



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: Programa de Fortalecimiento Institucional de la Política Comercial Externa

País: Argentina

Sector/Subsector: Reforma y Modernización del Estado

Equipo de Proyecto Original: Antoni Estevadeordal (INT/ITD); Juan José Taccone (INT/INTAL); Ruben Perelis (COF/CAR); Emilio Cueto (LEG); y Dino Capriolo (RE1/OD2)

Número de Proyecto: AR0256

Número de Préstamo: 1206/OC-AR

Fecha del QRR: 7 de enero de 2009

Fecha de Aprobación Final del PCR: 29 de enero de 2009

PCR Equipo: Fabrizio Opertti (INT/INT); Elisa Botero (INT/INT); Pablo Valenti, ICS/CAR; Cecilia Seminario (INT/INT).



Índice

I.	INFORMACIÓN BÁSICA	1
II.	EL PROYECTO.....	1
	A. CONTEXTO DEL PROYECTO	1
	B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	2
III.	RESULTADOS	3
	A. EFECTOS DIRECTOS.....	3
	B. EXTERNALIDADES.....	5
	C. PRODUCTOS	6
	D. COSTOS DEL PROYECTO	8
IV.	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	9
	A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS.....	9
	B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA	9
	C. DESEMPEÑO DEL BANCO	10
V.	SOSTENIBILIDAD	10
	A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS.....	10
	B. RIESGOS POTENCIALES	10
	C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	10
VI.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	11
	A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS	11
	B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST.....	11
VII.	LECCIONES APRENDIDAS.....	11

Anexos



Abreviaturas y Acrónimos

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
INTAL	Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe
MEyP	Ministerio de Economía y Producción
MEyOSP	Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos
ML	Marco Lógico
OMC	Organización Mundial del Comercio
PIB	Producto Interno Bruto
POA	Plan Operativo Anual
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SICyM	Secretaría de Industria, Comercio y Minería
SICYPYME	Secretaría de Industria, Comercio y Pequeña y Mediana Empresa
SSCE	Subsecretaría de Comercio Exterior
SSPGC	Subsecretaría de Política y Gestión Comercial
TIC	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
TLC	Tratados de Libre Comercio
UEP	Unidad Ejecutora del Programa

I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)	
NO. PROYECTO: AR0256	TÍTULO: Programa de Fortalecimiento Institucional de la Política Comercial Externa
Prestatario: República Argentina Agencia ejecutora (AE): Subsecretaría de Comercio Exterior / Subsecretaría de Política y Gestión Comercial	Fecha aprobación Directorio: 06 Octubre 1999 Fecha efectividad contrato préstamo: 26 Marzo 2000
Préstamo(s): 1206/OC-AR Sector: Reforma y Modernización del Estado	Fecha elegibilidad primer desembolso: 22 Marzo 2001
Instrumento de préstamo: Inversión	<u>Meses en ejecución</u> * desde aprobación: 110 * desde efectividad del contrato: 103
	<u>Períodos de desembolso</u> Fecha original desembolso final: 26 Junio 2003 Fecha actual desembolso final: 26 Junio 2008 Extensión acumulativa (meses): 60 Extensión especial (meses): 0
	<u>Monto préstamo(s)</u> * Monto original: 5,000,000 * Monto actual: 4,202,470 ¹ * Pari Passu (si aplica): 62.5%
	<u>Desembolsos</u> Monto a la fecha: 4,202,470.00
	<u>Costo Total del Proyecto</u> (Estimado Original): 8,000,000
	<u>Redireccionamiento</u> Este proyecto: - recibió fondos de otro proyecto? [] - Envío fondos a otro proyecto? [] - N/A [X]
Reducción de Pobreza (PTI): Si/No	NO
Equidad Social (SEQ): Si/No	NO
Clasificación ambiental: A, B, o C	C
	<u>En estado de "Alerta"</u> Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS): Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):

Resumen de la Clasificación de Desempeño				
OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input 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 (I)	<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)

II. El Proyecto

a. Contexto del Proyecto

Desde comienzos de la década de los noventa, Argentina había implementado un exitoso proceso de reforma y reestructuración de su economía. La disciplina macroeconómica junto a las reformas de liberalización comercial, desregulación, privatización y profundización de los

¹ Se cancelaron US\$797,530, por lo cual el monto del préstamo fue 4,202,470 y no los 5,000,000 previstos inicialmente.

acuerdos de integración regional habían contribuido al buen desempeño económico, modificando la estructura productiva y la oferta exportable. Uno de los aspectos centrales que había contribuido al éxito de la política económica implementada había sido el desarrollo de una activa política de comercio exterior, con el objetivo de aumentar la participación del comercio externo argentino en los mercados internacionales de bienes y servicios. Como resultado de la política establecida, durante el período 1990-1997, la economía argentina alcanzó una tasa anual promedio del crecimiento de las exportaciones de un 10%.

La activa política comercial de apertura al exterior había sido complementada con un conjunto de políticas específicas. En el ámbito administrativo resaltaba la implementación del Sistema de Información de la Administración Nacional de Aduanas, y avances importantes en la desregulación de la infraestructura de transporte marítimo, terrestre, fluvial y ferroviario. En el ámbito operativo destacaba la reinstauración de cinco grupos de incentivos para la exportación del sector privado: impositivos, fiscales, aduaneros, crediticios y regímenes especiales de exportación, todos consistentes con los principios y normas acordados en el marco de la OMC.

No obstante ello, se habían identificado ciertas debilidades a nivel de las instituciones públicas encargadas de implementar la política comercial externa, que era necesario reforzar. Entre dichos aspectos se pueden mencionar: (i) la necesidad de facilitar al sector privado el acceso al flujo de información comercial oportuna y relevante, (ii) la necesidad de mejorar la capacidad de análisis y monitoreo de las variables comerciales, estableciendo sistemas de alerta temprana y de evaluación de la efectividad de los instrumentos de política aplicados, y (iii) la necesidad de apoyar el fortalecimiento de vínculos y capacidad de articulación entre la SSCE, las entidades provinciales pertinentes y el sector privado.

Los éxitos alcanzados en materia de comercio exterior junto a las debilidades observadas en los organismos públicos encargados de la política comercial externa llevaron a las autoridades del país a fortalecer a la Subsecretaría de Comercio Exterior (SSCE), instancia pública responsable del diseño y gestión de la política comercial externa. En este contexto y con el apoyo del BID, se diseñó el "Programa de Fortalecimiento Institucional de la Política Comercial Externa"..

Una vez superada la crisis económica y financiera de los años 2001 y 2002, el país ha retomado la senda del crecimiento económico. En efecto, entre el año 2003 y 2007 el PIB creció a una tasa promedio anual del 8,8%, en tanto que las exportaciones experimentaron una tasa de crecimiento anual del 16,8% en parte debido a los altos precios de los *commodities* en los mercados internacionales. Sin embargo, cifras recientes dan muestras de desaceleración económica.

NOTA: Durante la ejecución del Programa, la estructura institucional del organismo executor y beneficiario del Programa cambió. Aunque el Programa se propuso fortalecer a la Subsecretaría de Comercio Exterior (SSCE), a raíz de la restructuración, ésta se convirtió en la Subsecretaría de Política y Gestión Comercial (SSPGC). Para mantener consistencia con los documentos originales del proyecto, se mantuvieron las referencias a la SSCE en las secciones de objetivos de desarrollo, componentes y en los efectos directos planeados. Sin embargo, en la sección de resultados se hace referencia a la SSPGC que es quien finalmente recibió los beneficios del Programa. Para un mapeo institucional más detallado, véase la sección IV.b.

b. Descripción del Proyecto

i. Objetivo(s) del Desarrollo:

El Programa tuvo como fin mejorar la capacidad del sector público en la formulación e implementación de la política en materia de comercio exterior. El objetivo general fue apoyar el proceso de formulación e implementación de la política pública Argentina en materia de comercio

exterior. Los objetivos específicos fueron: (i) fortalecer la capacidad de la SSCE para analizar, formular, administrar y evaluar los instrumentos de la política comercial externa, y (ii) apoyar la articulación de la SSCE con el sector privado y con los entes provinciales del sector público con competencia en materia de política comercial externa.

El objetivo general y los objetivos específicos se mantuvieron inalterados durante la ejecución del Programa.

ii. Componentes

Para el logro de los objetivos propuestos, el Programa contempló la ejecución de dos componentes:

Componente I: Fortalecimiento institucional de la SSCE.

Componente II: Articulación de la política comercial con el sector privado y con los entes provinciales del sector público.

Tanto el objetivo como los componentes se mantuvieron inalterados durante la ejecución del Programa. No obstante ello, se introdujeron ajustes en algunas actividades en función de las necesidades del proyecto.

El Marco Lógico (ML) del Programa resultó poco idóneo para la gestión y seguimiento de los resultados. A lo largo del documento de profundiza más sobre este punto particular.

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

III. Resultados

a. Efectos Directos

La ejecución de las actividades del programa ha contribuido al logro del objetivo de desarrollo establecido. La incorporación de tecnologías de la información en la gestión del comercio exterior y la capacitación directa de los funcionarios de la SSPGC condujeron al mejor desempeño de la misma en el desarrollo de sus funciones. Prueba de ello es la profundización de los canales de diálogo con el sector privado, y la adecuada articulación de las políticas públicas con los intereses del empresariado argentino. Entre los principales resultados alcanzados, se pueden destacar los siguientes:

Fortalecimiento de la capacidad de la Secretaría de Industria, Comercio y Pequeña y Mediana Empresa (SICYPYME), y en particular de la Subsecretaría de Política y Gestión Comercial (SSPGC) para analizar, formular, administrar y evaluar los instrumentos de la política comercial externa:

- El Programa realizó actividades de capacitación -cursos, seminarios, talleres, foros y pasantías-, en las que participaron alrededor de 300 funcionarios de la Secretaría de Industria, Comercio y Pequeña y Mediana Empresa (SICYPYME) y de otras áreas de Gobierno vinculadas a materias de comercio exterior, incluyendo a funcionarios de los Gobiernos Provinciales. Estas actividades han aumentado el conocimiento de los funcionarios del sector comercio exterior en temas tales como: Técnicas de negociación, estrategias asociativas entre empresas, comercio de servicios, uso de tecnologías de la Información y las comunicaciones (TIC) como instrumentos para mejorar la competitividad empresarial, comercio electrónico, fomento empresarial a través de organizaciones intermedias, promoción de las exportaciones, compras gubernamentales, legislación comercial en materia ambiental, prácticas desleales y medidas de salvaguardia, entre otros.

- Diseño e implementación de sistemas de seguimiento y monitoreo de la gestión de la SSPGC y sistema de alerta temprana en materia de flujos de comercio exterior, mediante el desarrollo de programas de software adecuados y la instalación del equipamiento.

Mejoramiento de la capacidad de articulación de la SSPGC con el sector privado y con los entes del sector público provincial relacionados al comercio exterior:

- En un trabajo conjunto con los empresarios y con las entidades provinciales, el Programa diseñó 13 Planes Piloto de Exportación para sectores con potencial exportador. Los planes, además de establecer las principales líneas de trabajo para el mejoramiento competitivo de los sectores involucrados, han permitido desarrollar una metodología de trabajo conjunta entre los sectores productivos, y las entidades públicas nacionales y provinciales.
- En el marco de los Planes Piloto de Exportación, se realizaron 14 Misiones Comerciales que han contribuido a la articulación y el desarrollo de metodologías de promoción de esta naturaleza y la concreción de negocios por parte de los empresarios participantes. En las misiones participaron más de 1,018 empresas argentinas, 483 empresas extranjeras y se realizaron más de 4,786 contactos de negocios.
- La realización de seminarios acerca del uso de TIC para el mejoramiento de la competitividad empresarial y el desarrollo de comercio electrónico, y el diseño e implementación de una red virtual de información de política comercial externa, constituyen otro importante paso para el fortalecimiento de la vinculación de la SSPGC con el sector privado y las entidades públicas provinciales, a través de uso de tecnologías de la comunicación.
- Se sentaron las bases para el diseño de un sistema nacional de promoción de exportaciones a partir del mapeo y relevamiento de las entidades nacionales y provinciales involucradas en la promoción de las exportaciones.

Las actividades del Programa han contribuido a fortalecer el recurso humano del sector comercio exterior mediante el mejoramiento de las capacidades técnicas y de gestión. Aunque la importancia de estos resultados es incuestionable, estos no se traducen en una rentabilidad medible a corto plazo. No es posible realizar una estimación de la rentabilidad total de los recursos invertidos por el Programa, ya que una gran parte de ellos se destinó a actividades de capacitación, desarrollo de sistemas de información, inversión en equipamiento y diseño de Planes Piloto de Exportación. Sin embargo, es posible medir la rentabilidad de las Misiones Comerciales, una de las actividades principales del proyecto. El Programa invirtió US\$215.819 en la realización de las misiones; como producto de las mismas se han concretado negocios de exportación por un total de US\$6.180.000, mientras que se proyecta un aproximado de US\$8.082.000,00 en negocios adicionales. En consecuencia, la rentabilidad alcanzada por esta actividad individual hasta la fecha, es de 28,6: por cada dólar invertido por el Programa en la realización de misiones comerciales, se han generado 28,6 dólares de exportación (US\$6.180.000 / US\$215.819). El monto de exportaciones realizadas como consecuencia directa de las misiones comerciales financiadas por el Programa, sobrepasa con creces el monto original del empréstito (US\$5,000,000), con lo cual se recuperó la totalidad de los recursos invertidos por el Programa.

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)			
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)			
1. Capacidad de la SSCE para analizar, formular, administrar y evaluar los instrumentos de la política comercial externa fortalecida.			
Clasificación: P			
Indicadores Claves de Efectos Directos			
1.1 Descripción: Creación de nuevos mecanismos de capacitación técnica e incorporación de TICs en la gestión del comercio exterior			
Unidad: Nuevos mecanismos de capacitación y uso de TICs			
Efectos Directos Planeados: <u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Término del Proyecto</u> 1.1 <u>0</u> (07/1999) 1.1 <u>N/A</u> (fecha) 1.1 <u>1</u> (12/2008)			Efectos Directos Logrados 1.1 <u>1</u> (12/2008)
2. Sector privado y sector público provincial articulados con la SSCE			
Clasificación: P			
Indicadores Claves de Efectos Directos			
1.2 Descripción: Creación de nuevos canales de promoción y articulación público-privada en materia de comercio exterior			
Unidad: Nuevos canales de promoción y articulación público-privada			
Efectos Directos Planeados: <u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Término del Proyecto</u> 2.1 <u>0</u> (fecha) 2.1 <u>N/A</u> (fecha) 2.1 <u>1</u> (06/2008)			Efectos Directos Logrados 2.1 <u>1</u> (12/2008)
Reformulación.			
[X]N/A			
Reajuste ISDP: Indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio.			
[X]N/A			
En el ejercicio de preparación del PCR se construyeron nuevos indicadores a nivel de propósito ya que en el marco lógico inicial los indicadores de propósito se referían a los productos y no a los efectos directos.			
Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):			
<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP) <input checked="" type="checkbox"/> Probable (S) <input type="checkbox"/> Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> Improbable (MI)			
Estrategia de País: La estrategia de país vigente al momento del diseño del Programa indicaba como áreas prioritarias para la intervención del Banco las siguientes: (i) profundizar y consolidar la modernización del Estado; (ii) reducir la pobreza y elevar la calidad de vida de la población; y (iii) elevar la productividad y la competitividad de la producción nacional. <i>Hipervínculo a la Estrategia de País:</i> IDBDOCS-#422989-Estrategias de país con Argentina . Por su parte, la estrategia del Banco con el país para el período 2004 - 2008 se propuso alcanzar (i) el fortalecimiento institucional para una mejor gobernabilidad y sostenibilidad fiscal; (ii) el fortalecimiento del entorno para el crecimiento de las inversiones y de la productividad, incrementando la competitividad del país; y (iii) la reducción de la pobreza, la reconstitución del capital humano y la promoción de un desarrollo social sostenible e incluyente. <i>Hipervínculo a Estrategia de País:</i> IDBDOCS-#352918-BID: estrategia de país con Argentina (2004-2008) . El Programa se enmarca dentro de las directrices estratégicas del Banco ya que contribuyó al fortalecimiento institucional de las autoridades encargadas de la formulación y gestión de políticas de comercio exterior en Argentina, garantizando asimismo la participación del sector privado. La capacitación del recurso humano del sector comercio exterior y la utilización de las TIC han acercado a empresarios y funcionarios públicos, facilitando el trabajo coordinado que ha dado como fruto estrategias consensuadas en esta área.			

b. Externalidades

Positivas:

- El desarrollo de una metodología para diseñar Planes Sectoriales de Exportación: Aunque inicialmente se planeaba diseñar tan sólo 3 Planes Piloto Sectoriales de Exportación, el Programa consiguió diseñar 13 Planes. Como fruto de este ejercicio se construyó una metodología para la elaboración conjunta de este tipo de planes por parte del sector público y el sector privado.
- La realización de Misiones Comerciales: el diseño original del Programa no contemplaba la realización de misiones comerciales. Sin embargo, estas se incorporaron para fortalecer la implementación los Planes Piloto Sectoriales de Exportación. Se fue acumulando conocimiento práctico sobre las actividades requeridas para preparar una misión comercial y evaluar sus resultados.

- La colaboración público privada, que señala una pauta para el trabajo de ambos sectores en otros ámbitos de la vida nacional.

c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)			
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto		
1. Componente 1: Fortalecimiento Institucional de la SSCE Costo total Componente 1: 2,381,935 Contrapartida: 809,890 BID: 1,572,045 Desembolso BID %: 100% Clasificación: S	<u>Productos Planeados</u>		<u>Productos Logrados</u>
	1.1 Descripción: Cursos sobre nuevos instrumentos de política en el marco de la OMC y estrategias de promoción comercial Unidad: Cursos		<u>1</u> (12/2008)
	<u>Línea de Base*</u> ____(fecha)	<u>Al Término Intermedia</u> ____(fecha)	<u>Meta del Proyecto</u> 2 (06/2008)
	1.2 Descripción: Pasantías de funcionarios de la SSCE en la OMC Unidad: Pasantías		<u>0</u> (12/2008)
	<u>Línea de Base*</u> ____(fecha)	<u>Al Término Intermedia</u> ____(fecha)	<u>Meta del Proyecto</u> 6 (06/2008)
	1.3 Descripción: Propuesta de simplificación de la estructura institucional para la promoción de exportaciones Unidad: Propuesta		<u>1</u> (12/2008)
	<u>Línea de Base*</u> ____(fecha)	<u>Al Término Intermedia</u> ____(fecha)	<u>Meta del Proyecto</u> 1 (06/2008)
	1.4 Descripción: Cursos sobre compras gubernamentales Unidad: Curso		<u>1</u> (12/2008)
	<u>Línea de Base*</u> ____(fecha)	<u>Al Término Intermedia</u> ____(fecha)	<u>Meta del Proyecto</u> 2 (06/2008)
	1.5 Descripción: Cursos de regulaciones comerciales en materia ambiental Unidad: Cursos		<u>1</u> (12/2008)
	<u>Línea de Base*</u> ____(fecha)	<u>Al Término Intermedia</u> ____(fecha)	<u>Meta del Proyecto</u> 3 (06/2008)
	1.6 Descripción: Propuesta de adecuación del sistema nacional de compras gubernamentales y metodología para la elaboración de una base de información estadística Unidad: Propuesta		<u>0</u> (12/2008)
	<u>Línea de Base*</u> ____(fecha)	<u>Al Término Intermedia</u> ____(fecha)	<u>Meta del Proyecto</u> 1 (06/2008)
	1.7 Descripción: Cursos sobre solución de diferencias comerciales Unidad: Cursos		<u>1</u> (12/2008)
	<u>Línea de Base*</u> ____(fecha)	<u>Al Término Intermedia</u> ____(fecha)	<u>Meta del Proyecto</u> 2 (06/2008)
	1.6 Descripción: Pasantías en OMC, OECD, ICSID, UNCITRAL, ICC Unidad: Pasantías		<u>0</u> (12/2008)
	<u>Línea de Base*</u> ____(fecha)	<u>Al Término Intermedia</u> ____(fecha)	<u>Meta del Proyecto</u> 10 (06/2008)

	1.7 Descripción: Cursos sobre prácticas desleales y salvaguardias Unidad: Cursos <u> </u> <u>Al Término</u> <u>Meta</u> <u> </u> <u>Intermedia</u> <u>del Proyecto</u> <u> </u> (fecha) <u> </u> (fecha) 6 (06/2008)	<u> 1 </u> (12/2008)
	1.8 Descripción: Pasantías en el exterior sobre procedimientos y metodologías de investigación en materia de defensa comercial Unidad: Pasantías <u> </u> <u>Al Término</u> <u>Meta</u> <u> </u> <u>Intermedia</u> <u>del Proyecto</u> <u> </u> (fecha) <u> </u> (fecha) 22 (06/2008)	<u> 0 </u> (12/2008)
	1.9 Descripción: Capacitaciones en políticas de competencia, comercio electrónico, comercio de servicios y programas de fortalecimiento de la cultura exportadora. Unidad: Capacitaciones <u> </u> <u>Al Término</u> <u>Meta</u> <u> </u> <u>Intermedia</u> <u>del Proyecto</u> <u> </u> (fecha) <u> </u> (fecha) 3 (06/2008)	<u> 1 </u> (12/2008)
	1.10 Descripción: Elaboración de modelos para el análisis y predicción de variables comerciales Unidad: Modelos de análisis y predicción <u> </u> <u>Al Término</u> <u>Meta</u> <u> </u> <u>Intermedia</u> <u>del Proyecto</u> <u> </u> (fecha) <u> </u> (fecha) 1 (06/2008)	<u> 1 </u> (12/2008)
	1.10 Descripción: Implementación de nuevas tecnologías organizativas e informáticas Unidad: Nuevas tecnologías implementadas <u> </u> <u>Al Término</u> <u>Meta</u> <u> </u> <u>Intermedia</u> <u>del Proyecto</u> <u> </u> (fecha) <u> </u> (fecha) 1 (06/2008)	<u> 1 </u> (12/2008)

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

☒ N/A

Las actividades previstas en el marco lógico se definieron con un altísimo nivel de detalle dificultándose la gestión y administración por parte de la UEP y el cumplimiento preciso de los indicadores de medición propuestos originalmente. Asimismo, factores exógenos al Programa dificultaron enormemente su implementación, situación que se describe en detalle en la Sección IV. a. (ver Infra)

A pesar de las circunstancias, la UEP logró cumplir con el objetivo general de este componente a través de la realización de un exigente y ambicioso programa de actividades (Programa operativo Anual -POA-) que se implementó en el último año de ejecución del Programa.

Se obtuvieron los siguientes productos:

- Tecnologías informáticas: Se desarrollaron softwares especializados para la gestión del sistema generalizado de preferencias, el saldo técnico del IVA, las prórrogas despacho de importación temporal, licencias no automáticas, origen, competencia desleal, entre otros.
- Adquisición de equipos: El Programa financió la compra de 400 Computadoras, 250 Impresoras, 3 Computadoras portátiles, 300 licencias de office Windows y mobiliario de oficina (Aires acondicionados, sillas, armarios, archivadores).
- Capacitación a funcionarios del sector público: se realizaron cursos de capacitación para autoridades públicas del sector comercio exterior. Participaron más de 190 funcionarios (12% del gobierno central y 88% de gobiernos provinciales). Se trataron entre otros temas los siguientes: Buenas prácticas en materia de fomento de la exportación PYME, formación de formadores, técnicas de negociación, desarrollo de estrategias asociativas entre grande y pequeñas empresas, uso de TICs en exportación, exportación de servicios, competitividad empresarial, calidad y trazabilidad y fomento de la internacionalización empresarial a través de organizaciones empresariales intermedias.

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente).

Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

☒ N/A

Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):

☐ Muy Satisfactorio (MS)

☒ Satisfactorio (S)

☐ Poco Satisfactorio (I)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

2. Componente 2: Articulación de la política comercial con el sector privado y con los entes provinciales del sector público. Costo total Componente 2: 3,321,456 Contrapartida: 789,456	Indicadores Claves del Producto	
	Productos Planeados	Productos Logrados
	2.1 Descripción: Planes Piloto de exportación para diversos sectores Unidad: Planes piloto de exportación <u> </u> <u>Al Término</u> <u>Meta</u> <u> </u> <u>Intermedia</u> <u>del Proyecto</u> <u> </u> (fecha) <u> </u> (fecha) 3 (06/2008)	<u> 13 </u> (12/2008)

BID: 2,532,000 Desembolso BID %: 100% Clasificación: S	2.2 Descripción: Implementación de una Red Integrada de Política Comercial Unidad: Red integrada <u>Al Término</u> <u>Meta</u> <u>Línea de Base*</u> <u>Intermedia</u> <u>del Proyecto</u> ____ (fecha) ____ (fecha) 1 (06/2008)	<u>1</u> (12/2008)
	2.3 Descripción: Foros regionales para divulgación de prácticas desleales y salvaguardas Unidad: Foros <u>Al Término</u> <u>Meta</u> <u>Línea de Base*</u> <u>Intermedia</u> <u>del Proyecto</u> ____ (fecha) ____ (fecha) 24 (06/2008)	____ (12/2008)
	2.4 Descripción: Talleres especializados de articulación con el sector privado sobre prácticas desleales y salvaguardas. Unidad: Talleres <u>Al Término</u> <u>Meta</u> <u>Línea de Base*</u> <u>Intermedia</u> <u>del Proyecto</u> ____ (fecha) ____ (fecha) 18 (06/2008)	____ (12/2008)
	2.3 Descripción: Pasantías en la SSCE Unidad: Pasantías <u>Al Término</u> <u>Meta</u> <u>Línea de Base*</u> <u>Intermedia</u> <u>del Proyecto</u> ____ (fecha) ____ (fecha) 40 (06/2008)	____ (12/2008)
	Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). <input checked="" type="checkbox"/> N/A Las actividades previstas en el marco lógico se definieron con un altísimo nivel de detalle dificultándose la gestión y administración por parte de la UEP y el cumplimiento preciso de los indicadores de medición propuestos originalmente (para mayor detalle ver explicación en el apartado anterior). Asimismo, factores exógenos al Programa dificultaron enormemente su implementación, situación que se describe en detalle en la Sección IV. a. (ver Infra) A pesar de las circunstancias, la UEP logró cumplir con el objetivo general de este componente a través de la realización de un exigente y ambicioso programa de actividades (Programa operativo Anual -POA-) que se implementó en el último año de ejecución del Programa. Se obtuvieron los siguientes productos: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación al sector privado: se realizaron cursos de capacitación para empresarios del sector comercio exterior. Participaron más de 1050 empresarios Pyme (10% de la Ciudad de Buenos Aires y 88% de las provincias). Se trataron entre otros temas los siguientes: uso de TICs en exportación, exportación de servicios, competitividad empresarial, calidad y trazabilidad, fomento de la internacionalización empresarial a través de organizaciones empresariales intermedias. • Misiones Comerciales: el Programa financió la realización de 14 misiones comerciales de las cuales 10 fueron misiones reversas (visitas de importadores extranjeros al país) y 4 fueron misiones directas (exportadores argentinos viajando a los mercados destino). En las misiones participaron 1,018 empresas argentinas y 483 empresas extranjeras. Como producto de las misiones de concretaron 4,796 contactos de negocios. • Sitio de Internet: con recursos del Programa se construyó la página web de la SICYPYME. • Planes Sectoriales de Exportación: el Programa realizó un diagnóstico y relevamiento de la capacidad exportadora de 13 sectores económicos, a saber: Autopartes, equipamiento médico, máquinas herramienta, máquinas para envases y embalajes, indumentaria, marroquinería, máquinas para la alimentación, industria biotecnológica, industria plástica, industria gráfica, alimentos gourmet, materiales eléctricos y servicios. Para cada uno se elaboró una estrategia sectorial de exportaciones que incluyó el (i) diseño y ejecución de un plan de capacitación acorde a las necesidades relevadas del sector; (ii) la visita de un experto internacional en la comercialización de los productos de cada sector, y (iii) la realización de una misión comercial inversa con potenciales compradores de los países definidos como meta en el Programa. De los planes sectoriales de exportación se beneficiaron más de 770 empresas argentinas de todos los sectores. • Armonización de la estructura institucional para la promoción de las exportaciones: en un esfuerzo de articulación entre las políticas de promoción de exportaciones a nivel nacional y las actividades provinciales de esta misma naturaleza, el Programa financió el relevamiento de la estructura institucional de los organismos encargados de realizar esta labor. Se relevaron 9 organismos y programas nacionales, 17 organismos provinciales y 17 organismos a nivel municipal. Adicionalmente, se efectuaron encuestas a más de 200 empresas y se estudiaron 6 sistemas internacionales de promoción. 	
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. <input checked="" type="checkbox"/> N/A		
Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):		
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)		

d. Costos del Proyecto

Costo del Programa						
Categoría de Inversión	Aporte BID		Aporte Local		Total	
	Original	Real	Original	Real	Original	Real
Componente I: Fortalecimiento Institucional	1,938,000.00	1,572,046.00	903,000.00	809,890.00	2,841,000.00	2,381,936.00

de la SICYPYME						
Componente II: Articulación de la Política Comercial con el Sector Privado y entes Provinciales del Sector Público	2,532,000.00	2,532,000.00	699,000.00	789,456.00	3,231,000.00	3,321,456.00
Unidad Ejecutora del Programa	279,700.00	75,424.00	338,300.00	586,936.00	618,000.00	662,360.00
Imprevistos	200,300.00	0.00	454,300.00	0.00	654,600.00	0.00
Gastos Financieros	50,000.00	23,000.00	605,400.00	636,473.00	655,400.00	659,473.00
TOTAL	5,000,000.00	4,202,470.00	3,000,000.00	2,822,755.00	8,000,000.00	7,025,225.00
Explique brevemente las diferencias: Las modificaciones realizadas corresponden a transferencias de recursos entre categorías de inversión, sin que se modificara el monto inicial de cada componente ni el monto total del proyecto.						

IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

El Programa sufrió importantes retrasos en su ejecución, debido fundamentalmente a la crisis económica y financiera que experimentó Argentina entre los años 2001 y 2002. Ello provocó continuos cambios de autoridades políticas y en la estructura institucional de la Agencia Ejecutora que repercutieron en la continuidad y ritmo de ejecución del Programa. Adicionalmente, las actividades previstas en el marco lógico se definieron con un altísimo nivel de detalle, dificultándose la gestión y administración por parte de la UEP y el cumplimiento preciso de los indicadores de medición propuestos originalmente.

Por otra parte, el bajo desempeño al inicio de la ejecución del Programa se explica considerando las restricciones fiscales aplicadas a la fuente externa hasta el 2002. En este escenario no fue técnicamente posible terminar la ejecución del proyecto en el plazo originalmente previsto. Por consiguiente, se prorrogó por 24 meses adicionales el período de ejecución contra la presentación de un plan operativo anual que contemplara la realización de actividades conducentes al cumplimiento de los objetivos de desarrollo. En este último periodo, la UEP logró aumentar el ritmo de los desembolsos y dar cumplimiento a los objetivos del Programa en un tiempo record.

Aunque el advenimiento de una crisis económica y del cambio institucional asociado a la misma, no fueron identificados como un riesgos en el diseño original del Programa, la UEP, el prestatario y el BID trabajaron coordinadamente para construir alternativas de ejecución que, a pesar de las circunstancias, permitieran dar cumplimiento a los objetivos de desarrollo del proyecto. En esta medida, el balance final de la ejecución es positivo.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

El **Organismo Ejecutor** del Programa fue la **Secretaría de Industria, Comercio y Pequeña y Mediana Empresa –SICYPYME-** (antes Secretaría de Industria, Comercio y Minería –SICyM-) a través de la **Subsecretaría de Política y Gestión Comercial SSPGC** (antes Subsecretaría de Comercio Exterior SSCE). SICYPYME hace parte del **Ministerio de Economía y Producción –MEyP-** (antes Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos –MEyOSP-). Se constituyó una Unidad Ejecutora del Programa (UEP), adscrita a la estructura de la SSPGC, con la responsabilidad de llevar a cabo la administración y ejecución del Programa. Los profesionales que integraron la UEP estaban plenamente capacitados para ejecutar sus funciones. El Banco pudo corroborar directamente el alto grado de compromiso del personal de la UEP con el Programa y su disposición para buscar soluciones a los obstáculos que se presentaron en la implementación, agilizando en la medida de lo posible el desempeño de labores de índole administrativa.

En el último Plan Operativo Anual (POA), la UEP y el BID incluyeron medidas para agilizar el ritmo de los desembolsos y dinamizar el proceso de ejecución del Programa. El equipo de la UEP trabajó activamente en la ejecución del ambicioso POA.

No obstante lo anterior, se puede observar lo siguiente respecto a la gestión del Programa:

- Si bien la UEP actual dispone de los documentos de respaldo respecto de las actividades realizadas y presenta regularmente informes requeridos, la información respecto al desarrollo de las diferentes actividades del Programa se encuentra relativamente dispersa y poco sistematizada, lo que dificulta la labor de gestión, supervisión y evaluación del Programa.
- Si bien la actual estructura y dotación de recursos humanos del Programa puede justificarse en razón de la premura con que han debido ejecutarse una gran cantidad de actividades, es posible modificar su estructura de manera de disponer de mayor personal de apoyo en gestión, especialmente territorial, de proyectos, modificando algunas funciones de carácter administrativo.

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)

c. Desempeño del Banco

El Prestatario clasificó como satisfactorio el desempeño del Banco. Sin embargo, no incluyó comentarios adicionales en el formulario de evaluación.

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)

V. Sostenibilidad

a. Análisis de Factores Críticos

La sostenibilidad institucional y técnica del proyecto se considera favorable a partir de los siguientes elementos constatados con la ejecución del mismo: (i) las actividades de capacitación en temas técnicos del comercio exterior (técnicas de negociación, estrategias asociativas entre empresas, comercio de servicios, uso de tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como instrumentos para mejorar la competitividad empresarial, comercio electrónico, fomento empresarial a través de organizaciones intermedias, promoción de las exportaciones, compras gubernamentales, legislación comercial en materia ambiental, prácticas desleales y medidas de salvaguardia) contribuyeron a generar una masa crítica de funcionarios públicos especializados en comercio exterior (y en menor medida pero igualmente importante de empresarios) con efectos positivos que redundan sobre la gestión y el desempeño del sector; (ii) la reingeniería de procesos e incorporación de tecnologías de la información y comunicación en el sector comercio exterior contribuyeron al logro de efectos duraderos y demostrables de ejecutividad y eficiencia; (iii) la puesta en marcha de mecanismos abiertos y transparentes de consulta y participación del sector público con el sector privado y la sociedad civil contribuyeron a encauzar las consultas, inquietudes e intereses de la ciudadanía en el sector comercio exterior de forma estable; (iv) los planes piloto de exportación constituyen una hoja de ruta para el desarrollo exportador del país ya que son el fruto del trabajo conjunto del Gobierno y los empresarios; y (v) el sector público mantiene un alto compromiso político y técnico con el sector, por lo cual ha solicitado de nuevo el apoyo del Banco en con una nueva operación de crédito

b. Riesgos Potenciales

El Programa contribuyó a mejorar la capacidad técnica e institucional del sector público en la formulación e implementación de políticas de comercio exterior. La continuidad de estos resultados dependerá de la disponibilidad a futuro de recursos financieros y técnicos adecuados. Adicionalmente, los desafíos del país en materia de comercio exterior son mayores en el contexto

actual de desaceleración económica mundial. Para maximizar y aprovechar los beneficios que se derivan de políticas de comercio exterior orientadas a la internacionalización, se requieren mejoras en el desempeño del sector productivo (industria, servicios y agricultura), particularmente a nivel de las PyMEs. Es necesario también contar con un compromiso sólido del gobierno en apoyo al sector exportador Argentino que se traduzca en la formulación de políticas que contribuyan a mantener un ambiente de negocios favorable para empresarios e inversionistas.

c. Capacidad Institucional

El énfasis del Programa fue precisamente el fortalecimiento institucional de las autoridades encargadas de la formulación y la gestión del comercio exterior. Los resultados de esta intervención han sido discutidos a lo largo del documento. Las actividades de asesoría técnica, capacitación e incorporación de tecnologías de la información y comunicación, generaron efectos institucionales altamente positivos.

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

a. Información sobre Resultados

Una de las principales debilidades del Programa fue la falta de una identificación más precisa de indicadores y de líneas de base (cualitativas y cuantitativas) para el monitoreo y evaluación de los productos, efectos directos e impacto del Proyecto. Esto se tradujo en un obstáculo para el adecuado seguimiento y gestión de la operación, y para la medición y análisis de sus resultados. Aunque la UEP presentó todos los informes de avance requeridos por el BID, no estructuró una metodología para el almacenamiento y procesamiento de los productos y resultados alcanzados por el Programa. Existe entonces información sobre las actividades realizadas, pero ésta no se encuentra completamente sistematizada. A esto se suman las dificultades a causa de la existencia de "diferentes" UEP y de la rotación frecuente de los cuadros directivos del Organismo Ejecutor durante la vida del Programa. Los Estados Financieros del Programa fueron auditados por la Auditoría General de la Nación.

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, incluida Argentina. No se requiere una evaluación ex-post de los resultados del proyecto.

VII. Lecciones Aprendidas

(i) Diseño

Es preciso definir líneas de base en el Marco Lógico, así como formular y seleccionar indicadores relevantes a nivel de fin, propósito y de componente: El marco lógico (ML) del Programa adolece de los siguientes inconvenientes que afectan tanto la evaluación de los resultados del fin del Programa, como la realización de las actividades por parte de la UEP:

- El marco lógico del programa no estableció líneas de base para los indicadores.
- Los indicadores de medición del fin del Programa no se relacionan directamente con los componentes y actividades del mismo.
- Los indicadores a nivel de propósito confunden los efectos directos con los productos del Programa.

Para la medición de los resultados del programa se deben utilizar la menor cantidad posible de medios de verificación de forma que la información obtenida guarde consistencia: En el ML del Programa se incluyeron una gran cantidad de medios de verificación. Esto condujo a una compleja y hasta errónea medición de sus resultados, ya que las diversas fuentes consultadas arrojaran en ocasiones resultados divergentes.

Los programas deben ser precisos en sus objetivos pero flexibles y de rápida adaptabilidad en las actividades: El exceso de detalle en la formulación de los indicadores a nivel de actividad se puede transformar en un obstáculo para la gestión del mismo, impidiendo al proyecto adaptarse a circunstancias específicas y aprovechar oportunidades que surjan durante el proceso de ejecución. En proyectos de esta naturaleza, resulta esencial elaborar un ML que establezca el objetivo general que se pretende lograr (fin) y los objetivos específicos correspondientes (propósito), desglosados a su vez en lineamientos (componentes). El programa de actividades como tal debe definirse de la manera más genérica posible, dando mayor importancia al resultado que se quiere lograr ("objetivo estratégico" al que apunta la actividad) que a la forma en que se debe ejecutar. Siempre y cuando el espíritu de la actividad se mantenga, estos detalles deben quedar a discreción de la UEP. Un ejemplo concreto ayuda a ilustrar este punto: en el caso de las actividades de capacitación, en el marco lógico del Programa en cuestión se establecieron indicadores como el siguiente: "Se realizarán 2 cursos de 5 días cada uno (40 horas) para 20 participantes por curso". La definición de un indicador de producto en tal nivel de detalle dificulta la definición de la unidad de medición del indicador y le resta flexibilidad a la ejecución, con lo cual se hace más complejo el monitoreo de los resultados; ¿en este caso la unidad sería el número de horas de capacitación, de talleres brindados o de funcionarios capacitados?; consideramos que la variable clave en este caso es la de la cantidad de funcionarios capacitados y la de la calidad del contenido de la capacitación, más allá del instrumento específico utilizado. Para una actividad de esta naturaleza, bastaría un indicador como el siguiente: 40 funcionarios capacitados en XY temas al final del Programa; la decisión sobre el número de días, horas y talleres que se requieren para capacitar a este número de personas debería reflejarse en el presupuesto como elemento de dimensionamiento pero no en los indicadores del Marco Lógico.

(ii) Actividades

Las actividades de capacitación y actualización para funcionarios deben ser permanentes ya que no sólo mejoran las competencias técnicas de los mismos, sino que construyen sinergias y fomentan el trabajo conjunto: Durante la ejecución del Programa fueron de particular importancia las actividades de capacitación conjunta de funcionarios nacionales y provinciales, en donde se produjo un importante intercambio de información a nivel formal e informal.

Las misiones comerciales reversas son una herramienta de promoción sumamente efectiva y de alta rentabilidad.

(iii) Ejecución

En programas transversales, en donde se requiere la colaboración y trabajo coordinado de diversas entidades públicas y privadas del nivel nacional y provincial, es necesario contar con una figura que cumpla con un rol articulador: El Programa cumplió con esta función en lo que refiere a la gestión de la política de comercio exterior.

Una mayor coordinación entre las entidades del gobierno evita la duplicación de funciones y/o actividades, aumenta la credibilidad de los programas, optimiza recursos y consigue resultados más efectivos.

En la gestión de programas de comercio exterior, es de vital importancia contar con herramientas que incentiven la participación y en diálogo con el sector privado: Los planes sectoriales de exportación brindaron la posibilidad de que gobierno, cámaras, consultores, expertos

internacionales y empresas construyeran planes de trabajo conjunto y canales de comunicación permanentes.

(iv) Monitoreo

Se requiere establecer una metodología para el almacenamiento de información y el monitoreo de los resultados del proyecto, que permita la fácil realización de los informes de avance y que facilite el control, auditoría y evaluaciones externas: El Programa estableció como requisito para su gestión la preparación de informes semestrales de avance de las actividades ejecutadas por parte de la UEP, pero no estableció una metodología o formato específico de entrega de la información. Si bien la actual UEP efectuó los informes semestrales de progreso requeridos, éstos no lograron sistematizar en forma clara los avances que se fueron alcanzando con el desarrollo del programa de actividades. La UEP dispone de los datos, pero ellos no fueron transformados en información con mayor agregación de valor, necesaria para la toma decisiones en la gestión y para la evaluación del Programa.

(v) Difusión

Se requiere otorgar mayor importancia a la difusión de las actividades del proyecto y a los resultados de las mismas, en particular, de aquellas que atañen a los empresarios o a las entidades provinciales: Una de las formas más exitosas de difusión de las actividades empresariales es a través de la realización de eventos en que los que presenten casos prácticos - de éxitos y fracasos- expuestos por los propios empresarios que han vivido la experiencia. En este aspecto, la experiencia obtenida a través del diseño de los Planes Piloto de Exportación y de las Misiones Comerciales, debiera ser mejor aprovechada para desarrollar campañas de difusión acerca de las características y bondades de estos instrumentos de apoyo a la inserción del sector empresarial en las actividades exportadoras, con la participación directa de los empresarios que han o están participando en estas actividades. Adicionalmente, es necesario mantener un vínculo continuo con las diversas instancias del país (empresarios y organizaciones empresariales, organizaciones de trabajadores, sectores políticos, sociedad civil, etc.) a través de la entrega periódica de informes sobre los resultados que se han alcanzado a través de las actividades del Programa.

(vi) Sostenibilidad

El apoyo del gobierno al desarrollo exportador de las PYMES debe ser permanente: Debe contemplarse la continuidad de los programas y servicios de apoyo a las PYMES. Las empresas beneficiarias del Programa han solicitado expresamente el mantenimiento de las actividades gubernamentales de apoyo, ya que consideran que los resultados obtenidos han sido positivos.

Anexos:

1. Actas del Taller de Cierre
2. Evaluación del Prestatario: [IDBDOCS-#1794710-Evaluación del Prestatario](#)
3. Evaluación final del Programa: [IDBDOCS-#1792104-Evaluación Final. Taller de Cierre](#)

Anexo 1

ACTA DEL TALLER DE CIERRE PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA POLÍTICA COMERCIAL EXTERNA AR0256, 1206/OC-AR

BUENOS AIRES, ARGENTINA, 7 OCTUBRE DE 2008

I. AGENDA Y PARTICIPANTES

- 1.1 La Misión del Banco integrada por Pablo Garcia INT/INT, Matías Bendersky INT/INT, y Fabrizio Opertti INT/INT -quien la presidió-, visitó Buenos Aires del 6 al 9 de octubre de 2008.
- 1.2 Participaron del taller de cierre de la operación de préstamo 1318/OC-GU, los siguientes:
- Dr. Fernando Fraguío, Secretario e Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Economía y Producción
 - Lic. Ariel Schale, Subsecretario de Política y Gestión Comercial, Secretaría de Industria, Comercio y Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Economía y Producción
 - Cdr. Jorge Caradonti, Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Ministerio de Economía y Producción
 - Lic. Osvaldo Alonso, Jefe de Gabinete, Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Economía y Producción
 - Ing. Mariano A. Pérez, Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Economía y Producción
 - Dr. Jorge Cequeira, Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Economía y Producción
 - Lic. Sebastián Rocha, Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Economía y Producción
 - Dr. Eduardo Wegman, Coordinador General, Préstamo BID 1206/ OC-AR, Ministerio de Economía y Producción, Secretaría de Industria, comercio y PYME
 - Dra. Paula Español, Directora, Centro de Estudios para la Producción, Secretaría de Industria, comercio y PYME, Ministerio de Economía y Producción
 - Lic. Agustín Mai, Ministerio de Economía y Producción
 - Gerardo Serrano, Ministerio de Economía y Producción
 - Gustavo G. Marino, Coordinador, Programa de Diversificación de Mercados de Exportación de PYMES - DIVERPYMEX, Fundación Banco Credicoop
 - Pablo Valenti, Especialista Senior en Modernización del Estado, Sector de Capacidad Institucional, BID
 - Fabrizio Opertti, Especialista Senior en Comercio e Inversiones, Sector de Integración y Comercio, BID
 - Pablo García, Especialista en Comercio, Sector de Integración y Comercio, BID
 - Matías Bendersky, Consultor Senior en Comercio, Sector de Integración y Comercio, BID
 - Lic. Roberto De Grote, Consultor BID

II. OBJETIVO DE LA MISION

- 2.1 La Misión tuvo como objetivo específico llevar a cabo el Taller de Cierre del Programa de Fortalecimiento Institucional de la Política Comercial Externa (1206/OC-AR) y discutir con

los ejecutores y beneficiarios del sector privado los impactos y las lecciones aprendidas del mismo.

III. DESARROLLO DEL TALLER DE CIERRE

- 3.1 Se dio inicio al taller dando la bienvenida a los participantes y haciendo un recuento breve de los resultados de la operación.
- 3.2 Acto seguido, el consultor Roberto de Groote realizó una presentación del informe de evaluación final del programa. La presentación repasó los objetivos y componentes del programa, describió los pormenores de la ejecución, destacó el impacto, los resultados y las lecciones aprendidas.
- 3.3 Se abrió entonces espacio para las intervenciones de los participantes del taller, y para la interlocución entre el equipo de proyecto y la unidad ejecutora del programa.

IV. PRINCIPALES RESULTADOS DEL TALLER

La Misión, las autoridades del gobierno, la unidad ejecutora del programa y los demás participantes del Taller, analizaron la implementación de los componentes del proyecto, los principales logros de la operación y las lecciones aprendidas durante la ejecución, los cuales se recogerán en detalle en el informe de terminación del proyecto (PCR).

Se destacan entre los resultados de la operación los siguientes:

La ejecución de las actividades del programa ha contribuido al logro del objetivo de desarrollo establecido. Entre los principales resultados alcanzados, se pueden destacar los siguientes:

- (i) Fortalecimiento de la capacidad de la Secretaría de Industria, Comercio y Pequeña y Mediana Empresa (SICYPME), y en particular de la Subsecretaría de Política y Gestión Comercial (SSPGC) para analizar, formular, administrar y evaluar los instrumentos de la política comercial externa:
 - El Programa realizó actividades de capacitación -cursos, seminarios, talleres, foros y pasantías-, en las que participaron alrededor de 300 funcionarios de la Secretaría de Industria, Comercio y Pequeña y Mediana Empresa (SICYPME) y de otras áreas de Gobierno vinculadas a materias de comercio exterior, incluyendo a funcionarios de los Gobiernos Provinciales. Estas actividades han aumentado el conocimiento de los funcionarios del sector comercio exterior en temas tales como: Técnicas de negociación, estrategias asociativas entre empresas, comercio de servicios, uso de tecnologías de la Información y las comunicaciones (TIC) como instrumentos para mejorar la competitividad empresarial, comercio electrónico, fomento empresarial a través de organizaciones intermedias, promoción de las exportaciones, compras gubernamentales, legislación comercial en materia ambiental, prácticas desleales y medidas de salvaguardia, entre otros.
 - Diseño e implementación de sistemas de seguimiento y monitoreo de la gestión de la SSPGC y sistema de alerta temprana en materia de flujos de comercio exterior, mediante el desarrollo de programas de software adecuados y la instalación del equipamiento.
- (ii) Mejoramiento de la capacidad de articulación de la SSPGC con el sector privado y con los entes del sector público provincial relacionados al comercio exterior:
 - En un trabajo conjunto con los empresarios y con las entidades provinciales, el Programa diseñó 13 Planes Piloto de Exportación para sectores con potencial exportador. Los planes, además de establecer las principales líneas de trabajo

para el mejoramiento competitivo de los sectores involucrados, han permitido desarrollar una metodología de trabajo conjunta entre los sectores productivos, y las entidades públicas nacionales y provinciales.

- En el marco de los Planes Piloto de Exportación, se realizaron 14 Misiones Comerciales que han contribuido a la articulación y el desarrollo de metodologías de promoción de esta naturaleza y la concreción de negocios por parte de los empresarios participantes. En las misiones participaron más de 1,018 empresas argentinas, 483 empresas extranjeras y se realizaron más de 4,786 contactos de negocios.
- La realización de seminarios acerca del uso de TIC para el mejoramiento de la competitividad empresarial y el desarrollo de comercio electrónico, y el diseño e implementación de una red virtual de información de política comercial externa, constituyen otro importante paso para el fortalecimiento de la vinculación de la SSPGC con el sector privado y las entidades públicas provinciales, a través de uso de tecnologías de la comunicación.
- Se sentaron las bases para el diseño de un sistema nacional de promoción de exportaciones a partir del mapeo y relevamiento de las entidades nacionales y provinciales involucradas en la promoción de las exportaciones.

De acuerdo a lo estipulado en la Política sobre Disponibilidad de Información del Banco (GN-1831-18), la Misión informó a las autoridades que el PCR está sujeto a esta política y por lo tanto a disposición del público después de su aprobación por el Gerente del Sector.

V. ACCIONES FUTURAS

Se prevé el apoyo continuado del Banco al Ministerio de Economía y Producción de Argentina a través de una nueva operación de préstamo que se encuentra en preparación (AR-L1092). En nuevo programa se construirá sobre la base de los resultados de la operación que termina y abordará los desafíos pendientes que ya han sido identificados.