



MEMORANDO

Clasificación de Archivo: EC-L1001, PO-1524-OC/EC
IDBDOCS#2013348

FECHA: JUN 1 2009

A: Sr. Carlos Melo
Representante, CAN/CEC

DE: Agustín Filippo
Jefe de Equipo, INT/INT

VoBo.: Fabrizio Operti
Coordinador del Programa Operativo, INT/INT

ASUNTO: ECUADOR. "Programa de Apoyo a la Gestión de Comercio Exterior". (EC-L1001, PO-1524-OC/EC). Informe de Terminación de Proyecto (ITP). Aprobación.

Proceso QRR: El Informe de Terminación de Proyecto (ITP) fue distribuido al QRR solicitando comentarios el 22 de mayo de 2009 con vencimiento el 29 de mayo de 2009. Los comentarios y las acciones acordadas han sido documentados en el Informe de Resultados y Procedimientos adjunto.

Asuntos no resueltos: No existen asuntos pendientes.

Resolución: He examinado los documentos adjuntos y he tomado en consideración todos los comentarios recibidos, realizando las modificaciones oportunas al Informe de Terminación de Proyecto.

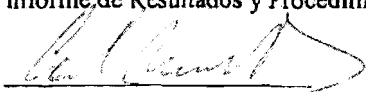
Por lo tanto recomiendo que el ITP de la referencia sea aprobado.

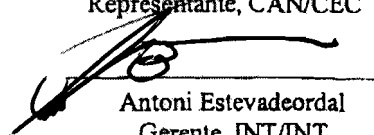
Documentos incluidos:

- Informe de Terminación de Proyecto (ITP)
- Anexo I. Informe de Taller de Cierre
- Anexo II. Evaluación de Prestatario.

Informe de Resultados y Procedimientos.

Aprobado por:


Carlos Melo
Representante, CAN/CEC


Antoni Esteveordal
Gerente, INT/INT

JUN 2 2009

Fecha

JUN - 3 2009

Fecha



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: Programa de Apoyo a la Gestión de Comercio Exterior.

País: Ecuador.

Sector/Subsector: RM-TRD (Comercio Exterior).

Equipo de Proyecto Original: Raimundo Arroio (RE3/SC3) Jefe; Guillermo Arrivillaga (COF/CEC); Mario Berrios (INT/ITD); Diego Buchará (LEG/OPR); Anneke Jessen (INT/ITD); y Ana Lucía Saettone (RE/SC3).

Número de Proyecto: EC-L1001.

Número de Préstamo: PO-1524-OC/EC.

Fecha del CRG: 24 de noviembre de 2003.

Fecha de Aprobación Final del PCR: 3 de junio de 2009.

PCR Equipo: Autor Principal y Miembros: Agustín Filippo (INT/INT) y Cecilia Seminario (INT/INT). Versiones preliminares de este documento recibieron comentarios de Guillermo Arrivillaga (CAN/CAN); Raimundo Arroio (ICS/CME); y Fabrizio Opertti (INT/INT).



Índice

I.	INFORMACIÓN BÁSICA	4
II.	EL PROYECTO.....	5
	A. CONTEXTO DEL PROYECTO	5
	B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	5
III.	RESULTADOS	6
	A. EFECTOS DIRECTOS.....	7
	B. EXTERNALIDADES.....	8
	C. PRODUCTOS	8
	D. COSTOS DEL PROYECTO	12
IV.	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	12
	A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS.....	12
	B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA.....	12
	C. DESEMPEÑO DEL BANCO	13
V.	SOSTENIBILIDAD	13
	A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS.....	13
	B. RIESGOS POTENCIALES	13
	C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	13
VI.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	14
	A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS	14
	B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST.....	14
VII.	LECCIONES APRENDIDAS.....	14
	ANEXO 1. INFORME DE TALLER DE CIERRE	16
	ANEXO 2. EVALUACIÓN DEL PRESTATARIO.....	18



Abreviaturas y Acrónimos

ALADI Asociación Latinoamericana de Integración
ALC Acuerdo de Libre Comercio
ALCA Área de Libre Comercio de las Américas
ATPDEA Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act / Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga
CAN Comunidad Andina de Naciones
CIC Comisión Interinstitucional de Coordinación
COMEXI Consejo de Comercio Exterior e Inversión
CORPEI Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversión
GATA Grupo de Apoyo Técnico y Administrativo del Programa
GATT Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio
GATS Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios
INEN Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización
IEPI Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual
LEXI Ley de Comercio Exterior e Inversiones
MAG Ministerio de Agricultura y Ganadería
MEF Ministerio de Economía y Finanzas
MERCOSUR Mercado Común del Sur
MICIP Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad
MIC Ministerio de Industrias y Competitividad (reformulación del MICIP)
MRREE Ministerio de Relaciones Exteriores
OMC Organización Mundial del Comercio
SGP Sistema General de Preferencias
SESA Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria
SICA Servicio de Información Agropecuario
TLC Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos
UE Unión Europea



I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)	
NO. PROYECTO: EC-L1001	TÍTULO: Programa de Apoyo a la Gestión de Comercio Exterior (PACE)
Prestatario: REPÚBLICA DE ECUADOR Agencia ejecutora (AE): MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO, INTEGRACIÓN Y PESCA	Fecha aprobación Directorio: 17 dic 2003 Fecha efectividad contrato préstamo: 07 Sept. 2004
Préstamo(s): 1524/OC - EC	Fecha elegibilidad primer desembolso: 16 mar 2005 Fecha efectiva del primer desembolso: 7 sep 2005 Fecha cancelación (solicitud del Gob. de Ecuador): 8 may 2007 Fecha Cancelación (LMS): 8 Jun. 2007
Sector: RM-TRD	<u>Meses en ejecución (hasta fecha de cancelación)</u> * desde aprobación: 41 meses * desde efectividad del contrato: 32 meses * desde primer desembolso: 20 meses
Instrumento de préstamo: OTHER (Facilidad Sectorial)	<u>Períodos de desembolso</u> Fecha original desembolso final: 07 mar 2008 Fecha de último desembolso realizado: 12 Dic 2006 ¹ Extensión acumulativa (meses): n.a. Extensión especial (meses): n.a.
	<u>Monto préstamo(s)</u> * Monto original: US\$ 2.900.000 * Monto desembolsado a la fecha de cancelación: US\$ 778.311 (26.3% del Monto Original) * Pari Passu: 68 <u>Desembolsos</u> Monto a la fecha: 26.3% <u>Costo Total del Proyecto</u> (Estimado Original): US\$ 3.650.000 <u>Redireccionamiento</u> Este proyecto: - recibió fondos de otro proyecto? [] - Envío fondos a otro proyecto? [] - N/A [X]
Reducción de Pobreza (PTI): NO Equidad Social (SEQ): NO Clasificación ambiental: N/A	<u>En estado de "Alerta"</u> El ISDP de Dic-06 señala que el proyecto había sido designado "en alerta" por el sistema PAIS, debido al limitado nivel de desembolsos respecto a lo programado y al tiempo transcurrido de ejecución.

Resumen de la Clasificación de Desempeño				
OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input type="checkbox"/> Probable (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
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)

¹ Adelantada respecto de fecha original de último desembolso por cancelación anticipada del préstamo.



II. El Proyecto

A. Contexto del Proyecto

A fines de la década de 1990, los lineamientos en materia de comercio exterior del Ecuador se caracterizaban por la implementación de un proceso de apertura. Esa política de comercio exterior se revelaba principalmente como una actitud pragmática del país frente a las nuevas oportunidades del comercio internacional. El contexto político y económico cambiante no permitía sin embargo la formulación de estrategias comerciales explícitas de largo plazo, ni el desarrollo de capacidades institucionales que permitieran asumir esas tareas.

En ese escenario, el país intentó formalizar y perfeccionar su política de comercio exterior, y en 2003 solicitó la asistencia del Banco para la preparación urgente de un programa de apoyo. En la solicitud se especifica el objetivo de la asistencia: “el fortalecimiento institucional para apoyar la participación en actividades de comercio exterior, atracción de inversión extranjera, así como la formulación de políticas comerciales sobre la base de estudios de impacto considerando diferentes escenarios de liberalización comercial”. El país se preparaba para la realización de acuerdos en el marco del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), cuya fecha estipulada de finalización de negociaciones había sido fijada en 2005 (Tercera Cumbre de las Américas de Jefes de Estado y de Gobierno, Quebec, abril de 2001).

Inmediatamente después de la aprobación del proyecto, en diciembre de 2003, el país inició un proceso de negociación tendiente a la firma de un Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos. El TLC ocupó el centro de atención de la política comercial, cambiando las preocupaciones y las prioridades del Gobierno. Esos cambios de orientación, sumados a la debilidad institucional, dificultaron el arranque y la ejecución de del préstamo. Desde principios del 2006 (a pocos meses de la fecha efectiva del primer desembolso) el Banco intentó dinamizar la ejecución del proyecto con una Misión de Administración (abril 2006), visitas de inspección (agosto y diciembre 2006), seguimiento al Plan de Supervisión (octubre y diciembre 2006), y actualización de la Matriz de Riesgo (septiembre y noviembre 2006).

En diciembre de 2006, el presidente electo Rafael Correa Delgado (quien tomaría posesión del cargo el 15 de enero de 2007) anunció que no firmaría el TLC con los Estados Unidos. La política comercial impulsada por el nuevo gobierno fortalecería los acuerdos regionales, y alianzas sobre comercio, inversiones, y transferencias de tecnología, articuladas dentro del nuevo marco político.

Comunicaciones y cronología del proyecto. El Proyecto fue calificado como Insatisfactorio en los informes semestrales de desempeño del programa (ISDP) de junio y diciembre del 2006, debido a la baja calificación de los indicadores de desempeño y la débil capacidad institucional. El 8 de enero 2007, el Representante del BID en Ecuador, envió una carta al Ministro de Comercio Exterior, advirtiéndolo sobre los problemas en el cumplimiento de resultados del proyecto. Posteriormente, la Representación del BID en Ecuador decidió no otorgar no-objeciones adicionales para contrataciones, ni aprobación de desembolsos, debido a que la inestabilidad en torno a la continuidad del proyecto era muy elevada. El 8 de mayo del 2007 el Gobierno Ecuatoriano solicitó formalmente al Banco la terminación del proyecto, cuando se había desembolsado 26.3% de los fondos originalmente comprometidos por el BID.

B. Descripción del Proyecto

i. Objetivo(s) del Desarrollo

Objetivo general: Según el documento del préstamo, el objetivo general era “Contribuir al mejoramiento de la gestión pública del comercio exterior de Ecuador a través del fortalecimiento de la capacidad de formulación, negociación y aplicación de una política integral y coherente de comercio.”

Objetivos específicos: El documento del préstamo estipulaba los siguientes objetivos específicos: (a) mejorar la estructura institucional para el manejo de la política del sector; (b)



consolidar la capacidad técnico-analítica para la formulación, coordinación, ejecución y evaluación de las políticas comerciales; y (c) establecer un sistema de información comprehensivo y sostenible que permita difundir y apoyar las actividades de comercio exterior.

ii. Componentes

Sobre la base de los objetivos específicos, el proyecto contempló tres componentes, a saber:

(a) mejoramiento de la organización y coordinación institucional: las mejoras serían alcanzadas mediante la consolidación de las áreas de comercio exterior y negociaciones internacionales de la administración pública; la creación de mecanismos eficaces de comunicación con organizaciones de la sociedad civil y del sector privado; una mejor organización del trabajo del Consejo de Comercio Exterior e Inversión (COMEXI); y el apoyo a la formulación de una política de comercio exterior para el país;

(b) desarrollo de la capacidad técnica de negociación e implementación de acuerdos comerciales: el desarrollo se alcanzaría a través de actividades de capacitación de funcionarios en temas relacionados con el comercio exterior y negociaciones internacionales, y de la contratación de especialistas que apoyen el proceso de negociaciones e implementación de políticas y acuerdos comerciales.

(b) modernización del sistema de información y comunicación: las actividades para avanzar en esta modernización incluían la creación de un sistema de información y comunicación eficaz que cubra a todas las instituciones relevantes del sector, y proporcione las herramientas técnicas que permitan evaluar el impacto económico de las opciones de política comercial.

III. Resultados

En esta sección se discuten los resultados de las acciones realizadas en el marco del proyecto. Se analizan los efectos directos logrados, el desvío respecto de los efectos esperados, y también se analizan los productos obtenidos y la ejecución presupuestaria. Es importante recordar, antes de comenzar la exposición, que el préstamo que se analiza fue cancelado por las autoridades del país cuando el grado de ejecución rondaba el 26.3%, haciendo dificultosa su evaluación final. La terminación anticipada del préstamo no permitió la realización de actividades tendientes a alcanzar los objetivos de desarrollo. El análisis al nivel de componentes, en cambio, muestra que el préstamo hizo uso eficiente de los recursos. La evaluación que sigue se realiza teniendo en cuenta estas dos dimensiones, resaltando principalmente los aspectos fácticos de las actividades realizadas.



A. Efectos Directos

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)	
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito) Contar con adecuada capacidad de gestión, de formulación, de negociación y de aplicación de políticas efectiva de comercio exterior. Clasificación: Poco Probable (PP)	
Indicadores Claves de Efectos Directos	
<u>Efectos Directos Planeados:</u> 1. El país cuenta con la capacidad institucional para articular propuestas de negociación a ser presentadas en reuniones internacionales de acuerdos comerciales.	<u>Efectos Directos Logrados (evaluados al momento de cancelación)</u> 1.1 Los recursos del préstamo financiaron cambios en las áreas de la administración pública relacionadas con el diseño y ejecución de políticas de comercio exterior, especialmente de la Secretaría de Comercio del Ministerio de Industria y Competitividad (MIC), y del viceministerio de Comercio Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE). Estas reformas permitieron mejorar la capacidad de negociación de acuerdos internacionales de comercio, y también incrementaron la capacidad del país de establecer acciones de defensa del comercio desleal. 1.2 El préstamo apoyó específicamente la capacidad negociadora a través de i) la contratación de expertos que asesoraran en las agendas de negociación, ii) la capacitación del personal de nivel técnico del país, iii) la elaboración de informes de consultoría sobre riesgos y beneficios de diversas estrategias de asociación, prioridades de acción, estrategias de implementación, y compatibilidad de reglamentación nacional con acuerdos internacionales.
2. Nuevas oportunidades de acceso a mercados y de facilitación de transacciones comerciales se han abierto para el sector privado como resultado de las negociaciones.	2.1 El préstamo destinó recursos a actividades que incrementaron la eficiencia de las instituciones públicas relacionadas con el comercio exterior, mejorando las oportunidades de acceso a mercados externos. Adicionalmente, el proyecto financió acciones de capacitación del personal de los ministerios en temas puntuales de comercio exterior, derechos intelectuales, comercio agrícola, y fueron realizadas actividades de difusión en el sector privado de los beneficios y los desafíos planteados por la integración.
3. Se aprueba una política general de comercio exterior, con indicadores y objetivos específicos tanto para el corto como para el largo plazo, que permite orientar las actividades del sector privado y del sector público.	3. Se elaboraron documentos de lineamientos para la formulación de política comercial para el Consejo de Comercio Exterior (COMEXI). Los documentos fueron consensuados por los principales ministerios intervinientes en la definición y ejecución de la política comercial (el MIC, el MRREE, y el Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG). Se encuentran actualmente sometidos a consulta pública en el portal electrónico del COMEXI (ver http://www.comexi.gov.ec).
Reformulación. N/A	
Reajuste ISDP: Indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio. N/A	
Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD): <input type="checkbox"/> Muy Probable(MP) <input type="checkbox"/> Probable (S) <input checked="" type="checkbox"/> Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> Improbable (MI)	



Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados.

Pese a los logros puntuales del proyecto, la interrupción del programa cuando se llevaban desembolsados el 26.3% de los fondos impidió seguir trabajando para tratar de alcanzar los objetivos de desarrollo. Debido a eso, el préstamo recibe la calificación Poco Probable. El análisis de cada componente, como se discute en la sección siguiente, muestra un uso eficiente de los recursos.

Entre las razones para la terminación anticipada del préstamo se encuentra el cambio de la orientación de política económica del país, y la percepción de que el préstamo no sería de utilidad en ella. Por otra parte, el bajo porcentaje de desembolsos está asociado a retrasos en la ejecución de la operación. A su vez, estos retrasos se explican por el frecuente cambio de prioridades de política comercial (la irrupción, y después el abandono, de la idea de realizar un Tratado de Libre Comercio con los EE.UU., por ejemplo) y la alta rotación de funcionarios responsables en los ministerios (especialmente del MIC), .

Estrategia de País: Dados los resultados descritos arriba, indicar brevemente cómo el proyecto contribuyó a la estrategia del Banco en el país

El Proyecto estaba destinado a contribuir al primer y al cuarto objetivo de la estrategia 2002-2006 del Banco con el país: (i) Estabilización de la economía y recuperación de la capacidad de crecimiento; y (iv) modernización y descentralización del Estado, y promoción del desarrollo regional. El proyecto, ha tenido impactos puntuales sobre esos objetivos, al apoyar una política comercial que estabilizara el crecimiento económico, y realizando tareas de diseño organizacional en ministerios, y de capacitación de personal.

B. Externalidades

Por tratarse de un proyecto centrado en la Política Comercial, no hubo externalidades directas significativas en aspectos sociales y de medio ambiente. Sin embargo, al contener actividades de capacitación de personal, la rotación del personal de una dependencia a otra del sector público, y también entre el sector público y el sector privado, ha generado efectos externos positivos que no habían sido contemplados en el proyecto. Por último, debe notarse que algunos productos del préstamo, como la puesta en marcha de sistemas de correspondencia en ministerios, fueron replicados en otras dependencias públicas, dando lugar a externalidades positivas de la presente operación.

C. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)		
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto	
Componente 1: Mejoramiento de la Organización y coordinación institucional	<u>Productos Planeados</u> (según estipulado en el marco lógico Revisado ²)	<u>Productos obtenidos a la fecha de cancelación del proyecto</u> (Registrados en ISDP, Dic. 2006, y en el informe de actividades del proyecto)
<u>Costo (US\$ miles)</u> BID: US\$362.7 A/L: US\$297.6 Total: US\$660.3 Desembolsado BID: 40% Clasificación: S	1.1 La gestión pública del comercio exterior se encuentra reformada y articulada, respondiendo eficientemente a los intereses públicos y al sector privado exportador. 1.2 A los 24 meses de ejecución, para atender a las prioridades de comercio exterior se cuenta con un nuevo funcionamiento de estructuras institucionales en MICIP, MEF.	i) Aprobación de Propuesta presentada al MICIP de reorganización institucional parcial y de redistribución de recursos, enfocada especialmente a la Subsecretaría de Comercio Exterior. Actualmente en implementación. ii) Aprobación por Decreto del Poder Ejecutivo de la creación de la Subsecretaría de Política Económica Internacional, del MRREE según recomendación y diseño del Proyecto. iii) Elaboración de lineamientos de la política de comercio exterior para el COMEXI (los documentos están disponibles en http://www.comexi.gov.ec .) iv) Elaboración de propuestas de reformas legales, administrativas e institucionales concretas en varios temas, por ejemplo: a) Propiedad intelectual, b) Compras, c) Régimen de licencias de importación (se han eliminado alrededor de 1.000 partidas arancelarias producto del diagnóstico de la consultoría), d) Controversias comerciales (Diseño e implementación de la Unidad de Defensa Legal Comercial Internacional en el MICIP), e) reglamentación técnica de medidas sanitarias y fitosanitarias

² El marco lógico original del proyecto estipulaba la contratación de consultores que se encargarían de definir estos productos.



		en el país, f) análisis de compatibilidad de la reglamentación nacional sobre inversiones en servicios públicos, telecomunicaciones, recursos naturales, e industrias culturales, con acuerdos internacionales.
	1.3 A los 12 meses de ejecución el COMEXI funciona sobre nuevas bases.	i) Elaboración de un proyecto de reglamento de funcionamiento del COMEXI. ii) elaboración de reglamento de la Ley de Comercio Exterior LEXI.
	<p>1.4 A los 24 meses de ejecución, se mejoran los mecanismos de coordinación del MRREE con sus misiones en el exterior.</p> <p>1.5 Al final de 2005, COMEXI consolida un foro consultivo social, de amplia participación.</p> <p>1.6 Dos eventos de información y difusión realizados anualmente con congresistas, periodistas y organizaciones de la sociedad civil.</p>	<p>i) Desarrollo de red de video conferencia para coordinación de actividades comerciales entre los principales actores del Comercio Exterior: MIC, MRREE, y las misiones en Washington, Nueva York, Bogotá, Lima, Ginebra y Bruselas. Este sistema ha permitido importantes ahorro de recursos al optimizar el desplazamiento internacional de funcionarios del Gobierno.</p> <p>ii) Elaboración de documento de estrategia de comunicación, consultas y participación de la sociedad civil en los acuerdos comerciales.</p> <p>iii) Organización de seminarios de difusión entre la sociedad civil de oportunidades abiertas por las negociaciones comerciales en curso en el país, y análisis de las posiciones nacionales en otros acuerdos en el continente.</p> <p>iv) Realización de seminarios de difusión de políticas sectoriales de comercio exterior,</p> <p>v) Realización de seminarios para escuchar propuestas del sector académico sobre comercio exterior.</p>
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). Pese a la realización de muchos productos, la terminación anticipada y los retrasos en la ejecución (mencionados anteriormente) impidieron la realización de más actividades en este componente.		
Reestructuración. N/A		
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)		



<p>Componente 2: Desarrollo de la capacidad técnica de negociación e implementación de acuerdos comerciales</p> <p><u>Costo (US\$ miles)</u></p> <p>BID: US\$1,723.5 A/L: US\$ 131.0 Total: US\$1,854.5</p> <p>Desembolsado BID: 19%</p> <p>Clasificación: S</p>	<p><u>Productos Planeados</u> (según estipulado en el marco lógico Revisado)</p> <p>2.1 Negociadores del país mejor formados e informados, y con propuestas específicas, participan en las negociaciones de acuerdos comerciales</p> <p>2.2 A lo largo de la duración del programa, 30 cursos de formación y actualización sobre temáticas de política comercial realizados.</p> <p>2.3 A lo largo de la duración del programa, 20 pasantías dirigidas a la adquisición de habilidades específicas.</p> <p>2.4 A lo largo de la duración del programa se realizaron, al menos, 20 estudios técnicos prioritarios.</p>	<p><u>Productos obtenidos a la fecha de cancelación del proyecto</u> (Registrados en el último ISDP, Dic. 2006, y en el informe de actividades del proyecto)</p> <p>i) Apoyo a negociaciones internacionales a través de la contratación de expertos (acuerdos con Chile, con la Unión Europea y en la consolidación del Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Drogas ATPDEA). ii) Apoyo a la negociación internacional y a la definición de prioridades de política comercial, incluyendo: a) apoyo gubernamental para productos agrícolas sensibles, b) tratamiento de productos agrícolas en acuerdos comerciales, c) compatibilidad de la normativa nacional en materia de derechos de propiedad intelectual con acuerdos comerciales internacionales, d) compatibilidad de normativa de compras del sector público con exigencias de normativas extranjeras, especialmente de la Unión Europea, d) diseño de agenda interna de prioridades de implementación del TLC entre Ecuador y EE.UU. e) fortalecimiento de capacidades comerciales relacionadas con implementación del TLC. iii) Apoyo en la elaboración de propuestas a ser presentadas en la OMC en comercio de servicios. iv) Realización de 15 seminarios (incluye cursos y talleres), a los que asistieron 337 funcionarios públicos ecuatorianos, pertenecientes al MIC, MAG, MRREE, MEF, CAE, BCE, INEN, SRI, SESA, y a la Contraloría. Se brindó capacitación a personal de nivel técnico en temas de Derecho público del comercio internacional, medidas antidumping y subsidios, propiedad intelectual, negociación de productos agrícolas, negociación de bienes y servicios ambientales, facilidades de comercio, y reglas de origen.</p>
<p>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). Este componente concentra el 50% de los recursos del Programa. A la fecha de cancelación del proyecto era el de menor ejecución: el 19% de los fondos había sido desembolsado. El desarrollo de este componente fue afectado por el bajo nivel de formalización (pocos empleados de planta), y por la cancelación anticipada del préstamo. El alcance de las actividades se limitó a la administración pública, porque una ley del país impide financiar con recursos del préstamo capacitación al sector privado. Los recursos financieros fueron manejados eficientemente: en varias iniciativas de capacitación se buscó y logró el apoyo de otras fuentes de financiamiento, y ello redujo las erogaciones financieras del préstamo. Con estos argumentos, y en vista de los productos alcanzados, se asignó una calificación de Satisfactorio (S) a este componente, a pesar de que no fueron totalmente desembolsados los fondos presupuestados.</p>		
<p>Reestructuración. N/A</p>		
<p>[] Muy Satisfactorio (MS) [X] Satisfactorio (S) [] Poco Satisfactorio (I) [] Muy Insatisfactorio (MI)</p>		



Componente 3: Modernización de los sistemas de información y comunicación para el sector.	<u>Productos Planeados</u> (según estipulado en el marco lógico Revisado*)	<u>Productos obtenidos a la fecha de cancelación del proyecto</u> (registrado en el último ISDP, Dic. 2006)
<u>Costo (en US\$ miles)</u> BID: US\$693.8 <u>A/L: US\$ 86.4</u> Total: US\$780.2 Desembolsado BID: 31% Clasificación: S	3.1 Se cuenta con acceso en línea, a través de portales electrónicos, a servicios de información comercial y base de datos internas y externas, accesibles a usuarios de entidades públicas y privadas 3.2 Al final del 2004, los ministerios involucrados cuentan con un plan de actualización y desarrollo de sus portales electrónicos y sistemas de información. 3.3 A los 12 meses de ejecución, los ministerios involucrados cuentan con, al menos, 2 profesionales capacitados para desarrollar, mantener y brindar apoyo técnico a los usuarios del los sitios Web y servicios de información. 3.4 A los 12 meses de ejecución se cuenta con: (a) la plataforma tecnológica del sistema implementada; y (b) la intranet, la Extranet y su software y aplicativos ya operando. 3.5 A los 18 meses de ejecución, se realizaron por lo menos 10 talleres de capacitación para el uso del sistema.	i) Se diseñó e implementó el portal electrónico del MIC. (www.mic.gov.ec) ii) Se han actualizado los computadores del personal técnico con responsabilidades en temas de comercio exterior del MIC, MMRREE y la Unidad de Defensa Legal Comercial Internacional. iii) Se ha dotado al MIC de software que garantiza el funcionamiento de los nuevos sistemas que se encuentran en desarrollo, y posibilita la construcción de bases multipropósito de la Subsecretaría de Comercio Exterior. iv) Se ha realizado la contratación de servicios técnicos para el desarrollo de sistemas para la Subsecretaría de Comercio Exterior del MIC, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), y componentes del sistema de información de Comercio Exterior orientados a proveer el soporte de las actividades de los ministerios beneficiarios. v) Al momento del último ISDP se encontraban en proceso de implementación los sistemas de Correspondencias (que hoy se utilizan extensamente) y el Sistema de Licencias Previas, y en proceso de desarrollo el Sistema de Administración de Acuerdos Comerciales, el Sistema de Contacto y Consulta con especialistas de Comercio Exterior, y el Sistema de Información de Controversias Comerciales e Inversión que integran el MICIP, MMRREE y Procuraduría.
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). La ejecución de este componente fue parcialmente afectada por la cancelación del Programa.		
Reestructuración. N/A		
[] Muy Satisfactorio (MS) [X] Satisfactorio (S) [] Poco Satisfactorio (I) [] Muy Insatisfactorio (MI)		
Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):		
[] Muy Satisfactorio (MS) [X] Satisfactorio (S) [] Poco Satisfactorio (I) [] Muy Insatisfactorio (MI)		



D. Costos del Proyecto

Costo Total del Proyecto - Planeado (US\$000)				Costo Total del Proyecto - Actual (US\$000)		% Diferencia			
	BID	A/L	Total	BID	A/L	Total	BID	A/L	Total
Componente 1	362.7	297.6	660.3	145.1	90.4	235.4	40.0%	30.4%	35.7%
Componente 2	1723.5	131.	1854.5	331.6	47.9	379.5	19.2%	36.6%	20.5%
Componente 3	693.8	86.4	780.2	217.3	41.4	258.7	31.3%	47.9%	33.2%
Administración	35.0	180.0	215.0	30.4	133.9	164.3	86.7%	74.4%	76.4%
Otros	85.0	55.0	140.0	37.2	0.0	37.2	43.8%	0.0%	26.6%
Total	2900.0	750.0	3650.0	761.5	313.6	1075.2	26.3%	41.8%	29.5%

Explique brevemente diferencias.

El porcentaje de ejecución de los fondos del BID en el préstamo, hasta la fecha de terminación, fue 26,3% del total estipulado. Los atrasos acumulados previamente al primer desembolso, y la cancelación anticipada del préstamo, limitaron las posibilidades de cumplir con la ejecución del programa. En el componente 2, donde estaba concentrado el 50% de los recursos, la ejecución alcanzó el menor porcentaje de efectividad (19.2%).

IV. Implementación del Proyecto

A. Análisis de los factores críticos

El proyecto fue diseñado y aprobado de forma veloz, habiendo pasado menos de seis meses entre la solicitud y la aprobación, en el año 2003. El diseño de proyecto postergó para etapas ulteriores (es decir, una vez que la operación estuviera aprobada) la realización de un marco lógico detallado. El documento original estipulaba la contratación de consultores para la identificación de los indicadores y la medición de la línea de base.

Adicionalmente, en medio de un contexto político e institucional inestable, el inicio de operaciones y la ejecución del préstamo sufrieron importantes retrasos. El cambiante escenario nacional aumentaba la velocidad de rotación de funcionarios, y alteraba las prioridades de política comercial del país. Por ejemplo, la negociación del TLC con EE.UU. – muy avanzada al momento del verdadero inicio de ejecución del programa, aunque totalmente ausente en la etapa de diseño del proyecto- modificó sustancialmente las prioridades de política comercial.

Esas características del contexto hacían difícil la respuesta del Banco a las necesidades del prestatario. En especial, no pudieron articularse acciones del Banco tendientes a apoyar de manera integral la negociación del TLC entre Ecuador y los EE.UU. El proyecto realizó dos actividades relacionadas con el TLC: i) la elaboración de una agenda interna de implementación del acuerdo, y la i) la participación en la identificación de las prioridades de implementación.

Por último, la terminación anticipada del préstamo es un reflejo de otro gran giro de la política de comercio exterior (que entre otras cosas, canceló la negociación del TLC). No hubo readecuación entre los contenidos del préstamo y los objetivos de las autoridades.

B. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

El Organismo Ejecutor del programa fue el MIC (inicialmente, bajo el nombre de Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad –MICIP). La rotación de funcionarios, y la propia inestabilidad de la política comercial dificultaron el funcionamiento de la agencia ejecutora. La reforma institucional planteada en el programa, quedó rápidamente sin un sujeto que la impulsara. La identificación de lineamientos de política comercial, de la misma manera, chocaron contra la ausencia de consensos en el sector público y en el sector privado.

En ese cambiante escenario, el equipo de administración del proyecto trabajó activamente en la ejecución de las actividades incorporadas en el diseño de la operación. Las actividades de control funcionaron adecuadamente, identificándose retrasos y dificultades en la ejecución del préstamo en tiempo real.

Se consideró que la calificación de desempeño del prestatario fue poco satisfactoria debido a los factores anteriormente mencionados, y a la porción limitada de recursos desembolsados. No



obstante ello, con los limitados recursos utilizados se logró una importante cantidad de productos (que fueron señalados anteriormente).

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

C. Desempeño del Banco

El prestatario calificó como Poco satisfactorio el desempeño del Banco, señalando demoras “en la preparación” (aunque probablemente con la intención de referirse a su implementación) del programa como un elemento negativo (Ver anexo).

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

V. Sostenibilidad

A. Análisis de Factores Críticos

La sostenibilidad institucional y técnica de componentes específicos del programa se considera favorable debido a los siguientes elementos.

- La puesta en marcha de sistemas desarrollados por el proyecto en otras dependencias públicas (como el sistema de correspondencias) ha generado mejoras organizativas.
- El uso difundido de dispositivos que mejoran la eficiencia y reducen costos, como la red de video conferencias, los equipamientos informáticos y los módulos de los sistemas implementados.
- La divulgación de informes y actividades de consultoría en diferentes ámbitos (inclusive en el sector privado y en la academia), que garantiza la vigencia y la elaboración de ideas en esfuerzos posteriores de análisis.
- La supervivencia de las reformas organizacionales en los ministerios (especialmente le MIC y el MRREE), y la mayor difusión de sus actividades (por ejemplo a través de sitios en Internet).
- La vigencia de los documentos de lineamientos de política desarrollados por el proyecto (que, como se mencionó, están actualmente online para consulta de la ciudadanía).

B. Riesgos Potenciales

El programa realizó aportes específicos a la capacidad técnica e institucional del sector público en la administración de la política de comercio exterior. Las mejoras han sido valiosas en sí mismas, y su uso se encuentra ampliamente difundido en la actualidad. Su continuidad dependerá de la disponibilidad a futuro de recursos financieros y técnicos.

El contexto internacional hace crecientemente importante contar con una política comercial articulada con otras políticas económicas si se quieren obtener los beneficios derivados de la internacionalización. En ese sentido, el Ecuador deberá coordinar sus políticas en el marco del Plan Nacional de Desarrollo. Una adecuada provisión de recursos a la administración pública será imprescindible para el éxito en esas tareas, así como la estabilización de expectativas, que extiendan el horizonte de previsibilidad de la toma de decisiones públicas y privadas.

C. Capacidad Institucional

El proyecto contribuyó a elevar la capacidad institucional a través de acciones puntuales, como la organización de ministerios y la capacitación de personal. Sin embargo, la posibilidad de sostener o de ampliar los avances en dichas áreas, sobre todo luego de la realización incompleta de los componentes del préstamo, dependerá en gran parte de la estabilización del contexto político e institucional. Sería especialmente beneficiosa una reducción de la rotación de funcionarios del sector público.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)



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

VI. Evaluación y Seguimiento

A. Información sobre Resultados

El Programa no contó con un marco lógico detallado ni con una línea de base definida con precisión desde el arranque. El diseño específico de esos elementos fue encargado a consultores después de la aprobación del préstamo. Los retrasos y las imprecisiones en su determinación generaron dificultades en la administración del proyecto.

Si bien mecanismos de monitoreo ayudaron a evidenciar los problemas en la ejecución del Proyecto, y de los mismos se derivaron acciones correctivas tales como las adecuaciones del Marco Lógico, el ajuste del POA en 2006, la revisión de la Matriz de Riesgo, y la implementación de un estricto Plan de Supervisión, el proyecto mantuvo un ritmo lento de ejecución. La ejecución del proyecto se calificó como "insatisfactoria" a partir de mediados del 2006 (ISDP Jun.-06 y Dic.-06). Durante el 2006 la medición acumulada de los indicadores obtuvo un cumplimiento del 69,6%; el nivel ejecución POA alcanzó un 84%; y se cumplió el 80% de los desembolsos programados; lo que resultó en una calificación promedio de cumplimiento de 77,7%³. A la terminación del proyecto, la medición acumulada de los indicadores arroja un 42% de cumplimiento; y el desembolso del Banco alcanzó 26.3%.

El permanente seguimiento del Banco hacia el desempeño de la Unidad Ejecutora a través de las frecuentes vistas de inspección, garantizó el uso eficiente de los fondos del préstamo, y la realización de actividades alineadas con los objetivos del programa.

B. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

El Sector de Integración y Comercio realiza un monitoreo permanente del desempeño y desafíos comerciales de los países de la región, incluido el Ecuador. No se requiere una evaluación ex-post de los resultados del proyecto.

Durante la misión de taller de cierre, las autoridades del Gobierno manifestaron el deseo de recibir asistencia del banco en temas de promoción comercial y de inversiones. En algunos casos ello implica dar continuidad a temas que habían sido tratados el PACE.

VII. Lecciones Aprendidas

Diseño

1. La ausencia de marco lógico detallado y de línea de base fue una debilidad importante del programa.
2. El análisis de los riesgos políticos y del contexto fueron analizados de manera estándar durante el diseño del proyecto. En casos de mayor volatilidad, el diseño del proyecto debe tratarse adecuadamente. Algunos elementos a tener en cuenta en este sentido son:
 - a. Explicitar los objetivos y las estrategias de la política comercial del país al momento de la negociación del préstamo.
 - b. Asignar prioritariamente tiempo y recursos del préstamo para su identificación concreta, y para la armonización de posiciones de las diferentes ramas del Gobierno involucradas, en caso de que sea necesario.
 - c. Explicar detalladamente los objetivos generales de la política económica, y las estrategias elegidas para alcanzarlos. Al vincular las actividades del proyecto con esas líneas generales, se lograría mayor empoderamiento ("*ownership*") por parte del país, mejorando la calidad de la ejecución del préstamo.

³ De acuerdo al sistema de calificación de CEC, una calificación inferior a 80% clasificaba a un proyecto como Insatisfactorio.



3. El diseño del programa también hizo un estudio insuficiente de las debilidades detectadas en el país, y no generó acciones adecuadas para contrarrestarlas. Por ejemplo, se detectó que la debilidad institucional sería un inconveniente a la hora de la ejecución. Sin embargo, el programa abundó en instancias de coordinación inter-ministerio e inter-dependencias en la etapa de ejecución, y también exigió un alto compromiso de recursos humanos de los ministerios intervinientes para interactuar con la dirección del proyecto.
4. El balance en el grado de especificidad de las actividades, de los productos, y de los objetivos del préstamo debe ser evaluado en la etapa de diseño, teniendo en cuenta la estructura y la coyuntura política y económica del país. Las operaciones deben ser flexibles en la selección de actividades de manera de asistir rápidamente a los países ante cambios en sus estrategias en búsqueda de los objetivos de desarrollo.

Ejecución y seguimiento

5. Las demoras en el arranque del Programa favorecieron la aparición de brechas entre los objetivos iniciales del programa y las necesidades coyunturales de la política afectando negativamente implementación de la operación.
6. El seguimiento al programa permitió confirmar los problemas en la ejecución y los atrasos en los desembolsos. Sin embargo, los mecanismos que generaban las dificultades no pudieron ser neutralizados. Este punto señala que las técnicas de monitoreo del programa no son acompañadas por instrumentos adecuados de corrección de desvíos.

Difusión

7. Es conveniente dedicar mayores esfuerzos a la sistematización de la difusión de las actividades y de los productos del proyecto. A iniciativa del Banco y de la coordinación del proyecto, los informes de consultoría fueron distribuidos en el ambiente académico y en el sector privado del Ecuador. Por otra parte, algunos productos han tenido gran divulgación (como el diseño de sitios de Internet), aunque otras iniciativas (como los planes de difusión) no parecen haber logrado continuidad y presencia suficientes.



Anexo 1. Informe de Taller de Cierre

Taller realizado el miércoles 18 de marzo de 2009 en las oficinas del Consejo Nacional de Zonas Francas, Quito, Ecuador.

Asistentes:

- Xavier Drouet (Director ejecutivo del Consejo Nacional de Zonas Francas, ex Coordinador del Proyecto EC-L1001)
- Guillermo Arrivillaga (Coordinador de País para Ecuador, CAN/CAN)
- Mauricio Peña (ex Viceministro de Comercio, en funciones cuando el Gobierno del Ecuador canceló el préstamo)
- Alexis Valencia (ex subsecretario de Crédito Público, y Viceministro de Economía del Ministerio de Economía y Finanzas -MEF)
- Cristian Espinoza (Ministro del Servicio exterior, asesor del Viceministro de Comercio Exterior e integración, ex subsecretario de comercio exterior y jefe negociador del TLC)
- Iván Hernández (Consultor contratado para realización de estudio con fondos de EC-P1080)
- Michel Levy (Consultor contratado para realización de estudio con fondos de EC-P1080)
- Agustín Filippo (INT/INT).

Presentación y Apertura. AF (INT/INT).

Tres deficiencias del PACE que dan lugar a mejores diseño de programas del BID en el futuro.

1. Se trató de un programa de fortalecimiento de la política comercial, pero que no tuvo una definición clara y explícita de qué tipo de política comercial, con qué contenidos, y para alcanzar cuáles objetivos. De esa manera, las acciones del programa, tendientes a mejorar el aparato estatal responsable de la definición y ejecución de la política comercial, no siguieron una orientación global clara, ni estuvieron articuladas entre sí.

2. Incorrecta apreciación y tratamiento de debilidades del contexto en que se aplicaría el programa. Algunas fragilidades institucionales, así como aspectos de la administración pública y de la política económica que podrían causar problemas en la ejecución del programa fueron señalados en el diseño original de la operación. Sin embargo, estas debilidades no fueron consideradas cabalmente como un dato del problema, y no se tomaron acciones consistentes con ellas. Un ejemplo claro refiere a la debilidad institucional, en referencia a la escasa capacitación, alta rotación, y sobrecarga de trabajo del personal de los ministerios responsables de la Política comercial, y a la fragmentación y escasa coordinación de las diferentes áreas que participan de alguna manera en la política externa. Frente a eso, el diseño del programa incluyó requisitos que agregaron peso adicional a las estructuras ministeriales, e incluso impulsó la generación de comisiones interinstitucionales que deberían coordinar actividades del programa, pese a que la coordinación no era precisamente una ventaja competitiva de las instituciones ecuatorianas.

3. Escasa "propiedad" por parte del Gobierno del Ecuador del programa. Pese a que los cambios de política económica pueden generar desajustes entre los compromisos asumidos en el programa y lo que desea el Gobierno en un momento dado, generando entonces falta de apoyo del Gobierno a un proyecto que no siente como propio, hay elementos del diseño de los programas que contribuye a ese resultado. En particular, los informes de consultoría externa, si bien pueden consistir en aportes valiosos desde el punto de vista del análisis, corren el riesgo de tener baja receptividad entre los funcionarios. Sería conveniente que para algunas actividades importantes, por ejemplo la definición de políticas de comercio, o el rediseño de las instituciones



que resultan más apropiadas para dirigirla, que el resultado no sea impuesto desde fuera, sino al contrario, que provenga de un esfuerzo compartido de expertos externos y funcionarios locales.

Discusión

Se abrió a continuación una ronda de comentarios en que los invitados pudieron dar su opinión respecto de los puntos débiles del programa PACE, en especial, de las razones que desembocaron en la decisión del Gobierno de cancelar anticipadamente el programa. La mesa logro algunos acuerdos básicos en torno a:

El proyecto resultó debilitado cuando la única prioridad de la política externa pasó a ser el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América.

La decisión del Gobierno de cancelar anticipadamente el programa no se debió a conflictos generados en torno al TLC y la inflexibilidad del programa para satisfacer las demandas de apoyo inmediato en esa coyuntura especial. Más bien, el problema fue la percepción de que el programa había apoyado las políticas comerciales de apertura económica irrestricta durante los años anteriores, y que no era por lo tanto adecuado para las políticas del actual Gobierno, que parecen consistir en un mayor control de la balanza comercial.

Anteriormente, la apertura de la economía parecía haber alcanzado un consenso generalizado. La estrategia de política comercial, sin embargo, no estuvo en ningún momento definida con precisión, y los objetivos permanecieron difusos. Los Gobiernos no habían podido expresar claramente qué querían de la política comercial. Un aspecto destacable del actual Gobierno, es el convencimiento de cuál es la política que no quiere (esto es, se opone a continuar el camino de la apertura externa que caracterizó a los Gobiernos anteriores).

Algunos logros (parciales) del proyecto.

Xavier Drouet (director de proyecto PACE), destacó que pese a que los objetivos globales del proyecto no fueron alcanzados, y que las dificultades en la ejecución retrasaron el desarrollo de todas las actividades previstas, el proyecto tuvo logros puntuales que generaron mejoras duraderas para la administración pública. Entre ellos, el diseño de páginas Web, y el diseño de sistemas de información y comunicaciones (correspondencia, y videoconferencias, por ejemplo), la capacitación de funcionarios, y la difusión de informes de consultoría en centros académicos y en distintas reparticiones públicas para que se conviertan en material de consulta. Los lineamientos de política comercial que utiliza actualmente el COMEXI están basados en un informe del PACE.

Recordó además que la ejecución parcial del programa implicó además que se utilizaron pocos fondos, y que por ende el hecho que haya resultados visibles implicaría que su utilización ha sido eficiente.

Firma:

Aclaración:



Anexo 2. Evaluación del prestatario.

Evaluación del prestatario del desempeño del banco (sección IV.C).

La evaluación fue realizada por un funcionario del Gobierno del Ecuador durante la misión de cierre del préstamo realizada en Marzo de 2009. Podrán ser incluidos en este informe otros comentarios que las autoridades del país consideren pertinentes.





Banco Interamericano de Desarrollo Informe de Terminación de Proyecto -2006 PCR Evaluación del Prestatario	
Nombre del Proyecto: Programa de Apoyo a la gestión del Comercio Exterior	
Agencia(s) Ejecutora(s): Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad	
Prestatario: República del Ecuador	
Fecha de Aprobación del Proyecto: 17 dic 2003	Fecha Efectividad Contrato: 07 sep 2004
Fecha Evaluación Prestatario:	Fecha Esperada Taller de Cierre: 18 marzo 2009

Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Prestatario
La probabilidad de Lograr su Objetivo(s) de Desarrollo: <input type="checkbox"/> Muy Probable (MP) <input type="checkbox"/> Probable (P) <input type="checkbox"/> Poco Probable (PP) <input checked="" type="checkbox"/> Improbable (I)
Implementación del Proyecto: <input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (HS) <input type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PC) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
Sostenibilidad de Resultados de Proyecto: <input type="checkbox"/> Muy Probable (MP) <input type="checkbox"/> Probable (P) <input checked="" type="checkbox"/> Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> Improbable (I)
Comentarios: El proyecto fue cancelado y no impide hacer una evaluación completa

Desempeño del Prestatario
Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto: <input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (US) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
Comentarios: La inestabilidad política y cambios de autoridades impidió un desarrollo adecuado.

Desempeño del Banco
Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta que punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento) así como asistencia técnica (y la flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación del proyecto. Sus comentarios serán incorporados en el PCR, sin ser alterados). Favor notar que esta sección será replicada sin alterar al cuerpo principal del PCR. <input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
Comentarios: Durante la preparación hubieron demoras.

Sugerencias Adicionales para Mejorar el Desempeño del Banco
Comentarios/sugerencias adicionales para mejorar el futuro desempeño del Banco.