

Resumen ejecutivo

APOYO AL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS DEL SECTOR PÚBLICO EN EL ÁMBITO DE LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL, Y APLICACIÓN PARA COOPERACIONES INTERNACIONALES NO REEMBOLSABLES



“APOYO AL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS DEL SECTOR PÚBLICO EN EL ÁMBITO DE LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL, Y APLICACIÓN PARA COOPERACIONES INTERNACIONALES NO REEMBOLSABLES”

1. Introducción

El dinamismo y la complejidad de los procesos de integración económica exigen que los países cuenten con equipos negociadores altamente capacitados, capaces de aplicar conceptos técnico-teóricos en la conducción de negociaciones estratégicas, particularmente en áreas sensibles como las medidas sanitarias y fitosanitarias.

Desde su adhesión a la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) en 1980, Paraguay ha participado activamente en el proceso de integración regional. En el contexto actual, marcado por la reciente [13ª Conferencia Ministerial de la OMC](#), Paraguay ha priorizado la defensa de sus intereses ante medidas que puedan constituir obstáculos técnicos al comercio. Este escenario refuerza la necesidad de una capacitación especializada para enfrentar con éxito los desafíos de acceso a mercados.

La ALADI, a través del Programa de Cooperación del Sistema de Apoyo a los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo (PMDER), impulsó el proyecto “Apoyo al fortalecimiento de las capacidades técnicas del sector público” en respuesta a la necesidad identificada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de complementar la formación técnica de sus funcionarios con competencias en negociación internacional, desarrollando una capacitación integral centrada en los principios del Acuerdo MSF de la OMC, el rol de los organismos internacionales de referencia (Codex, OMSA y CIPF) y la aplicación del modelo de Negociación Basada en Principios (Método Harvard), articulando contenidos teóricos con simulaciones prácticas orientadas a fortalecer la defensa de los intereses nacionales en el sistema multilateral de comercio.

2. Actores y Actividades

Entre los meses de junio y septiembre de 2025, se desarrolló un programa integral de capacitación que culminó con un Taller de Entrenamiento presencial en la ciudad de Asunción, organizado bajo la coordinación de la Secretaría General de la ALADI y el MAG. Este evento estuvo dirigido a 21 personas funcionarias del MAG y de las instituciones que conforman su sistema, quienes desempeñan un rol clave en la política comercial y sanitaria del país.

El proyecto se ejecutó en modalidad híbrida, combinando una fase virtual con soporte en *Google Classroom*, organizado en seis módulos que abordaron los contenidos centrales de la negociación internacional y del sistema multilateral de medidas sanitarias y fitosanitarias: fundamentos y etapas de la negociación; marco jurídico del Acuerdo MSF; funcionamiento del sistema MSF en la Organización Mundial del Comercio; uso de herramientas digitales para el seguimiento de notificaciones; rol de los organismos internacionales de normalización; y

estructura y operación del Comité Nacional MSF, contribuyendo a una nivelación teórica común entre las personas participantes.

La misma sirvió como base para el *Laboratorio de Negociación* presencial e intensivo de cuatro días. La metodología estuvo fundamentada en el modelo de [Negociación Basada en Principios](#) del Proyecto de Negociación de Harvard, integrando la rigurosidad técnica del [Acuerdo MSF](#) con herramientas estratégicas de persuasión. La filosofía pedagógica del curso buscó transformar el conocimiento técnico de las personas participantes en competencias diplomáticas aplicables a escenarios reales.

Como parte del enfoque práctico del [taller presencial](#), se realizaron cuatro simulaciones progresivas diseñadas para replicar la complejidad de una negociación real:

- **"La Respuesta Técnica Bilateral"**: Permitió a los equipos trabajar en la preparación estratégica y ejecución de una primera ronda de negociación centrada exclusivamente en argumentos científico-técnicos.
- **"De lo Técnico a lo Político"**: Examinó el desafío de la transición de argumentos, obligando a los participantes a gestionar el impacto económico y la defensa de intereses nacionales cuando la discusión técnica se agota.
- **"El Rol del Mercosur en las Diferencias MSF"**: Abordó la complejidad de la coordinación regional, enfocándose en la construcción de consensos y el apoyo en bloque/grupo.
- **"La Vía Multilateral en la OMC"**: Reprodujo una reunión del Comité MSF, donde se entrenó la presentación de Preocupaciones Comerciales Específicas y el uso de la diplomacia multilateral¹.

3. Logros

El proyecto fortaleció las competencias del funcionariado del MAG, habilitando la práctica de habilidades clave para gestionar la transición de argumentos técnicos a enfoques político-estratégicos, con el objetivo de abordar asimetrías de poder en escenarios complejos y dinámicos. Asimismo, se incorporaron herramientas analíticas y metodologías orientadas al diseño de estrategias de negociación que trascienden la mera defensa de posiciones y promueven la creación de valor.

La implementación del *Laboratorio de Negociación* permitió reducir la brecha entre la teoría normativa y la práctica comercial. Mediante simulaciones intensivas, las personas participantes pusieron a prueba sus capacidades de argumentación e identificaron, en tiempo real, las dificultades asociadas a la escalada de conflictos técnicos al plano político. Este ejercicio de reflexión y autoevaluación colectiva constituyó la base para la elaboración del Documento Diagnóstico, transformando la experiencia formativa en un insumo estratégico para la gestión institucional.

En este marco, se apostó a consolidar un perfil negociador integral que articula solidez técnico-científica con estrategia política, fortaleciendo la defensa de los intereses nacionales y promoviendo una visión estratégica compartida para la coordinación regional y multilateral, así como la construcción de consensos y la presentación de posiciones consistentes.

¹ [Vea relato del consultor sobre la experiencia](#)

Estos resultados confirman la importancia de dotar al perfil técnico del MAG de competencias diplomáticas. En un contexto global en el que las medidas sanitarias condicionan el acceso a los mercados, contar con un equipo de 21 funcionarios certificados y formados bajo estándares internacionales fortalece de manera directa la posición del Paraguay. La satisfacción expresada por las personas participantes denota que este modelo de capacitación constituye una vía idónea para profesionalizar la defensa de los intereses nacionales en el sistema multilateral de comercio.

4. Reflexiones Finales

El análisis del desempeño observado durante las simulaciones permitió identificar los principales desafíos del Paraguay en materia de negociación internacional, sintetizados en cuatro ejes críticos: la brecha en la argumentación estratégica para transitar de lo técnico a lo político; las limitaciones en la coordinación regional; la necesidad de optimizar el uso de las herramientas multilaterales disponibles; y la gestión de las asimetrías de poder en contextos de negociación compleja.

Con el propósito de abordar estos desafíos y asegurar la sostenibilidad de las capacidades desarrolladas, el proyecto formuló una **hoja de ruta institucional de carácter bimodal**, que articula acciones de implementación inmediata con otras de naturaleza estructural y de mediano plazo.

En el plano operativo, se propone el **desarrollo de Lineamientos Estratégicos de Negociación**, sustentados en un marco documental que oriente la actuación de los equipos negociadores y establezca criterios claros sobre los momentos y mecanismos para escalar controversias. Complementariamente, se recomienda la implementación de un **Plan de Fortalecimiento de Capacidades** de carácter continuo, orientado a mantener y actualizar las competencias técnicas y estratégicas del equipo frente al dinamismo del comercio internacional.

En el plano de la política institucional, se proyecta la adopción de acciones de formalización organizativa, orientadas a la **designación de un Grupo de Trabajo especializado**, integrado a partir del núcleo de funcionarios capacitados, con el mandato de liderar la implementación de la estrategia definida. Asimismo, se destaca la necesidad de **fortalecer el Comité Nacional MSF** como eje central de la coordinación estratégica, asegurando su funcionamiento como espacio operativo para la articulación, validación y consolidación de la posición-país previa a las negociaciones internacionales.

El éxito de la iniciativa se sustentó en el alto grado de compromiso demostrado por el funcionariado participante, evidenciado en la apropiación efectiva de herramientas de persuasión, análisis y resolución de conflictos a lo largo de todo el proceso formativo. Esta experiencia reafirma que la profesionalización de los cuadros técnicos, mediante metodologías prácticas y aplicadas, constituye un factor clave para enfrentar de manera eficaz los desafíos contemporáneos de la negociación internacional.