencia. Suscribir convenios y acuerdos con terceros En Reunión Ampliada Preparar reuniones presidenciales. Elegir Secretario General. Promover modificaciones al Acuerdo de Cartagena.	Cancilleres de los países miembros.  Cancilleres y plenipotenciarios ante la Comisión.	Dos veces al año.	Decisiones y Declaraciones.	De dirección, representación y normativo.
Comisión de la CAN (creada en 1969)	Formular, ejecutar y evaluar política comercial y de inversiones. Coordinar posiciones ante foros en temas de su competencia. <b>En Comisión Ampliada</b> Tratar asuntos de carácter sectorial. Considerar normas para armonización de políticas económicas.	Plenipotenciarios  Plenipotenciarios ante la Comisión y ministros sectoriales.	Tres veces al año.	Decisiones	Normativo.
Secretaría General (creada en 1996)	Velar por el cumplimiento de normas. Formular propuestas a Consejo de Cancilleres y Comisión. Ejecutar estudios técnicos. Mantener vínculos con países miembros y organizaciones regionales. Ejercer secretaría de reuniones de representantes de instituciones del SAI.	Secretarios generales.	Permanente.	Resoluciones, propuestas, iniciativas y dictámenes.	Ejecutivo y de proposición.
Tribunal de Justicia (creado en 1979)	Funciones consignadas en su tratado de creación.	Magistrados.	Permanente.	Sentencias.	Jurisdiccional.

Parlamento Andino (creado en 1979)	Participar en promoción y orientación del proceso. Examinar marcha de la integración. Participar, con sugerencias, en generación normativa. Promover armonización de legislaciones.	Por ahora, representantes de Congresos nacionales.		Sugerencias.	Deliberativo.
Consejo Consultivo Empresarial y Consejo Consultivo Laboral (creados en 1983)	Emitir opinión sobre programas de interés para sus sectores. Participar con derecho a voz en reunión de Comisión. Participar en reuniones de grupos de trabajo y expertos gubernamentales a las que hayan sido convocados.	Delegados de organizaciones representativas de los sectores empresariales y laboral.		Sugerencias.	De asesoría.
Corporación Andina de Fomento (CAF) (creada en 1968) Fondo Latinoamericano de Reservas (FLAR)* (creado en 1988)	Impulsar proceso de integración y mantener coordinación con Secretaría General. Funciones consignadas en sus tratados de creación.		Permanente.		Financiero.
Convenios: Convenio Andres Bello (creado en 1970) Convenio Hipólito Unanue (creado en 1971) Convenio Simón Rodríguez (creado en 1973)	Atender asuntos de educación, salud, trabajo y otros.	Ministros de área.			Cooperación.
* el FLAR nace como una extensión del Fondo Andino de Reservas (FAR), institución financiera creada en noviembre de 1976 en el contexto del Acuerdo de Cartagena, cuyo convenio constitutivo fue modificado para permitir la adhesión de terceros países. Este nuevo convenio fue suscrito en Lima, Perú, el 10 de junio de 1988 y entró en vigencia el 12 de marzo de 1991.					

**Ilustración 2. Estructura institucional del Sistema Andino de Integración<sup>29</sup>**

<sup>29</sup> CASAS, Á. (2003), *El modelo regional andino: enfoque de economía política internacional*, Quito, Universidad Andina Simón Bolívar, pág. 115-117.

La descripción del SAI permite evidenciar de manera puntual el funcionamiento de la CAN, es decir, qué estamentos toman las Decisiones, emiten declaraciones<sup>30</sup>, generan las directrices y qué instituciones tienen la responsabilidad de implementarlas acorde con campos de acción y áreas de intervención específicos. Reconocer estos elementos permite establecer de manera puntual los actores y las acciones específicas que ha desarrollado la CAN en referencia a: agregar valor a las materias primas, impulsar el sector industrial y diversificar los mercados para las exportaciones, objetivos que constituyen el área de intervención de esta investigación.

### ***3.6 INTEGRACIÓN***

Para desarrollar el **Sistema de Evaluación** es necesario definir los alcances establecidos por los países miembros frente a la CAN como proceso de integración. Con este propósito se mencionan los niveles de profundidad de la integración y cuáles son los compromisos que requiere el proceso en cada uno de ellos, lo que permite determinar el campo de acción de la CAN y sus áreas de intervención.

El concepto de integración define la relación entre unidades que son mutuamente interdependientes y debido a estos vínculos, adquieren propiedades sistémicas que no existen cuando están establecidos como entes individuales. Esto implica una relación de efecto recíproco cuyo objetivo generalmente es el beneficio de todas las unidades. Se puede

---

<sup>30</sup> Las Decisiones son normas jurídicas que se rigen por lo establecido en la creación del Tribunal de Justicia del Acuerdo de Cartagena y las declaraciones son manifestaciones de carácter no vinculante.

hablar desde un nivel bajo de integración cuando se refiere a esquemas de cooperación, hasta llegar a altos niveles de integración cuando las unidades comprometen sus componentes esenciales en un esquema de interdependencia<sup>31</sup>. La integración de Estados puede darse en diferentes ámbitos como el político, el económico, el social, en seguridad, etc.

La perspectiva de la CEPAL planteaba la integración en el terreno económico. El intercambio comercial permitiría generar redes de beneficio mutuo al ofrecer y acceder a los bienes producidos por los miembros del proceso. Para favorecer este intercambio comercial, se deben reducir los obstáculos que puedan existir para la movilización de bienes y productos entre los países comerciantes, a través de la liberalización del comercio dentro del marco de un acuerdo comercial entre dos o más miembros.

Estos acuerdos comerciales pueden identificarse por el grado de integración alcanzado<sup>32</sup>

- ***Acuerdo preferencial***, aquel donde los miembros del acuerdo deciden prestarse una serie de preferencias o ventajas aduaneras que generalmente tiene un mayor efecto sobre el sector productivo.
- ***Zona de libre comercio***, en este acuerdo se eliminan los aranceles que obstaculizan el comercio, pero se mantiene una política comercial externa diferenciada. Para evitar el mal uso de estos beneficios por terceros países se crean normas de origen para

---

<sup>31</sup> DEUTSCH, K. (1968), *El análisis de las relaciones internacionales*, Buenos Aires, Paidós, pág. 285.

<sup>32</sup> TUGORES QUES, J. (1997), *Economía internacional e integración económica*, 2ª ed., Madrid, McGraw-Hill.

identificar los productos que pueden recibir las ventajas arancelarias.

- **Unión aduanera**, consiste en una Zona de Libre Comercio que adicionalmente cuenta con un Arancel Externo Común frente a terceros países y elimina la necesidad de las normas de origen.

Hasta aquí la integración es netamente comercial, para los siguientes grados de integración se requieren mecanismos no solamente económicos sino también políticos<sup>33</sup>.

- **Mercado común**, consiste en una Unión Aduanera en donde adicional al comercio de bienes, existe una movilidad de trabajo y capital.
- **Mercado único**, como elementos adicionales al Mercado Común, se establece la eliminación de las restricciones técnicas y fiscales, lo que requiere el planteamiento de normas comunes en este sentido a todos los miembros.
- **Unión económica**, adicional a lo anterior se establecen políticas macroeconómicas coordinadas que direccionen y faciliten el intercambio comercial.
- **Unión monetaria**, se establece control sobre tipos de cambio con el fin de darle estabilidad al sistema, lo que posteriormente conlleva al uso de una moneda común.
- **Integración económica completa**, la integración total de las economías requiere elementos supranacionales vinculantes que tomen las decisiones que afectan a todos.

---

<sup>33</sup> MINGORANCE, A. (2002), *La Unión Europea como bloque en el comercio internacional* [tesis doctoral], Alicante, Universidad de San Pablo, Doctorado en Economía.

La categoría en la cual se *podría* enmarcar el proceso desarrollado por la CAN es la ***Unión económica***, puesto que ha desarrollado procesos referentes a la *Unión Aduanera* como: la Nomenclatura Común Andina (NANDINA) (Decisión 570), normas sobre valoración aduanera (Decisión 571) y Arancel Integrado Andino (Decisión 572) entre otras; referentes a *Mercado Común* como el Instrumento Andino de Migración Laboral (Decisión 545) y el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo (Decisión 548); referentes a *Mercado Único* como normas comunes dentro de las que destacan la calificación de origen de las mercancías (Decisión 416), normas que regulan el comercio de productos (Decisión 516), reglamentos técnicos mediante el Sistema de información de notificación y reglamentación Técnica de la Comunidad Andina (SIRT) (Decisión 615); y particularmente se ha establecido el marco para la generación de políticas macroeconómicas coordinadas y políticas de convergencia económica desde el año 2000 (Decisión 543, 578, 599 y 600).

Esta categorización permite evidenciar que las acciones a desarrollar por la CAN superan el aspecto netamente comercial. Sus tareas de coordinación incluyen elementos económicos, sociales y políticos, establecidos de manera puntual dentro de sus objetivos principales, los cuales contemplan el desarrollo armónico y equilibrado de los países miembros, el aumento del crecimiento económico, la generación de ocupación y mejorar la posición de los países miembros en el contexto económico internacional entre otros.

## 4 JUSTIFICACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN EN LA CAN

Teniendo como marco de referencia el capítulo anterior, se define puntualmente el área de intervención de esta investigación, justificando su relevancia para fortalecer el proceso de integración. Los objetivos de la agenda de inserción internacional sobre los cuáles se va a intervenir de manera directa son:

- Agregar valor a las materias primas.
- Impulsar el sector industrial.
- La diversificación de los mercados para exportaciones.

Si bien la definición de estos tres puntos es vista como fundamental por la CAN para el logro de sus objetivos, es necesario profundizar en estos aspectos para entender la relación sistémica que tienen con el desarrollo en la región y el mejoramiento de la calidad de vida de sus ciudadanos, siendo ambos objetivos planteados por la CAN.

La dinámica de la inserción internacional de la CAN se debe llevar a cabo en un contexto de globalización del cual no es posible abstraerse. Este contexto determina una serie de oportunidades y riesgos que deben ser afrontados en un escenario de asimetrías en todos los ámbitos. La transformación de las dinámicas económicas internacionales plantea a la sub-región la necesidad de mejorar cuantitativa y cualitativamente su inserción en la economía global, para lo cual se requiere avanzar simultáneamente y de manera coherente en el desarrollo de políticas comerciales, a fin de incrementar el ritmo de crecimiento de las

exportaciones y su impacto en el crecimiento económico, así como también en el estímulo al desarrollo productivo y al control del entorno macroeconómico<sup>34</sup>.

Es por tanto que las exportaciones, según la CEPAL, pueden aportar en el ritmo del crecimiento económico debido a:

- *La generación de divisas que permitan adquirir las importaciones necesarias para la expansión económica;*
- *El aprovechamiento de economías de escala y de especialización, derivadas de la ampliación de los mercados a los cuales las empresas locales destinan su producción;*
- *Los efectos positivos o encadenamientos que la actividad exportadora tiene en otras actividades, que permiten aumentar la utilización de los recursos materiales y humanos insuficientemente utilizados o que estimulan nuevas inversiones;*
- *La reasignación de recursos hacia actividades y empresas de mayor productividad, con el consecuente incremento de la productividad media de la economía;*
- *La existencia de un mayor contacto con la economía internacional y con las exigencias de la competitividad que enfrentan las actividades exportadoras y sus proveedores<sup>35</sup>.*

Lo que pone en evidencia la importancia de las exportaciones para el desarrollo económico y social de la CAN, la cual se encuentra establecida de manera fundamental en sus objetivos.

Ahora bien, para el incremento de las exportaciones no sólo se deben generar acciones entorno al desarrollo de una oferta exportable competitiva acorde a las capacidades de la región, sino además se debe generar en paralelo una política de diversificación de los mercados de

---

<sup>34</sup> MACHINEA, J. (coord.) (2004), *Desarrollo Productivo en Economías Abiertas*, San Juan, Puerto Rico, CEPAL, pág. 205.

<sup>35</sup> *Ibid.*, pág. 178.

exportaciones, es decir, establecer vínculos con nuevos mercados de destino con el objetivo de ampliar los posibles escenarios para la inserción de los productos en el ámbito internacional. Esto se lleva a cabo al interior de los sectores productivos por lo cual es necesario el desarrollo de estrategias de fomento con el objetivo de fortalecerlos, a fin de que estén en capacidad de responder eficientemente a los retos que representan los mercados internacionales. Estas acciones se desarrollan en diferentes áreas: (i) estrategias de modernización en sus esquemas productivos y de gestión empresarial; (ii) implementación de una política hacia la innovación; (iii) desarrollo de acciones en torno a la educación y formación del capital humano en todos los niveles; (iv) desarrollo de una nueva estructura orientada a la productividad y la competitividad, y finalmente (v) acciones en torno al encadenamiento productivo<sup>36</sup>.

En la dinámica de los mercados contemporáneos, la competitividad es una estrategia desarrollada al interior de las entidades productivas con el propósito de lograr el posicionamiento de los productos en los mercados a los que se accede. Como menciona Iváñez<sup>37</sup> "*La competitividad de una empresa está definida por la naturaleza de su relación con el mercado a través del producto*".

En este sentido es necesario el planteamiento de estrategias de competitividad sistémicas, concepto que comenzó a desarrollarse en los estudios de la CEPAL<sup>38</sup> basado en tres elementos:

---

<sup>36</sup> COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES, Secretaria General, (1999), op. cit.

<sup>37</sup> IVÁÑEZ, J. (2000), *La gestión del diseño en la empresa*, Madrid, McGraw-Hill, pág. 23

<sup>38</sup> OCAMPO, J. y MARTÍN, J. (edits), (2003), *Globalización y Desarrollo: Una Reflexión Desde América Latina y el Caribe*, Bogotá, Banco Mundial-Alfaomega, pág. 148.

*El primero es el papel del conocimiento como pilar de la competitividad, ya que este factor es el único que permite producir bienes y servicios que pasen la prueba de los mercados internacionales, además de proteger e incrementar los ingresos reales de los ciudadanos. El segundo es la insistencia en que, más allá de los esfuerzos aislados de las empresas, la competitividad es una consecuencia del funcionamiento de todo un sector, de su interacción con otros que le suministran bienes y servicios y, en última instancia, del buen desempeño de todo el sistema económico. El tercero es el reconocimiento de que, debido a las grandes imperfecciones que presentan los mercados de tecnología y a las considerables externalidades entre agentes económicos asociadas al carácter sistémico de la competitividad, el desarrollo de buenos mercados de tecnología y de encadenamientos productivos depende en gran medida de los esfuerzos consientes del Estado, de las asociaciones empresariales y, especialmente, de formas de colaboración entre Estado y el sector privado con el objetivo de crear el círculo virtuoso sobre el que se sustenta la competitividad.*

La competitividad está relacionada de manera interdependiente con el concepto de productividad, y su consecución está vinculada de manera directa con el desarrollo de la región. MICHAEL PORTER hace referencia particular en este sentido en su texto *“La Ventaja Competitiva de las Naciones”*, en donde menciona:

*La principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La capacidad de conseguirlo depende no de la amorfa noción de “competitividad” sino la productividad con que se empleen los recursos de una nación (trabajo y capital). La productividad es el valor del producto generado por una unidad de trabajo o capital. Depende tanto de la calidad y características de los productos (lo que determina a los precios que puede venderse), y de la eficiencia con la que se producen<sup>39</sup>.*

Adicionalmente PORTER establece en la misma obra, que:

*La productividad es el principal determinante, a la larga, del nivel de vida de una nación, por que es la causa radical de la renta nacional per capita<sup>40</sup>.*

Se puede decir entonces, que la generación de estructuras productivas enfocadas en el desarrollo de productos con valores agregados y

---

<sup>39</sup> PORTER, M. (1991), *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, Vergara, pág. 28.

<sup>40</sup> *Ibíd.*

competitivos es la estrategia adecuada para la diversificación de la oferta exportadora y para lograr un acceso real y eficiente a los mercados regionales e internacionales, todo esto con el objetivo de conseguir el desarrollo de la región y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. Dicho de otra manera, una tendencia exportadora más fuerte basada en el fortalecimiento de las entidades productivas y productos con alto valor agregado es fundamental para que la capacidad exportadora se traduzca en mayor crecimiento económico<sup>41</sup>, el cual es un elemento indispensable para el desarrollo en la región, uno de los principales objetivos de la CAN.

---

<sup>41</sup> BUSTILLO, I. y OCAMPO, J. (2003), *Asimetrías y cooperación en el Área de Libre Comercio de las Américas*, Santiago de Chile, CEPAL, pág. 20.

## 5 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

El área de intervención establecida para la presente investigación incluye aspectos que hacen necesaria la aproximación desde diferentes *disciplinas* para lograr una comprensión más profunda y acertada. La perspectiva disciplinar ha determinado la aproximación científica a los objetos de estudio desde la implementación del método científico. Esta fragmentación del conocimiento buscaba la especialización para lograr una mayor comprensión y explicación, estableciendo discursos, métodos y objetos de estudio propios de cada disciplina, favoreciendo lo que **Bialowski** denomina *el auto-convencimiento científico de la omnipotencia del saber reducido a un sector de la realidad*.<sup>42</sup>

Pero tal y como lo menciona Flores-Malagón<sup>43</sup>:

*...desde mediados del siglo XX toda una serie de circunstancias como el cambio en el ordenamiento geopolítico, la descolonización, la aparición de nuevos actores sociales y la creciente difusión de las tecnologías de la información, entre otros, comenzaron a afectar la disciplinarización de las ciencias sociales y a cuestionar el tipo de conocimiento, hasta entonces hegemónico que dichas estructuras producían.*

La complejidad de los problemas del conocimiento ha hecho que se revalúe esta perspectiva al identificar la multidimensionalidad de los problemas de estudio, resaltando la necesidad de lograr una articulación entre campos disciplinarios que intervienen sobre problemas y objetos semejantes, con el fin de establecer una nueva relación con el

---

<sup>42</sup> BIALOWSKI citado en GONZÁLEZ, M. Y RUEDA, J. (comps.), (2005), Investigación interdisciplinaria: Urdimbres y tramas, 2ª ed., Bogotá, Cooperativa Editorial Magisterio.

<sup>43</sup> FLÓREZ-MALAGÓN, A. Y MILLÁN DE BENAVIDES, C. (edits.), (2002), *Desafíos de la transdisciplinariedad*, Bogotá, CEJA, pág. 7.

conocimiento. Esta perspectiva permite el encuentro dialógico entre las disciplinas estableciendo vínculos multidisciplinarios, interdisciplinarios o transdisciplinarios.

Dentro del análisis desarrollado sobre la Comunidad Andina, se han reconocido objetivos que buscan el fortalecimiento de la integración como eje vinculante para enfrentar sus desafíos internos y externos. Algunos de estos objetivos contemplan objetos de estudio que no son propios de las Relaciones Internacionales, pero cuya solución aporta directamente al proceso de integración y se encuentra enmarcado dentro de disposiciones supranacionales en manos de la CAN.

El planteamiento para el logro de los objetivos referentes a: *darle valor agregado a las materias primas, impulsar el sector industrial y diversificar los mercados para las exportaciones*, requiere la intervención de otras disciplinas que permitan entender, diagnosticar y generar acciones, considerando siempre la búsqueda del fortalecimiento del proceso de integración.

## **5.1 NEO-FUNCIONALISMO**

Para el análisis de los procesos de integración se han planteado diversas teorías<sup>44</sup>. Dentro de la perspectiva asumida en este documento, se toma como referencia el acercamiento teórico denominado *neo-funcionalismo*,

---

<sup>44</sup> Otras teorías de la integración: Federalismo, Funcionalismo (David Mitrany), Transaccionalismo (Kart Deutsch, Puchala), Inter-gubernamentalismo (Stanley Hoffman), Gobernanza Multinivel (Marks, Hooghe, Jeffery, Kohler-Kosch, Grande), Nuevo Institucionalismo (Bulmer, Armstrong, Stone Sweet) y la Teoría de la fusión entre otras.

el cual percibe la integración como un proceso que crece a partir del desarrollo de organizaciones funcionales de carácter técnico, con un fin establecido y que interactúan entre sí para el logro de sus fines. Éstas desarrollan un proceso de *desbordamiento* desde los sectores exitosos a otros sectores, no como un proceso mecánico y automático, sino dentro del marco de acción de agentes económico-sociales y de las relaciones surgidas entre los sectores integrados. Una característica particular en este proceso, es la existencia de un objetivo o meta general y el desarrollo de funciones en niveles<sup>45</sup>.

Estas funciones son llevadas a cabo a través de sectores conformados por instituciones, políticas y estrategias, que deben trabajar de forma sistémica, involucrando a los actores internos de los Estados en el desarrollo de sus actividades, para que no solo cumplan sus funciones, sino que también consoliden su reconocimiento como una estructura supranacional coherente y exitosa<sup>46</sup>.

A partir de esta perspectiva teórica, el área específica de análisis del *Sistema de Evaluación* que desarrolla la presente investigación está constituida exclusivamente por el marco institucional de la CAN y sus funciones establecidas. Dentro de éste marco, se busca identificar si la CAN ha desarrollado instituciones que permitan el cumplimiento de estos tres objetivos:

- Agregar valor a las materias primas.
- Impulsar el sector industrial.
- La diversificación de los mercados para exportaciones.

---

<sup>45</sup> MARISCAL, N. (2003), *Teorías políticas de la integración europea*, Madrid, Tecnos.

<sup>46</sup> DEUTSCH, K., op. cit.

## **5.2 DISEÑO INDUSTRIAL**

Para el logro de los objetivos determinados anteriormente, se hace necesaria la intervención del *Diseño Industrial* como área del conocimiento que establece las cualidades y especificaciones de los productos, procesos y servicios a fin de responder a las necesidades y solicitudes de los mercados, teniendo en cuenta el establecimiento de relaciones eficientes entre las entidades productivas y su marco tecnológico, distributivo, social y comercial<sup>47</sup>. Para comprender los campos de acción de esta disciplina y su influencia en el desarrollo de productos competitivos para los diferentes mercados, se considera pertinente para efectos de una mejor comprensión del presente trabajo, presentar una breve reseña histórica del Diseño y su accionar en las dinámicas económicas contemporáneas.

### **5.2.1 HISTORIA**

El Diseño Industrial tradicionalmente se vincula con el desarrollo de los objetos que han conformado el entorno humano desde sus albores, siendo esta una concepción errónea puesto que no se puede hablar de diseño industrial en épocas anteriores a la revolución industrial.

Con el advenimiento de la producción industrial, a partir de los avances tecnológicos de la revolución industrial se abrió la posibilidad de

---

<sup>47</sup> INTERNATIONAL COUNCIL OF SOCIETIES OF INDUSTRIAL DESIGN (ICSID), "Definition of Design", [en línea:], disponible en: <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>, recuperado: 15 de agosto 2006.

aprovechar las máquinas para el mejoramiento de las condiciones de vida y la salubridad de las personas, con este propósito las grandes ciudades y las empresas utilizaron los adelantos científicos y tecnológicos para hacer más eficientes sus servicios a costos asequibles mediante la estandarización y la intercambiabilidad de las piezas y partes.

Esto ocasionó que el mercado se colmara de productos de bajo costo y funcionales, pero que aún no asumían un compromiso frente a sus atributos formales. En 1845 bajo la guía de *Henry Cole*, inicia en Inglaterra un movimiento que pretende vincular la industria con el artista o diseñador con el propósito de dotar a los productos de mejores características estéticas. En este entorno de discusión entre los aspectos formal-estéticos y funcionales de los productos surge la primera publicación sobre diseño denominada *Journal of Design and Manufactures*, la cual fue editada entre 1849 y 1852, y buscaba ser escenario para promover la incorporación de valores estéticos a los productos. En este sentido se logró convencer al Príncipe Alberto de Inglaterra para que desarrollara la primera Gran Exposición Universal que se llevó a cabo en Londres en 1851, la cual pretendía evidenciar los aportes que a la industria generaba la implementación de esta visión a los productos<sup>48</sup>.

La producción en serie de objetos de uso cotidiano, en donde se vincula la estandarización de las piezas y la producción industrial, generó una serie de ejemplos notables en esta época, dentro de los que se destaca la silla Thonet # 14 la cual alcanzó antes de la primera guerra mundial una producción de aproximadamente 50 millones de unidades.

---

<sup>48</sup> SALINAS, O. (1992), *Historia del Diseño Industrial*, México, Trillas, pág. 59.

Paralelamente, en los Estados Unidos empezaron a surgir una gran cantidad de productos, particularmente en el mobiliario, que buscaban una mejor adaptación al cuerpo humano, lo que influenció otros campos de la producción industrial en donde se identificó la necesidad de brindar a los usuarios un mayor confort y evitar las enfermedades provocadas por malas posturas en el trabajo<sup>49</sup>. En esta época se empezaron a tomar las primeras medidas para la protección de los obreros cubriendo los mecanismos de las máquinas, por esta razón en 1883 se promulgaron en Austria las primeras normas referidas al tema, lo que posteriormente fue asumido en múltiples productos industriales.

El fabricante de la época, requirió de un profesional que lo ayudara a la configuración de sus productos, por lo cual el Diseño Industrial es ejercido en un principio por profesionales improvisados en artes y oficios<sup>50</sup>. En consecuencia varios diseñadores se vinculan con las empresas, dentro de los que se destacan *Joseph Olbrich*, quien en 1906 diseña carrocerías para la empresa *Opel*, y el más importante, ***Peter Behrens***, quien es considerado el primer Diseñador Industrial profesional por su labor en la *Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft (AEG)* de Alemania, empresa que produce lámparas, motores y turbinas eléctricas desde 1883. La labor de *Behrens* inicia en esta compañía en 1907 cuando es llamado como consultor artístico debido al convencimiento de los beneficios del diseño en las empresas, él sería el encargado de la planeación y el desarrollo de productos, pero adicionalmente asume por primera vez en la historia, el diseño de la imagen corporativa y de la arquitectura como un plan integrado del desarrollo de la imagen de una compañía, es decir, trabaja

---

<sup>49</sup> GIDEON, S. (1978), *La Mecanización se Toma el Mando*, Barcelona, Gustavo Gili, pág. 415.

<sup>50</sup> MALDONADO, T. (1977), *El diseño industrial reconsiderado, definición, historia*. Barcelona, Gustavo Gili, pp. 32-33.

en la coherencia de la proyección de la identidad de la compañía frente a sus consumidores y todo lo que ello implica: productos, imagen grafica, publicidad y arquitectura<sup>51</sup>.

En la misma época en Estados Unidos, se da un movimiento encaminado a la racionalidad de la producción iniciado por *Henry Ford* en la producción del Modelo T en 1908, en donde sus ideas no solo estaban encaminadas a la producción sino a vincular a sus productos los conceptos de calidad, servicio al cliente, eficiencia y durabilidad.

A partir de la experiencia de empresas como AEG, se vió la necesidad de establecer centros educativos, con el fin de formar profesionales en diseño. Con este objetivo se establecen en Europa a partir de 1919 las primeras instituciones para la educación del Diseño Industrial.

En *Weimar*, Alemania, surge la escuela de la *Bauhaus* bajo la dirección de *Walter Gropius*, enmarcada en conceptos educativos, innovadores y creativos en muchos aspectos. La reunión de diversos profesionales del arte y los oficios da como resultado la formación de nuevos especialistas que integran las cualidades técnicas y artísticas necesarias para concebir los nuevos productos que Alemania pretendía incorporar al mercado europeo a fin de ser competitiva. Adicionalmente, en la naciente Unión Soviética se organiza el *Vkhutemas*, institución que preparaba los profesionales responsables de generar los productos necesarios para la reconstrucción de un pueblo destrozado por la revolución.

Estos importantes experimentos educativos, originados por el *Vkhutemas* y la *Bauhaus*, iniciados simultáneamente a principios de los años veinte a

---

<sup>51</sup> SALINAS, O., op. cit, pág 91.

causa de las necesidades de la posguerra y del resurgimiento comercial en Europa, concluye en la primera mitad de los años treinta con el arribo del nazismo en Alemania y el estalinismo en la URSS, los cuales clausuran y desintegran estas instituciones.

La profesión de diseñador industrial sería reconocida y generalizada inicialmente en los Estados Unidos debido a la expansión de la producción industrial posterior a la primera guerra mundial, lo que generó un incremento en el consumo de una gran variedad de productos en donde los nuevos métodos de producción, nuevas materias primas y la normalización de la producción, generaron un bajo costo en la oferta de productos basados en el atractivo estético, apoyados por la publicidad.

Posterior a la Segunda Guerra mundial se inicia un importante debate entre la postura norteamericana de asumir solo el valor estético de los productos y la postura europea que planteaba la creación del producto de manera integral sin subordinar sus funciones a la promoción publicitaria, puesto que ésta orientaba al consumo solamente por la apariencia formal. Esta postura hizo eco en Estados Unidos cuyo principal exponente de la época es *Henry Dreyfuss*, quien desarrolla el concepto que la adaptación de las máquinas a las personas las harían más eficaces<sup>52</sup>.

En ese momento el Diseño Industrial transforma su accionar y se convierte en un factor económico vinculado a la producción<sup>53</sup>, puesto que no solo trabaja en torno a la forma de los productos, sino que se vincula a

---

<sup>52</sup> *Ibíd.*, pág 132.

<sup>53</sup> SICARD, A. (coord.) (2004), *Arte en los Noventa*, Bogota, Universidad Nacional de Colombia, pág. 33.

todos los actores que intervienen en la producción de los objetos, es decir, desde la concepción, pasando por la producción, la distribución, el mercadeo, hasta el uso y el desuso.

El desarrollo gremial del Diseño Industrial se consolida en 1957 con la fundación del *Consejo Internacional de Sociedades de Diseño industrial* ICSID, entidad que se encarga de generar escenarios para la reflexión en torno al Diseño Industrial, sus definiciones, área de conocimiento y promoción de la profesión.

## 5.2.2 EL DISEÑO INDUSTRIAL CONTEMPORÁNEO

La relación de los productos con los consumidores ha cambiado en el tiempo, ya no solo buscan las cualidades específicas de los productos, sino que en el momento de la elección de compra influyen otros factores como el fabricante del producto, el cual define una marca que debe evidenciar una filosofía en torno a su forma de producir, la visión en torno a la calidad y el impacto sobre medio ambiente<sup>54</sup>.

Este cambio responde a dos factores. Primero, a una competencia cada vez más fuerte y más predatoria, que obliga a las empresas a buscar diferentes formas y medidas de acercamiento a sus clientes mediante la proyección de la imagen de las empresas, asumiendo en su cultura empresarial las necesidades de identidad y fidelización de las comunidades objetivo, haciendo que éstas se aproximen no sólo a los productos sino a lo que éstos representan, evocan y significan. Segundo, los consumidores han asumido una posición más crítica ante las actitudes

---

<sup>54</sup> IVÁÑEZ, J., op. cit.

de las compañías en torno a sus responsabilidades con el medio ambiente, sus áreas de influencia inmediata, su servicio y sus relaciones con la comunidad.

Todo esto implica que las empresas y/o organizaciones requieren de una cultura rectora al interior y exterior de ésta y en sus relaciones, generada por profesionales que identifiquen, traduzcan y proyecten en toda la órbita empresarial estos caracteres en forma clara y coherente a sus clientes, siendo aquí donde el Diseño Industrial debe asumir un rol en donde no solo proyecta objetos singulares, sino que en conjunción con todos los estamentos de la organización, proyecta envolver a sus mercados objetivos en una experiencia global, que haga eco de las necesidades de éstas y lo que la empresa quiere proyectar de sus atributos y características organizacionales.

En el mundo de hoy el diseñador industrial dejó de ser un desarrollador de objetos, para vincularse de una manera más activa y participativa dentro de los cambios de la empresas, este profesional no es más un diseñador de objetos, es un estratega, el cual se involucra en la optimización de los recursos con los que cuenta la empresa y la proyección de su imagen, por lo que debe tener una comprensión clara de los aspectos que afectan a los mercados, como la cultura, el contexto social, económico y político.

Adicionalmente participa conjuntamente con otras profesiones en el desarrollo de estrategias de mercadeo y distribución, e identificación de posibles nichos de mercado. Para ello el diseñador trabaja conjuntamente con otros profesionales que le aportan desde sus áreas de conocimiento, articulando todas estas acciones y generando propuestas que sean bien recibidas por los mercados.

A partir de esto, el Diseño Industrial establece una relación interdependiente entre el mercado, las entidades productivas y el producto, sobre la cual tiene la capacidad de intervenir como instrumento de gestión. Mediante el análisis de las necesidades del mercado, la definición de las especificaciones y atributos del producto y los recursos del sistema productivo requeridos para desarrollarlos, establece una vinculación adecuada para que un producto sea competitivo y viable en un mercado.

En este sentido la acción del diseño está encaminada principalmente a ***eleva la competitividad***, estableciendo relaciones eficientes entre todas las variables económicas, sociales y políticas que interactúan de manera sistémica para permitir el acceso viable de los productos a los mercados.

Los efectos que genera el diseño dentro de un entorno productivo, que se ha identificado a través de diferentes estudios son: incremento en las ventas en mercados locales y de exportación, reducción en los costos de fabricación, aumento en las cuotas de mercado, incremento en las ventas, reducción en los tiempos de retorno de la inversión, mejora en la imagen de la empresa y del producto, mejora en la calidad, sinergia hacia otros productos de la misma empresa, mejora en la organización de desarrollo de productos, acceso a nuevos mercado, entre otras<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> DZ CENTRO DE DISEÑO (s. f.), *Diseño Industrial. Beneficio para las Empresas*, Bilbao, DZ Centro de Diseño.

### 5.2.3 EL DISEÑO INDUSTRIAL Y LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

Una consideración importante sobre el Diseño Industrial es la incorporación de la disciplina dentro de estrategias gubernamentales para la promoción de la innovación y la competitividad. Como referencia se pueden mencionar varios casos: la creación del *Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial* en España durante el proceso de incorporación a la Unión Europea con el propósito de aumentar el desarrollo a través del estímulo de la producción; la creación del *Design Council* en 1972, dentro de la estrategia del gobierno británico para fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico en el sector industrial; la fundación en la India del *Instituto Nacional de Diseño (NID)* desde 1961 para impulsar la creatividad en el sector tecnológico<sup>56</sup>; la creación de la ALADI (Asociación Latinoamérica de Diseño Industrial) en 1980, organización que fue reconocida en 1989 por las Naciones Unidas como organismo oficial que representa a los Diseñadores Industriales latinoamericanos y lo distingue como órgano consultor en esta disciplina<sup>57</sup>; la promoción del Diseño Industrial en Brasil a través del *Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico* desde 1981 para fortalecer el sistema productivo nacional gracias a la innovación tecnológica y a la transferencia de tecnologías; en Chile desde 1970 el establecimiento del *Comité de Investigaciones Tecnológicas* dentro del marco de una política tecnológica con miras a la superación del estado de dependencia y la superación del subdesarrollo.

---

<sup>56</sup> PÉREZ, E. (2001), *“Los promotores del diseño industrial: Estado, empresa privada, instituciones educativas y culturales”*, [en línea:], disponible en:

<http://www.analitica.com/va/arte/portafolio/3924939.asp>, recuperado: 21 de abril 2007.

<sup>57</sup> SALINAS, O., op. cit.

Los casos anteriormente presentados evidencian la importancia que históricamente ha venido adquiriendo el Diseño Industrial como instrumento que contribuye al desarrollo de la innovación tecnológica, el fortalecimiento del sector industrial, el incremento de las exportaciones y la generación de valor agregado a los productos, entre otros, en el marco de políticas gubernamentales que buscan el desarrollo de la economía de los países.

### ***5.3 ANÁLISIS FUNCIONAL***

Una de las herramientas que el Diseño Industrial como área de conocimiento, aporta para el análisis propuesto en esta investigación, es el *análisis funcional*. Este método permite establecer las funciones que debe cumplir un sistema para dar respuestas a una necesidad específica. En este caso, se utilizará para el estudio de las relaciones sistémicas al interior del marco institucional de la CAN orientadas a: ***agregar valor a las materias primas, impulsar el sector industrial y la diversificación de los mercados para exportaciones***, lo que permite generar una visión completa y organizada de las acciones puntuales, enunciadas como funciones, que debe llevar a la cabo la CAN en su marco institucional para el cumplimiento de los objetivos planteados en su agenda de inserción internacional, así como también para el impulso al comercio de manufacturas y productos con valor agregado, los cuales permiten consolidar el mercado comunitario fortaleciendo el proceso de integración.

El análisis funcional se origina en los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial. Este método se desarrolló al interior de la compañía *General Electric* por parte del ingeniero de diseño *Lawrence Miles*, quien adelantó una metodología de trabajo en equipo orientada a la reducción de costos mediante el análisis de los productos, basado en conseguir lo que él denominó «*función*» (objetivo o propósito) del producto con el menor costo posible. El «*valor*» quedaba definido, como una relación entre ese concepto de «función» y su coste.

Este método evolucionó desde la aplicación inicial en el proceso de compras de la compañía, hacia las áreas de ingeniería y producción. Posteriormente fue utilizado en otras áreas y otros países, ha sido aplicado en etapas del ciclo de vida de producto diferentes al diseño y la ingeniería<sup>58</sup>.

El *análisis funcional* es un método de investigación sistémico de las funciones que debe cumplir un sistema para responder a una necesidad específica, estableciendo la construcción del sistema a partir de las funciones que debe desempeñar. Estas funciones son entendidas como *las acciones o los efectos que realiza un sistema para cubrir una determinada expectativa del usuario*<sup>59</sup>, ya que parte del supuesto que los sistemas producen efectos (funciones) sobre su campo de acción. De esta forma, se establece un esquema organizado de las funciones a cumplir o nuevas estrategias para su cumplimiento.

---

<sup>58</sup> ORMAZÁBAL SÁNCHEZ, G. (2002), *El IDS: Un nuevo sistema integrado de toma de decisiones para la gestión de proyectos constructivos* [tesis doctoral], Barcelona, Universitat Politècnica de Catalunya, Doctorado en Ingeniería, pág. 147.

<sup>59</sup> ALCAIDE, J., DIEGO, J. y ARTACHO, M. (2004), *Diseño de producto. Métodos y técnicas*, México, Alfaomega, pág. 47.

En el enfoque propuesto por este método de análisis se debe considerar el sistema como una «*caja negra*» que se encarga de transformar un estado inicial en un estado final. Para ello determina cuáles son las funciones que debe cumplir la «*caja negra*» logrando que este proceso se lleve a cabo, identificándolas y jerarquizándolas en funciones principales y subordinadas, lo que permite establecer los objetivos esenciales del sistema. Posteriormente estudia la relación entre estos objetivos, planteados como esenciales, y las necesidades y/o problemas a los cuales pretende dar respuesta el sistema.

## **MÉTODO DEL ANÁLISIS FUNCIONAL**

El método está compuesto por cinco pasos secuenciales, a saber:

*Definición de la necesidad, Validación de la necesidad, Fases de análisis, Determinación de los elementos exteriores, y Definición y caracterización de las funciones*, los cuales se describen a continuación.

### ***DEFINICIÓN DE LA NECESIDAD***

Al enfrentarse a un problema o al cumplimiento de un objetivo, la primera labor es identificar las causas reales del problema o las áreas particulares que deben desarrollarse para el cumplimiento del objetivo. Esta labor es fundamental, puesto que en algunos casos se puede partir de unas causas asumidas pero no reales. Estableciendo las causas reales o las áreas de acción -en el caso del cumplimiento de un objetivo- se puede identificar la necesidad real que pretende subsanar la «Caja negra» o sistema.

Para ello el análisis identifica: el problema que se quiere solucionar, el objeto de la acción del sistema, los componentes que se pretenden afectar dentro del problema y el objetivo que se pretende lograr sobre estos componentes, respondiendo a las preguntas:

- *¿A quién le presta servicio el sistema?*
- *¿Sobre qué actúa el sistema?*
- *¿Cuál es el objetivo que el sistema persigue?*

### ***VALIDACIÓN DE LA NECESIDAD***

Dentro de procesos dinámicos existe la posibilidad que la necesidad planteada pueda cambiar o desaparecer; con esto en mente, es importante prever estas situaciones y brindarle al sistema una justificación dentro de un escenario específico que le otorgue límites y alcances a su accionar. Para ello se responde a las preguntas:

- *¿Por qué existe el sistema?*
- *¿Con qué objetivo existe esta necesidad?*
- *¿Cuáles son las causas de la evolución o desaparición de la necesidad?*

### ***CATEGORÍAS DE ANÁLISIS***

Partiendo de la definición de la necesidad, el sistema puede desarrollar su labor en un ciclo determinado, con un punto de partida específico y una terminación de su actividad, o también pueden establecer que su acción se desarrolla en diferentes áreas que vinculadas sistémicamente permitan

el cumplimiento de su objetivo. En ambos casos se deben establecer fases o categorías puntuales que permitan identificar la función principal que se debe cumplir en cada una de ellas.

Por ejemplo, en el ciclo de vida de producto asumido desde el Diseño Industrial se reconocen las siguientes fases generales:

- Concepción
- Prototipos
- Producción
- Comercialización
- Utilización
- Reciclaje o desuso.

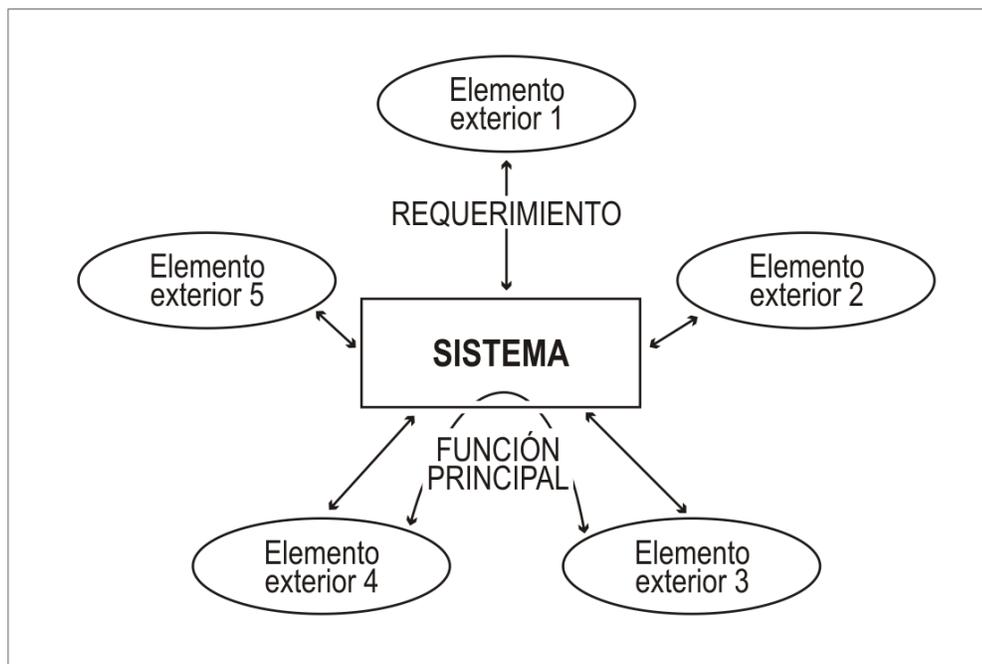
### ***DETERMINACIÓN DE LOS ELEMENTOS EXTERIORES***

Para cada una de las categorías de análisis se establecen los elementos exteriores con los cuales se relaciona la «Caja negra» o sistema. Estos elementos pueden ser activos o pasivos, dinámicos, materiales o inmateriales, y permiten desagregar las funciones secundarias del sistema. Por ejemplo:

- Personas
- Máquinas
- Elementos climáticos
- Inteligencia de mercados
- Divulgación
- Elementos institucionales
- Políticas

## ***DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS FUNCIONES***

En la relación directa entre la «Caja negra» o sistema y un elemento exterior se establece un requerimiento, es decir, una acción que el sistema **debe** cumplir para apoyar la función principal. Esta función principal está dada por la relación de varios elementos exteriores a través del sistema y constituye la acción que el sistema **permite** cumplir, es decir, su función principal, la cual determina el aspecto esencial para que la «Caja negra» o sistema pueda cumplir su objetivo.



**Ilustración 3. Establecimiento de las funciones<sup>60</sup>.**

---

<sup>60</sup> ESTEVE, B. (2001), *Polycopie de cours du Diplôme d'Etudes Approfondis en conception de produits et innovation 2001/2002*, Paris, ENSAM – Laboratoire Conception de Produits Nouveaux et Innovation.

## 6 APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

Partiendo de los planteamientos anteriores, podemos asumir *seis* premisas como puntos de partida de esta investigación:

*Primera*, el área específica de intervención de esta investigación se centra en tres objetivos planteados dentro de la agenda de inserción internacional de la CAN: *agregar valor a las materias primas, impulsar el sector industrial y la diversificación de los mercados para exportaciones*, como se explicó en el *Capítulo 4*.

*Segunda*, el cumplimiento de éstos objetivos y la inserción internacional de la CAN favorece un mayor aprovechamiento de los beneficios del comercio, estimula el desarrollo de la región y fortalece el mercado comunitario, y en consecuencia, aporta al fin último de la CAN, el cual es la integración.

*Tercera*, tomando como punto de partida los planteamientos del neo-funcionalismo, que asume el establecimiento de organizaciones funcionales de nivel técnico en el ámbito supranacional como medio para el logro y fortalecimiento de los procesos de integración a partir del cumplimiento de tareas específicas, esta investigación se centrará en el análisis de los componentes del marco institucional de la CAN que aporten al cumplimiento de los tres objetivos antes mencionados.

*Cuarta*, el desarrollo de las acciones que debe asumir la CAN en su marco institucional para el logro de estos objetivos, requiere una perspectiva

interdisciplinaria que incluya conocimientos adicionales a los aportados por las Relaciones Internacionales con el propósito de generar un plan de acción coherente e integral.

**Quinta**, el análisis funcional permite establecer las tareas que deben asumirse dentro del marco institucional de la CAN, para dar respuestas eficientes y coherentes a los objetivos determinados como objeto de esta investigación y los cuales se encuentran planteados en su agenda de inserción internacional.

**Sexta**, partiendo del Diseño Industrial como área de conocimiento que busca desarrollar estrategias para el planteamiento de productos competitivos en los mercados y considerando su aplicación como un instrumento de gestión estratégica, esta disciplina aporta desde una visión metodológica que permite identificar las acciones puntuales que debe desarrollar la CAN para el cumplimiento de sus objetivos en torno a: *agregar valor a las materias primas, impulsar el sector industrial y la diversificación de los mercados para exportaciones.*

La relación de estas premisas permite desarrollar el **Sistema de Evaluación**. La primera define el área de intervención específica. La segunda justifica ésta intervención como aporte al proceso de integración llevado a cabo por la CAN para el logro de sus objetivos generales. La tercera determina la perspectiva de esta investigación, que se centra en el análisis del marco institucional y las funciones referentes al área de intervención. La cuarta indica que para cumplir los objetivos escogidos de su agenda de inserción internacional se requiere una visión interdisciplinaria. La quinta establece el método del Análisis Funcional como estrategia para identificar las tareas que debe asumir la CAN para el cumplimiento de los objetivos anteriormente mencionados. Y la sexta

determina que la disciplina del Diseño Industrial permite establecer los elementos puntuales que se deben asumir en el análisis funcional para la definición de los indicadores a ser aplicados en el ***Sistema de Evaluación***.

El ***Sistema de Evaluación*** se desarrolla como una herramienta que permite identificar si el planteamiento institucional que actualmente ha desarrollado la CAN en relación a los objetivos antes mencionados, responde a los requisitos de una producción competitiva de la región dentro del entorno de comercio internacional.

Es importante mencionar que el SDE se puede aplicar a otros procesos de integración que persigan objetivos similares a los establecidos como área de acción del sistema.

## ***ANÁLISIS FUNCIONAL APLICADO***

Dentro del área de investigación planteada, este método permite establecer las funciones que deben tenerse en cuenta al interior de la CAN en una estrategia que busque el cumplimiento de: *agregar valor a las materias primas, impulsar el sector industrial y la diversificación de los mercados para exportaciones*, para el desarrollo los indicadores de un ***Sistema de evaluación (SDE)*** del cuerpo institucional de la CAN frente a estos tres objetivos.

## ***DEFINICIÓN DE LA NECESIDAD***

El actor principal al cual se le presta servicio es la CAN y su marco institucional. Dentro de ella identificamos las políticas y los instrumentos, como aquellos componentes que brindan la información sobre la forma en que la CAN estructura su marco institucional para el logro de los tres objetivos planteados anteriormente.

<b>¿A QUIEN LE PRESTA SERVICIO EL SISTEMA?</b>		
<b>CAN</b>		
<b>¿SOBRE QUÉ ACTÚA EL SISTEMA?</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>OBJETIVOS QUE TIENE EL SISTEMA</b>
<b>POLÍTICAS</b>	Son las orientaciones y directrices generales formuladas por la CAN para orientar y facilitar el cumplimiento y desarrollo de los objetivos. Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.	Determinar cuales son las ÁREAS de acción que define la CAN en torno a: agregar valor a las materias primas, impulsar el sector industrial y la diversificación de los mercados para exportaciones.
<b>INSTRUMENTOS</b>	Recursos materiales, institucionales y políticos que destina la CAN a fin de desarrollar las estrategias encaminadas a logro del acceso a los mercados e impulso a los sectores productivos en el marco de la competitividad.	Determinar la estructura organizacional y las funciones establecidas por la CAN para el desarrollo de las ESTRATEGIAS definidas para el logro de: agregar valor a las materias primas, impulsar el sector industrial y la diversificación de los mercados para exportaciones.
		Entender el esquema de vinculación y comunicación entre los INSTRUMENTOS planteados para el logro de: agregar valor a las materias primas, impulsar el sector industrial y la diversificación de los mercados para exportaciones.
		Identificar los recursos que destina la CAN para la implementación de los INSTRUMENTOS que apoyan y fomentan el desarrollo de estrategias en torno a: agregar valor a las materias primas, impulsar el sector industrial y la diversificación de los mercados para exportaciones.

A partir del establecimiento y análisis de estos componentes, surge la necesidad:

*Definir los indicadores que permitan evaluar si la CAN ha considerado todas las instituciones necesarias para brindar valor agregado a las materias primas, impulsar al sector industrial y diversificar los mercados para las exportaciones.*

### **VALIDACIÓN DE LA NECESIDAD**

Es necesario generar *indicadores* que permitan evaluar el cuerpo institucional establecido por la CAN para el logro de: *agregar valor a las materias primas, impulsar el sector industrial y la diversificación de los mercados para exportaciones*, y de esta manera establecer los aciertos y desaciertos del esquema planteado, con el ánimo de fortalecer el proceso de integración.

- *La aplicación de correctivos se hace necesaria a fin de adecuar, actualizar y ajustar las POLÍTICAS e INSTRUMENTOS hacia el logro de los objetivos planteados.*
- *La COMPETITIVIDAD es importante y fundamental en el marco de la CAN, porque permite agregar valor a las materias primas, impulsar el sector industrial y diversificar los mercados para exportaciones, lo que estimula el desarrollo de la sub-región y mejora la calidad de vida de sus ciudadanos.*

## ¿CAUSAS DE EVOLUCIÓN O DE DESAPARICIÓN DE LA NECESIDAD?

- Un viraje en los objetivos y políticas de la CAN en su agenda de inserción internacional referente al acceso a los mercados, el impulso a las entidades productivas y la diversificación de mercados para las exportaciones, haría necesario una adecuación para responder a los nuevos retos que se asuman o las nuevas orientaciones que se establezcan.
- Evoluciones en el comercio internacional que reorienten la necesidades de los Estados y los procesos de integración en torno a su participación en las dinámicas comerciales y económicas internacionales, haría necesario que los indicadores desarrollados deban ser replanteados o ajustados a fin de asumir estos cambios.
- Nuevas concepciones en torno a la **COMPETITIVIDAD** determinarían el desarrollo de ajustes en los indicadores para asumirlas, con el propósito de adecuarse a estos nuevos escenarios.
- Un cambio en el escenario internacional que determine el replanteamiento o desaparición de los procesos de integración como se conciben actualmente determinarían la desaparición de la necesidad de establecer indicadores para su evaluación.

## ***CATEGORÍAS DE ANÁLISIS***

Como se mencionó anteriormente, es necesario establecer categorías puntuales de análisis que permitan identificar las funciones que se deben cumplir. Para definir estas categorías se utiliza la ***Gestión Estratégica de Diseño***, herramienta del Diseño Industrial que permite establecer relaciones eficientes al interior de una organización, en este caso la CAN,

la cual busca generar acciones que permitan su viabilidad mediante el desarrollo de productos que potencien su acción en los mercados basados en un entorno productivo y comercial definido. Su proceso requiere que la organización examine su entorno y su propia estructura interna, evalúe cuáles son sus fortalezas y debilidades, y desarrolle una serie de medidas que le permitan aprovechar sus ventajas y contrarrestar los efectos negativos de sus desventajas, con el objetivo de ser viable y competitiva en el mercado en el que desarrolla su actividad<sup>61</sup>.

Como herramienta metodológica establece tres **CATEGORÍAS** de intervención: *el mercado, el entorno productivo y el producto*, que se vinculan directamente con los objetivos de la agenda de inserción internacional de la CAN: *agregar valor a las materias primas, impulsar el sector industrial y la diversificación de los mercados para exportaciones*.

La categoría de **mercado**, entendido como el escenario en el cual los consumidores definen sus intereses frente a los productos de acuerdo a sus necesidades y su entorno económico, político y social, está vinculada con la **diversificación de los mercados para las exportaciones**, puesto que identificar las solicitudes de los consumidores y sus variables permiten generar una oferta de productos que amplíen las posibilidades de inserción en nuevos mercados. Su análisis incluye: la competencia presente en el mercado de destino, los canales de distribución necesarios, el entorno social, político y económico del mercado destino, el establecimiento de las estrategias de comercialización y mercadeo apropiadas, así como también la consideración de las normas y leyes que rigen este entorno.

---

<sup>61</sup> IVÁÑEZ, J., op. cit., pág. 19.

La categoría de *entorno productivo*, entendido como el espacio en el cual se desarrollan los productos que deben ser ofrecidos a los mercados, está vinculada con el *impulso al sector industrial*, puesto que entender cuáles son las capacidades productivas de la región permite desarrollar estrategias de optimización y vinculación con el propósito que sus productos, bienes y/o servicios se inserten de manera competitiva en los mercados, impulsando el sector industrial. Su análisis incluye: el acceso a las materia primas y los recursos de los que se dispone, el encadenamiento productivo, la infraestructura local y la capacidad instalada, el entorno social, político y económico donde desarrolla su actividad, los canales de distribución y comercialización con los que cuenta, y la normativa y estrategias de fomento locales.

La categoría de *producto*, entendido como la respuesta tangible o intangible a las necesidades de un usuario, dentro del cual se asumen aspectos funcionales, tecnológicos y comunicativos, está vinculada con *agregar valor a las materias primas*, puesto que generar productos que consideren de manera fundamental las materias primas disponibles en la región, permite trascender de una oferta exportable basada en materias primas y productos básicos a una oferta exportable de productos industriales. Su análisis incluye: las características, especificaciones y atributos del producto, considerando la necesidades del mercado, las características culturales, políticas y económicas de los consumidores, la tecnología y capacidad del entorno productivo de origen, los canales de distribución y mercadeo, las políticas gubernamentales de fomento, y el entorno, social político y económico de origen.

## ***DETERMINACIÓN DE LOS ELEMENTOS EXTERIORES***

La determinación de los elementos exteriores de cada una de las categorías de análisis contempla aspectos económicos, sociales y políticos, de acuerdo a la categorización de la CAN como una *Unión Económica*. Las interacciones entre cada uno de ellos y su categoría de análisis permiten segmentar las relaciones y establecer respuestas funcionales a cada una de ellas.

Estos elementos exteriores se establecen a partir del método ***Despliegue de Función de Calidad*** (traducción de QFD, *Quality Function Deployment*), desarrollado en 1972 por *Yogi Asao* en el astillero de *Mitsubishi* en Kobe, el cual pretende identificar los requerimientos de los mercados y asegurar que éstos estén presentes en todas las etapas de diseño, planificación, producción y comercialización de los productos<sup>62</sup>.

Dentro de la categoría de análisis ***Mercado*** se establecen como elementos exteriores:

- La *inteligencia de mercados*, puesto que permite establecer puntualmente el tipo de bienes y servicios, incluyendo sus características específicas, que se deben desarrollar para ingresar de manera competitiva a los mercados.
- Las *normas*, puesto que la incorporación de las normas internacionales o aquellas que rigen en los mercados de destino, en el proceso de homologación de bienes y servicios de la región, favorece el acceso a los mercados.
- El *posicionamiento*, puesto que definir acciones con la intención de generar en los consumidores una imagen en torno a un producto,

---

<sup>62</sup> ALCAIDE, J., DIEGO, J. y ARTACHO, M., op. cit., pág. 67.

entidad, país o región, permite ser recordado e identificado con un concepto particular, logrando la diferenciación en un entorno competitivo.

Dentro de la categoría de análisis **Producto** se establecen como elementos exteriores:

- La *capacitación*, puesto que es fundamental establecer acciones encaminadas a la formación permanente de las entidades productivas y el capital humano en el proceso de desarrollo de productos, gestión de la producción y análisis de mercados, con el propósito generar una cultura productiva coherente con las necesidades y las exigencias de los mercados contemporáneos.
- El *mercadeo*, permite establecer acciones encaminadas para la comercialización de bienes y/o servicios a fin de promocionar y posicionar la oferta de la región en los mercados de destino, y en consecuencia, lograr una mayor penetración en ellos.
- Los *canales de distribución*, los cuales permiten determinar las necesidades en torno a los canales de acceso a los mercados con el propósito de generar estrategias para el desarrollo de la infraestructura de la región y en consecuencia lograr una comercialización viable de la oferta exportable de la región.
- Las *normas*, puesto que la incorporación de condiciones mínimas de calidad en el proceso de desarrollo de productos, permite generar una oferta exportable acorde con las condiciones exigidas por los mercados contemporáneos.

Dentro de la categoría de análisis de **Entidades Productivas** se establecen como elementos exteriores:

- Las *materias primas*, puesto que son el punto de partida del sector productivo. El conocimiento de su existencia y disponibilidad permite desarrollar productos que potencien su utilización y acceso a mercados regionales e internacionales.
- Los *procesos productivos*, puesto que en base a ellos se determina la capacidad exportable, volúmenes productivos disponibles y necesidades de inversión, lo que permite establecer qué mercados se pueden atender de manera eficiente y viable por parte de las entidades productivas de la región.
- Las estrategias de *Investigación y Desarrollo* a través de las cuales se establecen acciones de fomento, desarrollo y divulgación de la innovación, permiten brindar valor agregado y diferenciación a los bienes y servicios ofrecidos por la región.
- El *capital humano* establece las cualidades y características del insumo laboral utilizado por las entidades productivas, lo que determina las capacidades productivas y las necesidades de capacitación para potenciar acciones encaminadas al desarrollo de productos que accedan de manera competitiva a los mercados.
- Los *sectores productivos*, los cuales determinan el abanico de posibilidades productivas de la región, su identificación permite establecer las potencialidades, necesidades y estrategias de desarrollo y encadenamiento, con el propósito de generar una oferta exportable competitiva.
- Las *normas* regionales o internacionales determinan los lineamientos dentro de los cuales se debe enmarcar el desarrollo industrial de la región, su implementación permite generar una oferta exportable viable para el entorno internacional.

## ***DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS FUNCIONES***

A partir de la definición de los elementos exteriores en cada una de las categorías de análisis, se establecen las funciones principales en cada una de ellas y los requerimientos que debe asumir la CAN para el logro de los tres objetivos antes mencionados.

Dentro de la categoría de análisis de ***Mercado***, se establece como función principal:

*La CAN debe determinar cuantitativa y cualitativamente las necesidades y expectativas de los mercados, con el propósito de orientar y posicionar la oferta exportable de las entidades productivas.*

Dentro de la categoría de análisis de ***Producto***, se establece como función principal:

*La CAN debe generar acciones que definan lineamientos y estrategias para consolidar la oferta exportable de los países miembros, coherente con las capacidades productivas, y orientada a la ampliación de los mercados regionales e internacionales.*

Dentro de la categoría de análisis de ***Entidades Productivas***, se establece como función principal:

*La CAN debe fomentar la óptima utilización de la capacidad productiva de la región, con el propósito de hacerla más competitiva y de esta manera responder a los desafíos de la región y de los mercados regionales e internacionales.*

## MERCADO

<b>FUNCIÓN PRINCIPAL</b>	La CAN debe determinar cuantitativa y cualitativamente las necesidades y expectativas de los mercados, con el propósito de orientar y posicionar la oferta exportable de las entidades productivas.	
<b>ELEMENTOS EXTERIORES</b>	<b>REQUERIMIENTOS</b>	<b>DEFINICIONES</b>
<b>INTELIGENCIA DE MERCADOS</b>	Identificar los mecanismos definidos por la CAN para analizar las necesidades y características del mercado con el propósito de determinar las oportunidades de acceso a ellos, estableciendo puntualmente el tipo de bienes y/o servicios que se deben desarrollar para ingresar de manera competitiva a los mercados.	<i>Inteligencia de mercados</i> se entiende como el análisis sistemático de la información sobre los diversos aspectos cuantitativos y cualitativos que inciden en la situación presente y futura de los mercados, sirve para identificar el comportamiento, las oportunidades, las amenazas y las posiciones competitivas de los participantes en dichos mercados. De esta manera, la inteligencia de mercados se desarrolla como un sistema que incorpora el manejo de información sistematizada, la recolección y validación de información en los mercados de destino sobre actividades de comercialización y consumo y los procesos humanos de interpretación y procesamiento de dicha información.
<b>NORMAS</b>	Identificar los métodos de incorporación de las normas internacionales o aquellas que rigen en los mercados de destino en el proceso de homologación de productos y servicios de la región, puesto que esto favorece su acceso a los mercados.	<i>Normas</i> se definen como las reglas impuestas a las materias primas, procesos productivos, bienes y/o servicios, y entidades productivas, definidas por organismos reconocidos y legítimos nacionales o internacionales, con el propósito de establecer unos estándares mínimos a cumplir.
<b>POSICIONAMIENTO</b>	Identificar las estrategias definidas por la CAN para la divulgación y posicionamiento de la región en el entorno internacional, a través de la generación de una identidad en torno a la región y sus bienes y/o servicios.	<i>Posicionamiento</i> se entiende como las acciones desarrolladas a fin de generar en los consumidores una imagen en torno a un producto, entidad, país o región, con el fin de ser recordado e identificado con un concepto particular y de ésta manera lograr ser diferenciado en un entorno competitivo.
<b>DIVULGACIÓN</b>	Determinar las estrategias existentes en torno a la divulgación de la información sobre mercados existentes, sus características y solicitudes.	<i>Divulgación</i> se entiende como la acción de poner en conocimiento de un grupo social particular información relevante para éste.

## PRODUCTO

FUNCIÓN PRINCIPAL	La CAN debe generar acciones que definan lineamientos y estrategias para consolidar la oferta exportable de los países miembros, coherente con las capacidades productivas, y orientada a la ampliación de los mercados regionales e internacionales.	
ELEMENTOS EXTERIORES	REQUERIMIENTOS	DEFINICIONES
<b>CAPACITACIÓN</b>	Identificar las acciones desarrolladas por la CAN para la capacitación de las entidades productivas y el capital humano en el proceso de desarrollo de bienes y/o servicios, permite generar una cultura productiva coherente con los requerimientos de los mercados contemporáneos.	<b>Desarrollo de producto</b> se entiende como un conjunto de acciones sistemáticas, críticas y documentadas, que tienen como resultado la generación de información que define las cualidades y atributos de un sistema de productos tangible o intangible.
		<b>Gestión de la producción</b> se define como las acciones desarrolladas a fin de optimizar los recursos productivos y la utilización de las materias primas en un proceso productivo, con el objetivo de generar atributos de producto que sean competitivos en los mercados de destino.
		<b>Análisis de mercados</b> son las acciones emprendidas a fin de determinar las solicitudes de los mercados con el fin de desarrollar productos y servicios que sean apropiados y apropiables por ellos. En éste se deben contemplar, la competencia, el precio, el mercado y el producto.
<b>MERCADEO</b>	Identificar los instrumentos desarrollados por la CAN para diversificar los mercados de la oferta exportable de la región.	<b>Mercadeo directo</b> se define como acciones encaminadas para la venta de productos y/o servicios de manera directa entre el productor y el distribuidor o cliente final. Con este fin, en el marco de un proceso de integración se desarrollan eventos de encuentro, como por ejemplo las ruedas de negocio o los eventos feriales.
<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	Identificar los mecanismos establecidos por la CAN frente al desarrollo de la infraestructura de los países miembros para el acceso y distribución de los bienes y/o servicios desarrollados en la región hacia los mercados de destino.	<b>Infraestructura</b> se define como el conjunto de elementos o servicios vinculados de manera sistémica, que son fundamentales para el funcionamiento de una organización o para el desarrollo de una actividad.
<b>NORMAS</b>	Identificar los instrumentos establecidos por la CAN para la incorporación de estándares mínimos de calidad en el proceso de desarrollo de productos, necesarias para acceder a los mercados.	<b>Calidad</b> se define como el cumplimiento de los requisitos del cliente, entregándole un producto, servicio o información adecuados al uso y a sus expectativas (Iváñez, 2000)
<b>DIVULGACIÓN</b>	Determinar las estrategias existentes en torno a la capacitación, conocimiento y divulgación de las acciones necesarias para el desarrollo de productos competitivos en los mercados.	<b>Divulgación</b> se entiende como la acción de poner en conocimiento de un grupo social particular información relevante para éste.

## ENTIDADES PRODUCTIVAS

<b>FUNCIÓN PRINCIPAL</b>	La CAN debe fomentar la óptima utilización de la capacidad productiva de la región, con el propósito de aumentar su competitividad, respondiendo a los desafíos de la región y a las dinámicas de los mercados regionales e internacionales.	
<b>ELEMENTOS EXTERIORES</b>	<b>REQUERIMIENTOS</b>	<b>DEFINICIONES</b>
<b>MATERIAS PRIMAS</b>	Identificar los mecanismos que ha desarrollado la CAN para el fomento, la utilización y el mercadeo de las materias primas disponibles en la región, a fin de poner en conocimiento de la comunidad y potenciar la utilización de los recursos a los cuales se puede acceder.	<i>Materias primas</i> se define como los insumos necesarios para la producción de un bien o servicio.
<b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b>	Identificar los mecanismos de recolección y divulgación de información de los procesos productivos disponibles en la región a fin de comunicar las posibilidades productivas ofrecidas.	<i>Procesos productivos</i> se definen como las acciones tecnológicas encaminadas a transformar materias primas en un producto o en parte de éste.
	Identificar las actividades desarrolladas por la CAN para el estudio de la capacidad exportable y los volúmenes productivos, con el fin de entender qué mercados se pueden atender de manera eficiente y viable por parte de las entidades productivas de la región.	<i>Capacidad exportable</i> se define como los volúmenes de producción y distribución de las entidades productivas para responder a las demandas de los mercados exteriores.
<b>I+D</b>	Identificar las acciones desarrolladas por la CAN con el propósito de generar políticas de fomento en torno a Investigación y Desarrollo (I+D), que permitan generar innovación y acceder de manera competitiva en los mercados regionales e internacionales.	<i>I+D</i> es el acrónimo de Investigación y Desarrollo, y se define como el conjunto de actividades sistemáticas dirigidas a mejorar e innovar los productos, procesos y/o servicios de una entidad productiva desde el punto de vista tecnológico-productivo, es una de las etapas del proceso de innovación tecnológica.
<b>CAPITAL HUMANO</b>	Identificar las acciones desarrolladas por la CAN para la formación y calificación del capital humano de la región para la producción de bienes y/o servicios acordes a las exigencias de los mercados regionales e internacionales.	<i>Capital humano</i> se define como aquellas habilidades y cualidades que va desarrollando y acumulando la mano de obra residente en la región, tanto por la educación formal como a través de la diaria práctica de una actividad productiva.
<b>NORMAS</b>	Identificar las acciones desarrolladas por la CAN para la capacitación del capital humano en los sistemas normativos internacionales.	<i>Normas</i> se definen como las reglas impuestas a las materias primas, procesos productivos, productos y/o servicios, y entidades productivas, definidas por organismos reconocidos y legítimos, bien sea a nivel nacional o internacional, con el propósito de establecer unos estándares mínimos a cumplir.

<b>SECTORES</b>	Identificar las acciones desarrolladas por la CAN para el fomento de sectores productivos y encadenamientos que respondan a las potencialidades de la región.	<b>Cadena productiva</b> se define como el proceso que sigue un producto o servicio a través de las actividades de producción, transformación e intercambio, hasta llegar al consumidor final. Incluye además, el abasto de insumos y sistemas relevantes, así como todos los servicios que afectan de manera significativa a dichas actividades.
<b>DIVULGACIÓN</b>	Determinar las estrategias existentes en torno a la capacitación, conocimiento y divulgación de las acciones necesarias para el desarrollo de los sectores productivos de la región.	<b>Divulgación</b> se entiende como la acción de poner en conocimiento de un grupo social particular de una información relevante para este

La relación sistémica existente entre los elementos exteriores de cada una de las tres categorías, *mercado, producto y entidades productivas*, permite segmentar de manera específica las funciones principales encontradas para cada categoría en los cuadros presentados anteriormente. Para desarrollar y concretar los indicadores se parte de la naturaleza de cada elemento establecida en el numeral 6.1. (Sub-índice *Categorías de Análisis*), a partir de la cual se desarrolla la matriz presentada en la Ilustración 4.

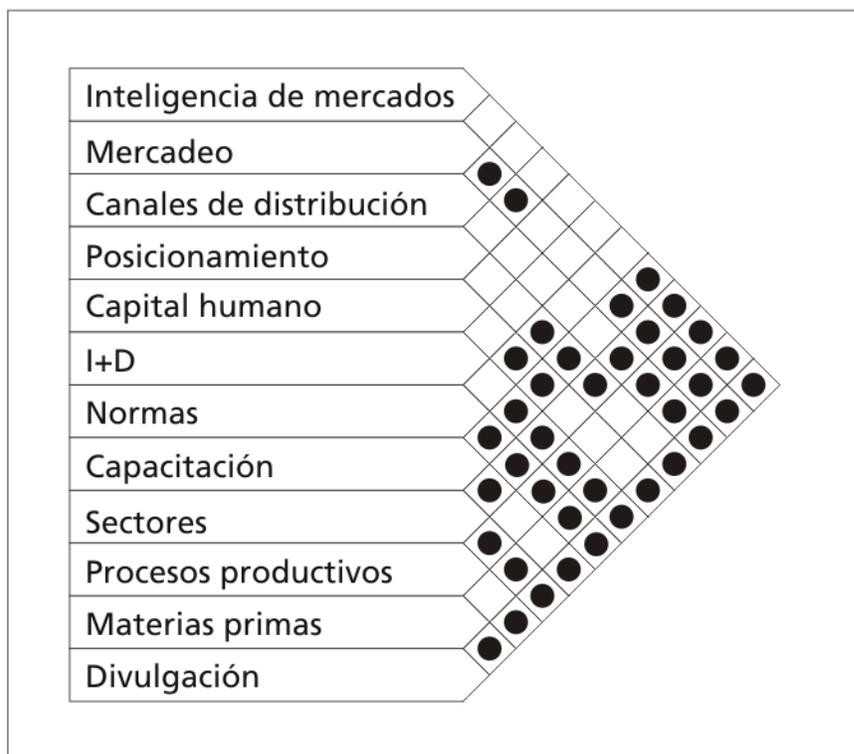


Ilustración 4. Vinculación de elementos exteriores<sup>63</sup>.

<sup>63</sup> Matriz desarrollada por los autores.

En esta matriz se listan todos los elementos exteriores, *Inteligencia de mercados, Mercadeo, Canales de distribución, Posicionamiento, Capital humano, investigación y desarrollo (I+D), Normas, Capacitación, Sectores, Procesos productivos, Materias primas y Divulgación*, y se establecen las relaciones directas de vinculación entre los elementos exteriores, lo que permite definir funciones puntuales que desglosan los requerimientos y de esta manera se determinan los indicadores que se implementan en el ***Sistema de Evaluación***, los cuales se desarrollan en los cuadros presentados a continuación.

Es importante resaltar, que el elemento exterior ***divulgación*** se relaciona de manera transversal con todos los demás elementos, definiéndolo como un aspecto fundamental que debe asumir la CAN como estrategia para el logro de los tres objetivos.

## INTELIGENCIA DE MERCADOS

### REQUERIMIENTO

Identificar los mecanismos definidos por la CAN para analizar las necesidades y características del mercado con el propósito de determinar las oportunidades de acceso a ellos, estableciendo puntualmente el tipo de bienes y/o servicios que se deben desarrollar para ingresar de manera competitiva a los mercados.

### SE RELACIONA CON:

ELEMENTO EXTERIOR	INDICADOR
<b>CAPACITACIÓN</b>	La CAN debe: Fomentar la capacitación de las entidades productivas en métodos y técnicas de inteligencia de mercados, que permitan identificar las necesidades de los mercados y el desarrollo de bienes y/o servicios acordes a éstas.
<b>DIVULGACIÓN</b>	La CAN debe: Divulgar la información de las materias primas y sus características, disponibles en la región, a fin de ampliar los mercados de destino.
	La CAN debe: Divulgar la información de los procesos productivos disponibles en la región, a fin de fomentar encadenamientos productivos que favorezcan la competitividad de la región en los mercados regionales e internacionales.
<b>MATERIAS PRIMAS</b>	La CAN debe: Divulgar la información de los sectores productivos disponibles en la región, con el fin de ampliar las posibilidades de inserción en nuevos mercados de destino.
	La CAN debe: Identificar quién requiere de las materias primas disponibles en la región y con que características, a fin de ampliar los mercados de destino.
<b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b>	La CAN debe: Identificar cuales son las necesidades de los mercados en relación a los procesos productivos disponibles en la región y con que características, a fin de divulgarlos y potenciar su utilización en los sectores productivos.
<b>SECTORES</b>	La CAN debe: Identificar las necesidades de los mercados y comunicarlo a los sectores productivos, con el propósito que éstos generen bienes y/o servicios adecuados y competitivos para estos mercados.

## MERCADEO

### *REQUERIMIENTO*

Identificar los instrumentos desarrollados por la CAN para diversificar los mercados de la oferta exportable de la región.

### *SE RELACIONA CON:*

ELEMENTO EXTERIOR	INDICADOR
<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	Identificar los mecanismos establecidos por la CAN frente al desarrollo de la infraestructura de los países miembros para el acceso y distribución de los bienes y/o servicios desarrollados en la región hacia los mercados de destino.
<b>CAPACITACIÓN</b>	La CAN debe: Fomentar la capacitación de las entidades productivas en métodos y técnicas de mercadeo de productos, que permita desarrollar estrategias de inserción en los mercados.
<b>DIVULGACIÓN</b>	La CAN debe: Divulgar las estrategias de mercadeo desarrolladas con el propósito de vincular a todos los estamentos productivos con estos programas y ampliar las posibilidades de penetración en nuevos mercados.
<b>MATERIAS PRIMAS</b>	La CAN debe: Desarrollar estrategias de mercadeo de las materias primas de la región, con el fin de aumentar su nivel de ventas.
<b>POSICIONAMIENTO</b>	La CAN debe: Desarrollar una estrategia de marca-región que permita posicionar la región en el imaginario internacional.
<b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b>	La CAN debe: Desarrollar estrategias de mercadeo de los procesos productivos de la región, con el fin de aumentar su nivel de ventas.
<b>SECTORES</b>	La CAN debe: Desarrollar estrategias de mercadeo de los bienes y/o servicios de la región a fin de lograr una diversificación de mercados.

## CANALES DE DISTRIBUCIÓN

### **REQUERIMIENTO**

Identificar los mecanismos establecidos por la CAN frente al desarrollo de infraestructura para el acceso y distribución de los bienes y/o servicios desarrollados en la región hacia los mercados de destino.

### **SE RELACIONA CON:**

<b>ELEMENTO EXTERIOR</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>DIVULGACIÓN</b>	La CAN debe: Divulgar la información referente a los canales de distribución disponibles en la región con el propósito de ampliar las posibilidades de acceso hacia los mercados de destino.
<b>MATERIAS PRIMAS</b>	La CAN debe: Desarrollar políticas de mejoramiento de la infraestructura de la región para el acceso y la distribución de las materias primas disponibles hacia los mercados de destino.
<b>MERCADEO</b>	La CAN debe: Desarrollar políticas de mejoramiento de la infraestructura de la región para el acceso y distribución de su oferta exportable hacia los mercados de destino.
<b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b>	La CAN debe: Desarrollar políticas de mejoramiento de la infraestructura de la región para el acceso a los procesos productivos disponibles, para ampliar y mejorar la oferta exportable.
<b>SECTORES</b>	La CAN debe: Desarrollar políticas de mejoramiento de la infraestructura de la región para el acceso y distribución de su oferta exportable hacia los mercados de destino.
	La CAN debe: Desarrollar políticas de mejoramiento de la infraestructura de la región que permitan la formación de encadenamientos productivos, a fin de generar estrategias de competitividad acordes con las dinámicas comerciales globales.

## POSICIONAMIENTO

### *REQUERIMIENTO*

Identificar las estrategias definidas por la CAN para la divulgación y posicionamiento de la región en el entorno internacional, a través de la generación de una identidad en torno a la región y sus bienes y/o servicios.

### *SE RELACIONA CON:*

ELEMENTO EXTERIOR	INDICADOR
<b>CAPACITACIÓN</b>	La CAN debe: Fomentar la capacitación de las entidades productivas en torno a las estrategias de posicionamiento de bienes y/o servicios, a fin de lograr una adecuada inserción y recordación en los mercados.
<b>DIVULGACIÓN</b>	La CAN debe: Divulgar las estrategias de marca-región desarrolladas a fin de se incorporadas en la oferta exportable de la región
<b>MERCADEO</b>	La CAN debe: Desarrollar una estrategia de marca-región que permita posicionar la región en el imaginario internacional.
<b>NORMAS</b>	La CAN debe: Divulgar en los mercados regionales e internacionales las normas incorporadas en los bienes y/o servicios desarrollados en la región, a fin de evidenciar el nivel de estandarización internacional de sus productos, fortaleciendo su posicionamiento en los mercados internacionales.
<b>SECTORES</b>	La CAN debe: Establecer los lineamientos de una estrategia de marca-región que sea incorporados en los bienes y/o servicios, con el fin de generar la recordación y el posicionamiento de la región y sus productos en los mercados de destino.

## CAPITAL HUMANO

### **REQUERIMIENTO**

Identificar las acciones desarrolladas por la CAN para la formación y calificación del capital humano de la región para la producción de bienes y/o servicios acordes a las exigencias de los mercados regionales e internacionales.

### **SE RELACIONA CON:**

<b>ELEMENTO EXTERIOR</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>CAPACITACIÓN</b>	La CAN debe: Estimular la capacitación del capital humano de la región consecuentemente con sus recursos y sus necesidades, a fin de incrementar la productividad y la competitividad de la oferta exportable en los mercados de destino.
<b>DIVULGACIÓN</b>	La CAN debe: Divulgar los programas de formación del capital humano disponibles a fin de ampliar la participación de la comunidad y su impacto en el desarrollo productivo de la región.
<b>NORMAS</b>	La CAN debe: Conocer la normativa internacional en torno a la contratación y entorno laboral que debe cumplir la región a fin de permitir el acceso de los bienes y/o servicios a los mercados de destino.

**REQUERIMIENTO**

Identificar las acciones desarrolladas por la CAN con el propósito de generar políticas de fomento en torno a Investigación y Desarrollo (I+D), que permitan generar innovación y acceder de manera competitiva en los mercados regionales e internacionales.

**SE RELACIONA CON:**

ELEMENTO EXTERIOR	INDICADOR
<b>CAPACITACIÓN</b>	La CAN debe: Desarrollar estrategias de capacitación de los sectores productivos para estimular una cultura de innovación que genere valor agregado, estrategias de diferenciación y competitividad a los bienes y/o servicios de la región.
<b>DIVULGACIÓN</b>	La CAN debe: Divulgar las investigaciones desarrolladas al interior de los países miembros y por ella misma, para que sus resultados sean apropiados por la comunidad en general.
<b>MATERIAS PRIMAS</b>	La CAN debe: Fomentar investigación en torno a las posibilidades productivas de las materias primas disponibles, con el fin de agregar valor a éstas para diversificar la oferta exportable de la región.
<b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b>	La CAN debe: Fomentar investigación en torno a desarrollos tecnológico e innovación que puedan ser incorporados en los procesos industriales, con el fin de ampliar las posibilidades productivas y aumentar la competitividad de la oferta exportable.
<b>SECTORES</b>	La CAN debe: Fomentar investigación en torno a la gestión empresarial, encadenamientos productivos y el desarrollo de bienes y/o servicios, a fin de mejorar la productividad, la competitividad y la oferta exportable, lo que permite la diversificación de los mercados.

## NORMAS

### REQUERIMIENTO

Identificar los métodos de incorporación de las normas internacionales o aquellas que rigen en los mercados de destino, en el proceso de homologación de bienes y/o servicios de la región, lo que favorece su acceso a los mercados.

### SE RELACIONA CON:

ELEMENTO EXTERIOR	INDICADOR
<b>CAPACITACIÓN</b>	La CAN debe: Fomentar la capacitación del capital humano de la región en torno a las normativas internacionales para favorecer el desarrollo de una oferta exportable que cumpla los estándares internacionales, y en consecuencia, lograr una mejor inserción en los mercados de destino.
<b>CAPITAL HUMANO</b>	La CAN debe: Conocer la normativa internacional en torno a la contratación y entorno laboral que debe cumplir la región a fin de permitir el acceso de los bienes y/o servicios a los mercados de destino.
<b>DIVULGACIÓN</b>	La CAN debe: Generar un centro de divulgación de los sistemas normativos internacionales asequible a toda la comunidad, a fin de ser implementados en la producción de bienes y/o servicios ofrecidos por la región, con el fin de aumentar su competitividad y fortalecer la diversificación de sus mercados.
<b>MATERIAS PRIMAS</b>	La CAN debe: Conocer la normativa internacional en torno a las materias primas disponibles en la región, a fin de fomentar su incorporación y de ésta forma consolidar una oferta exportable adecuada para el entorno internacional.
<b>POSICIONAMIENTO</b>	La CAN debe: Divulgar en los mercados regionales e internacionales las normas incorporadas en los bienes y/o servicios desarrollados en la región, a fin de evidenciar el nivel de estandarización internacional de sus productos, fortaleciendo su posicionamiento en los mercados internacionales.
<b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b>	La CAN debe: Conocer la normativa internacional en torno a los procesos productivos disponibles en la región y estimular su incorporación, con el fin de consolidar una oferta exportable acorde al entorno internacional.
<b>SECTORES</b>	La CAN debe: Conocer y divulgar los estándares de calidad definidos en el entorno internacional, a fin de ser implementados en los bienes y/o servicios ofrecidos por la región, con el fin de aumentar su competitividad y fortalecer la diversificación de sus mercados.

## CAPACITACIÓN

### REQUERIMIENTO

Identificar las acciones desarrolladas por la CAN para la capacitación de las entidades productivas y el capital humano en el proceso de desarrollo de bienes y/o servicios, permite generar una cultura productiva coherente con los requerimientos de los mercados contemporáneos.

### SE RELACIONA CON:

ELEMENTO EXTERIOR	INDICADOR
<b>CAPITAL HUMANO</b>	La CAN debe: Estimular la capacitación del capital humano de la región consecuentemente con sus recursos y sus necesidades, a fin de incrementar la productividad y la competitividad de la oferta exportable en los mercados de destino.
<b>DIVULGACIÓN</b>	La CAN debe: Comunicar a todos los estamentos sociales los programas de capacitación desarrollados para el mejoramiento de la oferta exportable de la región, favoreciendo un mayor aprovechamiento de éstos.
<b>I+D</b>	La CAN debe: Desarrollar estrategias de capacitación de los sectores productivos para estimular una cultura de innovación que genere valor agregado, estrategias de diferenciación y competitividad a los bienes y/o servicios de la región.
<b>INTELIGENCIA DE MERCADOS</b>	La CAN debe: Fomentar la capacitación de las entidades productivas en métodos y técnicas de inteligencia de mercados, que permitan identificar las necesidades de los mercados y el desarrollo de bienes y/o servicios acordes a éstas.
<b>MERCADEO</b>	La CAN debe: Fomentar la capacitación de las entidades productivas en métodos y técnicas de mercadeo de producto, que permitan desarrollar estrategias de inserción en los mercados.
<b>NORMAS</b>	La CAN debe: Fomentar la capacitación del capital humano de la región en torno a las normativas internacionales para favorecer el desarrollo de una oferta exportable que cumpla los estándares internacionales, y en consecuencia, lograr una mejor inserción en los mercados de destino.
<b>POSICIONAMIENTO</b>	La CAN debe: Fomentar la capacitación de las entidades productivas en torno a las estrategias de posicionamiento de bienes y/o servicios, a fin de lograr una adecuada inserción y recordación en los mercados.
<b>SECTORES</b>	La CAN debe: Fomentar la capacitación de los sectores productivos en torno a las estrategias de competitividad que deben ser incorporadas en los bienes y/o servicios desarrollados, para incrementar la viabilidad de su inserción en los mercados de destino.

## SECTORES

### *REQUERIMIENTO*

Identificar las acciones desarrolladas por la CAN para el fomento de sectores productivos y encadenamientos que respondan a las potencialidades de la región.

### *SE RELACIONA CON:*

ELEMENTO EXTERIOR	INDICADOR
<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	<p>La CAN debe: Desarrollar políticas de mejoramiento de la infraestructura de la región para el acceso y distribución de su oferta exportable hacia los mercados de destino.</p> <hr/> <p>La CAN debe: Desarrollar políticas de mejoramiento de la infraestructura de la región que permitan la formación de encadenamientos productivos, a fin de generar estrategias de competitividad acordes con las dinámicas comerciales globales.</p>
<b>CAPACITACIÓN</b>	<p>La CAN debe: Fomentar la capacitación de los sectores productivos en torno a las estrategias de competitividad que deben ser incorporadas en los bienes y/o servicios desarrollados, para incrementar la viabilidad de su inserción en los mercados de destino.</p>
<b>DIVULGACIÓN</b>	<p>La CAN debe: Divulgar la información de los sectores productivos disponibles en la región, con el fin de ampliar las posibilidades de inserción en nuevos mercados de destino.</p>
<b>I+D</b>	<p>La CAN debe: Fomentar investigación en torno a la gestión empresarial, encadenamientos productivos y el desarrollo de bienes y/o servicios, a fin de mejorar la productividad, la competitividad y la oferta exportable, lo que permite la diversificación de los mercados.</p>
<b>INTELIGENCIA DE MERCADOS</b>	<p>La CAN debe: Identificar las necesidades de los mercados y comunicarlo a los sectores productivos, con el propósito que éstos generen bienes y/o servicios adecuados y competitivos para estos mercados.</p>
<b>MATERIAS PRIMAS</b>	<p>La CAN debe: Estimular el encadenamiento productivo para el desarrollo de bienes y/o servicios competitivos acorde con los recursos de la región, con el fin de diversificar su oferta exportable.</p>

<b>MERCADEO</b>	La CAN debe: Desarrollar estrategias de mercadeo de los bienes y/o servicios de la región a fin de lograr una diversificación de mercados.
<b>NORMAS</b>	La CAN debe: Conocer y divulgar los estándares de calidad definidos en el entorno internacional, a fin de ser implementados en los bienes y/o servicios ofrecidos por la región, con el fin de aumentar su competitividad y fortalecer la diversificación de sus mercados.
<b>POSICIONAMIENTO</b>	La CAN debe: Establecer los lineamientos de una estrategia de marca-región que sea incorporados en los bienes y/o servicios, con el fin de generar la recordación y el posicionamiento de la región y sus productos en los mercados de destino.
<b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b>	La CAN debe: Generar estrategias de encadenamiento productivo que permitan ampliar la oferta exportable y responder a las necesidades de los mercados regionales e internacionales.

## PROCESOS PRODUCTIVOS

### REQUERIMIENTO

Identificar las actividades desarrolladas por la CAN para el estudio de la capacidad exportable y los volúmenes productivos, con el fin de entender qué mercados se pueden atender de manera eficiente y viable por parte de las entidades productivas de la región.

### SE RELACIONA CON:

ELEMENTO EXTERIOR	INDICADOR
<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	La CAN debe: Desarrollar políticas de mejoramiento de la infraestructura de la región para el acceso a los procesos productivos disponibles, para ampliar y mejorar la oferta exportable.
<b>DIVULGACIÓN</b>	La CAN debe: Divulgar la información de los procesos productivos disponibles en la región, a fin de fomentar encadenamientos productivos que favorezcan la competitividad en los mercados regionales e internacionales.
<b>I+D</b>	La CAN debe: Fomentar investigación en torno a desarrollo tecnológico e innovación que puedan ser incorporados en los procesos industriales, con el fin de ampliar las posibilidades productivas y aumentar la competitividad de la oferta exportable.
<b>INTELIGENCIA DE MERCADOS</b>	La CAN debe: Identificar cuales son las necesidades de los mercados en relación a los procesos productivos disponibles en la región y con que características, a fin de divulgarlos y potenciar su utilización en los sectores productivos.
<b>MERCADEO</b>	La CAN debe: Desarrollar estrategias de mercadeo de los procesos productivos de la región, con el fin de aumentar su nivel de ventas.
<b>NORMAS</b>	La CAN debe: Conocer la normativa internacional en torno a los procesos productivos disponibles en la región y estimular su incorporación, con el fin de consolidar una oferta exportable acorde al entorno internacional.
<b>SECTORES</b>	La CAN debe: Generar estrategias de encadenamiento productivo que permitan ampliar la oferta exportable y responder a las necesidades de los mercados regionales e internacionales.

## MATERIAS PRIMAS

### *REQUERIMIENTO*

Identificar los mecanismos que ha desarrollado la CAN para el fomento, la apropiación y el mercadeo de las materias primas disponibles en la región, a fin de poner en conocimiento de la comunidad y potenciar la utilización de los recursos a los cuales se puede acceder.

### *SE RELACIONA CON:*

ELEMENTO EXTERIOR	INDICADOR
<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	La CAN debe: Desarrollar políticas de mejoramiento de la infraestructura de la región para el acceso y la distribución de las materias primas disponibles hacia los mercados de destino.
<b>DIVULGACIÓN</b>	La CAN debe: Divulgar la información de las materias primas y sus características, disponibles en la región, a fin de ampliar los mercados de destino.
<b>I+D</b>	La CAN debe: Fomentar investigación en torno a las posibilidades productivas de las materias primas disponibles, con el fin de agregar valor a éstas para diversificar la oferta exportable de la región.
<b>INTELIGENCIA DE MERCADOS</b>	La CAN debe: Identificar quién requiere de las materias primas disponibles en la región y con que características, a fin de ampliar los mercados de destino.
<b>MERCADEO</b>	La CAN debe: Desarrollar estrategias de mercadeo de las materias primas de la región, con el fin de aumentar su nivel de ventas.
<b>NORMAS</b>	La CAN debe: Conocer la normativa internacional en torno a las materias primas disponibles en la región, a fin de fomentar su incorporación y de ésta forma consolidar una oferta exportable adecuada para el entorno internacional.
<b>SECTORES</b>	La CAN debe: Estimular el encadenamiento productivo para el desarrollo de bienes y/o servicios competitivos acorde con los recursos de la región, con el fin de diversificar su oferta exportable.

## 7 SISTEMA DE EVALUACIÓN

Dentro de la agenda externa de la CAN se ha planteado la inserción internacional como un objetivo vinculado directamente con el desarrollo de la región y al fortalecimiento del proceso de integración. De esta agenda, como se mencionó anteriormente, se toman como referencia para esta investigación tres objetivos:

1. Brindar valor agregado a las materias primas
2. Impulsar el sector industrial
3. Diversificar los mercados para las exportaciones

El análisis funcional dio como resultado indicadores específicos que sirven como punto de partida para el planteamiento de las preguntas que permiten identificar si dentro del cuerpo institucional de la CAN están contempladas todas las áreas de acción necesarias para el cumplimiento de estos objetivos. El *Sistema de Evaluación* se plantea como un cuestionario de preguntas que buscan establecer:

- La consideración de cada uno de los componentes particulares de cada área temática dentro del marco institucional de la CAN.
- El carácter de consideración, ya sea a través de Declaraciones o Decisiones de la CAN.
- Cuál es la institución encargada de llevar a cabo las funciones propuestas en cada componente.

Con fines organizativos, las preguntas fueron agrupadas en las siguientes áreas temáticas:

1. Inteligencia de mercados
2. Mercadeo

3. Posicionamiento
4. I+D
5. Normas
6. Capacitación
7. Canales de distribución
8. Sectores
9. Divulgación

### ***DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN***

Cada una de las siguientes preguntas permite identificar una función particular a cumplirse dentro del marco institucional de la CAN. En cada una de ellas se deben contemplar los siguientes aspectos:

- ¿Está considerada la función dentro del marco institucional de la CAN?
- ¿Cuál es la naturaleza de esta función dentro del marco normativo de la CAN (Decisión o Resolución)?
- ¿Cuál es la institución encargada de llevar a cabo las funciones propuestas en cada componente?

## **INTELIGENCIA DE MERCADOS**

Esta área temática busca identificar los mecanismos definidos por la CAN para analizar las necesidades y características del mercado con el propósito de determinar las oportunidades de acceso a ellos, estableciendo puntualmente el tipo de bienes y/o servicios que se deben desarrollar para ingresar de manera competitiva a los mercados.

<b>PREGUNTA</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para identificar las necesidades de los mercados internacionales en relación a bienes y/o servicios disponibles en la región?	<i>Identificar las necesidades de los mercados y comunicarlo a los sectores productivos, favorece el desarrollo de bienes y/o servicios adecuados y competitivos. Adicionalmente estimula la diversificación de la oferta exportable y la ampliación de los mercados.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para capacitar a las entidades productivas en métodos y técnicas de inteligencia de mercados?	<i>Capacitar a las entidades productivas en métodos y técnicas de inteligencia de mercado permite la incorporación de las necesidades y deseos de los mercados en el desarrollo de bienes y/o servicios.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para identificar quién requiere de las materias primas disponibles en la región y con que características?	<i>Identificar quién requiere de las materias primas disponibles en la región y con que características, permite generar estrategias a fin de diversificar los mercados.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para identificar las necesidades de los mercados en relación a los procesos productivos disponibles en la región?	<i>Identificar las necesidades de los mercados en relación a los procesos productivos disponibles en la región permite potenciar su utilización en los sectores productivos de la región o a nivel internacional mediante la venta de servicios productivos.</i>

## MERCADERO

Esta área temática busca identificar los instrumentos desarrollados por la CAN para diversificar los mercados de la oferta exportable de la región.

PREGUNTA	JUSTIFICACIÓN
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para identificar la oferta exportable de la región?	<i>Identificar la oferta exportable de la región permite desarrollar estrategias puntuales para el mercadeo de los bienes y/o servicios producidos.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para desarrollar estrategias de mercadeo de las materias primas de la región?	<i>Desarrollar estrategias de mercadeo de las materias primas de la región, permite aumentar su nivel de ventas y ampliar los mercados de destino.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para desarrollar estrategias de mercadeo de los procesos productivos de la región?	<i>Desarrollar estrategias de mercadeo de los procesos productivos de la región, permite aumentar su nivel de ventas y ampliar los mercados de destino.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para el fomento de las exportaciones?	<i>Fomentar las exportaciones favorece el aumento de la productividad y la competitividad, así como la diversificación de los mercados.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para desarrollar estrategias de mercadeo de los productos industriales y/o servicios de la región?	<i>Desarrollar estrategias de mercadeo de los productos industriales y/o servicios de la región permite de lograr una diversificación de mercados.</i>

## I+D

Esta área temática busca identificar las acciones desarrolladas por la CAN con el propósito de generar políticas de fomento en torno a Investigación y Desarrollo (I+D), que permitan generar innovación y acceder de manera competitiva en los mercados regionales e internacionales.

PREGUNTA	JUSTIFICACIÓN
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar investigación en torno a desarrollo tecnológico e innovación?	<i>Fomentar investigación en torno a desarrollo tecnológico e innovación que pueda ser incorporada en los procesos industriales y productos de la región, amplía las posibilidades productivas e incrementa la competitividad de la oferta exportable.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar investigación en torno a las posibilidades productivas que ofrecen materias primas disponibles en la región?	<i>Fomentar investigación en torno a las posibilidades productivas que ofrecen las materias primas disponibles en la región, permite generar valor agregado a éstas y diversificar la oferta exportable.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar investigación en torno a la gestión empresarial?	<i>Fomentar la investigación en torno a la gestión empresarial permite mejorar la productividad de los sectores productivos de la región.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar investigación en torno a encadenamientos productivos?	<i>Fomentar la investigación en torno a encadenamientos productivos permite mejorar la productividad, la competitividad y la diversificación de la oferta exportable de la región.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar investigación en torno al desarrollo de productos industriales y/o servicios competitivos?	<i>Fomentar la investigación en torno al desarrollo de productos industriales y/o servicios permite mejorar la competitividad y la oferta exportable de la región.</i>

## NORMAS

Esta área temática busca identificar los métodos de incorporación de las normas internacionales o aquellas que rigen en los mercados de destino, en el proceso de homologación de bienes y/o servicios de la región, lo que favorece su acceso a los mercados.

PREGUNTA	JUSTIFICACIÓN
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para conocer y fomentar la aplicación de la normativa internacional en torno a la contratación y entorno laboral?	<i>Conocer y fomentar la aplicación de la normativa internacional en torno a la contratación y entorno laboral permite el acceso de los bienes y/o servicios a los mercados regionales e internacionales sin restricciones por condicionamientos de orden laboral.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para conocer y fomentar la aplicación de la normativa internacional en torno a las materias primas disponibles en la región?	<i>Conocer y fomentar la aplicación de la normativa internacional en torno a las materias primas disponibles en la región permite consolidar una oferta exportable adecuada para el entorno internacional.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para conocer y fomentar la aplicación de la normativa internacional en torno a los procesos productivos?	<i>Conocer y fomentar la aplicación de la normativa internacional en torno a los procesos productivos de la región permite consolidar una oferta exportable y de servicios acorde los requerimientos internacionales.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para conocer y fomentar la aplicación de la normativa internacional en torno a los productos industriales ofrecidos por la región?	<i>Conocer y fomentar la aplicación de la normativa internacional en torno a las los productos industriales ofrecidos por la región permite consolidar una oferta exportable acorde los requerimientos internacionales.</i>

## CAPACITACIÓN

Esta área temática busca identificar las acciones desarrolladas por la CAN para la capacitación de las entidades productivas y el capital humano en el proceso de desarrollo de bienes y/o servicios, lo que permite generar una cultura productiva coherente con los requerimientos de los mercados contemporáneos.

PREGUNTA	JUSTIFICACIÓN
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar la capacitación del capital humano de la región consecuentemente con sus recursos y sus necesidades?	<i>Capacitar el capital humano de la región consecuentemente con sus recursos y sus necesidades permite incrementar la competitividad de la oferta exportable en los mercados de destino.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar la capacitación del capital humano de la región en el conocimiento y la implementación de las normativas internacionales?	<i>Capacitar el capital humano de la región en el conocimiento y la implementación de las normativas internacionales favorece que la oferta exportable de la región cumpla los estándares internacionales y en consecuencia tenga una mejor inserción en los mercados de destino.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar la capacitación de las entidades productivas en estrategias de posicionamiento de bienes y/o servicios?	<i>Capacitar a las entidades productivas en estrategias de posicionamiento de bienes y/o servicios favorece la inserción de la oferta exportable de la región en los mercados.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar la capacitación de las entidades productivas en técnicas de mercadeo de producto?	<i>Capacitar a las entidades productivas en técnicas de mercadeo de producto favorece el desarrollo de estrategias particulares de inserción en los mercados.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar la capacitación de los sectores productivos en torno a estrategias de competitividad?	<i>Capacitar a los sectores productivos en torno a las estrategias de competitividad permite potenciar la inserción en los mercados de destino.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar la capacitación de los sectores productivos en métodos y técnicas de innovación?	<i>Capacitar a los sectores productivos en métodos y técnicas de innovación posibilita la generación de valor agregado a los bienes y/o servicios.</i>

## CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Esta área temática busca identificar los mecanismos establecidos por la CAN frente al desarrollo de la infraestructura de sus países miembros para el acceso y distribución de los bienes y/o servicios desarrollados en la región hacia los mercados de destino.

PREGUNTA	JUSTIFICACIÓN
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar el mejoramiento de la infraestructura de la región?	<i>Desarrollar políticas de mejoramiento de la infraestructura de la región permite la distribución de la oferta exportable hacia los mercados de destino.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para utilizar la infraestructura de la región en la generación de encadenamientos productivos?	<i>Desarrollar políticas de mejoramiento de la infraestructura de la región propicia la formación de encadenamientos productivos, lo que fortalece la productividad y competitividad de la oferta exportable de la región.</i>

## SECTORES

Esta área temática busca identificar las acciones desarrolladas por la CAN para el fomento de sectores productivos y encadenamientos que respondan a las potencialidades de la región.

PREGUNTA	JUSTIFICACIÓN
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar sectores productivos de la región?	<i>Fomentar los sectores productivos de la región impulsa su desarrollo y favorece el aumento de su productividad y competitividad.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para estimular estrategias de encadenamiento productivo?	<i>Estimular el encadenamiento productivo permite el desarrollo de bienes y/o servicios competitivos, acorde con los recursos de la región, y en consecuencia la diversificar su oferta exportable.</i>

## DIVULGACIÓN

Esta área temática busca identificar las estrategias de divulgación de las acciones desarrolladas por la CAN en torno a brindar valor agregado a las materias primas, impulsar al sector industrial y diversificar los mercados para las exportaciones.

PREGUNTA	JUSTIFICACIÓN
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para divulgar las necesidades de los mercados regionales e internacionales?	<i>Conocer las necesidades y expectativas de los mercados regionales e internacionales favorece el desarrollo de una oferta exportable competitiva en el entorno internacional.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para divulgar los programas de capacitación desarrollados o fomentados por la comunidad?	<i>Conocer los programas de capacitación desarrollados o fomentados por la CAN favorece su utilización por parte de la comunidad.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para divulgar las investigaciones desarrolladas al interior de la Comunidad?	<i>Conocer las investigaciones desarrolladas permite que sus resultados sean apropiados por la comunidad en general.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para generar un centro de divulgación de los sistemas normativos internacionales?	<i>Hacer asequible a toda la comunidad los sistemas normativos internacionales permite generar una cultura de la calidad que potencie la oferta exportable y el capital humano de la región.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para divulgar la información referente a las materias primas disponibles en la región?	<i>Conocer la existencia y posibilidad de acceso a las materias primas de la región favorece el desarrollo productivo de los sectores industriales de la comunidad.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para divulgar la información de los procesos productivos disponibles en la región?	<i>Conocer la información de los procesos productivos disponibles en la región permite fomentar los encadenamientos productivos y diversificar la oferta de servicios ofrecidos por la región.</i>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para divulgar en los mercados internacionales las normas incorporadas en los bienes y/o servicios desarrollados en la región?	<i>Divulgar en los mercados internacionales las normas incorporadas en los bienes y/o servicios desarrollados en la región, permite explotar el nivel de estandarización de los bienes y/o servicios y generar un posicionamiento adecuado en los mercados internacionales.</i>

## ***POSICIONAMIENTO***

Esta área temática busca identificar las estrategias definidas por la CAN para la divulgación y posicionamiento de la región en el entorno internacional, a través de la generación de una identidad en torno a la región y sus bienes y/o servicios.

<b>PREGUNTA</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para establecer los lineamientos de una estrategia de marca-región que sea incorporada en los bienes y/o servicios que ofrece la región?	<i>Establecer los lineamientos de una estrategia de marca-región que sea incorporados en los bienes y/o servicios producidos, permite generar la recordación y el posicionamiento de la región y sus productos en los mercados de internacionales.</i>

## 8 APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

La aplicación del *Sistema de Evaluación* se llevó a cabo mediante la revisión de todas las Decisiones y las Declaraciones de la CAN<sup>64</sup>. Se revisan las Decisiones de la Comisión y del Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores como órganos de dirección y decisión, puesto que son normas jurídicas que se rigen por lo establecido en la creación del Tribunal de Justicia del Acuerdo de Cartagena<sup>65</sup>, y se tienen en cuenta las declaraciones, puesto que aunque son manifestaciones de carácter no vinculante evidencian acciones específicas de la CAN.

---

<sup>64</sup> A la fecha de elaboración de este documento (mayo de 2007) la CAN contaba con 665 Decisiones y la última fecha de publicación fue 2007-03-22, adicionalmente, contaba con 1102 Resoluciones y la última fecha de publicación fue 2007-04-19.

<sup>65</sup> Artículo 2 y 3 del TRATADO DE CREACIÓN DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA COMUNIDAD ANDINA.

## INTELIGENCIA DE MERCADOS

Esta área temática busca identificar los mecanismos definidos por la CAN para analizar las necesidades y características del mercado con el propósito de determinar las oportunidades de acceso a ellos, estableciendo puntualmente el tipo de bienes y/o servicios que se deben desarrollar para ingresar de manera competitiva a los mercados.

### PREGUNTAS

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para identificar las necesidades de los mercados internacionales en relación a bienes y/o servicios disponibles en la región?

- *NO SE ENCONTRÓ INFORMACIÓN AL RESPECTO.*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para capacitar a las entidades productivas en métodos y técnicas de inteligencia de mercados?

- *NO SE ENCONTRÓ INFORMACIÓN AL RESPECTO.*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para identificar quién requiere de las materias primas disponibles en la región y con que características?

- *NO SE ENCONTRÓ INFORMACIÓN AL RESPECTO.*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para identificar las necesidades de los mercados en relación a los procesos productivos disponibles en la región?

- *NO SE ENCONTRÓ INFORMACIÓN AL RESPECTO.*

## MERCADEO

Esta área temática busca identificar los instrumentos desarrollados por la CAN para diversificar los mercados de la oferta exportable de la región.

### PREGUNTAS

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para identificar la oferta exportable de la región?

- *La Decisión 043, establece bajo mandato de la Junta la creación de un sistema subregional de información estadística que comprenda, en forma gradual, datos en lo posible semestrales sobre producción, importación, exportación, precios, áreas sembradas y cosechadas, y otros, para productos agropecuarios que sean materia de intercambio actual o potencial en la Subregión (artículo 2), encomienda a la Junta la realización de los estudios necesarios para el establecimiento de un mecanismo subregional de información comercial que permita en forma ágil y oportuna el conocimiento mutuo, por parte de los Países Miembros, de las oportunidades de importación y exportación de productos agropecuarios en la Subregión (artículo 4) y establece que la Junta difundirá oportunamente estas informaciones a los Organismos Nacionales de Contacto, quienes las transmitirán a los organismos, empresas y entidades que aparezcan en la Guía a que se refiere el Artículo 1 (artículo 5).*
- *La Decisión 566 crea el Comité Andino de Autoridades de Promoción de Exportaciones (CAAPE), el cual asesorará y apoyará a la Comisión y a la Secretaría General de la Comunidad Andina en la política comunitaria sobre identificación de la oferta exportable andina y formular propuestas de estrategias subregionales para la Promoción de Exportaciones, con el objeto de desarrollar programas y proyectos conjuntos, que procuren incrementar el comercio subregional y su participación en el comercio mundial (artículo 2, inciso a).*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para desarrollar estrategias de mercadeo de las materias primas de la región?

- *La Decisión 007-A establece que la Junta deberá promover, convocar y coordinar proyectos de Negociaciones Comerciales Multilaterales.*
- *Entre marzo de 2004 y marzo de 2006, la Secretaría General de la Comunidad Andina puso en ejecución, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa de Apoyo a las Negociaciones Comerciales (PANC). Este proyecto permitió poner a disposición de los países andinos estudios e investigaciones elaboradas expresamente para apoyarlos en sus negociaciones comerciales en diversos escenarios. Permitió también, a través del sitio web del PANC, ofrecer otros documentos vinculados al tema<sup>66</sup>.*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para desarrollar estrategias de mercadeo de los procesos productivos de la región?

- *La Decisión 007-A establece que la Junta deberá promover, convocar y coordinar proyectos de Negociaciones Comerciales Multilaterales.*
- *Entre marzo de 2004 y marzo de 2006, la Secretaría General de la Comunidad Andina puso en ejecución, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa de Apoyo a las Negociaciones Comerciales (PANC). Este proyecto permitió poner a disposición de los países andinos estudios e investigaciones elaboradas expresamente para apoyarlos en sus negociaciones comerciales en diversos escenarios. Permitió también, a través del sitio web del PANC, ofrecer otros documentos vinculados al tema<sup>67</sup>.*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para desarrollar estrategias de mercadeo de los productos industriales y/o servicios de la región?

---

<sup>66</sup> COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Programa de Apoyo a las Negociaciones Comerciales", [en línea:], disponible en: <http://www.comunidadandina.org/panc/>, recuperado: 1 de mayo 2007.

<sup>67</sup> *Ibíd.*

- *La Decisión 007-A establece que la Junta deberá promover, convocar y coordinar proyectos de Negociaciones Comerciales Multilaterales.*
- *Entre marzo de 2004 y marzo de 2006, la Secretaría General de la Comunidad Andina puso en ejecución, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa de Apoyo a las Negociaciones Comerciales (PANC). Este proyecto permitió poner a disposición de los países andinos estudios e investigaciones elaboradas expresamente para apoyarlos en sus negociaciones comerciales en diversos escenarios. Permitió también, a través del sitio web del PANC, ofrecer otros documentos vinculados al tema<sup>68</sup>.*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para el fomento de las exportaciones?

- *La Decisión 232 establece que los objetivos del Plan Andino de Promoción de Exportaciones – PAPE son: apoyar las actividades de promoción de exportaciones que adelantan los Países Miembros para asegurar el aprovechamiento de los mercados subregionales y de terceros países, contribuir con programas complementarios a los esfuerzos nacionales de los Países Miembros en el campo de la promoción, colaborar en la diversificación de la oferta exportable andina, apoyando el desarrollo de nuevas producciones exportables y la adecuación de las producciones existentes a las exigencias del mercado internacional y promover el desarrollo de la infraestructura de la actividad exportadora de los Países Miembros para mejorar su eficiencia y competitividad (artículo 1).*
- *La Decisión 420 establece la armonización de mecanismos de financiamiento y seguro de crédito a las exportaciones intrasubregionales con el propósito que los Países Miembros puedan conceder apoyo oficial al financiamiento y seguro de crédito a las exportaciones intrasubregionales de bienes y de servicios directamente vinculados a las mismas (artículo 1).*
- *La Decisión 566 crea el Comité Andino de Autoridades de Promoción de Exportaciones (CAAPE), el cual asesorará y apoyará a la Comisión y a la Secretaría General de la Comunidad Andina en las materias relativas a la política comunitaria sobre promoción de exportaciones (artículo 1).*

---

<sup>68</sup> *Ibíd.*

## POSICIONAMIENTO

Esta área temática busca identificar las estrategias definidas por la CAN para la divulgación y posicionamiento de la región en el entorno internacional, a través de la generación de una identidad en torno a la región y sus bienes y/o servicios.

### PREGUNTAS

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para establecer los lineamientos de una estrategia de marca-región que sea incorporada en los bienes y/o servicios que ofrece la región?

- *La Decisión 421 establece la Protección del símbolo oficial de la Comunidad Andina conforme a las normas aplicables en materia de propiedad industrial, a fin de impedir o anular su registro por parte de terceros y prohibir su utilización, sin permiso de los órganos e instituciones de la Comunidad Andina, sea como marca de productos o de servicios (artículo 1).*
- *El programa de Prensa y Producción de materiales de Imagen Corporativa y de Difusión de la Integración, cuyo objetivo es difundir los objetivos, acciones, logros, beneficios y potencialidades del proceso de integración a través de todos los medios de comunicación y la producción de materiales de difusión que proyecten la imagen de la CAN a los públicos objetivos<sup>69</sup>.*
- *La Decisión 527 establece el Plan de Trabajo para la Difusión de la Integración Andina y está orientado a servir de soporte a la elaboración definitiva de una Estrategia de Difusión de la Comunidad Andina, que deberá ser consensuada entre los órganos e instituciones del SAI y contar con los adecuados recursos humanos y financieros, gran parte de los cuales deberán ser gestionados a través de la cooperación externa.*

---

<sup>69</sup> COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Prensa y Producción de materiales de Imagen Corporativa y de Difusión de la Integración", [en línea:], disponible en: [http://www.comunidadandina.org/salaprensa/politica\\_1.htm](http://www.comunidadandina.org/salaprensa/politica_1.htm), recuperado: 28 de abril 2007.

## I+D

Esta área temática busca identificar las acciones desarrolladas por la CAN con el propósito de generar políticas de fomento en torno a Investigación y Desarrollo (I+D), que permitan generar innovación y acceder de manera competitiva en los mercados regionales e internacionales.

### PREGUNTAS

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar investigación en torno a desarrollo tecnológico e innovación?

- *La Decisión 089 aprueba los Proyectos Andinos de Desarrollo Tecnológico en el Área de Recursos Forestales Tropicales (artículo 1) y crea el Comité Contratante encargado de administrar los proyectos (artículo 2) que debe proponer a la Junta la formulación de nuevos Proyectos Andinos de Desarrollo Tecnológico en esta área.*
- *La Decisión 126 aprueba los Proyectos Andinos de Desarrollo Tecnológico en el Área de los Alimentos (artículo 1) y crea el Comité Contratante encargado de administrar y dirigir los Proyectos (artículo 2).*
- *La Decisión 154 aprueba la creación del programa para el establecimiento progresivo del SISTEMA ANDINO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICA (SAIT), como un mecanismo permanente de cooperación subregional, de acción conjunta y de relaciones organizadas entre los Países Miembros en el campo de la información tecnológica.*
- *La Decisión 167 aprueba la creación del PROGRAMA ANDINO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA EL MEDIO RURAL, que tiene como objetivo general propender al mejoramiento social, económico y al bienestar de la población rural (artículo 1).*
- *La Decisión 179 crea el Consejo Andino de Ciencia y Tecnología que tendrá como función asesorar a los órganos principales del Acuerdo en la definición de la política andina de ciencia y tecnología, la preparación de los programas y acciones conjuntas para promover el desarrollo científico y tecnológico en la*

*Subregión y la evaluación de los avances del proceso de integración en el campo de la ciencia y tecnología (artículo 1).*

- *La Decisión 183 aprueba el Programa de Caracas para la Cooperación en Investigación y Formación Científica y Tecnológica de los Países Miembros, cuyo objetivo es fortalecer las actividades de investigación y capacitación científica y tecnológica de los Países Miembros, mediante el establecimiento de interrelaciones permanentes entre los sistemas nacionales de ciencia y tecnología, con el fin de contribuir a la integración subregional y a su desarrollo humano, social, económico y cultural (artículo 1).*
- *La Decisión 486 establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial bajo el cual se otorgarán patentes para las invenciones, sean de producto o de procedimiento, en todos los campos de la tecnología, siempre que sean nuevas, tengan nivel inventivo y sean susceptibles de aplicación industrial.*
- *La Decisión 523 aprueba la Estrategia Regional de Biodiversidad para los Países del Trópico Andino y encomienda al Comité Andino de Autoridades Ambientales (CAAAM) trabajar en la actualización y en el fortalecimiento de esta estrategia incluyendo áreas que requieran desarrollo conceptual, metodológico o técnico (artículo 1).*
- *La Decisión 549 crea el Comité Andino para el Desarrollo Alternativo (CADA) dentro de cuyas funciones destaca recomendar y promover mecanismos de cooperación en la formulación de políticas sobre desarrollo alternativo y propiciar el intercambio de conocimientos y experiencias de los Países Miembros en el ámbito de su competencia (artículo 4, inciso b).*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar investigación en torno a las posibilidades productivas que ofrecen materias primas disponibles en la región?

- *La Decisión 182 crea el Sistema Andino "JOSÉ CELESTINO MUTIS" sobre agricultura, seguridad alimentaria y conservación del ambiente, definido como el conjunto de acciones que permitan proteger a los Países Miembros contra los riesgos del desabastecimiento de alimentos y atender las necesidades alimentarias y nutricionales de la población, a través de mejoras en la producción, productividad, tecnología, establecimiento de reservas, comercialización y consumo de alimentos (artículo 1).*
- *La Decisión 435 crea el Comité Andino de Autoridades Ambientales (CAAAM), que asesorará y apoyará a la Secretaría General de la Comunidad Andina en materias relativas a la política comunitaria*

*sobre medio ambiente, así como en el seguimiento, aplicación y cumplimiento integral de las Decisiones y normas complementarias sobre la materia ambiental. (artículo 1).*

- *La Decisión 596 crea el Consejo de Ministros de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Comunidad Andina que tendrá como función asesorar al Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores y a la Comisión de la Comunidad Andina, así como a los demás órganos del Sistema Andino de Integración (SAI) en la definición, armonización, coordinación y aprobación de las políticas comunitarias en el campo del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Asimismo, estará encargado de coordinar las actividades de Comité Andino de Autoridades Ambientales (CAAAM) y del Comité Andino sobre Recursos Genéticos (artículo 1).*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar investigación en torno a la gestión empresarial?

- *La Decisión 232 establece que dentro de los proyectos del Plan Andino de Promoción de Exportaciones – PAPE se deben incluir acciones de carácter específico para el desarrollo de nuevos mecanismos de concertación comercial y apoyo al establecimiento de nuevas formas de organización empresarial para la expansión del comercio, tales como ruedas de negocios, encuentros de empresarios, misiones comerciales y de estudio (artículo 2, inciso II, parágrafo a)*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar investigación en torno a encadenamientos productivos?

- *NO SE ENCONTRÓ INFORMACIÓN AL RESPECTO.*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar investigación en torno al desarrollo de productos industriales y/o servicios competitivos?

- *La Decisión 345 establece el Régimen Común de Protección a los derechos de los Obtentores de Variedades Vegetales cuyo objetivos son: reconocer y garantizar la protección de los derechos del obtenedor de nuevas variedades vegetales mediante el otorgamiento de un Certificado de Obtenedor, fomentar las actividades de investigación en el área andina y fomentar las*

*actividades de transferencia de tecnología al interior de la Subregión y fuera de ella.*

- *La Decisión 232 establece que dentro de los proyectos del Plan Andino de Promoción de Exportaciones – PAPE se deben incluir acciones de carácter específico para la ejecución de programas para contribuir al desarrollo de nuevas producciones exportables y adecuación de las producciones existentes a las exigencias del mercado internacional (artículo 2, inciso II, párrafo b)*
- *La Decisión 566 crea el Comité Andino de Autoridades de Promoción de Exportaciones (CAAPE), el cual debe recomendar y promover líneas de acción, que permitan a la pequeña y mediana industria de los Países Miembros alcanzar estándares de calidad y productividad, para que se pueda incorporar en mayor proporción su producción a la oferta exportable (artículo 2, inciso e).*

## **NORMAS**

Esta área temática busca identificar los métodos de incorporación de las normas internacionales o aquellas que rigen en los mercados de destino, en el proceso de homologación de bienes y/o servicios de la región, lo que favorece su acceso a los mercados.

## **PREGUNTAS**

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para conocer y fomentar la aplicación de la normativa internacional en torno a la contratación y entorno laboral?

- *NO SE ENCONTRÓ INFORMACIÓN AL RESPECTO.*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para conocer y fomentar la aplicación de la normativa internacional en torno a las materias primas disponibles en la región?

- *La Decisión 043 encomienda a la Junta que, con la colaboración de los organismos nacionales e internacionales pertinentes, adelante las acciones necesarias que permitan la adopción de sistemas comunes de normalización y clasificación, pesas y medidas, y envases para los productos agropecuarios que sean materia de intercambio actual o potencial dentro de la Subregión. Periódicamente la Junta informará a la Comisión sobre los avances que en esta materia se realicen (artículo 5).*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para conocer y fomentar la aplicación de la normativa internacional en torno a los procesos productivos?

- *NO SE ENCONTRÓ INFORMACIÓN AL RESPECTO.*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para conocer y fomentar la aplicación de la normativa internacional en torno a los productos industriales ofrecidos por la región?

- *La Decisión 009 establece que la Junta deberá mantener relaciones con organismos internacionales y otras entidades con fines de información y examen de los asuntos de interés para el proceso de integración subregional (capítulo II, artículo 7, inciso 41) y establece que la Junta deberá gestionar la asistencia técnica que puedan brindarle los gobiernos, los organismos internacionales asesores y otras entidades y convenir los términos en que sea prestada dicha asistencia (capítulo II, artículo 7, inciso 42).*
- *La Decisión 412 establece la Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos, la cual reconoce para su aplicación los listados de ingredientes de la Food & Drug Administration de los Estados Unidos de América (FDA), de la Cosmetics Toiletry & Fragrance Association (CTFA) y de las Directivas de la Unión Europea (artículo 3).*
- *La Decisión 562 establece las directrices para la elaboración, adopción y aplicación de Reglamentos Técnicos en los Países Miembros de la Comunidad Andina y a nivel comunitario, considerando que el Acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio de la Organización Mundial del Comercio establece el marco jurídico internacional para la elaboración, adopción y aplicación de los Reglamentos Técnicos.*

## Normas intrasubregionales de la CAN

- *La Decisión 051 aprueba la Nomenclatura Arancelaria Común de los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena, NABANDINA (artículo 1).*
- *La Decisión 113 aprueba el "Instrumento Andino de Seguridad Social", aplicable en todas las legislaciones a las siguientes ramas de seguro social: Enfermedad y maternidad, Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y invalidez, vejez, muerte y auxilio funerario.*
- *La Decisión 180 crea el Sistema Subregional Andino de Coordinación de las actividades de normalización técnica, certificación de calidad y metrología de los Países Miembros, que se denominará Sistema NCM (artículo 1).*
- *La Decisión 376 crea el Sistema Andino de Normalización, Acreditación, Ensayos, Certificación, Reglamentos Técnicos y Metrología, el cual tiene por objeto facilitar el comercio intrasubregional, a través de la mejora en la calidad de los productos y servicios, y de la eliminación de las restricciones técnicas al comercio (artículo 1).*

## CAPACITACIÓN

Esta área temática busca identificar las acciones desarrolladas por la CAN para la capacitación de las entidades productivas y el capital humano en el proceso de desarrollo de bienes y/o servicios, permite generar una cultura productiva coherente con los requerimientos de los mercados contemporáneos.

### PREGUNTAS

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar la capacitación del capital humano de la región consecuentemente con sus recursos y sus necesidades?

- *La Decisión 043 encomienda a la Junta que, con la colaboración de los organismos nacionales e internacionales pertinentes y de expertos gubernamentales, estructure un programa de capacitación y entrenamiento en comercialización agropecuaria para atender las necesidades de los Países Miembros (artículo 5).*
- *La Decisión 254 aprueba el Programa Subregional Andino de Capacitación, Cooperación e Intercambio Tecnológico para los Laboratorios de Salud Animal y Vigilancia Epidemiológica (artículo 1).*
- *La Decisión 441 crea el Consejo Consultivo Laboral Andino es una institución consultiva del Sistema Andino de Integración, cuya función es la de emitir opinión ante el Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores, la Comisión o la Secretaría General, a solicitud de éstos o por propia iniciativa, sobre los programas o actividades del proceso de la integración subregional andina que sean de su interés (artículo 1).*
- *La Decisión 593 crea el Consejo Andino de Ministros de Educación y Responsables de Políticas Culturales dentro de cuyos objetivos se destacan: impulsar los aspectos relacionados con la educación que requiere el perfeccionamiento del mercado común andino y la libre circulación de personas en el espacio subregional, promover la convergencia de las políticas educativas de los Países Miembros de la Comunidad Andina y la progresiva armonización de los currículos escolares y coordinar subregionalmente la introducción de la temática de integración en los programas y contenidos educativos de la educación básica (artículo 1).*
- *La Decisión 601 aprueba el desarrollo el Proyecto PIDS “Programa de Armonización Subregional de Metodologías, Criterios y Prioridades sobre Formación y Capacitación Laboral” cuyo objetivo es generar un proceso de intercambio, diálogo y debate sobre formación y capacitación laboral entre los países andinos, con el fin de definir criterios comunitarios de política que contribuyan a mejorar la empleabilidad de los trabajadores en la Subregión.*
- *La Decisión 648 crea el Programa de Formación y Capacitación en Estadística de la Comunidad Andina (artículo 1).*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar la capacitación del capital humano de la región en el conocimiento y la implementación de las normativas internacionales?

- **NO SE ENCONTRÓ INFORMACIÓN AL RESPECTO.**

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar la capacitación de las entidades productivas en estrategias de posicionamiento de bienes y/o servicios?

- *NO SE ENCONTRÓ INFORMACIÓN AL RESPECTO.*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar la capacitación de las entidades productivas en técnicas de mercadeo de producto?

- *La Decisión 232 establece que dentro de los proyectos del Plan Andino de Promoción de Exportaciones – PAPE se deben incluir acciones institucionales de capacitación y adiestramiento en áreas específicas de comercio exterior, mediante seminarios, pasantías y asistencia técnica (artículo 2, inciso 1, párrafo d)*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar la capacitación de los sectores productivos en torno a estrategias de competitividad?

- *NO SE ENCONTRÓ INFORMACIÓN AL RESPECTO.*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar la capacitación de los sectores productivos en métodos y técnicas de innovación?

- *NO SE ENCONTRÓ INFORMACIÓN AL RESPECTO.*

## **CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Esta área temática busca identificar los mecanismos establecidos por la CAN frente al desarrollo de infraestructura para el acceso y distribución de los bienes y/o servicios desarrollados en la región hacia los mercados de destino.

## PREGUNTAS

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar el mejoramiento de la infraestructura de la región?

- *La Decisión 007 establece que la Junta deberá promover, convocar y coordinar proyectos de multinacionales en el campo de la infraestructura cuando ellos afecten a la totalidad de la Subregión.*
- *La Decisión 094 establece un proyecto con carácter multinacional que compromete la acción conjunta de los Países Miembros, denominado Sistema Troncal Andino de Carreteras para el transporte de larga distancia (artículo 1).*
- *La Decisión 175 crea el Consejo Consultivo Empresarial Andino, cuya función será la de emitir opinión, a solicitud de los órganos principales del Acuerdo o por propia iniciativa, sobre las Propuestas de la Junta referidas a la revisión y reorientación del proceso de integración y presentar sugerencias sobre modalidades efectivas de participación permanente del Sector Empresarial Privado en dicho proceso (artículo 1).*
- *La Decisión 271 establece un Sistema Andino de Carreteras con carácter multinacional que compromete la acción conjunta de los Países Miembros para el transporte internacional por carretera (artículo 1).*
- *La Decisión 314 establece la política para el desarrollo de la marina mercante de los Países Miembros (Capítulo II).*
- *La Decisión 434 crea el Comité Andino de Autoridades de Transporte Terrestre (CAATT), que asesorará y apoyará a la Secretaría General de la Comunidad Andina en materias relativas a la política comunitaria sobre transporte terrestre, así como en el seguimiento, aplicación y cumplimiento integral de las Decisiones y normas complementarias sobre la materia. Las opiniones y acuerdos que adopte el Comité no comprometen necesariamente al País Miembro concernido (artículo 1).*
- *La Decisión 536 establece el Marco General para la interconexión subregional de sistemas eléctricos e intercambio intracomunitario de electricidad (artículo 1).*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para utilizar la infraestructura de la región en la generación de encadenamientos productivos?

- *La Decisión 094 crea el Consejo de Integración Física que tendrá como función asesorar a los órganos principales del Acuerdo en la definición de políticas comunes en materia de transportes, comunicaciones y energía, y en la preparación de los programas de inversión y acciones conjuntas correspondientes (artículo 1).*

## SECTORES

Esta área temática busca identificar las acciones desarrolladas por la CAN para el fomento de sectores productivos y encadenamientos que respondan a las potencialidades de la región.

## PREGUNTAS

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para fomentar sectores productivos de la región?

- *El artículo 69 del Acuerdo de Cartagena establece que la Secretaría General podrá realizar o promover acciones de cooperación, incluyendo las de racionalización y modernización industrial, en favor de cualquier actividad del sector y, en especial, de la pequeña y mediana industria de la Subregión, con el fin de coadyuvar al desarrollo industrial de los Países Miembros.*
- *La Decisión 007 establece que la Junta deberá promover, convocar y coordinar proyectos de legislación para el fomento industrial (artículo 1, inciso D).*
- *La Decisión 018 establece que con el fin de iniciar la programación subregional de la Industria Petroquímica, encomiéndose a la Junta la elaboración de una Propuesta de Programa Sectorial de Desarrollo Industrial en dicha rama, la cual deberá ser presentada a la Comisión antes del 15 de marzo de 1971 (artículo 2).*
- *La Decisión 022 establece la creación del Consejo de Financiamiento, para la armonización de las políticas financieras encargadas de la promoción de inversiones y de la movilización de recursos destinados al financiamiento de los sectores productivos, especialmente aquellos de importancia para la Subregión (artículo 2, inciso C).*

- *La Decisión 057 aprueba el Programa Sectorial de Desarrollo Industrial del Sector Metalmeccánico.*
- *La Decisión 076 crea el Consejo Agropecuario, que tendrá como función asesorar a los órganos principales del Acuerdo en la armonización y coordinación de las políticas nacionales, preparación de los programas y acciones conjuntas correspondientes y análisis del avance de la integración en el campo agropecuario (artículo 1).*
- *La Decisión 091 aprueba el Programa Sectorial de Desarrollo de la Industria Petroquímica.*
- *La Decisión 092 decide que los Países Miembros acuerdan establecer un Sistema Andino de Sanidad Agropecuaria que servirá de marco institucional para la preservación y mejoramiento del estado sanitario de la agricultura y de las explotaciones pecuarias de los Países Miembros a través del cumplimiento de las normas sanitarias y como instrumento jurídico para facilitar el comercio de productos agropecuarios en lo relativo a los requisitos sanitarios que éstos deben cumplir (artículo 1).*
- *La Decisión 120 aprueba el Programa Sectorial de Desarrollo de la Industria Automotriz, cuyos objetivos son: fabricar los bienes objeto del Programa en escalas suficientes para su producción económica, con alto grado de integración y en forma tal que haga posible establecer una estructura productiva subregional eficiente, aumentar las fuentes de empleo, en especial para mano de obra altamente calificada, incorporar tecnología, especialmente mediante el desarrollo de procesos tecnológicos básicos y fomentar la generación de tecnología subregional en todos los Países Miembros, para reducir al mínimo la dependencia externa del sector, contribuir a la solución de los problemas del transporte y al desarrollo de otras actividades económicas, establecer condiciones de calidad y eficiencia que hagan posible la exportación de productos del sector a países de fuera de la Subregión y contribuir a la disminución de las diferencias existentes en el nivel de desarrollo económico de los Países Miembros.*
- *La Decisión 146 reestructura el Programa Sectorial de Desarrollo de la Industria Metalmeccánica, con la finalidad principal de promover el desarrollo de una industria metalmeccánica eficiente en sus territorios, mediante la implantación y consolidación de la infraestructura tecnológica necesaria para tal efecto. Este desarrollo debe sentar las bases para que todos los países fortalezcan la estructura de su sector industrial, mejoren su capacidad de adaptación y generación de tecnología y creen posibilidades de especialización con proyecciones al intercambio subregional y con el resto del mundo.*

- *La Decisión 160 aprueba el Programa Sectorial de Desarrollo de la Industria Siderúrgica.*
- *La Decisión 171 aprueba el Programa Andino de Desarrollo e Integración Turística, que tendrá como objetivo general fomentar el desarrollo integrado del turismo entre y hacia los Países Miembros.*
- *La Decisión 178 crea el Consejo de Política Industrial que tendrá como función coadyuvar en la definición y desarrollo de la estrategia industrial andina en el contexto de las nuevas orientaciones del proceso (artículo 1).*
- *La Decisión 192 aprueba el Proyecto Subregional de Promoción Industrial de la Madera para Construcción, cuyos objetivos principales son promover y transferir a los sectores productivos de la Subregión los resultados obtenidos durante la ejecución de los Proyectos Andinos de Desarrollo Tecnológico y construir viviendas y otras edificaciones demostrativas hechas a base de madera (artículo 1).*
- *La Decisión 209 crea el Sistema Subregional de Coordinación de la Pequeña y Mediana Industria, cuyos objetivos son: Promover el desarrollo y fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Industria, propiciar la armonización de políticas de fomento y la cooperación horizontal en programas de apoyo a la Pequeña y Mediana Industria, propender a una participación más activa de la Pequeña y Mediana Industria en el proceso de integración y establecer un mecanismo de coordinación para la ejecución del Programa Subregional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria.*
- *La Decisión 251 crea el Plan de Acción Conjunta para la Reactivación y el Desarrollo Agropecuario de la Subregión Andina (artículo 1).*
- *La Decisión 256 crea el Programa Andino de Desarrollo Rural, el cual deberá propiciar la coordinación, a nivel subregional, para fortalecer la integración andina en el campo del desarrollo rural, apoyar áreas estratégicas para garantizar el éxito de Programas y Proyectos que ejecuten los Países Miembros y apoyar a los países en el uso óptimo de los recursos disponibles para el desarrollo rural (artículo 1).*
- *La Decisión 296 crea el Programa de Integración Industrial Petroquímico cuyo objetivo es promover la integración industrial subregional en un marco de competitividad internacional, preservando las corrientes de comercio y producciones existentes en la Subregión, con el fin de contribuir a la constitución del mercado ampliado y fortalecer y ampliar la oferta y estructura productiva andina, frente a terceros países, en un ámbito de competencia y participación en el mercado mundial (artículo 1).*

- *La Decisión 299 crea el Programa de Integración Industrial Siderúrgico cuyo objetivo es promover la integración industrial subregional en un marco de competitividad internacional, preservando las corrientes de comercio y producciones existentes en la Subregión, con el fin de contribuir a la constitución del mercado ampliado y fortalecer y ampliar la oferta y estructura productiva andina, frente a terceros países, en un ámbito de competencia y participación en el mercado mundial (artículo 1).*
- *La Decisión 300 crea el Programa de Integración Industrial Metalmeccánico cuyo objetivo es promover la integración industrial subregional en un marco de competitividad internacional, preservando las corrientes de comercio y producciones existentes en la Subregión, con el fin de contribuir a la constitución del mercado ampliado y fortalecer y ampliar la oferta y estructura productiva andina, frente a terceros países, en un ámbito de competencia y participación en el mercado mundial (artículo 1).*
- *La Decisión 438 crea el Consejo Consultivo Empresarial Andino como la institución consultiva del Sistema Andino de Integración, cuya función es la de emitir opinión ante el Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores, la Comisión o la Secretaría General, a solicitud de éstos o por propia iniciativa, sobre los programas o actividades del Proceso de la Integración Subregional Andina que sean de su interés (artículo 1).*
- *La Decisión 463 aprueba el Régimen para el Desarrollo e Integración del Turismo en la Comunidad Andina cuyo objetivo general es fomentar el desarrollo integrado del turismo entre y hacia los Países Miembros.*
- *La Decisión 557 crea el Consejo de Ministros de Energía, Electricidad, Hidrocarburos y Minas de la Comunidad Andina considerando que el Acuerdo de Cartagena establece que los Países Miembros desarrollarán una acción conjunta para lograr un mejor aprovechamiento del espacio físico, fortalecer la infraestructura y los servicios necesarios para el avance del proceso de integración económica de la Subregión, ejerciéndose esta acción principalmente en los campos de la energía, los transportes y las comunicaciones (artículo 1).*
- *La Decisión 621 establece un Fondo para el Desarrollo Rural y la Productividad Agropecuaria, para promover de forma integral y equitativa las zonas rurales, garantizando la seguridad alimentaria y el desarrollo del sector agropecuario (artículo 1).*
- *La Decisión 624 crea el Comité Andino de Autoridades Reguladoras del Mercado de Valores, cuyo objetivo es brindar asesoramiento a la Comisión de la Comunidad Andina en la promoción del proceso de integración de los mercados de valores en la Subregión,*

*tomando en cuenta la protección de los pequeños inversores y el desarrollo eficiente de dichos mercados (artículo 1).*

- *El programa de Participación Conjunta Andina en Ferias Internacionales, que desde hace varios años promueve la participación en eventos internacionales especializados dirigidos principalmente a los sectores productivos. Suelen disponer, en dichos eventos, de un Pabellón Andino para exhibir y promover su amplia gama de productos<sup>70</sup>.*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para estimular estrategias de encadenamiento productivo?

- *La Decisión 017 establece que el Comité Asesor Económico y Social establecido en el Artículo 22 del Acuerdo de Cartagena tiene por objetivos vincular los sectores de la actividad económica de los Países Miembros con los órganos principales del Acuerdo y promover una activa participación de los sectores que representa en el proceso de integración subregional (capítulo I, artículo 1).*
- *La Decisión 169 normatiza la creación de Empresas Multinacionales Andinas.*
- *La Decisión 342 reconoce a la Asociación Andina de Empresas e Instituciones de Servicios de Agua Potable y Saneamiento como institución subregional especializada y cooperante en el campo del agua potable y saneamiento (artículo único).*
- *La Decisión 459 establece la Política Comunitaria de Integración y Desarrollo Fronterizo será dirigida por el Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores y, según corresponda, contará para ello con los aportes de la Comisión, del Consejo Asesor de Ministros de Economía y Finanzas y de los órganos comunitarios que corresponda (artículo 5).*
- *La Decisión 501 determina que los Países Miembros de la Comunidad Andina podrán establecer, mediante los mecanismos bilaterales que convengan, Zonas de Integración Fronteriza (ZIF) entre sí y, de considerarlo conveniente, con terceros países. Las ZIF se establecen con la finalidad de generar condiciones óptimas para el desarrollo fronterizo sostenible y para la integración fronteriza entre los Países Miembros de la Comunidad Andina.*

---

<sup>70</sup> COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Participación Conjunta Andina en Ferias Internacionales", [en línea:], disponible en: [http://www.comunidadandina.org/comercio/promocion\\_ferias.htm](http://www.comunidadandina.org/comercio/promocion_ferias.htm), recuperado: 28 de abril 2007.

## DIVULGACIÓN

Esta área temática busca identificar las estrategias de divulgación de las acciones desarrolladas por la CAN en torno a brindar valor agregado a las materias primas, impulsar al sector industrial y diversificar los mercados para las exportaciones.

### PREGUNTAS

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para divulgar las necesidades de los mercados regionales e internacionales?

- *NO SE ENCONTRÓ INFORMACIÓN AL RESPECTO.*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para divulgar los programas de capacitación desarrollados o fomentados por la comunidad?

- *NO SE ENCONTRÓ INFORMACIÓN AL RESPECTO.*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para divulgar las investigaciones desarrolladas al interior de la Comunidad?

- *NO SE ENCONTRÓ INFORMACIÓN AL RESPECTO.*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para generar un centro de divulgación de los sistemas normativos internacionales?

- *NO SE ENCONTRÓ INFORMACIÓN AL RESPECTO.*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para divulgar la información referente a las materias primas disponibles en la región?

- *La Decisión 093 crea la Oficina Central de Información Comercial de Productos e Insumos Agropecuarios encargada de la recepción, análisis, procesamiento y difusión de la información comercial que permita en forma ágil el conocimiento mutuo, por parte de los Países Miembros, de las oportunidades de importación y exportación de productos agropecuarios en la Subregión (artículo 1).*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para divulgar la información de los procesos productivos disponibles en la región?

- *La Decisión 610 establece la Elaboración de las Estadísticas Estructurales de la Industria Manufacturera, cuyo objetivo es establecer un marco común para la recopilación, elaboración, transmisión y evaluación de las estadísticas comunitarias sobre la estructura, actividad, competitividad y rendimiento de las empresas y establecimientos industriales en la Comunidad Andina (artículo 1).*

¿La CAN ha desarrollado alguna institución o instrumento para divulgar en los mercados internacionales las normas incorporadas en los bienes y/o servicios desarrollados en la región?

- *La Decisión 115 determina que los Países Miembros acuerdan establecer un Sistema Subregional de Información Estadística que abarcará el universo de las actividades de la Subregión, descritas por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) Modificada y el Programa Interamericano de Estadísticas Básicas (PIEB) con las adaptaciones y ampliaciones que se requieran para reflejar las características especiales de cada sector (artículo 1).*

## 9 CONCLUSIONES

Las conclusiones de esta investigación se dividen en tres secciones. La primera sección expresa las consideraciones resultantes del desarrollo del *Sistema de Evaluación (SDE)*, la segunda enmarca los resultados de la aplicación del SDE al marco institucional de la CAN y la tercera establece las perspectivas que se abren a partir del desarrollo de este sistema.

Para el desarrollo de esta investigación se tomó como punto de partida el área de conocimiento propia de los autores, el Diseño Industrial, y cómo esta disciplina podría aportar al estudio y entendimiento de las Relaciones Internacionales. Otro elemento que determinó el objeto de estudio de la presente investigación, fue el interés en los procesos de integración como estrategia contemporánea de los Estados para insertarse en las dinámicas impuestas por la globalización. Dentro de estos procesos se tomó como área específica de intervención a la Comunidad Andina de Naciones, como un ejemplo de integración latinoamericana que ha venido perdiendo relevancia y efectividad en su accionar.

Considerando al Diseño Industrial como área de conocimiento que busca desarrollar productos competitivos para su correcta inserción en los mercados, se identificó como punto de vinculación la agenda de inserción internacional de la CAN, dentro de la cual se plantean tres objetivos relacionados directamente con el accionar del Diseño Industrial debido al carácter productivo y comercial de éstos, los cuales son: *brindar valor agregado a las materias primas, impulsar el sector industrial y diversificar*

*los mercados para las exportaciones.* Durante el proceso de investigación se hizo evidente que la intervención sobre la agenda de inserción internacional de la CAN (agenda externa) incorpora elementos y acciones que generan efectos positivos sobre el desarrollo interno de la región.

En el desarrollo del SDE, era una tarea fundamental definir indicadores que segmentaran de manera ordenada los asuntos fundamentales que debe tener en cuenta la CAN en su marco institucional para cumplir los objetivos antes mencionados. El Diseño Industrial permitió establecer el marco de acción y los indicadores, definiendo las categorías básicas de análisis *producto, entidades productivas y mercado*, así como los elementos externos específicos a considerar dentro de cada una de ellas.

Posterior a la definición de las categorías y sus elementos, el Diseño Industrial brindó una herramienta analítica denominada **Análisis Funcional**, a fin de determinar las funciones que debe cumplir un sistema –en este caso la CAN– para el logro de las metas trazadas a partir de la relación sistémica existente entre los elementos de cada categoría. En este sentido, el Diseño Industrial resultó ser un aporte fundamental para definir el marco de acción y los indicadores a ser aplicados.

El SDE se concibió como una herramienta de análisis que permite identificar si el cuerpo institucional desarrollado por la CAN tiene establecido de manera suficiente un sistema organizacional de acciones encaminadas para el cumplimiento de los objetivos.

La aplicación del SDE desarrolla un diagnóstico que permite adecuar el marco institucional de la CAN, y en consecuencia, estimular la generación de valor agregado sobre las materias primas e impulsar el sector industrial. Esto favorece la incorporación de acciones que aumentan la

productividad de la industria y la competitividad de los bienes y/o servicios que componen la oferta exportable de la región, favoreciendo la obtención de mayores beneficios en el intercambio comercial y la posibilidad de diversificar mercados para las exportaciones, con el objetivo último de fortalecer el proceso de integración.

Otra de las ventajas de la aplicación del SDE es la posibilidad que brinda su diagnóstico para desarrollar acciones puntuales que fomenten la producción de bienes manufacturados. Si se tiene en cuenta que el intercambio comercial de estos bienes comprende la mayor parte del comercio intraregional y es el escenario competitivo de los mercados internacionales, este aumento fortalecería el mercado interno de la CAN.

La segunda sección de las conclusiones se centra en los resultados obtenidos después de la aplicación del SDE al marco institucional de la CAN.

En el área temática de *Inteligencia de mercados* se encontró que la CAN no ha desarrollado ningún mecanismo específico para el análisis de las necesidades y características de los mercados que le permitan identificar las oportunidades de acceso, así como establecer el tipo de bienes y/o servicios que se deben desarrollar en la región para ingresar de manera competitiva y viable en ellos.

Teniendo en cuenta que el *Mercadeo* permite aumentar el nivel de ventas y ampliar los mercados de destino de las materias primas, los procesos productivos y los productos industriales y/o servicios de la región, así como posicionar la región en el imaginario internacional y promover el consumo de la oferta exportable de los países miembros de

la CAN en los mercados regionales e internacionales. La aplicación del SDE permitió identificar que la CAN ha desarrollado acciones para identificar y fomentar la oferta exportable de la región mediante el *Sistema de Información Estadística* y el *Comité Andino de Promoción de las Exportaciones*, dentro del cual se desarrolla el *Plan Andino de Promoción de las Exportaciones (PAPE)*. De manera puntual, la CAN estableció la armonización de mecanismos de financiamiento a las exportaciones, pero ésta se encuentra bajo la tutela de los países miembros.

Frente a estrategias de mercadeo de bienes y/o servicios, solamente se ha establecido el *Plan de Apoyo a las Negociaciones Comerciales*, pero no existe ninguna acción de mercadeo específica para los distintos productos de la región.

Las estrategias de *Posicionamiento* de los productos ofrecidos por la región son fundamentales para generar recordación en los consumidores de los mercados e incrementar el nivel de consumo de la oferta exportable de la región. En este sentido la CAN no ha desarrollado acciones específicas para una estrategia de marca-región.

El programa de Prensa y Producción de materiales de Imagen Corporativa y de Difusión de la Integración centra su labor en la divulgación de los objetivos, acciones, logros, beneficios y potencialidades del proceso de integración, pero dentro de sus planes de acción no considera el desarrollo de una estrategia de este tipo.

Entendiendo que el desarrollo de políticas de fomento en torno a *Investigación y Desarrollo (I+D)* permite generar innovación y acceder de manera competitiva en los mercados regionales e internacionales, es

evidente que en el marco institucional de la CAN existe un planteamiento amplio de instituciones para el fomento de la investigación en torno a la ciencia, tecnología e innovación como el *Sistema Andino de Información Tecnológica (SAIT)*, el *Programa Andino de Desarrollo Tecnológico para el Medio Rural*, el *Consejo Andino de Ciencia y Tecnología*, el *Programa de Caracas para la Cooperación en Investigación y Formación Científica y Tecnológica de los Países miembros*, el *Régimen Común de Protección a los derechos de los Obtenedores de Variedades Vegetales* y el *Comité Andino para el Desarrollo Alternativo*.

Referente a la investigación de las posibilidades productivas de la región, únicamente se han tomado acciones en las áreas de seguridad alimentaria y medio ambiente como la *Estrategia Regional de Biodiversidad para los países del Trópico Andino*, el *Comité Andino de Autoridades Ambientales (CAAAM)*, el *Sistema Andino JOSÉ CELESTINO MUTIS* y el *Consejo de Ministros de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Comunidad Andina*.

Se establecen otras acciones en torno a organización empresarial y desarrollo de nuevas producciones exportables en el marco de la PAPE, pero no se han desarrollado instituciones para fomentar investigaciones en torno a encadenamientos productivos.

Considerando que la estandarización de **Normas** es una tendencia generalizada a nivel global para establecer lineamientos que permitan garantizar niveles adecuados de calidad en los bienes y/o servicios producidos, es fundamental conocer y fomentar la aplicación de la normativa internacional en torno a materias primas, procesos productivos, bienes, servicios, contratación y entorno laboral para favorecer el acceso a los mercados internacionales. La CAN ha

desarrollado un cuerpo amplio en *normas al interior de la región* como la *Nomenclatura Arancelaria Común de los Países Miembros (NABANDINA)*, el *Sistema Subregional Andina de coordinación de las Actividades de Normalización Técnica*, la *Certificación de Calidad y Metrología de los Países Miembros (Sistema NCM)* y el *Sistema Andino de Normalización, Acreditación, Ensayos, Certificación, Reglamentos Técnicos y Metrología*, con referencia a la contratación y el entorno laboral se ha desarrollado el *Instrumento Andino de Seguridad Social*, pero en el texto de las Decisiones no se menciona la vinculación de éstas con las existentes en el entorno internacional. Sin embargo, el trabajo con organizaciones internacionales se encuentra planteado como necesario en el proceso de desarrollo de la normativa andina.

Únicamente se hace una vinculación directa con las normativas internacionales en la *Armonización de Legislación en materia de Productos Cosméticos*.

Entendiendo la importancia de la **Capacitación** como herramienta para aumentar la calidad del capital humano de la región, y en consecuencia, incrementar la competitividad de la oferta exportable obteniendo un mejor acceso a los mercados de destino, la CAN dentro de su marco institucional únicamente hace una mención genérica sobre la necesidad de la formación del capital humano de la región. Solamente se mencionan el *Programa Subregional Andino de Capacitación, Cooperación e Intercambio Tecnológico para los Laboratorios de Salud Animal y Vigilancia Epidemiológica*, el *Programa de Formación y Capacitación en Estadística de la Comunidad Andina* y el *Programa de Armonización Subregional de Metodologías, Criterios y Prioridades sobre Formación y Capacitación Laboral*.

A nivel general se creó el *Consejo Andino de Ministros de Educación y Responsables de Políticas Culturales* en donde se contempla únicamente la promoción de la convergencia de las políticas de los países miembros, la armonización de los currículos escolares y la introducción de la temática de la integración en los programas y contenidos educativos de la educación básica. Como una acción puntual dentro de la PAPE, se encuentra la capacitación en Comercio Exterior.

En lo relacionado con la capacitación de las entidades productivas en: conocimiento y la implementación de normativas internacionales, estrategias de posicionamiento de bienes y/o servicios, estrategias de competitividad y métodos y técnicas de innovación, no se ha desarrollado ningún instrumento o acción específica.

Entendiendo la importancia del desarrollo de infraestructura para el acceso y distribución de los bienes y servicios desarrollados en la región hacia los mercados de destino como estrategia que permite la consolidación de los *Canales de Distribución* y propicia la formación de encadenamientos productivos regionales, se encontró que dentro del marco institucional de la CAN existen amplios desarrollos a nivel de infraestructura en carreteras, transporte terrestre e interconexión eléctrica como el *Sistema Troncal Andino de Carreteras para el Transporte de Larga Distancia*, el *Consejo Consultivo Empresarial Andino*, el *Sistema Andino de Carreteras*, la *Política para el Desarrollo de la Marina Mercante*, el *Marco General para la Interconexión Subregional de Sistemas Eléctricos e Intercambio Intracomunitario de Electricidad* y el *Consejo de Integración Física*, pero no hay desarrollos específicos hacia la generación de encadenamientos productivos en la subregión.

Considerando la importancia de impulsar y fomentar a la industria como mecanismo para aumentar la productividad y competitividad de los **Sectores productivos** a partir de las potencialidades de la región y como base fundamental para el desarrollo económico y social de los países miembros, la CAN ha desarrollado algunas acciones sobre el fomento de los sectores en general como la creación del *Consejo de Financiamiento*, el *Consejo de Política Industrial*, el *Sistema Subregional de Coordinación de la Pequeña y Mediana Industria*, el *Consejo Consultivo Empresarial Andino*, el *Comité Asesor Económico y Social*, el *Programa de Participación Conjunta Andina en Ferias Internacionales*, la creación de *Empresas Multinacionales Andinas*, la *Política comunitaria de Integración y Desarrollo Fronterizo* y la promoción a la creación de *Zonas de Integración Fronterizas (ZIF)*.

Sin embargo, su accionar se centra en los sectores petroquímicos, siderúrgico, metalmecánicos, automotriz, agropecuario, energético y turístico a través de: el *Programa Sectorial de desarrollo de la Industria Petroquímica*, el *Programa de Integración Industrial Petroquímico*, el *Programa Sectorial de desarrollo de la Industria Siderurgia*, el *Programa de Integración Industrial Siderúrgico*, el *Programa Sectorial de desarrollo de la Industria Metalmecánica*, el *Programa de Integración Industrial Metalmecánico*, el *Programa Sectorial de desarrollo de la Industria Automotriz*, el *Consejo Agropecuario Sistema Andino de Seguridad Agropecuaria*, el *Plan de Acción Conjunta para la Reactivación y el Desarrollo Agropecuario de la Subregión Andina*, el *Programa Andino de Desarrollo Rural*, el *Fondo para el Desarrollo Rural y la Productividad Agropecuaria*, el *Proyecto Subregional de Promoción Industrial de la Madera para Construcción*, el *Consejo de Ministros de Energía, Electricidad, Hidrocarburos y Minas de la Comunidad Andina*, el

*Programa Andino de desarrollo e integración Turística y el Régimen para el desarrollo e integración del Turismo en la Comunidad Andina.*

Para el estímulo de estrategias de encadenamiento productivo existen únicamente desarrollos relacionados con las *Empresas Multinacionales Andinas* y el desarrollo fronterizo.

Comprendiendo la necesidad de desarrollar políticas de **Divulgación** de los programas y estrategias llevados a cabo por la CAN para el desarrollo de una oferta exportable coherente y competitiva, y lograr una proyección adecuada hacia los mercados globales, la CAN solamente ha desarrollado la *Oficina Central de Información Comercial de Productos e Insumos Agropecuarios* y el *Sistema Subregional de Información Estadística* y se ha aprobado la *Elaboración de las Estadísticas Estructurales de la Industria Manufacturera*.

En lo relacionado a divulgación de: necesidades y expectativas de los mercados regionales e internacionales, los programas de capacitación desarrollados o fomentados por la CAN, las investigaciones desarrolladas al interior de la Comunidad, los sistemas normativos internacionales y la promoción de los bienes y/o servicios desarrollados en la región, no existen estrategias específicas de comunicación dentro del marco institucional de la CAN.

Una primera aproximación evidencia un marco institucional de acciones amplio en torno del logro de los objetivos mencionados, sin embargo, cuando se hace una revisión en cada una de las áreas temáticas del SDE la percepción es diferente, puesto que su desarrollo se centra en acciones puntuales, poniendo en evidencia la **FALTA DE UNA VISIÓN SISTÉMICA**

***PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DENTRO DEL MARCO  
INSTITUCIONAL DE LA CAN.***

La tercera sección define las perspectivas que abre la presente investigación.

Las conclusiones obtenidas tras la aplicación del SDE sirven como punto de partida para investigaciones futuras que incorporen indicadores para evaluar la efectividad, coherencia y cumplimiento de las acciones llevadas a cabo por la CAN. Estos aspectos se encuentran más allá de los alcances de este trabajo.

Una característica fundamental del SDE es la posibilidad de ser aplicado a otros procesos de integración que asuman objetivos orientados hacia el mismo fin *-la generación de estrategias para el desarrollo de una oferta exportable competitiva en los mercados globales-*, con el propósito de establecer un diagnóstico que permita adecuar el cuerpo institucional de estos procesos.

## REFERENCIAS

- ALCAIDE, J., DIEGO, J. y ARTACHO, M. (2004), *Diseño de producto. Métodos y técnicas*, México, Alfaomega.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID) (2002), *Más allá de las fronteras: el nuevo regionalismo en América Latina. Progreso económico y social en América Latina: Informe 2002*, Washington, Banco Interamericano de Desarrollo.
- BANCO MUNDIAL (2007), "Descripción general, La proliferación de los Acuerdos Regionales de Comercio" [en línea:], disponible en: <http://siteresources.worldbank.org/INTGEP2005/Resources/overviewspan.pdf>, recuperado: 13 de abril 2006.
- BUSTILLO, I. y OCAMPO, J. (2003), *Asimetrías y cooperación en el Área de Libre Comercio de las Américas*, Santiago de Chile, CEPAL.
- CÁRDENAS, M. (coord.), (2004), *El futuro de la integración andina*, Bogotá, CEREC.
- COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Acuerdo de Cartagena, Capitulo II, Sección D, De la Secretaria General de la Comunidad Andina", [en línea:], disponible en: [http://www.comunidadandina.org/sai/estructura\\_secretaria\\_1.html](http://www.comunidadandina.org/sai/estructura_secretaria_1.html), recuperado: 1 de abril 2007.
- COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Comisión", [en línea:], disponible en: [http://www.comunidadandina.org/sai/estructura\\_3.html](http://www.comunidadandina.org/sai/estructura_3.html), recuperado: 1 de abril 2007.
- COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores", [en línea:], disponible en:

[http://www.comunidadandina.org/sai/estructura\\_2.html](http://www.comunidadandina.org/sai/estructura_2.html), recuperado: 1 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Consejo Presidencial Andino", [en línea:], disponible en:

[http://www.comunidadandina.org/sai/estructura\\_1.html](http://www.comunidadandina.org/sai/estructura_1.html), recuperado: 1 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Convenio Simón Rodríguez", [en línea:], disponible en:

[http://www.comunidadandina.org/sai/estructura\\_21.html](http://www.comunidadandina.org/sai/estructura_21.html), recuperado: 1 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Corporación Andina de Fomento", [en línea:], disponible en:

[http://www.comunidadandina.org/sai/estructura\\_7.html](http://www.comunidadandina.org/sai/estructura_7.html), recuperado: 1 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Estructura del Sistema Andino de Integración", [en línea:], disponible en:

<http://www.comunidadandina.org/sai/estructura.html>, recuperado: 1 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Parlamento Andino", [en línea:], disponible en:

[http://www.comunidadandina.org/sai/estructura\\_6.html](http://www.comunidadandina.org/sai/estructura_6.html), recuperado: 1 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Participación Conjunta Andina en Ferias Internacionales", [en línea:], disponible en:

[http://www.comunidadandina.org/comercio/promocion\\_ferias.htm](http://www.comunidadandina.org/comercio/promocion_ferias.htm), recuperado: 28 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Prensa y Producción de materiales de Imagen Corporativa y de difusión de la Integración", [en línea:], disponible en:

[http://www.comunidadandina.org/salaprensa/politica\\_1.htm](http://www.comunidadandina.org/salaprensa/politica_1.htm), recuperado: 1 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Programa de Apoyo a las Negociaciones Comerciales", [en línea:], disponible en:

<http://www.comunidadandina.org/panc/>, recuperado: 1 de mayo 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Quiénes somos", [en línea:], disponible en: <http://www.comunidadandina.org/quienes.htm>,

recuperado: 23 de de enero 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Sistema Andino de Integración", [en línea:], disponible en:

<http://www.comunidadandina.org/sai/que.html>, recuperado: 23 de enero 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES, Secretaria General (1999), *Hacia una política exterior común de la Comunidad Andina*, Bogotá. CEJA.

CONSEJO CONSULTIVO LABORAL (CCLA) (2007), "Objetivos del CCLA", [en línea:], disponible en:

<http://www.ccla.org.pe/presentacion/objetivos.php>, recuperado: 1 de abril 2007.

DEUTSCH, K. (1968), *El análisis de las relaciones internacionales*, Buenos Aires, Paidós.

DZ CENTRO DE DISEÑO (s. f.), *Diseño Industrial. Beneficio para las Empresas*, Bilbao, DZ Centro de Diseño.

ESTEVE, B. (2001), *Polycopie de cours du Diplôme d'Etudes Approfondis en conception de produits et innovation 2001/2002*, Paris, ENSAM – Laboratoire Conception de Produits Nouveaux et Innovation.

FONDO LATINOAMERICANO DE RESERVAS (FLR) (2007), "Información General", [en línea:], disponible en:

<http://www.flar.net/inicio.asp?CodIdioma=ESP>, recuperado: 1 de abril 2007.

- GIDEON, S. (1978), *La Mecanización se Toma el Mando*, Barcelona, Gustavo Gili.
- GONZÁLEZ, M. Y RUEDA, J. (comps.), (2005), *Investigación interdisciplinaria: Urdimbres y tramas*, 2ª ed., Bogotá, Cooperativa Editorial Magisterio.
- INTERNATIONAL COUNCIL OF SOCIETIES OF INDUSTRIAL DESIGN (ICSID), "Definition of Design", [en línea:], disponible en: <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>, recuperado: 15 de agosto 2006.
- IVÁÑEZ, J. (2000), *La gestión del diseño en la empresa*, Madrid, McGraw-Hill.
- MACHINEA, J. (coord.) (2004), *Desarrollo Productivo en Economías Abiertas*, San Juan, Puerto Rico, CEPAL.
- MALDONADO, H. (1999), *Treinta años de integración andina: balance y perspectivas*, Lima, Secretaría General de la Comunidad Andina.
- MALDONADO, T. (1977), *El diseño industrial reconsiderado, definición, historia*. Barcelona, Gustavo Gili.
- MARISCAL, N. (2003), *Teorías políticas de la integración europea*, Madrid, Tecnos.
- MINGORANCE, A. (2002), *La Unión Europea como bloque en el comercio internacional* [tesis doctoral], Alicante, Universidad de San Pablo, Doctorado en Economía.
- MONCAYO, J. (2003), *Geografía económica de la Comunidad Andina, Regiones: Nuevos actores de la integración*, Lima, Secretaria General de la Comunidad Andina.
- OCAMPO, J. y MARTÍN, J. (edits.), (2003), *Globalización y Desarrollo: Una Reflexión Desde América Latina y el Caribe*, Bogotá, Banco Mundial-Alfaomega.
- ORGANISMO ANDINOS DE SALUD (2007), "Quiénes Somos", [en línea:], disponible en:

<http://www.orasconhu.org/index.php?IDIOMA=SP&plantilla=contenido&categoria1=101>, recuperado: 1 de abril 2007.

ORMAZÁBAL SÁNCHEZ, G. (2002), *El IDS: Un nuevo sistema integrado de toma de decisiones para la gestión de proyectos constructivos* [tesis doctoral], Barcelona, Universitat Politècnica de Catalunya, Doctorado en Ingeniería.

PÉREZ, E. (2001), "Los promotores del diseño industrial: Estado, empresa privada, instituciones educativas y culturales", [en línea:], disponible en: <http://www.analitica.com/va/arte/portafolio/3924939.asp>, recuperado: 21 de abril 2007.

PORTER, M. (1991), *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, Vergara.

PREBISCH, R. (1962), *El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas*. Boletín Económico de América Latina, vol. 7, n. 1, febrero 1962, pág. 1-24.

SALINAS, O. (1992), *Historia del Diseño Industrial*, México, Trillas.

SICARD, A. (coord.) (2004), *Arte en los Noventa*, Bogota, Universidad Nacional de Colombia.

TUGORES QUES, J. (1997), *Economía internacional e integración económica*, 2ª ed., Madrid, McGraw-Hill.

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR (2007), "La Universidad", [en línea:], disponible en: <http://www.uasb.edu.bo/universidad/>, recuperado: 1 de abril 2007.

## BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

AGUAYO, F. y SOLTERO, V. (2003), *Metodología del Diseño Industrial: un enfoque desde la ingeniería concurrente*, México, Alfaomega.

BONSIEPE, G. (1975), *Teoría y practica del Diseño Industrial*, Barcelona, Gustavo Gili.

BUSTAMANTE, A. (2003, noviembre-2004 abril), "Desarrollo institucional de la Comunidad Andina", en *Aldea Mundo* [en línea:], vol. 8, núm. 16, pp. 16-28.

CARDONA, D. *et al.* (2006), *Desafíos y alternativas para la integración andina en el nuevo siglo [memorias]*, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana-Fundación Konrad Adenauer.

CASAS, Á. (2003), *El modelo regional andino: enfoque de economía política internacional*, Quito, Universidad Andina Simón Bolívar.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Acceso al Crédito", [en línea:], disponible en:

<http://www.comunidadandina.org/pymes/acceso.htm>, recuperado: 1 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Aduanas", [en línea:], disponible en: <http://www.comunidadandina.org/aduanas.htm>, recuperado: 1 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Cadenas Productivas", [en línea:], disponible en: <http://www.comunidadandina.org/rural/cadena.htm>, recuperado: 1 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Decisión 271, Sistema Andino de Carreteras", [en línea:], disponible en:

<http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/D271.htm>, recuperado:  
1 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Decisión 459, Política Comunitaria para la Integración y el Desarrollo Fronterizo", [en línea:], disponible en:

<http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/D459.htm>, recuperado:  
1 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Decisión 464", [en línea:], disponible en:

<http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/d464.HTM>, recuperado:  
1 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Decisión 539, Mesa Andina de Participación de la Sociedad Civil para la Defensa de los Derechos del Consumidor", [en línea:], disponible en:

<http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/D539.htm>, recuperado:  
1 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Decisión 562, Directrices para la elaboración, adopción y aplicación de Reglamentos Técnicos en los Países Miembros de la Comunidad Andina y a nivel comunitario", [en línea:], disponible en:

<http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/D562.htm>, recuperado:  
1 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Decisión 566, Creación del Comité Andino de Autoridades de Promoción de Exportaciones", [en línea:], disponible en:

<http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/D566.htm>, recuperado:  
1 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Decisión 601, Plan Integrado de Desarrollo Social", [en línea:], disponible en:

<http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/DEC601.pdf>,

recuperado: 1 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Decisión 608, Normas para la protección y promoción de la libre competencia en la Comunidad Andina", [en línea:], disponible en:

<http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/D608.htm>, recuperado:

1 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Decisión 653, actualización de la nomenclatura común - NANDINA", [en línea:], disponible en:

<http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/D653.htm>, recuperado:

1 de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Estatuto Andino de la PYME", [en línea:], disponible en:

<http://www.comunidadandina.org/pymes/estatuto.htm>, recuperado: 1 de

abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Innovación Tecnológica", [en línea:], disponible en:

<http://www.comunidadandina.org/pymes/innovacion.htm>, recuperado: 1

de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Políticas de Difusión", [en línea:], disponible en:

<http://www.comunidadandina.org/salaprensa/difusion.htm>, recuperado: 1

de abril 2007.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN) (2007), "Programa Andino de Desarrollo Rural y Competitividad Agrícola", [en línea:], disponible en:

<http://www.comunidadandina.org/rural/desarrollo.htm>, recuperado: 1 de

abril 2007.

CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO (CAF) (2007), "Cóndor. Sistema de Información geográfica", [en línea:], disponible en:

<http://www.caf.com/view/index.asp?ms=11&pageMs=14890>, recuperado: 28 de abril 2007.

FAZIO, H. (1998), *La política internacional de la integración europea*, Bogotá, Siglo del Hombre-IEPRI- Universidad Nacional de Colombia.

FLÓREZ-MALAGÓN, A. Y MILLÁN DE BENAVIDES, C. (edits.), (2002), *Desafíos de la transdisciplinariedad*, Bogotá, CEJA.

INSTITUTO INTERNACIONAL DE INTEGRACIÓN (2004), *Informe sobre el estado de la integración 2003. Situación de los procesos de integración en América Latina: avances y desafíos*, La Paz, Convenio Andrés Bello- Instituto Internacional de Integración.

MINATI, G. (2001), *Esseri Collettivi*, Milán, Apogeo.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR (2001), *Productividad y competitividad: 1999-2009. IV Encuentro nacional para la productividad y competitividad*, Volumen 1, Pereira, Ministerio de Comercio Exterior.

PEÑARANDA, C. (1984), *Evaluación y perspectivas de la integración económica en América Latina*, Buenos Aires, INTAL-BID.

PERAZA, R. (1998), *Competitividad, tecnología y eficiencia: claves del desarrollo económico*, Caracas, Universidad Metropolitana.

PUERTAS, J. (comp.), (1994), *Seminario de prospectiva internacional: Integración, desarrollo económico y competitividad [memorias]*, Bogotá, Presencia.

ROMÁN, R. (2004), *Teorías y mediciones de competitividad: una perspectiva*, Bogotá, Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

THIEL, R. (edit.) (2001), *Teoría del desarrollo: nuevos enfoques y problemas*, Caracas, Nueva Sociedad.

ULRICH, K. y EPPINGER, S. (2004), *Diseño y desarrollo de productos. Enfoque multidisciplinario*, 3ª ed., México, McGraw-Hill.

VÁZQUEZ, A. (2005), *Las nuevas fuerzas del desarrollo*, Barcelona, Antoni Bosch.