



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

<u>Nombre del Proyecto:</u>	Programa de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MRECIC).
<u>País:</u>	Argentina.
<u>Equipo de Proyecto Original:</u>	Jorge Febres (RE1/SC1), Jefe de Equipo; Kerstin Graffman (RE1/SC1); Antoni Estevadeordal (INT/ITD); Emilio Cueto (LEG); Claudete Camarano (COF/CAR); José Seligmann-Silva (RE1/OD1); Mónica Merlo (COF/CAR); Rodolfo Gastaldi (COF/CAR); Santiago González Cravino (Consultor); y Oriana G. Bonfim (RE1/SC1).
<u>Número de Proyecto:</u>	AR0265.
<u>Número de Préstamo(s):</u>	1279/OC-AR.
<u>Fecha del QRR:</u>	26 de mayo de 2009.
<u>Fecha de Aprobación Final del PCR:</u>	

Equipo PCR: Dino Capriolo, (ICF/ICS); Ignacio Vinocur (VPC/DPP); Gumersindo Velázquez (VPC/DPP); y María Guevara (Asistente de Investigación)

Índice

I.	Información Básica.....	4
II.	Antecedentes del Proyecto.....	5
	a. Contexto del Proyecto.....	5
	b. Descripción del Proyecto.....	6
	i. Objetivo(s).....	6
	ii. Componentes.....	6
	c. Evaluación de la Calidad del Diseño.....	7
III.	Resultados.....	7
	a. Efectos Directos.....	7
	b. Externalidades.....	9
	c. Productos.....	9
	d. Costos del Proyecto.....	13
IV.	Implementación del Proyecto.....	13
	a. Análisis de los factores críticos.....	15
	b. Desempeño de la Agencia Ejecutora.....	15
	c. Desempeño del Banco.....	16
V.	Sostenibilidad.....	16
	a. Análisis de Factores Críticos.....	16
	b. Riesgos Potenciales.....	16
	c. Capacidad Institucional.....	17
VI.	Evaluación y Seguimiento.....	17
VII.	Lecciones Aprendidas.....	17
VIII.	Anexos.....	18

Abreviaturas y Acrónimos

ASEAN	Association of South East Asian Nations
CEI	Centro de Economía Internacional
ISEN	Instituto del Servicio Exterior de la Nación
MECON	Ministerio de Economía
MRECIC	Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto
NAFTA	North American Free Trade Agreement
OMC	Organización Mundial del Comercio
PIB	Producto Interno Bruto
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SCREI	Secretaría de Comercio y Relaciones Económicas Internacionales y Asuntos Consulares
SUBIE	Subsecretaría de Integración Económica Americana y MERCOSUR
SUBNE	Dirección Nacional de Negociaciones y Cooperación Económica Internacional
SURCI	Subsecretaría de Comercio Internacional y Asuntos Consulares
UEP	Unidad Ejecutora del Programa

I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)							
NO. PROYECTO: AR0265.	TÍTULO: Programa de Fortalecimiento Institucional del MRECIC						
Prestatario: República Argentina.	Fecha aprobación Directorio: 22 Nov 2000						
Agencia(s) ejecutora(s) (AE): Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio Internacional y Culto (MRECIC).	Fecha efectividad contrato préstamo: 25 Oct 2001						
	Fecha elegibilidad primer desembolso: 24 May 2002						
	Meses en ejecución						
	* desde aprobación: 93						
	* desde efectividad del contrato: 86						
Préstamo(s): 1279/OC-AR	Períodos de desembolso						
	Fecha original desembolso final: 25 Abr 2005.						
	Fecha actual desembolso final: 30 Ago 2008.						
Sector: RM	Extensión acumulativa (meses): 40.						
	Extensión especial (meses): 0.						
Instrumento de préstamo: Inversión – Proyecto Específico	Monto préstamo(s)						
	* Monto original: US\$ 7.500.000.						
	* Monto actual: US\$ 5,361,467.79						
	* Pari Passu (si aplica): 50%.						
	Desembolsos						
	Monto a la fecha: 79%						
	Costo Total del Proyecto (Estimado Original): US\$ 15.000.0000						
	Redireccionamiento						
	Este proyecto:						
	- recibió fondos de otro proyecto? []						
	- Envío fondos a otro proyecto? []						
	- N/A [x]						
	<table border="1"><thead><tr><th>De/Para No. Proyecto</th><th>Para No. Sub-préstamo</th><th>Monto</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto			
De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto					
	* Monto actual (ajustado para redireccionamiento)						
Reducción de Pobreza (PTI): No	En estado de "Alerta"						
Equidad Social (SEQ): Si	Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No.						
Clasificación ambiental: Categoría I	De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS): N/A.						
	Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica): N/A.						

Resumen de la Clasificación de Desempeño				
Objetivos de Desarrollo (OD)	[] Muy Probable(MP)	[X] Probable (P)	[] Poco Probable (PP)	[] Improbable (MI)
Progreso en la implementación (PI)	[] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (I)	[] Muy Insatisfactorio (MI)
Sostenibilidad (SO)	[] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfatório (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)

II. Antecedentes del Proyecto

a. Contexto del Proyecto

Los antecedentes del proyecto se remontan a finales de 1990 e inicios del 2000, donde la Argentina culminaba una década de amplia apertura comercial hacia el exterior. Sin embargo, a pesar del aumento en el nivel de exportaciones alcanzado, el país aún no había logrado ganar participación en los mercados internacionales de mayor relevancia y dinamismo. Argentina perdió participación relativa en los mercados internacionales, salvo en los casos del MERCOSUR, Chile y África. Si se compara la situación de 1990 con la de 1999, se observa que el país perdió mercado en las áreas del NAFTA, la Unión Europea y Japón. La expansión exportadora ocurrida en la década de los '90 se vio acompañada de una diversificación gradual de productos. A pesar de que aún se mantiene en niveles altos, la concentración -desde el punto de vista sectorial- mostró una leve reducción: en 1985 los diez primeros rubros de exportación concentraban el 82 % del total y en 1991 representaban el 75 % del total, siendo ambos porcentajes superiores al 60 % observado actualmente¹.

Un aspecto central es el grado de concentración de las exportaciones argentinas en pocos mercados, principalmente en Brasil, que del 6% en 1985 y 12% en 1991, pasó a concentrar más del 25% del total exportado por Argentina². Si bien cabe considerar que, en la actualidad un 60% del comercio mundial es realizado entre países vecinos, y que solamente el restante 40% es fruto del comercio que trasciende los bloques regionales, la inserción argentina en nuevos mercados y el mejoramiento de su posición exportadora en mercados y bloques comerciales en los cuales ya participa, constituyen los grandes retos del país en materia de comercio exterior. Más aún, si se considera que la participación argentina en el total de las exportaciones mundiales aumentó de 0,36% a 0,47% a lo largo de la década de los '90, pero al excluirse el bloque MERCOSUR-Chile, la inserción cae de 0,29% a 0,27%, como resultado de la pérdida de penetración en destinos como NAFTA, la Unión Europea, Japón, ASEAN y Oceanía.

El programa de Fortalecimiento del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio internacional y Culto (MRECIC), fue aprobado por el Directorio del Banco en noviembre del 2000. La oportunidad de la aprobación de dicho programa coincidió con el periodo de crisis política, económica e institucional que atravesó el país durante el periodo 2001-2002, lo cual impactó en el periodo de ejecución de la operación. Argentina salió del plan de convertibilidad, devaluó su moneda 30%, declaró impaga su deuda pública y se vio obligado a aprobar una ley de emergencia. Consecuentemente, se vio afectada la disponibilidad de recursos de Aporte Local. En particular, el Programa 1279/OC-AR estuvo sin ejecución por un espacio de 18 meses, cumpliéndose con las condiciones previas recién en marzo del 2002, y habiéndose estructurado completamente su Unidad Ejecutora a finales de ese mismo año. Consecuentemente, la ejecución propiamente dicha se inició en enero de 2003.

La demora en el comienzo de la ejecución del Programa generó la necesidad de ampliar el periodo de ejecución. Asimismo, el impacto de la devaluación del peso con la salida del sistema de convertibilidad ocasionó que el poder adquisitivo del Programa se incrementara en función de que la mayor parte de los servicios a contratar con la operación tendrían origen nacional. De esta manera, en ocasión de la evaluación por parte del Banco para extender el plazo de ejecución de la operación en abril del 2005, se acordó con las autoridades una reducción del 33% del monto total de financiamiento (USD 2.5 millones), previendo que la operación pudiera alcanzar sus objetivos de desarrollo en el plazo de 24 meses de la prórroga. Finalmente, el Banco otorgó 16 meses adicionales de prórroga por recursos comprometidos.

El papel del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MRECIC) en el apoyo al comercio exterior argentino

El grado de inserción comercial de Argentina en los mercados internacionales depende, como factores principales, del estado en que se encuentren las economías de los actuales y potenciales socios comerciales del país³; de la calidad y competitividad⁴ de los productos argentinos de exportación; de la política de comercio exterior; y de la promoción de

¹ Los diez rubros principales de exportación comprenden grasas y aceites; cereales; residuos y despojos de la industria alimentaria; material de transporte; productos químicos y conexos; máquinas y materiales eléctricos; metales comunes y sus manufacturas; carnes; pieles y cueros; y otros productos primarios.

² En 1998, Brasil concentró el 30,1% de las exportaciones argentinas.

³ Por ejemplo, el bloque Asia Pacífico (ASEAN, China, Japón, y otros países de la región) fue el área que más contribuyó al aumento del comercio mundial hasta el momento en que se desencadenó la crisis en esa región. A pesar que más de la mitad de su comercio es intra-regional, este grupo de países incrementó sus compras al resto del mundo de U\$S 650.000 millones en 1990 a más de U\$S 1,3 billones en 1997, para reducirlas luego a US\$ 1,15 billones en 1998, como consecuencia del escenario recesivo y del cambio en los precios relativos soportado por la mayoría de estos países.

⁴ La devaluación del real en enero de 1999, encareció a los productos argentinos hasta en un 40% en los mercados brasileños.

exportaciones y la representación del país en negociaciones comerciales regionales y multilaterales (MERCOSUR, Área de Libre Comercio de las Américas, Organización Mundial del Comercio, Unión Europea, entre otras). Las dos últimas áreas de acción (promoción y negociación comercial) son responsabilidad primaria del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MRECIC).

Específicamente, el MRECIC tiene como mandato diseñar y ejecutar las actividades de negociación y representación comercial en las esferas multilaterales y regionales. Dentro del MRECIC, la Secretaría de Comercio y Relaciones Económicas Internacionales y Asuntos Consulares (SCREI) tiene por objetivo formular y promover, desde la perspectiva de la política exterior, las políticas, estrategias y acciones a seguir en materia de negociaciones económicas y comerciales, tanto bilaterales como multilaterales, y de promoción comercial. Para ello cuenta con el apoyo de la Subsecretaría de Integración Económica Americana y MERCOSUR (SUBIE), de la Subsecretaría de Comercio Internacional y Asuntos Consulares (SURCI), de una Dirección Nacional de Negociaciones y Cooperación Económica Internacional (SUBNE) y del Centro de Economía Internacional (CEI).

El incremento de las obligaciones asumidas por el MRECIC, derivado de la estrategia de expansión de la presencia argentina en los mercados internacionales y de la compleja agenda de negociaciones internacionales simultáneas de las que Argentina es parte, lleva a las autoridades del país a priorizar el fortalecimiento institucional del MRECIC a fin de poder ejercer un activo papel en la preparación y coordinación de la posición nacional y de la representación de la Argentina en el exterior. Las autoridades son conscientes de la necesidad y premura por mejorar y corregir las falencias presentadas, las cuales contribuyen al debilitamiento de la presencia argentina en foros internacionales en momentos en que el nuevo ordenamiento mundial exige renovados esfuerzos y la velocidad del proceso de globalización y la evolución de los términos de intercambio generan la necesidad de capacitación permanente y mayor especialización de los funcionarios del MRECIC.

b. Descripción del Proyecto

i. Objetivo(s)

El objetivo general del Programa es la modernización y el fortalecimiento del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto desde el punto de vista de su capacidad promotora y negociadora en materia de comercio exterior. Los objetivos específicos perseguidos son: (i) estrategia de mediano plazo para la promoción comercial implantada; (ii) mayor capacidad técnica del Ministerio para participar en los procesos de negociaciones comerciales internacionales; y (iii) mayor capacidad analítica para proponer e implantar estrategias a largo plazo en las áreas de política y gestión económico-comercial de competencia del Ministerio.

ii. Componentes

El Programa cuenta con tres componentes:

- 1. Estrategia para la Promoción del Comercio Exterior.** Este componente comprende actividades relacionadas con el diseño e implantación de un programa estratégico a mediano plazo para la promoción eficaz y coordinada de la oferta exportable nacional, que incluirá programas de capacitación, desarrollo de instrumentos de promoción del comercio exterior y tecnologías de comercio electrónico, y el diseño e implantación de un sistema integrado de inteligencia comercial, entre otras actividades.
- 2. Fortalecimiento de la capacidad institucional del Ministerio para las negociaciones internacionales comerciales.** Este componente comprende el desarrollo de talleres de trabajo y seminarios en temas que integren la agenda negociadora económico-comercial; programas de entrenamiento y actualización de funcionarios diplomáticos y equipos negociadores; y actividades de apoyo a una mayor articulación con el sector privado para las negociaciones económico-comerciales, incluyendo el desarrollo de sistemas de información.
- 3. Desarrollo de un Programa Estratégico de Análisis de Políticas y Gestión.** Este componente incluye actividades dirigidas al fortalecimiento de las capacidades del Ministerio para el análisis e implantación de políticas; el desarrollo de sistemas de gerenciamiento y control de gestión; la mejora del flujo de información; el diseño de instrumentos para mejorar la coordinación inter e intra-institucional en los procesos de toma de decisiones; y el desarrollo de estudios y programas específicos.

c. Evaluación de la Calidad del Diseño

Revisión de la Calidad del Diseño			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Plenamente Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)

Se considera que el diseño del proyecto ha sido adecuado para el logro del objetivo propuesto. Específicamente, las actividades y productos previstos en los componentes contribuyeron al logro del mismo. Sin embargo, alguna de las actividades previstas en el Programa no fueron lo suficientemente flexibles para adecuarse a las características que presentaba el MRECIC, la agenda internacional y la coyuntura de política nacional. Este es el caso del componente 3, cuya ejecución fue parcial. Asimismo, como elementos a mejorar en el diseño se recomienda la elaboración de un Reglamento Operativo que rija la ejecución del Programa y que adapte procedimientos a las prácticas del comercio exterior. Como por ejemplo, la contratación de stands en ferias, que existe un solo proveedor y no es posible obtener más de un (1) presupuesto para este servicio. También, se debería mejorar la definición de indicadores de resultados dado que no fueron lo suficientemente específicos. Finalmente, se considera que el plazo para la ejecución del Programa (4 años y medio) fue optimista dada la complejidad de la ejecución, al tratarse de un programa de reforma institucional que requieren plazos de maduración mayores.

III. Resultados

a. Efectos Directos

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)	
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)	
El objetivo del Programa es la modernización y el fortalecimiento del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MRECIC) desde el punto de vista de su capacidad promotora y negociadora en materia de comercio exterior.	
Indicadores Claves de Efectos Directos	
EFFECTOS DIRECTOS PLANEADOS	EFFECTOS DIRECTOS LOGRADOS
Gestión del MRECIC en la promoción de las exportaciones Argentinas, con un mayor involucramiento del sector privado, fortalecida. -Mejor capacidad de respuesta del Ministerio al Sector Privado -Mayor demanda del sector privado para servicios del Ministerio	Cumplido 100%. Se ha contribuido en el diseño de la política y estrategia comercial de mediano plazo, aumentando la capacidad promotora de la producción nacional en el comercio exterior, fortaleciendo los instrumentos de información e inteligencia comercial. Como resultado, se diseñaron e implementaron mecanismos de coordinación entre el sector público y el sector privado, articulando propuestas para el desarrollo de un plan estratégico, donde se apoyó el financiamiento de los instrumentos de promoción comercial. Específicamente, se apoyó la internacionalización de PyMES Argentinas que trabajan en 15 sectores ⁵ en 6 regiones del mundo (Europa, MERCOSUR, Resto de America Latina, USA y Canadá, Asia y África) a través de seis tipos de instrumentos (ferias internacionales; misiones comerciales; misiones comerciales inversas; ronda de negocios; semanas argentinas; y rondas internacionales de compradores) de promoción comercial para 1.102 empresas. Asimismo, se fortaleció a través de la capacitación a 2131 agentes privados en la gestión del comercio exterior a través de 41 eventos previos a su participación internacional. Por otro lado, se desarrolló un sistema integrado de información comercial y comunicación, tanto para las regiones internas del país así como en los mercados internacionales específicos y por sector, y que incluye el registro de la opinión de las empresas expositoras.
Capacidad Negociadora del MRECIC en temas económico-comerciales de su competencia, mejorada	Cumplido 100%. Se contribuyó a incrementar la capacidad analítica de 17 funcionarios de la Secretaría de Comercio y

⁵ Textil e indumentaria; cuero, calzado y marroquinería; informática; joyas; maquinas y equipos; autopartes; alimentos; construcción; libros y revistas; equipamiento médico y hospitalario; madera y muebles; náuticos; vinos; supermercados; cosmética y regalos.

<p>-Mayor utilización de fuentes de información actualizada en la preparación y toma de decisiones sobre la posición del país y durante el desarrollo de las negociaciones económico-comerciales.</p>	<p>Relaciones Económicas Internacionales (SCREI) a través del desarrollo de un programa de capacitación que contempló la realización de 7 seminarios sobre facilitación del comercio exterior y la inserción internacional de Argentina. Talleres con empresarios exportadores sobre el conocimiento y prácticas de los mercados internacionales. Asimismo, se participó en 10 cursos de especialización sobre la OMC y los acuerdos comerciales regionales (ACR ´s) para países de America Latina.</p> <p>Se aumentó la capacidad negociadora a través de la mejora del sistema de comunicación, modernizando tecnológicamente a las representaciones comerciales, a las distintas áreas de soporte de administración, y a las unidades de servicio en el exterior.</p> <p>Finalmente, se elaboraron 7 estudios⁶ vinculados a diferentes temáticas que fortalecen las capacidades para la negociación económica internacional regional y hemisférica.</p>		
<p>Capacidad analítica y de planeación estratégica a largo plazo en áreas de política y gestión del MRECIC, ampliada.</p> <p>-El Ministerio cuenta con instrumentos de apoyo para analizar y proponer alternativas de acción estratégica en las áreas económico-comerciales de su competencia.</p>	<p>Cumplido 62%. El Programa pudo avanzar en el diseño de una propuesta de fortalecimiento del ISEN/CEI que se orienta hacia la reestructuración y actualización de los aspectos académicos y técnicos, y en la implantación de nuevas tecnologías que posibiliten un mejor desempeño de las áreas de política y gestión del MRECIC. El diseño del Programa contempla intervenciones en las siguientes área: actualización y modernización de la Biblioteca ISEN; propuesta de cambio de currícula para la formación de profesionales del servicio exterior, incluyendo programas de formación y actualización continua; y modernización tecnológica.</p> <p>Adicionalmente, con el fin de fortalecer el perfil económico de los futuros diplomáticos, se realizó un curso de nuevas modalidades e instrumentos de promoción del comercio exterior que involucró a 120 estudiantes del ISEN desarrollado por 10 funcionarios del SCREI.</p> <p>En el área de política del MRECIC se apoyó el desarrollo de una metodología para la participación de la Sociedad Civil en la Cumbre de las Américas.</p>		
<p>Reformulación.</p> <p>[X]N/A</p>			
<p>Reajuste ISDP: indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio.</p> <p>[X]N/A</p>			
<p>Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):</p>			
<p>[] Muy Probable (MP)</p>	<p>[X] Probable (P)</p>	<p>[] Poco Probable (PP)</p>	<p>[] Improbable (MI)</p>
<p>La clasificación de P en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo se basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, habiéndose verificado que los productos y resultados alcanzados en los tres componentes han sido relevantes para el logro del propósito del Programa, considerando que el mismo persigue mejorar la gestión del MRECIC en el área de promoción de las exportaciones, con un mayor involucramiento del sector privado, alcanzar mayor eficiencia en la capacidad negociadora del MRECIC en temas económico - comerciales de su competencia y ampliar la capacidad analítica y de planeación estratégica a largo plazo en las áreas de política y gestión del MRECIC.</p>			
<p>Estrategia de País. El Programa contribuyó al objetivo de profundización y consolidación de la modernización del Estado, fundamentalmente al intensificar las actividades de promoción comercial de Argentina, así como modernizar tecnológicamente todas las unidades de servicio en el exterior y en la sede del MRECIC. Asimismo, contribuyó a mejorar la transparencia, dotar de mayor disponibilidad de recursos para la inversión tecnológica y la promoción comercial.</p>			

⁶ Los estudios desarrollados son: (i) Economías Regionales; (ii) Las negociaciones sobre indicaciones geográficas en la OMC y el futuro de las exportaciones Argentinas; (iii) Los Sistemas de Gravámenes Móviles: Implicancias Legales y Económicas para el Comercio Exterior Argentino; (iv) El Mercado Mundial de Soja, la República Argentina y los organismos genéticamente modificados; (v) La ampliación de los principios del Derecho Internacional en el mecanismo de solución de diferencias de la OMC; (vi) Las negociaciones en materia de antidumping en la OMC: perspectivas"; y (vii) El medio Ambiente y la OMC: la relación entre los acuerdos multilaterales sobre medio ambiente y el sistema multilateral de comercio.

b. Externalidades

El Programa contribuyó a generar una mayor confianza en el empresariado privado exportador y aumentó su participación en la Ferias y Misiones Comerciales, logrando adicionalmente una información y comunicación estratégica sobre los mercados externos por su apoyo a la modernización tecnológica del MRECIC y especialmente de los entes dependientes del SCREI.

La ejecución del Programa facilitó una mayor integración de las instancias institucionales vinculadas al diseño de políticas y los esfuerzos de la gestión de promoción comercial.

El Programa propició la identificación de la necesidad de profundizar el conocimiento de los funcionarios del MRECIC sobre los sectores productivos internos de la Argentina, favoreciendo así el mejor relacionamiento con el sector privado y la mejora del desempeño de la promoción del comercio exterior.

El Programa dejó de manifiesto la necesidad de la especialización de los futuros diplomáticos en materia económica.

c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)		
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto	
Componente 1: Estrategia para la promoción del comercio exterior.	Productos Planeados	Fin de Proyecto
Clasificación: MS	1.a. Diseño e implementación de la estrategia: 1.a.1. Evaluación de las estrategias y programas existentes. 1.a.2. Diagnóstico Institucional. 1.a.3. Fortalecimiento de los mecanismos de coordinación y articulación con el sector privado. 1.a.4. Investigaciones y estudios estratégicos del comercio exterior. 1.a.5. Diseño de una estrategia integrada de promoción comercial de mediano plazo en coordinación con otros entes públicos afectados y consultas con los agentes del sector privado. 1.a.6. Diseño y ejecución de programas prioritarios pilotos.	1.a Cumplido 100%. Actividades realizadas: Evaluación de mercados externos y programas, incluyendo el análisis y evaluación de las normas medio ambientales y las acciones de diferentes países en la gestión ambiental del comercio exterior Diagnóstico institucional de: SCREI, SURCI, SUBIE, SUBCO, ISEN, SEREE. Elaboración y aprobación de los Planes Anuales de Promoción Comercial del Sector Privado y el Sector Público. Estudios para el fortalecimiento de PyMES exportadoras y de demanda Documento de Estrategia Comercial, incluyendo el análisis y evaluación de Nuevas Modalidades de Comercio Exterior e Identificación de Productores de Información Locales e Internacionales Planes Anuales de los instrumentos de Promoción Comercial

	<p>1.a.7. Establecimiento de un programa piloto de redes comerciales en el exterior.</p> <p>1.a.8. Implantación de la estrategia integrada de promoción comercial, tomando en cuenta los resultados de los programas pilotos encargados a nivel de productos y redes.</p>	<p>Financiamiento de 30 misiones comerciales, reversales, rondas de negocios, semanas argentinas, talleres y pasajes y viáticos</p> <p>Financiamiento de 54 ferias internacionales, servicios de Courier, seminarios pre-ferias, material de promoción y difusión, CD interactivo, capacitación y eventos, Difusión Fundación Export- Ar, pasajes y viáticos</p>
	<p>1.b. Plan de capacitación:</p> <p>1. b.1. Nuevas modalidades e instrumentos de promoción del comercio exterior.</p> <p>1. b.2. Nuevas tecnologías de comercio exterior.</p> <p>1. b.3. Difusión de los sectores públicos y privados de la estrategia de promoción comercial a ser implementada por el MRECIC.</p>	<p>1.b Cumplido 100%.</p> <p>Capacitación de 17 funcionarios del MRECIC; realización de 7 talleres de actualización 1 seminario de negociaciones y promoción comercial para 30 estudiantes del ISEN y participación de 8 funcionarios del SCREI.</p> <p>Elaboración de propuestas de optimización de la información (correo electrónico y seguimiento de expedientes) y estudios de vulnerabilidad externa.</p> <p>Relevamiento de ciclos funcionales (Fundación Exportar y CEI).</p> <p>Se realizaron en 20 talleres de capacitación al sector privado en los eventos previos a su participación internacional para 1.100 actores del sector privado la difusión de la estrategia de promoción comercial.</p>
	<p>1.c. Sistema integrado de información y comunicación en comercio exterior:</p> <p>1. c.1. Sub.-sistema de comercialización internacional.</p> <p>1. c.2. Sub.- sistema para facilitar la correcta identificación de la oferta exportable argentina actual y potencial.</p> <p>1. c.3. Sub.- sistema de comunicaciones e intercambio de información del Ministerio con los gobiernos provinciales.</p> <p>1. c.4. Sub.- sistema de comunicación con las representaciones diplomáticas.</p>	<p>1.c Cumplido 100%.</p> <p>Relevamiento y diagnóstico del sistema integrado de información y comunicación de comercio exterior.</p> <p>Adquisición de bases de datos, publicaciones.</p> <p>Adquisición de bienes informáticos y licencias de software. Sistema informático de trámites que forma parte de sistema informático integral de consulares.</p>
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). N/A		
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [X] N/A		
[X] Muy Satisfactorio (MS)	[] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)
<p>La clasificación de MS en la implementación del componente obedece a que todos los productos esperados fueron entregados a satisfacción habiendo contribuido sustancialmente al cumplimiento de los objetivos de desarrollo del Programa, a pesar de la necesidad de extender el plazo de ejecución de la operación en función del Componente 2. En especial se destaca la nueva modalidad diseñada para interactuar con el sector privado de manera estratégica (dentro de los lineamientos de la estrategia diseñada) y enmarcada en los Planes Anuales de Promoción Comercial (mecanismo operativo novedoso). Asimismo, se resalta el compromiso asumido por las autoridades nacionales con las actividades incluidas en el Componente, habiendo incrementado su participación sustancialmente con recursos de aporte local.</p>		

Componente 2 : Fortalecimiento de la capacidad institucional del Ministerio para las negociaciones internacionales comerciales	Productos Planeados	Fin de Proyecto
Clasificación: S	2.a. Capacitación y asesoría: 2.a.1. Talleres de trabajo y seminarios sobre la agenda negociadora económico-comercial. 2.a.2. Programas de entrenamiento y actualización de funcionarios diplomáticos en negociaciones comerciales. 2.a.3. Talleres de articulación con el sector privado y con el sector público para la preparación de la negociación económico-comercial.	2.a Cumplido 100%. Capacitación a 10 funcionarios de SUBIE, CEI, Fundación Exportar mediante 5 cursos de especialización sobre la OMC y los Acuerdos Comerciales Regionales (ACR's) para países de América Latina,.. Participación en 7 seminarios sobre facilitación del comercio exterior y la inserción internacional de la Argentina, para 7 funcionarios Se realizaron 20 talleres con empresarios exportadores sobre conocimiento de prácticas y mercados internacionales, con la participación de 10 funcionarios y 1.000 actores privados.(especialmente los participantes en eventos internacionales de promoción comercial.
	2.b. Sistema Integrado de Información y Comunicación en Negociaciones comerciales internacionales.	2.b. Cumplido 100%. Adquisición y modernización del equipamiento informático para MRECIC, representaciones comerciales, área vinculada con el soporte administrativo-financiero, Presidencia Pro-Témpore del MERCOSUR, área informática.
	2.c. Estudios: 2.c.1. Implementación de conocimientos y el análisis en aspectos de derecho comparado internacional. 2.c.2. Analizar la integración económica como factor principal para la negociación económica interna a nivel subregional, hemisférico y regional.	2.c. Cumplido 100%. Estudios sobre: - Aplicación de: (i) los principios del Derecho Internacional en el mecanismo de solución de controversias; (ii) la normativa vigente en materia de antidumping; (iii) los acuerdos multilaterales sobre medio ambiente y el sistema multilateral de comercio. -Estudios sobre: (i) las negociaciones sobre indicaciones geográficas en la OMC y el futuro de las exportaciones Argentinas; (ii) los Sistemas de Gravámenes Móviles: Implicancias Legales y Económicas para el Comercio Exterior Argentino; y (iii) economías regionales; y (iv) el Mercado Mundial de Soja, la República Argentina y los organismos genéticamente modificados.
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). N/A		
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [X] N/A		
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
La clasificación de S en la implementación del componente obedece a que todos los productos fueron entregados conforme a lo previsto, habiendo contribuido al logro de los objetivos de desarrollo.		

Componente 3: Desarrollo de un Programa Estratégico de Análisis de Políticas y Gestión.	Productos Planeados	Fin de Proyecto
Clasificación: PS	3.a. Fortalecimiento del Servicio Exterior de la Nación (ISEN).	3.a Cumplido 70%. Programa de Fortalecimiento del ISEN confeccionado y aprobado. Ejecución inicial. Capacitación a funcionarios del ISEN: curso sobre "Negociaciones Económicas y Promoción Comercial en la Argentina".
	3.b. Fortalecimiento del Centro de Economía Internacional (CEI).	3.b. Cumplido 70%. Programa de Fortalecimiento del CEI diseñado confeccionado y aprobado. Ejecución inicial. Capacitación a 2 de los 9 funcionarios del CEI.
	3.c. Capacitación en Diseño y Análisis de Políticas.	3.c Cumplido 50%. 5 de funcionarios capacitados del CEI en planeamiento estratégico y de anticipación de escenarios en el mediano y largo plazo. Diseño y aplicación de una metodología para la participación de Organismos de la Sociedad Civil en las Cumbres de las Américas.
	3.d. Sistema de Gerenciamiento y Control de Gestión.	3.d Cumplido 20%. Como consecuencia de factores externos al programa, sólo lograron llevarse a cabo los términos de referencia para los programas relativos al establecimiento de sistemas de gerenciamiento y gestión por resultados. Estas actividades podrán ser implementadas en el marco de una nueva operación.

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).

Los productos no se entregaron en su totalidad, debido a que a pesar que se habían elaborado y aprobado los TDR's y las especificaciones técnicas para las actividades previstas, las prioridades sobre los mismos cambiaron afectando su ejecución.

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

[X]

[] Muy Satisfactorio (MS)	[] Satisfactorio (S)	[X] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)
----------------------------	-----------------------	-----------------------------	------------------------------

Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):

[] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)
----------------------------	-----------------------	-----------------------------	------------------------------

La implementación del Programa fue lenta al inicio debido a que su aprobación coincidió con la crisis económica e institucional que sufrió el país en 2001/2002. Asimismo, el cambio de autoridades en el Organismo Ejecutor generó que las prioridades en la ejecución de algunos componentes del Programa hubieran cambiado, por lo que se dio prioridad a la ejecución de los componentes 1 y 2, habiendo iniciado la implementación de las actividades previstas en el componente 3, cuya conclusión se espera continuar en el marco de una nueva operación.

Adicionalmente, entre otros factores que afectaron la implementación del Programa se incluyen: (i) Demoras en los procedimientos de adquisiciones. El Anexo C del Contrato de Préstamo, correspondiente al año 2001, no contemplaba el proceso de adquisiciones a través de Lista Corta y los procedimientos causaban demoras importantes en los procesos de licitación, por lo cual se acordó con el Banco modificar dicho anexo. La modificación fue aprobada el 23 de marzo del 2004. (ii) demoras en los procesos de contrataciones de consultores individuales. El Decreto Nº 577/2003 establece que las contrataciones por menos de \$ 3.000 (pesos tres mil) mensuales debía ser firmadas por la autoridad máxima del organismo ejecutor nacional (Ministro titular del MRECIC) y cuando se supere ese monto debe ir a Jefatura de Gabinete de Presidencia de la República Argentina. El tiempo estimado, de acuerdo a las contrataciones, fue en el primer caso de dos meses, mientras que

para el segundo hasta 6 (seis) meses; y (iii) demora en el proceso de Licitación Pública Internacional para la compra de equipamiento informático vinculada a la modernización tecnológica del MRECIC. En función a demoras en: (i) la entrega de los bienes por parte del proveedor; (ii) la recepción y verificación posterior de los mismos por parte de las autoridades en el MRECIC y su consecuente distribución a las oficinas en el exterior; y (iii) los pagos correspondientes a la empresa adjudicataria por intermedio del PNUD, se tuvo que ampliar el plazo de ejecución por recursos comprometidos desde el 25 de abril de 2007 hasta el 30 de agosto de 2008 (16 meses).

Con posterioridad a la aprobación de la prórroga del periodo de ejecución del programa, la implementación del mismo fue conforme a lo programado habiéndose ejecutado las actividades previstas y entregado los principales productos que contribuyeron al logro de los objetivos de desarrollo del Programa. A los fines de realizar dicha programación, la Unidad Ejecutora tuvo en cuenta los siguientes factores: (1) grado de contribución de las actividades a los objetivos del Programa; (2) factibilidad de ejecución en los plazos previstos; (3) reasignación de costos entre las distintas partidas del proyecto; (4) ajuste del monto del Préstamo en base al menor grado de ejecución; y (5) alineación de los objetivos del programa con los objetivos de la SCREI.

b. Costos del Proyecto

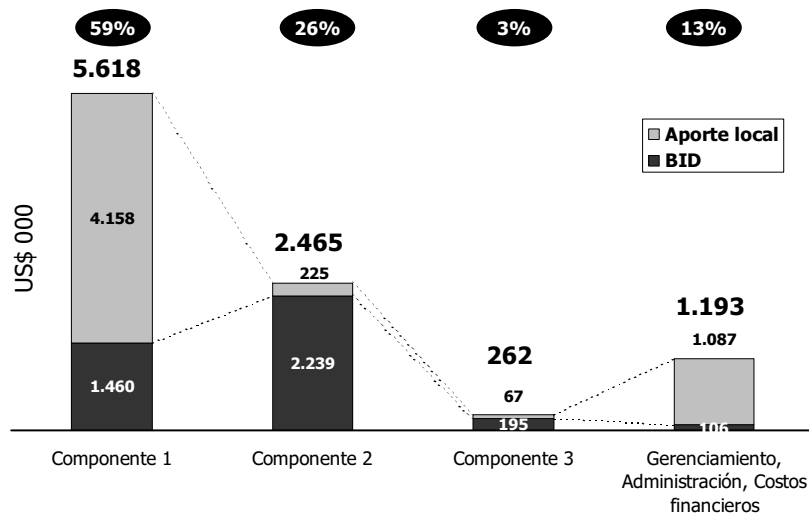
PRESUPUESTO CONSOLIDADO POR COMPONENTE	COSTO TOATL DEL PROYECTO ORIGINAL (US\$)			COSTO TOTAL EJECUTADO (US\$)			% Diferencia		
	BID	A. Local	Total	BID	A. Local	Total	BID	A. Local	Total
1. Estrategia Promoción del Comercio Exterior	3,040,625	2,053,765	5,094,390	1,460,053	4,158,234	5,618,287	-52%	102%	10%
2. Capacidad Negociaciones Comerciales Internacionales	1,829,021	1,851,770	3,680,791	2,239,292	225,371	2,464,663	22%	-88%	-33%
3. Desarrollo Programas Estratégicos Análisis de Políticas y Gestión	1,799,954	1,354,365	3,154,319	194,647	67115	261,762	-89%	-95%	-92%
4. Gerencia y Administración del Programa	380,400	735,600	1,116,000	100,476	806,936	907,412	-74%	10%	-19%
5. Imprevistos	375,000	375,000	750,000	0	0	0	-100%	-100%	-
6. Gastos Financieros	75,000	1129500	1,204,500	6,000	1,204,500	1,210,500	-92%	0%	0%
TOTAL	7,500,000	7,500,000	15,000,000	4,000,468	5,537,393	9,550,593	-47%	-26%	-36%
%	50.00%	50.00%	100%	42%	58%	100%			

Explique brevemente las diferencias. La diferencia se debe a la cancelación de US\$2.4 millones (32%) de los recursos del financiamiento en oportunidad de la ampliación del plazo de desembolso por 24 meses del Programa, por lo que el préstamo se ajustó a US\$5,0 millones. La reducción en el monto de la operación se debió a que la devaluación del peso argentino permitió un mayor poder adquisitivo de los recursos del préstamo por lo que sería posible cumplir con los objetivos a un menor costo. Posteriormente, debido al cambio de autoridades en el Organismo Ejecutor, algunas actividades del componente 3 no se ejecutaron en su totalidad habiéndose ejecutado el 79% del presupuesto vigente del financiamiento y cancelado el 21% del monto no desembolsado al cierre de la operación (US\$1,0 millon).

En los siguientes gráficos se ilustra el grado de ejecución del proyecto y la evolución de los desembolsos

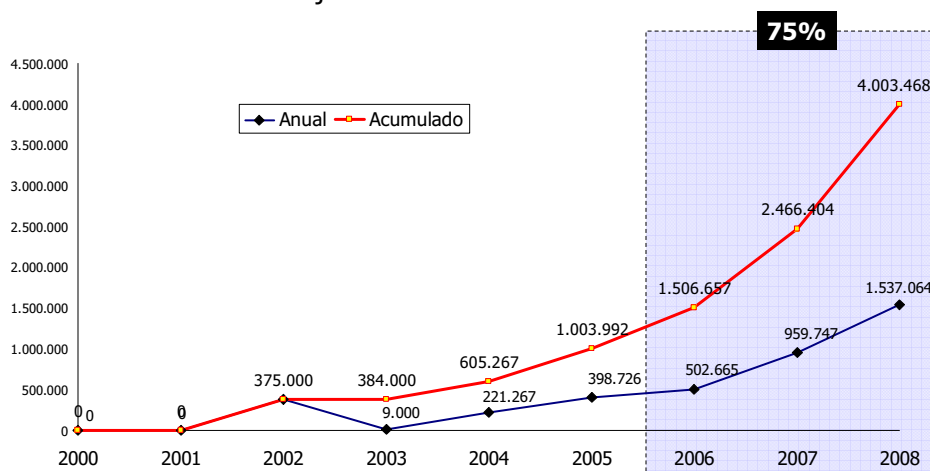
El grado de ejecución del presupuesto es de un 95%

Aplicación de fondos al programa



El 75% del presupuesto se ejecutó entre 2006 y 2008

Ejecución desembolsos BID



IV. Implementación del Proyecto

a. **Análisis de los factores críticos**

Entre los **factores positivos** que explican la buena ejecución del Programa se destacaron los siguientes: (i) el liderazgo de las autoridades del área (SCREI) ha permitido logros importantes como el aumento en la participación del sector privado en los eventos de promoción comercial en el exterior colaborando así, aunque de forma indirecta, al aumento de las exportaciones; (ii) la estabilidad de la coordinación técnica de la Unidad Ejecutora después de la ampliación del plazo de ejecución, permitió la concreción de los productos, así como un adecuado seguimiento de los indicadores de propósito y de desempeño del Programa; (iii) la buena colaboración y coordinación de la coordinación técnica y la Jefatura de Proyecto por parte del Banco, que facilitaron la planificación de los productos obtenidos a partir del año 2005 donde el Programa pudo agilizar los procedimientos de revisión y de ejecución; (iv) el desarrollo de un sistema de monitoreo y seguimiento del programa logro coadyuvar al buen desempeño del programa a partir del año 2005; (v) la fluida articulación con el área de adquisiciones del BID favoreció el proceso de adquisiciones del Programa.

Entre los **factores negativos** que afectaron la implementación del Programa se identificaron: (i) poca claridad del alcance de los componentes 2 y 3 del Programa y de sus indicadores de resultado esperados. Ej: "mejorar la capacidad negociadora del MRECIC en aquellos temas económicos y comerciales de su competencia" ver Marco Lógico; (ii) no se previó un reglamento operativo que incorpore la descripción de las prácticas habituales del comercio exterior (p.e. la contratación de stands en ferias); (iii) los procedimientos de adquisiciones del programa no tomaron en cuenta las características particulares de las actividades que se financian en este tipo de proyecto comercio exterior, como por ejemplo: restricción en el número de oferentes; calendarios inamovibles de los eventos; dificultades de cotización y monedas de pago; (iv) al no estar inserta en los cuadros del MRECIC la UE no tuvo peso dentro de la organización, ni suficiente capacidad de decisión para hacer una implementación más efectiva. Asimismo, el coordinador general de la UEP no pertenecía a los cuadros del MRECIC, lo cual repercutió en la demora de algunas actividades del programa, debido a deficiencias en la coordinación; (v) la participación de una entidad especializada (PNUD) en la administración del programa, a solicitud del Organismo Ejecutor y financiada por el aporte local, dificultó la ejecución ágil del programa, duplicando procesos y en la tramitación de los pagos; y (vi) los cambios políticos durante el programa provocaron cambios en las prioridades y consecuentemente demoras en la ejecución, y dada la organización del MRECIC y la residencia del programa en el SCREI, el régimen de firmas quedó centralizado impidiendo en muchos casos la agilidad en la ejecución Programa.

b. **Desempeño de la Agencia Ejecutora**

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

La ejecución del Proyecto ha estado a cargo de la Unidad Ejecutora del Proyecto, organismo creado específicamente a estos efectos. Esta Unidad dependía jerárquicamente del Secretaría de Comercio y de la Coordinación General y Técnica del Proyecto.

Respecto del desempeño de la UEP, resaltamos lo siguiente:

- La UEP ha tenido las funciones propias de la ejecución, más la de asesoría en las materias inherentes al Programa, y básicamente todos aquellos trámites y procedimientos que habiliten a la contratación de servicios técnicos de consultorías, adquisiciones -dentro de las normas nacionales de compras públicas y del BID-, administración financiera, relaciones con el Banco y preparación de los Planes Operativos Anuales (POA).
- La UEP fue la encargada de preparar informes semestrales al Banco acerca de la ejecución del Programa, para que puedan realizarse a su vez los informes de supervisión y los de auditoría y control.
- A solicitud del MRECIC el PNUD participó como administrador. Debido a la modalidad de contratación de consultores individuales para la ejecución del programa y conforme a las normas establecidas por el Manual de Procedimiento del PNUD, la UEP vio afectada su carga de trabajo vinculada a la duplicación de procedimientos.

La Unidad Ejecutora ha tenido un desempeño satisfactorio durante la ejecución del Programa habiendo gestionado de manera adecuada los recursos administrativos y financieros, relevándose una participación activa de la coordinación técnica en los resultados obtenidos del Programa. El Proyecto, residió tal como estaba previsto en la Secretaría de Comercio y Relaciones Económicas Internacionales (SCREI) del MRECIC.

c. Desempeño del Banco

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

Durante la ejecución de la operación, el Banco ha tenido buen diálogo con el Ejecutor, ha sido flexible para atender las necesidades que se le han ido planteando a las autoridades argentinas y ha estado muy comprometido con su ejecución. Ello permitió la ejecución de varios proyectos.

De todos modos, cabe mencionar que el Jefe de Proyecto encargado del Programa desde los inicios de su ejecución, fue reemplazado entre el 2003 y 2004 en cuatro oportunidades y el especialista financiero lo hizo en dos. Los especialistas que se fueron sucediendo, cada uno de ellos tuvieron posiciones diferentes respecto de la modalidad de ejecución, específicamente en lo que respecta a la contratación de consultores individuales y de firmas consultoras.

Posteriormente, a inicios de junio del 2005, el actual Jefe de Proyecto, comenzó sus funciones a cargo del Proyecto BID 1279 OC/AR. La actuación del mismo fortaleció el diálogo entre el ejecutor y el banco, posibilitando el incremento de la ejecución del proyecto de manera considerable. Una clara prueba de ello fue que el 75% de los desembolsos se realizaron entre el año 2006 y 2008.

Finalmente, a los efectos de la supervisión de la ejecución de la operación, el Banco solicitó a la Unidad Ejecutara la implementación de un Sistema de Monitoreo y Seguimiento que permitió un detalle pormenorizado – en sus aspectos técnicos y financieros – del estado de situación de cada trimestre. Este, a su vez, ha realizado de manera periódica visitas de inspección que evaluaron el nivel de desempeño del proyecto.

V. Sostenibilidad

a. Análisis de Factores Críticos

Los productos y resultados generados con la ejecución del Programa han contribuido a mejorar el desempeño de algunas áreas de intervención del MRECIC. Específicamente, de la SCREI que ha sido la instancia institucional responsable de la ejecución de las actividades. Los logros alcanzados en cuanto a la programación y planificación del uso de los instrumentos de promoción comercial vinculados a la evolución del comercio internacional. Las modalidades de articulación con el sector privado desarrolladas aseguran la permanencia de los logros obtenidos. Sin embargo, debe reconocerse que estos logros deben incrementarse a toda la institución con el fin de obtener una gestión por resultados en todo el MRECIC.

El inicio del proceso de modernización tecnológica ha logrado mejorar sustantivamente el sistema de comunicaciones. Si bien esta modernización -sistema de comunicaciones- es duradera en el tiempo mucho más allá del Programa se debería avanzar sobre dos factores críticos: (i) la universalidad de los sistemas; y (ii) los software de apoyo a la gestión que no ha sido implementados por el Programa.

A la fecha, existe voluntad de las autoridades para ampliar y consolidar lo actuado, asegurando la sostenibilidad de los logros obtenidos y a obtener a través de la inserción directa de sus propios servicios en la ejecución así como la inclusión de la áreas no fortalecidas.

b. Riesgos Potenciales

Los resultados alcanzados con el Programa si bien han contribuido a marcar una nueva orientación en el manejo del comercio internacional se corre el riesgo de que al no estar consolidada esta experiencia se pierda esta contribución y se regrese al modelo de gestión reactivo. Específicamente, porque el Programa constituyó una experiencia piloto en lo que respecta a la promoción del comercio exterior. Asimismo, existe la necesidad de concluir las iniciativas incorporadas en el Programa tales como: (i) desarrollo de sistemas de gestión como conclusión del proceso de modernización tecnológica; y (ii) orientación brindada a los recursos humanos que conformarán el cuerpo diplomático (ISEN) y de análisis económico (CEI). Finalmente, también sería necesario avanzar en los requerimientos de adecuación edilicia priorizados por la actuales autoridades.

La estabilidad política en el organismo ejecutor tendrá un papel fundamental para el sostenimiento de los resultados alcanzados en el Programa. Es de suma importancia que se mantenga el camino trazado en la institución independientemente de la autoridad que se encuentre al frente de las mismas y que se brinde todo el apoyo necesario (político y a nivel presupuestario), para la continuidad de las reformas introducidas.

Es imprescindible para el futuro continuar con la capacitación de los recursos humanos, que dan el sostenimiento y

continuidad, en el área operativa, a las reformas iniciadas. No hay reforma ni modernización posible sin contar con el acompañamiento de la mayoría del funcionariado público, en particular de sus mandos medios.

c. Capacidad Institucional

El Organismo Ejecutor demostró contar con capacidad institucional suficiente para el desarrollo y ejecución técnico del Programa en cuestión. La SCREI ha sostenido los resultados obtenidos en su área cumpliendo con los indicadores de desempeño previstos. Conforme el Programa fue ampliando su área de actuación a otras instancias del Ministerio, se debería fortalecer la capacidad institucional para permitir una modernización de la gestión integral. En razón de esto último, se identifica la necesidad de incorporar los mandos medios y el funcionariado en general al proceso de ejecución futura asegurando la implantación y sostenibilidad.

Con relación al apoyo del PNUD, se destaca la realización de los pagos a proveedores especialmente en cuanto a Licitación Pública 001/2005 de equipo informático. Como desventaja se puede mencionar la cantidad de pasos internos dentro del PNUD que se deben dar para cuestiones de tipo contractuales, lo cual hace que no puedan resolverse dichos procesos con la velocidad deseada. También, la falta de previsión de recursos en varias monedas posibilidad que prevén las políticas de adquisiciones del Banco y por ende el riesgo cambiario a cargo de la MRECIC.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
---	---	--	---

VI. Evaluación y Seguimiento

Para el seguimiento y evaluación de los productos del Programa se desarrolló un Sistema de Monitoreo y Seguimiento, el cual ha permitido no solo acompañar la programación de las actividades sino establecer un cronograma de logro de resultados, planificación de recursos, modalidad de adquisiciones y finalmente el registro del resultado obtenido. Dicho sistema contó con alertas tipo semáforo (rojo, amarillo y verde) los que producían las alertas correspondientes, permitiendo una gerencia del Programa eficaz.

El SMS alimentó los informes semestrales, las visitas de inspección y los Informes de Seguimiento del Desempeño del Proyecto, de periodicidad semestral. La construcción de este sistema se diseñó con la información del Plan de Ejecución del Programa (PEP) al que se le dio seguimiento.

Por otro lado, el programa contó con una evaluación de medio término externa, la cual contribuyó a identificar algunas debilidades del Programa para su posterior ajuste y corrección.

VII. Lecciones Aprendidas

Durante el proyecto se incorporaron algunos aprendizajes muy valiosos que consideramos oportuno subrayar y dejar como elementos a tener en cuenta en otros proyectos similares. Los mismos los detallamos a continuación:

Objetivos y Actividades del Programa. En proyectos de fortalecimiento institucional, tan amplios y ambiciosos, se considera esencial dejar bien precisos los objetivos, para que no existan dudas de cuál ha sido el propósito en su origen. Asimismo, en cuanto a la identificación de actividades para alcanzar dichos objetivos, hay que tener presente que las mismas pueden cambiar con el tiempo o la prioridad política del momento, por lo que deberían tener una formulación más flexible.

Organización - Unidad Ejecutora de Programa. La UEP tiene que estar inserta en los cuadros del Organismo Ejecutor para tener mayor ejecutividad y provocar mayor "apropiación" del Programa. Asimismo, para la gestión de las actividades proyectadas, se recomienda delegar en las instancias responsables de la propia estructura la responsabilidad de asegurar la programación y seguimiento de las actividades identificadas en el plan operativo de su sector. Concentrar en una sola Dirección, cuando parte del proyecto involucraba áreas fuera de su competencia genera tiempos innecesarios de coordinación, por lo que se recomienda que la responsabilidad técnica sea asignada a cada Unidad competente dejando la unificación del programa a través de una coordinación técnica.

Tiempo de maduración de los Programas de reforma institucional y plazos de ejecución. Los programas de apoyo a reformas institucionales requieren tiempos de implementación mayores a fin de lograr institucionalizar y consolidar sus cambios. Por ello, se sugiere que el Banco considere cuando se trate de apoyar este tipo de programas el uso de operaciones en etapas, dado que los periodos de ejecución promedio de las operaciones de inversión no son suficientes (4 a 5 años), y resultan ser demasiado optimistas como en el caso del Programa con el MRECIC.

Necesidad de contar con un Reglamento Operativo para la ejecución. Para facilitar la ejecución de programas de envergadura como el de Fortalecimiento del MRECIC es altamente conveniente establecer un Reglamento Operativo que rijan su ejecución, contemplando las modalidades de las contrataciones y adquisiciones a seguir; el uso de los recursos, la modalidad de seguimiento y evaluación, y la responsabilidad de las diferentes unidades participantes. Esto es aún más importante en casos donde participan en la implementación además del Organismo Ejecutor otras entidades especializadas como el PNUD, que también suelen tener sus procedimientos.

Procedimientos de adquisiciones / contrataciones. El diseño de las operaciones deberá contemplar la necesidad de adoptar procedimientos de adquisiciones que se adecuen a la naturaleza de los programas, como es el caso del financiamiento de actividades vinculadas a eventos internacionales como Ferias y Misiones Comerciales. En estas actividades existen limitantes tales como: la existencia de un solo oferente (arrendamiento de espacios de exhibición para las ferias); calendarios de actividades inamovibles, fechas preestablecidas; diferentes monedas de cotización (por tratarse de oferentes de los países anfitriones) y comprobantes de pago, entre otros.

Mayor autonomía para los Organismos Ejecutores. En proyectos de continuidad, donde el Ejecutor ya ha tenido una experiencia satisfactoria en la implementación de una iniciativa con el Banco, se recomienda delegar en la UEP el proceso de contratación de servicios de consultoría, y prever su revisión ex ante sólo en casos determinados por el Banco (por ejemplo, contratos por encima de cierto monto, o sobre temas que los equipos de proyecto o la Representación considere de particular interés). En el caso de las restantes contrataciones se haría una revisión expost, por muestreo, y conforme a los análisis de riesgo a realizarse anualmente.

Alcance geográfico de las actividades financiadas. Cuando se financian programas de fortalecimiento Institucional de Entidades encargadas de la política exterior y se incluyen iniciativas de amplio alcance geográfico, se deberá prever en el diseño de las operaciones la posibilidad de permitir la adquisición y contratación de bienes y servicios en países no prestatarios. Este es el caso de actividades muy específicas como el desarrollo de ferias internacionales.

VIII. Anexos

1. Ayuda Memoria del Taller de Cierre.
2. Informe final del Prestatario.

Anexo 1

Ayuda Memoria del Taller de Cierre

Programa de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Relaciones Exteriores,
Comercio Internacional y Culto
(PRÉSTAMO 1279/OC-AR)

AYUDA MEMORIA
TALLER DE TERMINACIÓN DEL PROGRAMA
15 de diciembre de 2008

1.1 LUGAR Y FECHA

- 1.2 El día 15 de diciembre de 2008 se llevó a cabo en la ciudad de Buenos Aires, el Taller de Terminación del Programa de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (contrato de préstamo 1279/OC-AR), convocado para la presentación del Informe de Terminación del Programa (PCR).

PARTICIPANTES

Participaron en la reunión el personal gerencial, técnico y administrativo del Organismo Ejecutor, el MRECIC a través de la Unidad Ejecutora del Programa. Adicionalmente participaron funcionarios del BID que han acompañado la supervisión de la operación. La lista de participantes se detalla a continuación.

NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
Cecilia Bruno	Directora Gral. de Administración	MRECIC
Hernán Siches	Director Área Informática	MRECIC
Santiago Gonzalez Cravino	Coordinador Técnico UE	MRECIC
Lorena Garfi	Lic. en Administración	MRECIC
Diego Nelli -	Gerencia Comercial	Fundación Exportar- MRECIC
Emiliano Cisneros	Política Comercial	Fundación Exportar- MRECIC
Cristina Radavero	Monitoreo y Seguimiento	Unidad Ejecutora
Jorge Miglion	Adquisiciones	Unidad Ejecutora
Marta Travella	Asistente Técnico	Unidad Ejecutora
Sabrina Gonzalez	Asistente Técnico	Unidad Ejecutora
Dino Capriolo	Jefe de Equipo de Proyecto	BID
Maria Guevara	Asistente de Investigación	BID

II. OBJETIVO

- 2.1 El Taller tuvo como objetivo exponer y evaluar en forma participativa el contenido del Informe de Terminación del Programa (PCR). Específicamente, los productos, resultados alcanzados durante la ejecución y las lecciones aprendidas para futuras operaciones. Asimismo, la reunión buscó identificar las actividades que puedan garantizar la sostenibilidad de los beneficios obtenidos con las acciones y productos iniciados por el Programa.
- 2.2 A fin de que el evento alcance sus objetivos esperados, con anterioridad al desarrollo del Taller, el equipo del Banco y las autoridades del MRECIC elaboraron los insumos que permitieron estructurar el borrador del PCR discutido en el evento. Como elementos de información para la elaboración de dicho documento se contó con: (i) el Informe Externo de Evaluación Intermedia del Programa; (ii) la Propuesta de Préstamo del Programa

(préstamo 1279/OC-AR); y (iii) el informe final de evaluación externa de los resultados del 1279/OC-AR.

III. RESULTADOS DEL TALLER

- 3.1 Las partes revisaron el contenido y alcance del documento de PCR y manifestaron su conformidad con el mismo. Al respecto, se enfatizó en los siguientes aspectos que deberán reflejarse en el documento final: (i) Logros del Programa; (ii) Factores críticos del Programa; y (iii) Lecciones aprendidas.

A. Logros del Programa

- 3.2 Durante el Taller se enfatizó que el Programa alcanzó los objetivos de desarrollo propuestos para la operación y los componentes y actividades fueron adecuados para obtener los resultados previstos. Específicamente, el Programa contribuyó a la obtención de los siguientes resultados:
- a. Mejora de la promoción comercial internacional a través del diseño e implementación de una estrategia de promoción comercial que llevó a una mejor focalización y uso de los instrumentos de promoción. Asimismo, adoptaron instrumentos de medición del impacto de las actividades de promoción y apoyo.
 - b. Mayor participación del sector privado en la ejecución de los instrumentos de promoción comercial a través de una mejora en la respuesta del MRECIC a las necesidades empresariales (adopción de manera regular de talleres de articulación y coordinación con el sector privado previos a la acción de promoción y el apoyo que se ha brindado en materia de inteligencia comercial: estudios sectoriales y de mercado).
 - c. Mejora de la capacidad analítica y negociadora en comercio exterior a través del fortalecimiento de las habilidades y conocimientos de los equipos negociadores del MRECIC (cursos de capacitación, taller de negociación, adquisición de base de datos comerciales).
 - d. Mayor participación de las PYMES Argentinas en el proceso de internacionalización apoyado por la agenda negociadora comercial del Gobierno Nacional y el incremento del apoyo directo de la Fundación Exportar (misiones comerciales, reversales, ferias nacionales e internacional, ronda de negocios, etc.).
 - e. Modernización tecnológica, especialmente de la infraestructura de comunicaciones e informática a través de la incorporación de instrumentos modernos de comunicación, con el impacto en el ahorro de costos operativos y la renovación del parque informático tanto para la Sede como las Unidades de Servicio en el Exterior.
 - f. Mejora de la coordinación entre el sector público y la sociedad civil a través del diseño e implementación de un mecanismo de participación de Organismos no Gubernamentales en la Cumbre de la Américas

B. Factores críticos del Programa

- 3.3 Entre los factores positivos que explican la buena ejecución del Programa se destacaron los siguientes: (i) el liderazgo de las autoridades del área (SCREI) ha permitido logros importantes como el aumento en la participación del sector privado en los eventos de

promoción comercial en el exterior colaborando así, aunque de forma indirecta, al aumento de las exportaciones; (ii) la estabilidad de la coordinación técnica de la Unidad Ejecutora, permitió la concreción en tiempo y forma de los productos, así como un adecuado seguimiento de los indicadores de propósito y de desempeño del Programa; (iii) la buena colaboración y coordinación de la coordinación técnica y la Jefatura de Proyecto por parte del Banco, que facilitaron la planificación de los productos obtenidos a partir del año 2005 donde el Programa pudo agilizar los procedimientos de revisión y de ejecución; (iv) el desarrollo de un sistema de monitoreo y seguimiento del programa logro coadyuvar al buen desempeño del programa a partir del año 2005; (v) la constitución de equipos compartidos con el MRECIC en las áreas técnicas lograron una estrecha coordinación técnica para la ejecución del programa; el buen relacionamiento con el área de adquisiciones del BID favoreció la ejecución de la licitación internacional de equipos informáticos.

- 3.4 Entre los factores negativos que afectaron la implementación del Programa se identificaron: (i) poca claridad del alcance de los componentes 2 y 3 del Programa y de sus indicadores de resultado esperados. Ej: "mejorar la capacidad negociadora del MRECIC en aquellos temas económicos y comerciales de su competencia" ver Marco Lógico; (ii) no se previó un reglamento operativo que incorpore la descripción de las prácticas habituales del comercio exterior (p.e. la contratación de stands en ferias); (iii) los procedimientos de adquisiciones del programa no tomaron en cuenta las características particulares de las actividades que se financian en este tipo de proyecto comercio exterior, como por ejemplo: restricción en el número de oferentes; calendarios inamovibles de los eventos; dificultades de cotización y monedas de pago; (iv) al no estar inserta en los cuadros del MRECIC la UE no tuvo peso dentro de la organización, ni suficiente capacidad de decisión para hacer una implementación más efectiva. Asimismo, el coordinador general de la UEP no pertenecía a los cuadros del MRECIC, lo cual repercutió en la demora de algunas actividades del programa, debido a deficiencias en la coordinación; (v) la participación de una entidad especializada (PNUD) en la administración del programa, a solicitud del Organismo Ejecutor y financiada por el aporte local, dificultó la ejecución ágil del programa, duplicando procesos y en la tramitación de los pagos; (vi) los cambios políticos durante el programa provocaron cambios en las prioridades y consecuentemente demoras en la ejecución; y (vii) Dada la organización del MRECIC y la residencia del programa en el SCOREI, el régimen de firmas quedó centralizado impidiendo en muchos casos la agilidad en la ejecución Programa.

C. Lecciones aprendidas

- 3.5 Durante el taller se revisaron las siguientes lecciones aprendidas para tener en cuenta en futuras operaciones similares, tanto para la etapa de diseño como la de ejecución. Se indicó que estas lecciones serán contempladas para la elaboración del Programa de Fortalecimiento Institucional del MRECIC II (ya priorizado por el Gobierno Nacional), a saber:

Objetivos y Actividades del Programa. En proyectos de fortalecimiento institucional, tan amplios y ambiciosos, se considera esencial dejar bien precisos los objetivos, para que no existan dudas de cuál ha sido el propósito en su origen. Asimismo, en cuanto a la identificación de actividades para alcanzar dichos objetivos, hay que tener presente que las mismas pueden cambiar con el tiempo o la prioridad política del momento, por lo que deberían tener una formulación más flexible. Por ello se sugiere precisar con mayor claridad los resultados esperados.

Organización - Unidad Ejecutora de Programa. La UEP tiene que estar inserta en los cuadros del Organismo Ejecutor para tener mayor ejecutividad y provocar mayor "apropiación" del Programa. Asimismo, para la gestión de las actividades proyectadas, se recomienda delegar en las instancias responsables de la propia estructura la responsabilidad de asegurar la programación y seguimiento de las actividades identificadas en el plan operativo de su sector. Concentrar en una sola Dirección, cuando parte del proyecto involucraba áreas fuera de su competencia genera tiempos innecesarios de coordinación, por lo que se recomienda que la responsabilidad técnica sea asignada a cada Unidad competente dejando la unificación del programa a través de una coordinación técnica.

Necesidad de contar con un Reglamento Operativo para la ejecución. Para facilitar la ejecución de programas de envergadura como el de Fortalecimiento del MRECIC es altamente conveniente establecer un Reglamento Operativo que rija su ejecución, contemplando las modalidades de las contrataciones y adquisiciones a seguir; el uso de los recursos, la modalidad de seguimiento y evaluación, y la responsabilidad de las diferentes unidades participantes. Esto es aún más importante en casos donde participan en la implementación además del Organismo Ejecutor otras entidades especializadas como el PNUD, que también suelen tener sus procedimientos.

Procedimientos de adquisiciones / contrataciones. El diseño de las operaciones deberá contemplar la necesidad de adoptar procedimientos de adquisiciones que se adecuen a la naturaleza de los programas, como es el caso del financiamiento de actividades vinculadas a eventos internacionales como Ferias y Misiones Comerciales. En estas actividades existen limitantes tales como: la existencia de un sólo oferente (arrendamiento de espacios de exhibición para las ferias); calendarios de actividades inamovibles, fechas preestablecidas; diferentes monedas de cotización (por tratarse de oferentes locales); y comprobantes de pago, entre otros.

Mayor autonomía para los Organismos Ejecutores. En proyectos de continuidad, donde el Ejecutor ya ha tenido una experiencia satisfactoria en la implementación de una iniciativa con el Banco, se recomienda delegar en su UE el proceso de contratación de servicios de consultoría (incluyendo la aceptación de los correspondientes informes finales), y prever su revisión previa sólo en casos previamente determinados por el Banco (por ejemplo, contratos por encima de cierto monto, o sobre temas que los equipos de proyecto o la Representación considere de particular interés). En el caso de las restantes contrataciones se haría una revisión expost, por muestreo, y conforme a los análisis de riesgo a realizarse anualmente.

Alcance geográfico de las actividades financiadas. Cuando se financian programas de fortalecimiento Institucional de Entidades encargadas de la política exterior y se incluyen iniciativas de amplio alcance geográfico se deberá prever en el diseño de las operaciones la posibilidad de permitir la adquisición y contratación de bienes y servicios en país no prestatarios que tengan por objeto apoyar el mejor desempeño de unidades nacionales de ejecución del servicio nacional.

IV. CONCLUSIÓN

4.1 Como conclusión del Taller se acordó:

Por parte del Organismo Ejecutor, a través de la Unidad Ejecutora, presentar al Banco: (i) el informe del ejecutor que acompañara al PCR; y (ii) el cuadro de costos final del Programa.

Por parte del Equipo del Banco, una vez recibida la información, procederá a incluir la misma en una versión de PCR final y presentará dicho documento a los Comités correspondientes del Banco para su consideración y aprobación.


- 4.2 Consultadas las autoridades sobre la conformidad de publicar el documento de PCR una vez revisado por las autoridades superiores del Banco manifestaron su acuerdo.
- 4.3 Finalmente, el Banco deja constancia de su agradecimiento a las autoridades nacionales participantes en el Taller.

Buenos Aires, 15 de diciembre de 2008

Original Signed

Cecilia Bruno
Directora Gral. de Administración
Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio
Internacional y Culto - MRECIC

Original Signed


Dino Caprioglio
Jefe de Proyecto
Banco Interamericano de Desarrollo
Representación del Banco en Argentina

Anexo 2

Informe final del Prestatario

Informe de Terminación de Proyecto

INFORME DEL EJECUTOR

Nombre del Proyecto: **Programa de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MRECIC).**

País: **Argentina**

Sector/Subsector: *Fortalecimiento*

Equipo Unidad Ejecutora : *Cecilia Bruno, Director MRECIC*

Número de Préstamo(s): **1279/OC-AR.**

**Programa de Fortalecimiento Institucional
del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MRECIC).
Informe del Ejecutor**

I. El Proyecto

Revisión de la Calidad del Diseño

Los antecedentes del proyecto se remontan a los años 1999 y 2000 en donde la situación de la Argentina culminaba una década de amplia apertura comercial hacia el exterior. La implantación de políticas de comercio exterior caracterizadas por la eliminación de barreras proteccionistas, el proceso gradual de apertura económica, la búsqueda de mayor participación en los mercados mundiales en base a la eficiencia y las ventajas comparativas, el apoyo a normas multilaterales de liberalización y conducta comercial, y la activa y creciente política de integración regional y hemisférica, contribuyeron al mejoramiento de la economía.

Se considera que el diseño del proyecto ha sido adecuado para el logro del objetivo propuesto y lo suficientemente flexible como para adecuarse a las características que presentaba el MRECIC, la agenda internacional y la coyuntura de política nacional. Sin embargo una mayor especificidad en el componente 3 del programa podría ayudar más a su comprensión y ejecución posterior.

En el Programa en general es de resaltar, y ello se refleja en la ejecución que debió sortear una serie de inconvenientes tales como problemas de desembolso, cambio de cláusulas contractuales, ajustes en las proyecciones anuales y alguna duplicación de gestiones administrativas al incluirse el PNUD.

Para un mejor funcionamiento, con un nuevo programa debería tenderse a equilibrar la participación de las distintas jurisdicciones del MRECIC, a través de la firma responsable según competencia técnica y política.

II. Implementación del Proyecto

Análisis de los factores críticos

Factores Positivos

En el mediano plazo, y tras la conformación de una macroeconomía estable y sustentable, el cambio de política está teniendo efectos concretos sobre el desempeño exportador tanto del agro como de la industria, manteniendo el superávit comercial dentro de un contexto de fuerte recuperación y crecimiento de las importaciones.

Las exportaciones han logrado casi duplicarse en menos de cuatro años, creciendo al 16% promedio anual. Este crecimiento interrumpido durante el período 2002-2006 se explica por la continua expansión de los flujos de comercio agrícola (favorecidos por la recuperación de los precios internacionales) y de las manufacturas agropecuarias e industriales (que han incrementado fuertemente sus cantidades vendidas).

El coeficiente de apertura ha crecido significativamente desde la crisis (25% desde 2002), superando el nivel máximo alcanzado en el año 1998 en un 5%. Este grado de apertura no sólo es mayor que el más alto registrado durante la década pasada sino que además evoluciona dinámicamente ya que es auto-sustentable al no depender del financiamiento externo.

El liderazgo de las autoridades del área (SCREI), ha permitido logros importantes como el aumento en la participación del sector privado en los eventos de promoción comercial en el exterior

**Programa de Fortalecimiento Institucional
del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MRECIC).
Informe del Ejecutor**

colaborando así, aunque de forma indirecta, al aumento de las exportaciones.

Estabilidad de la Unidad Ejecutora, a partir de Noviembre del 2004, conformada por profesionales altamente calificados y eficientes, permitió la contratación de las consultorías y las adquisiciones de los bienes necesarios para el cumplimiento oportuno de los objetivos de la operación, así como un adecuado seguimiento de los indicadores de propósito y de desempeño del Programa.

Factores Negativos

La superposición de informes y gestión administrativa entre el PNUD, la Cancillería y el BID demostró un enlentecimiento en la gestión.

Un factor que ha impactado sobre los tiempos de gestión han sido los cambios de autoridades tanto en el MRECIC como en el BID, provocando algunas demoras en los procesos meramente administrativos y en las decisiones de carácter político. Lo anterior ha afectado también a la continuidad de los estudios. Se observa una elevada proporción de estudios dados de baja, por falta de interés en su realización por parte de la UE o porque, con el paso del tiempo, van perdiendo vigencia las necesidades que dieron origen al estudio.

Otro aspecto de gestión que debería perfeccionarse es el relativo a los sistemas de información. Sin un sistema integrado y abarcativo de todas las actividades, procesos y resultados que involucran al programa, no podrá conocerse su evolución para la toma de decisiones en tiempo y forma.

Desempeño del Banco

Durante la ejecución de la operación, el Banco a partir del 2005 ha tenido buen diálogo con el Ejecutor, ha sido flexible para atender las necesidades que se le han ido planteando a las autoridades argentinas y ha estado muy comprometido con su ejecución. Ello permitió la ejecución de varios proyectos.

De todos modos, cabe mencionar que el Jefe de Proyecto encargado del Programa desde los inicios de su ejecución, fue reemplazado entre el 2003 y 2004 en cuatro oportunidades y el especialista financiero lo hizo en dos. Los especialistas que se fueron sucediendo, cada uno de ellos tuvieron posiciones diferentes respecto de la modalidad de ejecución, específicamente en lo que respecta a la contratación de consultores individuales y de firmas consultoras.

Posteriormente, a inicios de junio del 2005, el actual jefe de Proyecto, comenzó sus funciones a cargo del Proyecto BID 1279 OC/AR. La actuación del mismo fortaleció el diálogo entre el ejecutor y el banco, posibilitando el incremento de la ejecución del proyecto de manera considerable.

A los efectos de la supervisión de la ejecución de la operación, el Banco solicitó a la Unidad Ejecutora la implementación de un Sistema de Monitoreo y Seguimiento que permitió un detalle pormenorizado – en sus aspectos técnicos y financieros - del estado de situación de cada trimestre. Este, a su vez, ha realizado de manera periódica visitas de inspección que evaluaron el nivel de desempeño del proyecto.

En general el Banco ha mostrado flexibilidad y muy buena disposición para los cambios propuestos por el MRECIC en cuanto a consultas particulares y otras que implicaban modificaciones generales. En este orden de cosas, el acompañamiento del Banco fue fundamental para fortalecer al programa y asegurar la calidad de la gestión y la buena administración de los tiempos administrativos.

III. Sostenibilidad

**Programa de Fortalecimiento Institucional
del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MRECIC).
Informe del Ejecutor**

Análisis de Factores Críticos

Es preciso reflexionar y preguntarse al cabo de este capítulo, si la estrategia diseñada, recomendada y adoptada para el fortalecimiento de la política de comercio exterior de la Cancillería a través de potenciar el mejor desempeño de las funciones de negociación, promoción e inteligencia comercial, ha sido asumida por la institución como un todo, o sus resultados en realidad han sido obtenidos e incorporados como una mejora de gestión, fortalecimiento de sus procesos y/o su actualización tecnológica por la unidades operativas del MRECIC, como eventos parciales o puntuales, en aquellos casos que han sido asistidos por el Programa con los recursos del Proyecto.

No resulta fácil determinar entre el material consultado y las entrevistas realizadas al personal de la Unidad Ejecutora una internalización global por parte del MRECIC y en particular de la SCREI, de las recomendaciones, productos y resultados de los trabajos.

Si bien existe una estrategia global diseñada y las acciones ejecutadas responden a ella y sus componentes, la política pública en materia comercial y sus instrumentos de intervención siguen adoleciendo de algunos problemas detectados al momento de la formulación del Proyecto y que el mismo se proponía corregir.

Parecen persistir problemas de segmentación de las actividades, duplicaciones y áreas no cubiertas, baja acumulación de experiencias y conocimientos en un personal con alta capacidad intelectual, pero con la necesidad de sujetarse a procesos continuos de actualización técnica, y además una alta rotación en los cargos y funciones. Materia esta que se espera corregir con un programa complementario.

Riesgos Potenciales

Que las acciones desconectadas de una estrategia que no ha sido suficientemente asumida y apropiada por el sistema institucional, se agoten en sí mismas, sin dejar un proceso de aprendizaje que fortalezca y mejore la gestión pública.

La estabilidad política en el organismo ejecutor tiene un papel fundamental para el sostenimiento de los resultados alcanzados en el Programa.

Adicionalmente, es imprescindible para el futuro continuar con la capacitación de los recursos humanos, que dan el sostenimiento y continuidad, en el área operativa, a las reformas iniciadas. No hay reforma ni modernización posible sin contar con el acompañamiento de la mayoría del funcionariado público, en particular de sus mandos medios.

IV. Lecciones Aprendidas

Al momento de llevar a cabo ejecuciones específicas, la unidad de ejecución del proyecto se encontró con **procedimientos de adquisición de bienes y servicios poco ágiles** que dificultaron el cumplimiento de plazos establecidos para diversas actividades. Asimismo, la existencia de plazos perentorios y no modificables como pueden ser Ferias Internacionales y Misiones Comerciales, los cuales obstaculizaron algunos procesos de adquisiciones.

En el ámbito financiero, hubo **dificultades en el otorgamiento de crédito presupuestario anual**,

**Programa de Fortalecimiento Institucional
del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MRECIC).
Informe del Ejecutor**

que realiza el Ministerio de Economía como así también en la ejecución trimestral de compromiso y devengado de las inversiones.

Por otra parte, pese a haberse realizado los estudios y actividades correspondientes para concluir en una estrategia de promoción comercial integrada y acorde a las necesidades del MRECIC, las conclusiones y recomendaciones resultantes **no han sido suficientemente aprehendidas**.

Es por ello necesario, en materia de gestión de actividades programadas, contar con una mayor estructura institucional del MRECIC. En consecuencia, se recomienda ejecutar las actividades a través de la propia estructura del Ministerio, delegando en las instancias correspondientes la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de las actividades identificadas en cada plan operativo de su sector.

La aplicación, en forma paralela de Normas de distintos **Organismos Internacionales, BID – PNUD**, a un mismo Proyecto frenaron y dilataron tiempos de ejecución. Es necesario por ello, compatibilizar normas entre instituciones participantes, en este caso BID/PNUD, como base para el desarrollo de un Proyecto, cuando las mismas no siempre sean coincidentes.

Asimismo, mantener un contacto permanente entre la Unidad Ejecutora del Proyecto y el especialista de la **Representación del BID (Jefe de Proyecto)**. Ello aseguró agilidad en los procedimientos del Banco permitiendo agilizar los requerimientos del Programa.

El Sistema de Monitoreo y Seguimiento del Programa (SMS). Este sistema permitió identificar mediante un sistema de alerta las posibles demoras en la ejecución. Refleja el desempeño técnico y financiero del Programa, mostrando la evolución de los indicadores de productos de todas las actividades.

Sería conveniente mantener un contacto permanente con **el Ministerio de Economía y con las Direcciones de Administración y Presupuesto de la Cancillería**, a fin que entendiendo las necesidades del Proyecto, coadyuven a su desenvolvimiento.

A partir de la experiencia recogida y de los limitados recursos que el Banco dispone para supervisión de procedimientos de ejecución de operaciones, se considera que se debería otorgar al Ejecutor el **mayor grado de autonomía** posible que sea compatible con un adecuado control del cumplimiento de las políticas del Banco en la materia. En tal sentido, se recomienda delegar en el Ejecutor el proceso de contratación de servicios de consultoría (incluyendo la aceptación de los correspondientes informes finales), y prever su revisión previa sólo en casos especiales previamente determinados por el Banco (por ejemplo, contratos por encima de cierto monto, o sobre temas que los equipos de proyecto o la Representación considere de particular interés). En el caso de las restantes contrataciones se haría una revisión expost, por muestreo, de los procedimientos seguidos.

***Programa de Fortalecimiento Institucional
del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MRECIC).
Informe del Ejecutor***