

Corr.

BRASIL

FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
EN EL AREA ECONOMICA INTERNACIONAL

(BR-0166)

PLAN DE OPERACIONES

INDICE

Página

RESUMEN EJECUTIVO

I.	ANTECEDENTES	1
II.	OBJETIVOS Y RESULTADOS PREVISTOS	7
III.	DESCRIPCION DEL PROYECTO	8
IV.	BENEFICIOS Y RIESGOS	17
V.	EVALUACION	18

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I Ministerio de Relaciones Exteriores (Organigrama)

ANEXO II Marco lógico resumido

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ABC	Agencia Brasileña de Cooperación
CAOPA	Comisión de Perfeccionamiento de la Organización y Prácticas Administrativas de Itamaraty
CE	Comunidad Europea
CO	Capital Ordinario del BID
DIN	Departamento de Integración Latinoamericana
DMA	Departamento del Medio Ambiente
FUNAG	Fundación Alexandre de Gusmão
GATT	Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio
IRBr	Instituto Rio Branco
Mercosur	Mercado Común del Sur
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RISE	Reglamento interno de la Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores
SEAIN	Secretaría de Asuntos Internacionales de la Secretaría de Planeamiento, Presupuesto y Coordinación de la Presidencia de la República
SGIE	Secretaría General de Asuntos de Integración, Económicos y de Comercio Exterior (dependencia del MRE)
STN	Secretaría del Tesoro Nacional
TLC	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
UAP	Unidad de Administración de Proyectos (dependencia de la ABC)
UEP	Unidad Ejecutora del Proyecto

Corr.

BRASIL

**FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
EN EL AREA ECONOMICA INTERNACIONAL**

(BR-0166)

RESUMEN EJECUTIVO

PRESTATARIO: República Federativa del Brasil

GARANTE: Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE)

MONTO Y FUENTE:

BID: OC, moneda local	US\$10.000.000
Aporte local:	<u>US\$10.000.000</u>
Total:	US\$20.000.000

**PLAZOS Y
CONDICIONES
FINANCIERAS**

Plazo de amortización:	20 años
Período de desembolso:	4 años
Tipo de interés:	4%
Inspección y vigilancia:	1%

OBJETIVO: El objetivo general de este proyecto es elevar la capacidad institucional del MRE en lo que respecta a la política económica internacional del Brasil y asuntos conexos, especialmente en el área de integración económica.

DESCRIPCION: El proyecto consta de los siguientes seis componentes: a) fortalecimiento de funciones gerenciales y administrativas; b) estudios y trabajos de investigación para la formulación y ejecución de políticas en el ámbito de la economía internacional; c) desarrollo de recursos humanos; d) instalación de sistemas de información y comunicaciones; e) fortalecimiento institucional en materia de relaciones públicas y comunicaciones, y f) modernización y ampliación de la infraestructura física.

Se establecerá el "Comité Deliberativo", mecanismo de coordinación interna e interinstitucional en materia de economía internacional, que tendrá a su cargo la responsabilidad gerencial y decisoria de todo el proyecto.

**CLASIFICACION
AMBIENTAL:** El Comité del Medio Ambiente, en su reunión del 5 de abril de 1994, clasificó esta operación en la Categoría II.

BENEFICIOS:

Este proyecto, por el hecho de concentrar sus actividades en el ámbito de las relaciones económicas internacionales, será beneficioso para la economía del Brasil, especialmente a través de la participación nacional en los planes de integración económica, promoviendo de esa forma el comercio y la inversión.

Se intensificará la productividad del personal del MRE mediante: a) la instalación de sistemas modernos de gerencia, administración, información y comunicaciones, junto con los equipos y programas informáticos adecuados, y b) la capacitación de más de 1000 funcionarios de todos los niveles, para lo cual se establecerá e institucionalizará un completo programa de capacitación. Mediante la reforma del plan de estudios del "Instituto Rio Branco", la mayoría de los diplomáticos actuales y todos los futuros se beneficiarán de los cursos que se dictarán sobre temas tales como gerencia, negociación, medio ambiente, integración económica y aptitudes informáticas. De esta forma se desarrollará la capacidad del Ministerio para comunicarse eficazmente con el público en general, en materias relacionadas con los asuntos económicos internacionales. Se establecerán vínculos con el sector privado y las comunidades intelectuales del Brasil y otros países. Finalmente, este proyecto podrá servir de modelo, porque estimulará iniciativas para emprender la modernización del estado en Brasil y otros países.

RIESGOS:

Este proyecto ha sido diseñado teniendo en cuenta los obstáculos con los que ha tropezado el MRE en el pasado al ejecutar sus proyectos. La estructura que se propone para la unidad ejecutora del proyecto (UEP) y el apoyo administrativo que se recibirá del PNUD, son factores que minimizan estos riesgos.

**ESTRATEGIA DEL
BANCO EN EL PAIS:**

El proyecto que se propone es compatible con los planes y estrategias para el desarrollo del país, y con las orientaciones operativas del Banco, toda vez que está orientado a mejorar la eficiencia del sector público y a prestar apoyo a la integración económica. El programa operativo del Banco para el Brasil, en 1994-1995 asigna prioridad a los proyectos de índole social y ambiental, como también a los de fortalecimiento institucional. Por consiguiente, este proyecto fue incluido en el programa operativo de 1994, como resultado de la misión de programación realizada en junio de 1993.

**OBLIGACIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES PARA
ESTA OPERACION:**

Se ha acordado, con el Gobierno del Brasil, que:

- a. como condición previa al primer desembolso, se requerirá demostrar, con las pruebas del caso que: i) se han establecido el "Comité de Deliberativo" y la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP); ii) se ha firmado el acuerdo con el PNUD para sus servicios de apoyo administrativo, y iii) se ha formulado un plan para la asignación del personal del MRE, a fin de que participe en las actividades del proyecto (véase el párrafo 3.35)
- b. los gastos que se reconocerán como aportación local previa a la fecha de la aprobación serían los siguientes: i) hasta US\$350.000, por concepto de componente de infraestructura física, y ii) hasta US\$200.000, para el establecimiento de la UEP (véase párrafo 3.36)
- c. el Banco requerirá la presentación de los siguientes informes: inicial, de progreso y de evaluación intermedia y ex post (véanse párrafos 3.25 al 3.28)
- d. se realizarán reuniones mensuales de coordinación entre el organismo ejecutor, un delegado de la Representación del Banco y un delegado de la oficina local del PNUD (véase párrafo 3.24)
- e. la auditoría del proyecto estará a cargo del Departamento del Tesoro Nacional (véase 3.29)
- f. para la contratación de consultores y adquisición de bienes y servicios, se aplicarán los procedimientos normales del BID.

NOTA: El contrato de cooperación técnica en su versión preliminar, estará disponible para revisión por los integrantes de la Comisión General que lo soliciten.

I. ANTECEDENTES

A. Generalidades

- 1.1 Como resultado de la crisis de la deuda suscitada en los años 80, y en respuesta a una tendencia internacional hacia la globalización de las relaciones económicas y la liberalización del comercio y los flujos de capital, la mayoría de los países latinoamericanos han introducido reformas económicas y estructurales, caracterizadas por una mayor orientación hacia el exterior, un aumento de la confianza en las fuerzas del mercado para asignar escasos recursos para inversión, y la inserción competitiva de sus exportaciones en los mercados mundiales. Al mismo tiempo, una reevaluación crítica que se ha hecho de la función del estado, no solo en términos de sus relaciones con el sector privado sino también en términos de su eficiencia general, se ha traducido en mayores presiones para la reforma del sector público.
- 1.2 Brasil, pese a sus problemas, ha iniciado la desarticulación de aranceles, la privatización de empresas y la captación de inversiones extranjeras. La reforma del sector externo, esencialmente la liberalización del comercio, ha preparado el camino para la actual política brasileña de proceder simultáneamente a la liberalización del comercio multilateral - mediante su participación en el GATT - y a la adhesión del país a los planes de integración subregional: el Mercado Común del Sur (Mercosur) y el Area de Libre Comercio de Sudamérica (ALCSA), que se encuentra actualmente en proceso de negociación.
- 1.3 La competencia del gobierno brasileño para hacer frente a los desafíos de la modernización se ha visto menoscabada cada vez más por muchos años de gasto deficitario. Entre otras consecuencias, este problema ha dado lugar a un creciente debilitamiento de muchas instituciones públicas. Si bien este problema se aplica en general a todo el sector público del Brasil, ha pasado a ser un factor vital y limitante para el Ministerio de Relaciones Exteriores, que tiene que actuar en un escenario mundial que se encuentra en medio de una dinámica transformación política y económica. La cooperación técnica tiene por finalidad contribuir a la modernización de este Ministerio.

B. El Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE)

- 1.4 El MRE es el organismo responsable de formular y ejecutar la política exterior del país, así como de dirigir y mantener las relaciones con gobiernos extranjeros y organismos internacionales. A fin de cumplir estas responsabilidades, el MRE debe llevar a cabo una serie de funciones específicas, entre las que se incluyen: coordinar la presentación de la política externa del gobierno, y el apoyo logístico respectivo; definir los objetivos globales de la política exterior y participar en la formulación de dicha política,

o coordinarla, en conjunto con otras entidades gubernamentales, cuando se trata de temas específicos con consecuencias internacionales; representar al gobierno y negociar su posición; recolectar, compilar y difundir de información generada externa e internamente para fines de análisis, decisión y acción en cuanto a las políticas pertinentes, y proveer servicios consulares.

- 1.5 En el sector público brasileño, solo hay dos ministerios (el MRE y el Ministerio de Integración Regional) que tienen responsabilidades funcionales (relaciones internacionales y asuntos internos, respectivamente); los otros 18 ministerios tienen responsabilidades temáticas (salud, educación, transporte, etc.). Prácticamente todas las áreas temáticas tienen componentes internacionales. Sin embargo, de conformidad con la Ley 8.490 (1992), todas las negociaciones o intercambios internacionales caen bajo la responsabilidad del MRE. Por lo tanto, el Ministerio de Relaciones Exteriores debe analizar los temas y dirigir las negociaciones basadas en una perspectiva interministerial y multidisciplinaria. La calidad de esta labor depende, obviamente y en grado significativo, de una buena coordinación interinstitucional, que solo puede producirse bajo el eficaz liderazgo del MRE.
- 1.6 Con el transcurso de los años, el MRE del Brasil se ha hecho merecedor de un prestigio como ministerio de asuntos extranjeros muy competente. En gran medida, esto se debe a la naturaleza extremadamente selectiva de su proceso de reclutamiento de personal para el servicio diplomático, junto con la capacitación formal que recibe adicionalmente cada diplomático en el "Instituto Rio Branco" (IRBr) creado en 1945 y que forma parte integral del Ministerio 1/. Sin embargo, a pesar de que esta capacitación formal está bien adaptada a los requisitos de un diplomático, tiene por naturaleza un carácter general; hay ciertas aptitudes esenciales que la persona debe aprender por sí misma, o que nunca adquiere (v.g., administración, negociación y habilidad informática).
- 1.7 En años recientes se ha hecho más difícil para el MRE cumplir sus funciones en forma adecuada, en parte debido a las dificultades macroeconómicas del país, y también a los métodos tradicionales de operación del Ministerio. Preocupadas por esta situación, las autoridades superiores del MRE decidieron establecer, en noviembre de 1992, un grupo especial de estudio - la "Comissão de Aperfeiçoamento da Organização e das Práticas Administrativas do

1/ Se requieren dos años de estudios de posgrado a jornada completa en el IRBr antes de ingresar al servicio diplomático. Este requisito queda reforzado por la capacitación y examinación adicional cuando el diplomático asciende de Segundo a Primer Secretario. El ascenso del rango de Consejero al de Ministro requiere la preparación de una tesis aceptable, bajo la dirección del "Instituto". Prácticamente todos los actuales diplomáticos del Brasil son graduados del IRBr.

Itamaraty" (CAOPA) - con la misión de llevar a cabo un examen exhaustivo de la organización y las operaciones del Ministerio. Este grupo especial emitió informes en junio y septiembre de 1993, cuyas conclusiones y recomendaciones forman la base de muchas de las acciones correctivas que se financiarán como parte de este proyecto. Más aún, el enfoque actual de las relaciones económicas internacionales, dentro del ambiente cada vez más competitivo que conforman, por ejemplo, los planes de integración económica (v.g., Mercosur, TLC), han impuesto una nueva carga sobre el MRE, ya bastante atareado, especialmente su "Secretaria-Geral de Assuntos de Integração, Econômicos e de Comércio Exterior" (SGIE). Por consiguiente, las autoridades han asignado una prioridad muy alta al propósito de modernizar y fortalecer el Ministerio, en general, y la SGIE, en particular.

- 1.8 La estructura del Ministerio está definida por ley; la ley más reciente fue promulgada en 1992. Las modificaciones organizacionales se rigen por el "Regimento Interno da Secretaria de Estado das Relações Exteriores" (RISE). El MRE se compone principalmente de cuatro reparticiones centrales, llamadas "Subsecretarias-Gerais" (subsecretarías generales), una de las cuales es la SGIE (véase el Anexo I). Estas subsecretarías generales se subdividen a su vez en departamentos, y éstos en divisiones, en las que se lleva a cabo la mayor parte del trabajo sustantivo del Ministerio. Todos los jefes de división, departamento, los subsecretarios generales y el secretario general del MRE son diplomáticos.
- 1.9 El principal recurso de que dispone el Ministerio, es su personal. Actualmente se cuenta con un total de 866 diplomáticos y 3.444 funcionarios de otra categoría; de éstos unos 291 son diplomáticos y 1.498 funcionarios civiles de otra índole que trabajan en la sede del Ministerio, en Brasilia. Dada la amplia gama de asuntos altamente técnicos que competen al Ministerio, junto con la naturaleza general de la formación educativa y frecuente rotación del personal diplomático a que se hizo referencia anteriormente, no es factible desarrollar dentro del Ministerio una capacidad técnica para cada uno de dichos temas. El MRE debe, por tanto, depender principalmente de la competencia profesional que existe en otros organismos del sector público y, cuando no es así, desarrollar tales aptitudes y conocimientos según se necesite, mediante cursos de capacitación especial y contratación de recursos externos.
- 1.10 Considerando que un requisito mínimo para optar a un puesto como oficial de cancillería es un grado universitario, estos graduados constituyen, en principio, un grupo de apoyo importante para el Ministerio. La asignación de estos puestos no diplomáticos de nivel profesional disminuyó significativamente durante los años 80, lo cual constituye una de las actuales flaquezas del MRE. El Ministerio decidió emplear, en el primer trimestre de 1994, a 250 nuevos oficiales de cancillería, que ya han sido seleccionados. Estos oficiales de cancillería deben ser colocados dentro del

Ministerio según su experiencia académica y recibir la capacitación necesaria para ser buenos miembros del servicio exterior brasileño.

- 1.11 La SGIE tiene la responsabilidad de dirigir los asuntos de economía internacional, así como varios programas, entre los que se cuentan los de promoción de exportaciones y promoción de la inversión extranjera, y los de cooperación técnica internacional del país. Actualmente está integrada por 57 diplomáticos y 52 funcionarios civiles. Se espera que en el transcurso de 1994 se asignen a la SGIE aproximadamente de 60 a 70 nuevos oficiales de cancillería, ^{2/} con lo que el total del personal ascendería a aproximadamente 160 ó 170 personas. Este personal se distribuye en 13 divisiones, 5 departamentos y la propia Subsecretaría General.
- 1.12 El personal de la SGIE se encuentra complementado, además, por 46 personas a contrata, la mayoría de las cuales trabajan en proyectos financiados por el PNUD, y prestan servicios profesionales y especializados, así como apoyo administrativo. La SGIE ejerce responsabilidad de supervisión sobre la Agência Brasileira de Cooperação (ABC), organismo operativo semiautónomo que está encargado de dirigir y administrar la cooperación técnica internacional. El personal de la ABC consiste actualmente, en su mayor parte, en funcionarios civiles de otras entidades asignados en comisión de servicios, junto con un número relativamente grande de personal contratado en virtud de proyectos financiados por el PNUD. Existen, además, planes para aumentar el número de puestos de servicio civil asignados a la ABC.
- 1.13 Los puntos débiles de la SGIE en materia operacional, la mayoría de los cuales se refieren al MRE en general, incluyen los siguientes:
- 1.14 Deficiencias organizacionales y gerenciales. Entre éstas se incluyen las siguientes: a) superposición de jurisdicción entre unidades organizacionales y falta de responsabilidades claras en cuanto a un tema o decisión dada; b) estilos gerenciales altamente personalizados, sistemas paralelos de toma de decisiones en forma jerárquica y descentralizada, y producción departamental que depende principalmente de la iniciativa personal de los directores; c) uso extraño o ineficaz de las herramientas formales de gerencia: planificación, programación, formulación de presupuestos, evaluación del desempeño, información gerencial y sistemas de apoyo a las decisiones, y d) subutilización de los oficiales de cancillería y personal profesional de otra índole.

^{2/} Este personal adicional para la SGIE debería dar como resultado un menor requisito de personal a contrata para llevar a cabo algunas de las actividades de la subsecretaría, y debería ser incluido en el plan para asignación del personal del MRE (véase párrafo 3.35c) como condición previa al primer desembolso.

- 1.15 Falta de mecanismos formales para una eficaz coordinación inter-departamental e interinstitucional. Aun cuando el MRE es el organismo oficialmente responsable de todas las actividades relacionadas con el Mercosur, hasta el momento no se ha establecido ningún organismo interinstitucional encargado de definir los estudios ni la información que requieren los equipos brasileños de negociación que participen en cada uno de los subgrupos de dicho pacto.
- 1.16 Falta de programas de capacitación. Aparte del programa formal de relaciones internacionales que imparte el IRBr a los diplomáticos, el MRE carece de programas continuos de capacitación que permitan impartir las especialidades necesarias para atender los diferentes temas dentro de su campo de acción ni mejorar el desempeño a distintos niveles (gerencial, profesional o técnico, y administrativo o de apoyo).
- 1.17 Falta de un sistema integrado de información computarizada. Teniendo en cuenta el actual contexto de la conducción de los asuntos internacionales, en el que son normales las comunicaciones mundiales instantáneas, el MRE se encuentra sorprendentemente atrasado en cuanto a tecnología. Si bien se cuenta con aproximadamente 350 computadoras personales en la sede del MRE, no hay normas para la adquisición de equipos y las estaciones de trabajo no se encuentran adecuadamente entrelazadas entre sí. Como resultado de esto, la coordinación de los insumos entre el Ministerio y otras entidades es demorosa y difícil. Más aún, casi no existe una estructura básica para un sistema computarizado de información.
- 1.18 Deficiencia en materia de relaciones públicas y comunicaciones con el mundo exterior, tanto en Brasil como en el ámbito internacional. El avance hacia una mayor democratización exigen el desarrollo de un diálogo nacional que permita concitar el apoyo público para la política exterior del país. Una de las desventajas principales del MRE, identificada en los informes de la CAOPA, se encuentra en el área de las comunicaciones con el público, para las cuales no existe estrategia integral ni capacidad institucional.
- 1.19 Deficiencias de infraestructura física. El Ministerio carece de recintos adecuados para reuniones en su edificio principal ni en sus dos anexos, así como de oficinas para capacitación (aparte del IRBr). El ingreso de 250 oficiales de cancillería, que supuestamente estará seguido en los próximos años por un grupo de oficiales de cancillería asistentes (esto es, profesionales auxiliares o subalternos), agrava aún más el problema de espacio al que hay que buscarle solución, teniendo en cuenta la necesidad de: a) incorporar al IRBr más plenamente en el programa de desarrollo de recursos humanos; b) proveer las instalaciones necesarias para implantar un programa continuo de capacitación para el personal del MRE; c) instalar sistemas adecuados de información en forma de red en todo el Ministerio, enlazados con los puestos destacados en el extranjero y con conexiones a las fuentes de información externas

al MRE, y d) proveer el espacio para conferencias que requiere el Ministerio.

- 1.20 El proyecto que se propone se concentra en el fortalecimiento del MRE/SGIE en las áreas antes mencionadas.

C. Solicitud de asistencia técnica. Estrategia y experiencia del Banco

- 1.21 El gobierno federal ha asignado alta prioridad a este proyecto. En enero de 1993, el Banco recibió una petición formal de préstamo procedente de la SEAIN (Secretaria de Assuntos Internacionais da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Coordenação da Presidência da República). La alta prioridad y la necesidad de la cooperación técnica fueron nuevamente manifestadas durante la misión de programación de 1993 enviada por el Banco y, por consiguiente, este proyecto fue incluido en el programa operativo de 1994.
- 1.22 La participación del Banco en este proyecto obedece a su estrategia de mejorar la eficiencia del sector público y prestar apoyo a la integración económica. Según esta línea, el Banco alienta a sus países prestatarios a concentrar sus esfuerzos en la modernización del estado, sus instituciones y sus prácticas gerenciales y administrativas. Este proyecto ofrece una oportunidad para apoyar a Brasil en el fortalecimiento de una de sus instituciones públicas, que tiene a su cargo la responsabilidad de las relaciones y la política externa del Brasil, y a la que se ha asignado una función de vanguardia en materia de integración económica.
- 1.23 La experiencia pasada del Banco con el MRE se refiere a dos operaciones: a) la ATN/SF-4246-BR, que consistió en una misión de corto plazo destinada a llevar a cabo un análisis institucional de la SGIE (la misión concluyó recientemente y el informe final fue utilizado en la elaboración de este proyecto), y b) el préstamo 663/OC-BR, aprobado en 1990, para la implantación de un sistema de difusión y promoción de información sobre tecnología e inversiones, mediante la instalación de vínculos electrónicos entre la sede del MRE y las embajadas en el extranjero. El proyecto que ahora se propone reforzará y ampliará tales actividades.
- 1.24 La ejecución del proyecto 663/OC-BR sufrió graves demoras debido a restricciones burocráticas y a la inexperiencia del organismo ejecutor en cuanto a la adquisición de bienes y servicios. En el transcurso de 1993, el PNUD fue contratado por el gobierno como agencia de apoyo administrativo y se contrataron los primeros consultores. Lo que se aprendió ha sido utilizado en la elaboración del plan para la ejecución del presente proyecto.
- 1.25 En el área de integración económica, el Banco se encuentra financiando un proyecto de asistencia técnica regional para el establecimiento y operación del Mercosur (ATN/SF-4130-RE). La aportación del Banco cubre los gastos de servicios de consultoría

que requiere la evaluación de las diferentes áreas específicas, la mayoría de los cuales se refieren a la armonización de políticas macroeconómicas y sectoriales, y el apoyo de la capacidad de negociación de los países miembros más pequeños, Uruguay y Paraguay. El proyecto que aquí se propone tendrá por objeto formalizar la función del MRE en cuanto a la coordinación de la participación del Brasil en el Mercosur.

II. OBJETIVOS Y RESULTADOS PREVISTOS

- 2.1 El objetivo general de este proyecto es elevar la capacidad institucional del MRE en relación con los asuntos y políticas económicas internacionales del Brasil, especialmente en lo que respecta a la integración económica.
- 2.2 Si bien los componentes del proyecto pueden centrarse en la SGIE, prácticamente todo el Ministerio participará y se beneficiará de las actividades del proyecto, incluido el IRBr, el área de gerencia y administración del MRE (es decir, varios departamentos de la "Subsecretaria-Geral do Serviço Exterior"), el Departamento del Medio Ambiente (DMA) y la ABC. Asimismo, el proyecto contribuirá al establecimiento y fortalecimiento de un mecanismo interinstitucional de coordinación de las relaciones exteriores del Brasil en el área económica, y ayudará a fortalecer los vínculos con el sector privado y la comunidad intelectual, tanto a nivel nacional como internacional.
- 2.3 A la conclusión del proyecto, se espera obtener los siguientes resultados: i) que los sistemas gerenciales estén totalmente instalados y en pleno funcionamiento dentro de la SGIE, con importantes efectos secundarios en el resto del ministerio; ii) que se haya completado la elaboración de un programa de estudios que sirva como complemento para las negociaciones; iii) que estén en funcionamiento programas de capacitación continua para apoyar los sistemas gerenciales y que un gran número del personal del MRE haya recibido capacitación a todo nivel; iv) que se haya renovado el plan de estudios del IRBr y se hayan extendido sus servicios a profesionales no diplomáticos que desempeñen funciones auxiliares; v) que el Ministerio cuente con la estructura básica y con normas para la instalación de servicios computarizados de información, junto con los elementos básicos de un sistema de información que satisfaga sus necesidades hasta el próximo siglo; vi) que esté en funcionamiento un programa continuo de comunicación y relaciones con los medios de difusión pública, y de publicaciones; vii) que el MRE cuente con áreas de capacitación y salones de reunión que sean adecuados para satisfacer sus necesidades.

III. DESCRIPCION DEL PROYECTO

- 3.1 Este proyecto ha sido desarrollado siguiendo el método del marco lógico (véase versión resumida en el Anexo II). El cuadro del marco lógico, que formará parte del plan de ejecución (véase párrafo 3.26), especifica los componentes y actividades que se cumplirán en virtud del proyecto, e incluye el presupuesto estimativo, los resultados previstos, los medios para verificar los logros y los supuestos respectivos (riesgos). En dicho marco se incluyen los seis componentes siguientes:

A. Componentes

1. Fortalecimiento de funciones gerenciales y administrativas (US\$830.000)

- 3.2 Este componente tiene los siguientes objetivos: a) establecimiento de un "Comité Deliberativo" mediante el correspondiente decreto ministerial, con responsabilidad en todo lo referente a la administración general y toma de decisiones de este proyecto, y fortalecimiento de la cooperación interdepartamental dentro de la SGIE, incluida la ABC, y b) la implantación de instrumentos y procedimientos formales de administración en la SGIE. Una vez que estos instrumentos se hallen instalados en la SGIE, se estudiará su funcionamiento para ver cuáles deberían establecerse en forma centralizada en el MRE.

- 3.3 Este componente se ejecutaría con la participación de consultores (80,5 meses/persona más 30 meses/persona para coordinación). Se recomienda la contratación de una firma consultora especializada en aspectos gerenciales a fin de poner en marcha este componente. En el cuadro del marco lógico se indican objetivos específicos para cada una de estas actividades. Sobre esta base, es preciso elaborar una invitación a licitación, invitando a las firmas que lo deseen a presentar propuestas.

2. Estudios y trabajos de investigación (US\$3.565.000)

- 3.4 El objetivo de este componente es llevar a cabo un programa de estudios e investigaciones que sirvan de apoyo técnico básico para que el MRE pueda llevar a cabo sus mandatos en relación con los asuntos económicos internacionales, especialmente en materia de integración económica. En lo específico, los estudios y trabajos de investigación que se llevarán a cabo apoyarán al MRE en la formulación de la posición brasileña en los foros internacionales, y proporcionarán la base técnica necesaria para la formulación de políticas.

- 3.5 El Comité Deliberativo mencionado en el párrafo 3.2 incluirá un mecanismo interinstitucional compuesto de seis subcomités consultivos, que estarán integrados por personal del MRE y por

representantes de otras reparticiones gubernamentales involucradas en subgrupos técnicos y especializados establecidos en el marco del Mercosur y en conferencias especializadas en el área económica. Estos subcomités consultivos determinarán las prioridades que identifiquen las entidades estatales y el sector privado, y asesorarán al Comité Deliberativo en lo que se refiere a la aprobación y evaluación de los programas de los estudios y trabajos de investigación.

- 3.6 A fin de maximizar los recursos humanos del MRE, los seis subcomités consultivos han reagrupado los 11 subgrupos técnicos, creados en el marco del Mercosur, en las siguientes seis áreas: a) comercio, aranceles y normas técnicas; b) infraestructura, ciencia y tecnología, cooperación técnica y medio ambiente; c) asuntos económicos; d) asuntos políticos, jurídicos y consulares; e) asuntos sociales, tales como política laboral, empleo y asuntos de la mujer, y f) asuntos sectoriales. Los términos de referencia para los 20 estudios que se llevarán a cabo durante el primer año de la ejecución del proyecto, que constan en los archivos, han sido revisados por el Banco y éste ha determinado que son adecuados. Las propuestas para los estudios que se llevarán a cabo en los años 2, 3 y 4, serán presentados semestralmente al Banco para aprobación, como parte del plan operativo (véase el párrafo 3.27).
- 3.7 Este componente requerirá los servicios de un coordinador durante 48 meses y los estudios e investigación se llevarán a cabo mediante la contratación de consultores y la participación de instituciones pertinentes (universidades, fundaciones y otros organismos).

3. Desarrollo de recursos humanos (US\$2.075.000)

- 3.8 El objetivo de este componente es dar capacitación a todo el personal de la SGIE y otros funcionarios del MRE mediante: a) la institucionalización de un programa de capacitación continua de cursos de corta duración (temas profesionales y técnicos, gerencia y administración, informática y tecnología de oficinas, administración general e idiomas extranjeros para el personal auxiliar); b) establecimiento de un programa de becas de capacitación en el servicio, y c) revisión y fortalecimiento de los planes de estudio del IRBr y ampliación de su programa de capacitación al personal profesional no diplomático.
- 3.9 Este componente se llevará a cabo principalmente mediante la contratación de consultores (52,5 meses/persona más un coordinador de capacitación durante 30 meses) y el financiamiento de becas de capacitación en servicio destinadas a complementar las actividades relativas al comercio exterior e integración (CE, GATT, Mersosur, TLC, etc.).

4. Instalación de sistemas de información y comunicaciones (US\$3.180.000)

- 3.10 El objetivo de este componente consiste en instalar una completa infraestructura para sistemas de información y comunicaciones en el MRE, en lo que se incluye una red de área local capaz de atender las necesidades actuales y futuras del Ministerio, e instalar estaciones de trabajo con computadoras personales para la SGIE (con inclusión de la ABC), la División de Personal, la División de Recursos Humanos, el Instituto Rio Branco y la biblioteca del MRE, junto con los programas informáticos básicos y especializados que correspondan. Se instalarán seis bancos de datos para apoyar las actividades de la SGIE y se automatizarán los servicios de la biblioteca. El sistema de comunicación del MRE se racionalizará y modernizará, concentrándose en un total de 25 puestos en el extranjero.
- 3.11 Este componente se realizará mediante una combinación de consultores (106,5 meses/persona, más un coordinador técnico encargado de dirigir las actividades durante 40 meses), la contratación de firmas para llevar a cabo el trabajo relativo a la infraestructura eléctrica y a la instalación de la red de área local, y la adquisición de equipo y programas informáticos. La adquisición de bienes y servicios por montos superiores a US\$250.000 se llevará a cabo mediante licitación pública, que podría ser restringida al país y al uso de moneda local.

5. Fortalecimiento institucional en relaciones públicas y comunicaciones (US\$3.700.000)

- 3.12 Los objetivos de este componente son: fortalecer la capacidad del MRE en sus relaciones con los medios de comunicación, incluido el desarrollo de estrategias y técnicas de comunicación eficaz con el público en general; asistir en el diseño e implantación de estrategias para llegar al sector privado y a las comunidades intelectuales del Brasil y otros países, y desarrollar la capacidad de generar programas y los materiales complementarios para esta tarea.
- 3.13 Las principales actividades que se realizarán como parte de este componente son las siguientes: a) implantación de un programa de capacitación para desarrollar la competencia interna en materia de redacción y preparación de materiales para los medios de comunicación y el público en general, incluido el diseño gráfico computarizado; b) diseño y ejecución de un programa de seminarios y talleres sobre integración económica, comercio e inversión, enfocado en el sector privado y en la comunidad intelectual del Brasil; c) diseño y realización de una serie de exposiciones nacionales e internacionales con el objeto de promover el comercio y las inversiones; d) ejecución de un programa titulado "Rio Branco Fellowships" para estudiantes brasileños y de otros países miembros del Banco, con el objeto de complementar la preparación de las tesis y disertaciones de posgrado sobre aspectos relativos a la

integración; e) contribución parcial para la fundación de una "Cátedra Rio Branco" en integración económica en una de las principales universidades nacionales o extranjeras, y f) diseño y ejecución de un programa de publicaciones, que incluya materiales audiovisuales.

- 3.14 Este componente será ejecutado mediante la contratación de consultores (23,5 meses/persona más un coordinador durante 48 meses), y el financiamiento de la participación en exposiciones, y becas (40 para estudiantes brasileños y 56 para investigadores de otros países).

6. Modernización y ampliación de la infraestructura física
(US\$2.470.000)

- 3.15 Este componente, que será financiado en su totalidad por el aporte local, respalda la ejecución de los otros componentes del proyecto mediante: a) la remodelación del espacio disponible en las instalaciones actuales de Itamaraty, a fin de contar con un centro de capacitación para los cursos de corta duración; b) construir un nuevo edificio para el "Instituto Rio Branco", liberando así el espacio que se necesita en Itamaraty, así como para realizar reuniones, seminarios y talleres, y c) remodelar las instalaciones de la Agencia Brasileña de Cooperación (ABC), a fin de permitir el traslado de la Unidad de Administración del Proyecto (UAP) de su actual ubicación en el edificio de las Naciones Unidas, al Anexo I de Itamaraty. Se financiará la contratación de un coordinador (30 meses/persona) que tendrá por misión dirigir la ejecución de este componente. Los contratos de construcción deberán contener requisitos relativos a la reducción del impacto ambiental del proyecto.
- 3.16 El nuevo local para el IRBr y el centro de reuniones consistirá en un edificio de 2.700 m² que se construirá en terrenos de propiedad del MRE. Las obras, que ascenderán a un total de US\$1.350.000, serán efectuadas mediante licitación pública limitada a compañías locales. En atención a que este subcomponente debe completarse durante la primera mitad del período de ejecución, a fin de disponer de un lugar para las actividades de capacitación en el MRE, algunas labores administrativas y de ingeniería se llevarán a cabo antes de la aprobación del proyecto, con miras a facilitar los procedimientos de construcción. El Banco ha acordado reconocer estos costos como parte del aporte local de acuerdo con la política del Banco (véase párrafo 3.36).
- 3.17 A fin de prepararse para el traslado de la UAP (véase párrafo 3.15) y para disponer del espacio necesario para la UEP y los oficiales de cancillería que llegarán asignados al proyecto, las obras de remodelación de las instalaciones de la ABC comenzarán antes de la aprobación del proyecto. El Banco ha acordado reconocer estos costos como parte del aporte local de acuerdo con la política del Banco (véase el párrafo 3.36).

B. Organización y ejecución del proyecto

- 3.18 El MRE asumirá la responsabilidad de la ejecución del proyecto, a través de su "Subsecretaria-Geral de Assuntos de Integração, Econômicos e de Comercio Exterior" (SGIE). Dado que el proyecto llega hasta la esencia misma de los mandatos y actividades de la SGIE, el Comité Deliberativo (véase el párrafo 3.2) tendrá a su cargo la gerencia general y la toma de decisiones relativas al proyecto. Se establecerá una Unidad Ejecutora del Proyecto, de carácter especial, con la misión exclusiva de servir de brazo ejecutor del Comité Deliberativo.
- 3.19 El Comité Deliberativo será establecido formalmente mediante la emisión del decreto correspondiente ("Portaria Ministerial"), antes del primer desembolso (véase el párrafo 3.35). Dicho comité será presidido por el Subsecretario General de la SGIE y estará integrado por los directores de departamentos y el Director Nacional del Proyecto (véase el párrafo 3.20). El Comité Deliberativo contará también con un mecanismo interinstitucional que consistirá en seis subcomités consultivos, que incluirán los representantes del Brasil en los subgrupos del Mercosur y en otros foros económicos internacionales. La función de estos subcomités consultivos será asesorar y asistir al Comité Deliberativo en la determinación y revisión de los programas para los estudios y trabajos de investigación que se llevarán a cabo como parte del proyecto (véase el párrafo 3.5).
- 3.20 La Unidad Ejecutora del Proyecto estará integrada por el Director Nacional (diplomático que será asignado por la SGIE) y los siguientes miembros que serán contratados como parte del proyecto y financiados por el aporte local: i) un coordinador ejecutivo; ii) un administrador general; iii) un especialista/asistente (especialista en adquisiciones), y iv) un equipo de tres secretarías y un oficinista asistente. También formarán parte de la UEP los seis coordinadores que se contratarán dentro del marco de los respectivos componentes. En preparación para la ejecución del proyecto, parte de los integrantes de la UEP serán contratados y el equipo necesario será adquirido con anterioridad al inicio del proyecto. El Banco ha acordado reconocer estos costos como parte del aporte local de acuerdo con la política del Banco (véase el párrafo 3.36).
- 3.21 Con financiamiento proveniente del aporte local, el PNUD y la Unidad de Administración del Proyecto de la ABC (UAP) prestarán apoyo a la UEP en la ejecución financiera, contabilidad y administración del proyecto. El apoyo que prestará el PNUD en este proyecto es parte de la función que este organismo internacional presta como organismo de respaldo al Brasil en la formulación y ejecución de todos los proyectos de cooperación técnica.
- 3.22 A tales efectos, se suscribirá un acuerdo entre el Gobierno del Brasil y el PNUD, en el que se distribuirán las responsabilidades de dicho programa en cuanto a la prestación de apoyo técnico para

la ejecución del proyecto y a la gerencia de los recursos del proyecto. El acuerdo indicará asimismo que en la selección y contratación de los consultores y en la adquisición de los bienes y servicios, se aplicarán los procedimientos establecidos por el BID.

C. Supervisión y presentación de informes

- 3.23 La supervisión de la ejecución del proyecto estará a cargo de la UEP y de la ABC/UAP, que cuenta con el apoyo del PNUD, mediante la presentación de informes semestrales sobre la ejecución física y financiera. Estos informes contendrán pruebas para la evaluación del desempeño y posibles correcciones. Además, la UEP usará programas informáticos especiales para la gerencia del proyecto, que deberán ser útiles para el desempeño de las actividades.
- 3.24 Desde la fecha del primer desembolso correspondiente al proyecto, se realizarán reuniones mensuales de control entre el organismo ejecutor, un delegado de la Representación del Banco y un delegado de la oficina local del PNUD.
- 3.25 El convenio que se acordará entre el Banco y el Gobierno del Brasil estipulará que el organismo ejecutor deberá elaborar ciertos informes y presentarlos a la Representación en el Brasil, oficina que tendrá la responsabilidad primaria en cuanto a la vigilancia del proyecto. Además, deberán presentarse los siguientes informes, copia de los cuales deberá enviarse a las unidades pertinentes en la sede:

1. Informe inicial

- 3.26 Dentro de 60 días de la firma del contrato, deberá presentarse un informe inicial (plan de ejecución) que contenga el calendario y el plan de trabajo para los componentes y actividades del proyecto. El plan de ejecución debe incluir una descripción de todas las actividades, indicar los indicadores, medios de verificación para cada actividad y los supuestos que se hagan en cada caso, junto con un cronograma en forma de gráfico GANTT en el que se identifique la unidad del MRE que esté involucrada en cada actividad. Deberá añadirse asimismo una descripción de los mecanismos que se encargarán de la coordinación y la ejecución.

2. Informes de progreso

- 3.27 Dentro de los 30 días después del fin de cada semestre y durante todo el período de ejecución, deberá presentarse un informe sobre el progreso semestral logrado. El informe deberá incluir una reseña de lo realizado en comparación con el plan de ejecución, de las desviaciones ocurridas y del plan operativo para el semestre siguiente. El plan operativo deberá contener las propuestas de los estudios que deberán llevarse a cabo para la aprobación del Banco (véase el párrafo 3.6).

3. Evaluación intermedia y ex post

- 3.28 Dentro de seis meses después de terminado el segundo año de ejecución, deberá llevarse a cabo una evaluación intermedia, y dentro de 12 meses después del último desembolso, deberá efectuarse una evaluación ex post. Ambas evaluaciones serán realizadas por instituciones independientes. Las evaluaciones deberán realizarse utilizando los indicadores y medios de verificación de logros descritos en el plan de ejecución.
- 3.29 Dentro de 90 días después del cierre de cada año civil durante el período de ejecución del proyecto y en la fecha del último desembolso, la Unidad Ejecutora deberá presentar estados financieros sobre el uso que se le ha dado a los recursos del Banco y a la contribución de contrapartida local. Todo los informes financieros deberán ser auditados por la Secretaría del Tesoro Nacional (STN). Dado que el PNUD será responsable de la administración del préstamo, el acuerdo que suscriban el Gobierno del Brasil y el PNUD establecerá las obligaciones de esta última institución de presentar oportunamente los estados financieros respectivos al organismo ejecutor.

4. Informes de excepción

- 3.30 Además de los informes que deben presentarse según lo indicado anteriormente, la UEP deberá preparar y presentar informes de excepción al Comité Deliberativo, con copia al Banco, cuando así se justifique. Estos informes de excepción son generados por el coordinador ejecutivo del proyecto a fin de avisar a la administración de los casos en los que no se haya completado una actividad o cuando exista peligro de que no se lleguen a completar a tiempo los trabajos o en los términos de cantidad y calidad establecidos. Estos informes deben ser muy breves e incluir la identificación del problema, una evaluación de su impacto sobre el proyecto, las alternativas para resolverlo y las medidas que ya esté tomando el coordinador ejecutivo y las que se hayan solicitado.

D. Costo de la operación

- 3.31 Se ha estimado que el costo total de la operación asciende al equivalente de US\$20 millones. La contribución del Banco será del equivalente de US\$10 millones en moneda local, y la del gobierno, del equivalente de US\$10 millones, según se indica en el siguiente resumen:

PRESUPUESTO ESTIMATIVO POR ACTIVIDADES DEL PROYECTO
(en miles de US\$)

COMPONENTES	BID	LOCAL	TOTAL
1. Unidad Ejecutora del Proyecto, incluido el PNUD	0	1.400	1.400
2. Componente:			
2.1 Fortalecimiento de funciones gerenciales y administrativas	830	0	830
2.2 Estudios y trabajos de investigación	2.570	995	3.565
2.3 Desarrollo de recursos humanos	1.660	415	2.075
2.4 Instalación de sistema de información y comunicaciones	3.010	170	3.180
2.5 Fortalecimiento institucional en relaciones públicas y comunicaciones	1.730	1.970	3.700
2.6 Renovación y expansión de infraestructura física	0	2.470	2.470
3. Imprevistos	200	1.460	1.660
4. Evaluaciones	0	220	220
5. Gastos financieros:			
5.1 Intereses	0	800	800
5.2 Inspección y vigilancia	0	100	100
TOTAL	10.000	10.000	20.000

- 3.32 La contribución del Banco se utilizará principalmente para financiar la contratación de consultores individuales y firmas consultoras, y para programas de capacitación, estudios, becas, equipos y programas informáticos, y otros equipos, todo de acuerdo con las reglas generales del Banco sobre el uso de los recursos.
- 3.33 El aporte del Gobierno del Brasil se utilizará para financiar la totalidad de la Unidad Ejecutora del Proyecto, la comisión por servicios del PNUD, los costos de construcción, la adquisición de equipo y mobiliario para la infraestructura física, las remuneraciones, honorarios y gastos de viajes para los funcionarios locales involucrados en la ejecución del proyecto, y otros costos que no pueden ser financiados por la contribución del Banco. Además, los recursos de contrapartida se utilizarán para financiar parte de las actividades descritas en el párrafo 3.32. Para el año 1994, se reserva un monto de US\$1.5 millón en el presupuesto del MRE para este proyecto.
- 3.34 La contribución del Banco se girará con cargo a los recursos del capital ordinario en moneda local. De acuerdo con el reglamento vigente, los términos de esta operación serán los siguientes:

- a. **Monto y moneda:** El equivalente de hasta US\$10 millones en moneda de Brasil.
- b. **Plazo de amortización y período de gracia:** El prestatario amortizará el préstamo en un plazo de 20 años, a partir de la fecha del contrato mediante cuotas semestrales, la primera de las cuales deberá pagarse seis meses después de la fecha del último desembolso.
- c. **Intereses:** Los intereses se pagarán semestralmente sobre los saldos diarios del préstamo. El primer pago se efectuará seis meses después de la fecha del contrato. La tasa de interés será del 4%.
- d. **Comisión por inspección y vigilancia:** Será del 1%.
- e. **Desembolsos:** El plazo para los desembolsos del préstamo expirará cuatro años después de la fecha de vigencia del contrato.

1. Condiciones especiales

3.35 Se ha acordado con el Gobierno del Brasil que, como condición previa al primer desembolso, se requerirá presentar lo siguiente:

- a. pruebas, mediante los respectivos documentos oficiales, del establecimiento del Comité Deliberativo y de la creación de la Unidad Ejecutora del Proyecto mediante la contratación o asignación del personal correspondiente;
- b. el acuerdo suscrito con el PNUD para la prestación de sus servicios de apoyo administrativo para la ejecución del proyecto, de acuerdo con el borrador previamente conversado con el Banco, y
- c. un plan para la asignación de personal del MRE para participar en las actividades del proyecto, a fin de asegurar su durabilidad.

2. Reconocimiento de gastos

3.36 Se anticipa que con anterioridad a la aprobación del proyecto por el Banco, el MRE dará comienzo a las actividades con un costo total de hasta el equivalente de US\$550.000. Por consiguiente, el MRE ha solicitado al Banco que éste reconozca como parte del aporte de contrapartida los gastos previos, que podrán ascender al equivalente de: a) US\$200.000, utilizados para el establecimiento de la UEP y la elaboración del proyecto, (véase el párrafo 3.20) y b) US\$350.000 que se utilizarán para labores de administración e ingeniería y de rehabilitación (véanse los párrafos 3.16 y 3.17). Estos costos serán contabilizados de acuerdo con las reglas del

Banco para este tipo de gastos. El Banco ha revisado y concluido que las actividades propuestas son admisibles para el reconocimiento de costos.

3. Durabilidad

- 3.37 Hay varios elementos que contribuirán a la durabilidad de los beneficios de este proyecto, una vez completada la etapa de ejecución. Primero, el Comité Deliberativo, cuyos miembros son diplomáticos del MRE, en lugar de personal de contrata, tendrá la responsabilidad de la administración general del proyecto. Los coordinadores del proyecto irán dejando de trabajar a medida que los componentes se vayan completando. En segundo lugar, el proyecto se concentra en el desarrollo e instalación de los sistemas adecuados dentro del MRE, incluida la planificación, programación y asignación de recursos. Esta actividad tendrá el apoyo de una capacitación integral y continua de un número muy importante de personal del MRE de todos los niveles. Las actividades que se concentrarán en el Instituto Rio Branco beneficiarán a todos los futuros y la mayoría de los actuales diplomáticos brasileños. Por último, una mayor durabilidad exigirá la asignación presupuestaria de aproximadamente US\$1.8 millón por año a fin de continuar los programas y para la reposición adecuada del equipo.

IV. BENEFICIOS Y RIESGOS

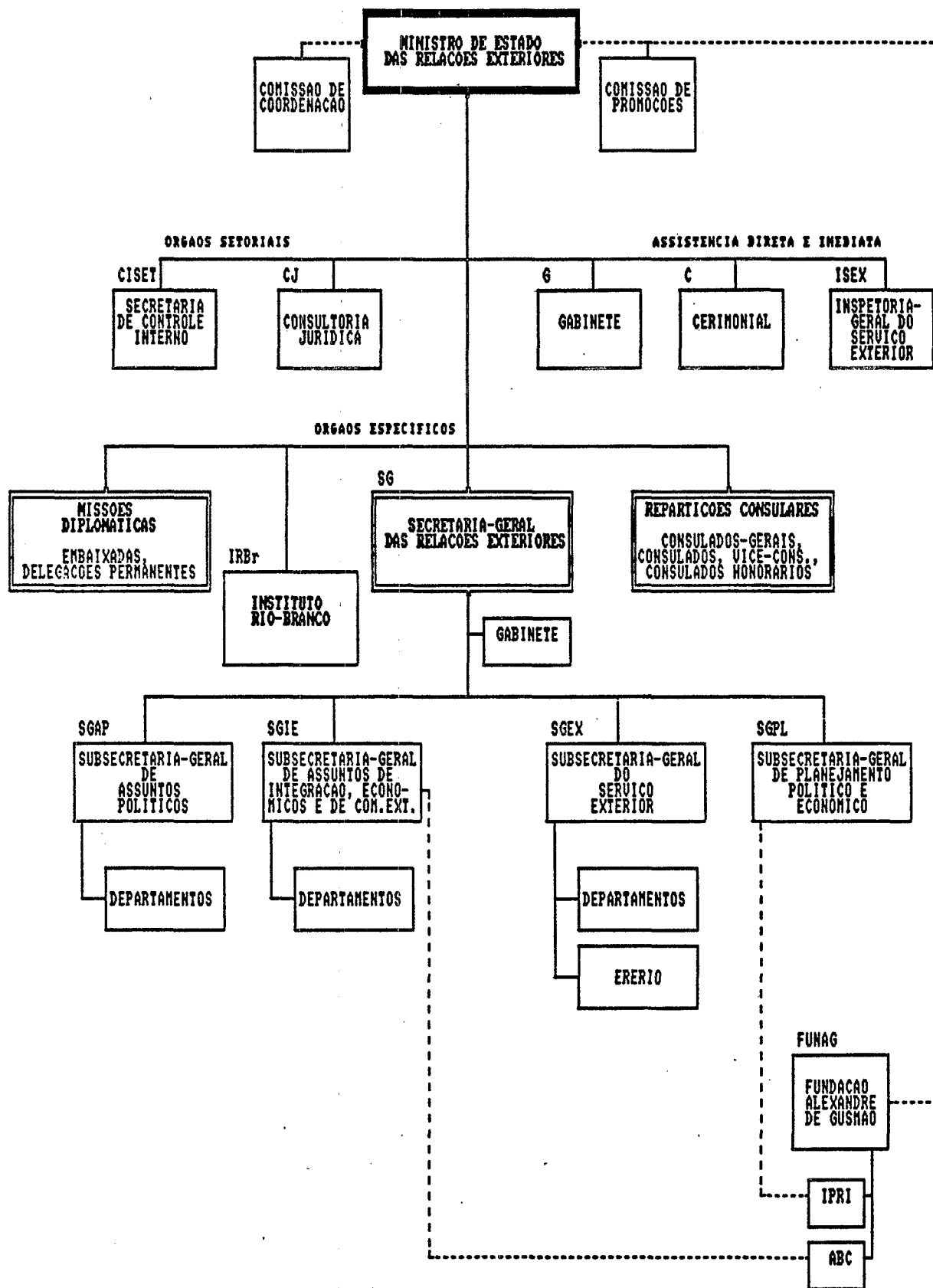
- 4.1 Este proyecto, por el hecho de concentrar sus actividades en el ámbito de las relaciones económicas internacionales, será beneficioso para la economía del Brasil, especialmente a través de la participación nacional en los planes de integración económica, promoviendo de esa forma el comercio y la inversión.
- 4.2 Se intensificará la productividad del personal del MRE mediante:
- a) la instalación de sistemas modernos de gerencia, administración, información y comunicaciones, junto con los equipos y programas informáticos adecuados, y b) la capacitación de más de 1000 funcionarios de todos los niveles, para lo cual se establecerá e institucionalizará un completo programa de capacitación. Mediante la reforma del plan de estudios del "Instituto Rio Branco", la mayoría de los diplomáticos actuales y todos los futuros se beneficiarán de los cursos que se dictarán sobre temas tales como gerencia, negociación, medio ambiente, integración económica y aptitudes informáticas. De esta forma se desarrollará la capacidad del Ministerio para comunicarse eficazmente con el público en general, en materias relacionadas con los asuntos económicos internacionales. Se establecerán vínculos con el sector privado y las comunidades intelectuales del Brasil y otros países. Finalmente, este proyecto podrá servir de modelo, porque estimulará

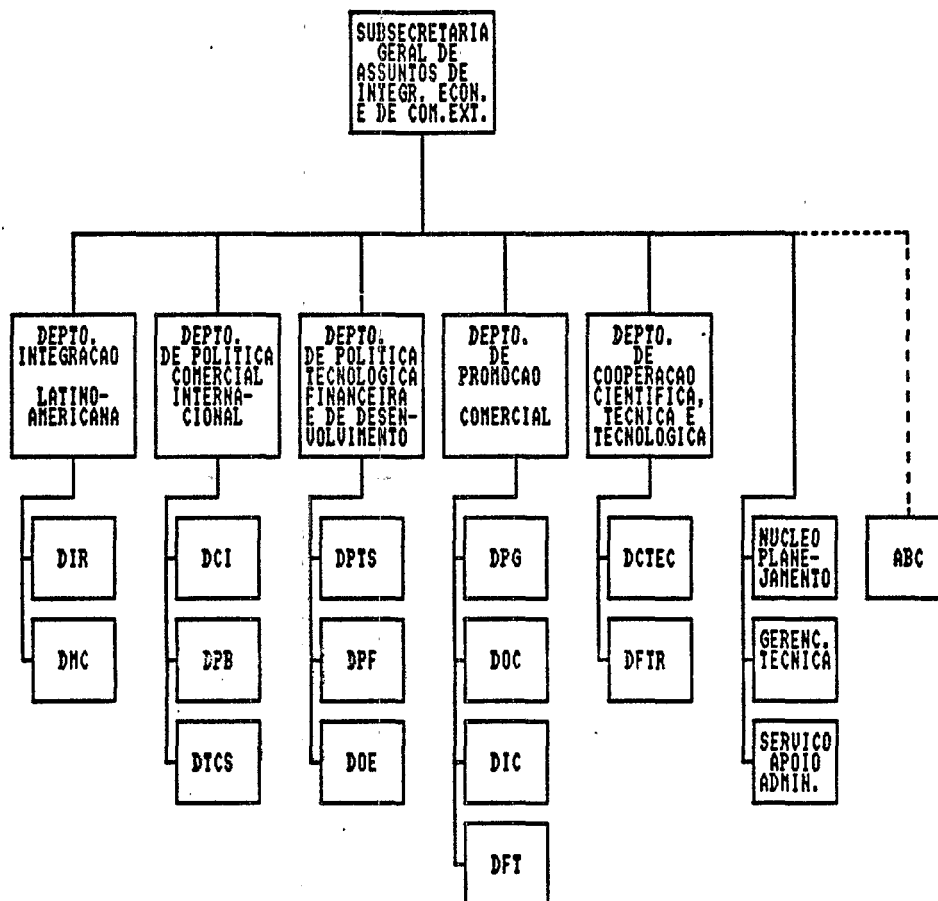
iniciativas para emprender la modernización del estado en Brasil y otros países.

- 4.3 Este proyecto ha sido diseñado teniendo en cuenta los obstáculos con los que ha tropezado el MRE en el pasado al ejecutar sus proyectos. La estructura que se propone para la unidad ejecutora del proyecto (UEP) y el apoyo administrativo que se recibirá del PNUD, son factores que minimizan estos riesgos.
- 4.4 En el cuadro que aparece en el Anexo II se identifican los supuestos (riesgos) en general y para cada componente.

V. EVALUACION

- 5.1 La evaluación de este proyecto constituirá un proceso continuo que se cumplirá mediante los informes descritos en la sección III.C, los cuales serán elaborados por el organismo ejecutor y remitidos al Banco. Además, la representación en el Brasil tendrá la responsabilidad básica de la administración del proyecto y llevará a cabo las inspecciones periódicas. Durante la ejecución del proyecto, el Banco utilizará también misiones programadas para otros propósitos a fin de realizar la supervisión técnica.





- DIN - DEPARTAMENTO DE INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA
 DPC - DEPARTAMENTO DE POLÍTICA COMERCIAL INTERNACIONAL
 DPD - DEPARTAMENTO DE POLÍTICA TECNOLÓGICA, FINANCEIRA E DE DESENVOLVIMENTO
 DPR - DEPARTAMENTO DE PROMOÇÃO COMERCIAL
 DCT - DEPARTAMENTO DE COOPERAÇÃO CIENTÍFICA, TÉCNICA E TECNOLÓGICA
 DIR - DIVISÃO DE INTEGRAÇÃO REGIONAL
 DMC - DIVISÃO DO MERCADO COMUM DO SUL
 DCI - DIVISÃO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL E DE MANUFATURAS
 DPB - DIVISÃO DE AGRICULTURA E PRODUTOS DE BASE
 DTCS - DIVISÃO DE TRANSPORTES, COMUNICAÇÕES E SERVIÇOS
 DPTS - DIVISÃO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL E TECNOLOGIAS SENSÍVEIS
 DPF - DIVISÃO DE POLÍTICA FINANCEIRA
 DOE - DIVISÃO DE ORGANISMOS ECONÔMICOS PARA O DESENVOLVIMENTO
 DPG - DIVISÃO DE PROGRAMAS DE PROMOÇÃO COMERCIAL
 DPEx - DIVISÃO DE PROMOÇÃO DA EXPORTAÇÃO
 DIC - DIVISÃO DE INFORMAÇÃO COMERCIAL
 DINv - DIVISÃO DE PROMOÇÃO DE INVESTIMENTOS E APOIO À IMPORTAÇÃO
 DFT - DIVISÃO DE FEIRAS E TURISMO
 DPT - DIVISÃO DE APOIO PROMOCIONAL E TÉCNICO
 DCTEC - DIVISÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
EN EL AREA ECONOMICA INTERNACIONAL - Síntesis del Marco Lógico - (BR-0166)

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Finalidad Mejorar la capacidad del sector público para la formulación y conducción de la política económica internacional.	Acuerdos y/o resoluciones ministeriales e inter-ministeriales sobre asuntos económicos internacionales, en base al mecanismo formal establecido.	Actas, decisiones ejecutivas, resoluciones ministeriales e interministeriales.	•Compromiso de las autoridades del gobierno de coordinar la formulación y ejecución de la política económica internacional. •Assign. presupuest. que permitan continuar las actividades.
Propósito Fortalecer la capacidad de gestión del MRE en relación con asuntos económicos internacionales.	Cambios de estructura organizacional y en la asignación de recursos humanos y financieros en el MRE. Institucionalización de sistemas de gerencia y administrativos, programas de estudios, entrenamiento, y comunicaciones y difusión.	Presupuesto del MRE; modificaciones al Regimiento Interno da Secretaria de Estado das Relações Exteriores (RISE).	•Alto grado de compromiso en favor del cambio. •Continuación de los mandatos formales del MRE.
Componentes 1. Modernización Administrativa y Gerencial •Comité Deliberativo inter-departamental (MRE) establecido. •Sistemas y procedimientos gerenciales y administrativos instalados en la SGIE y en el MRE. 2. Estudios e Investigaciones •Establecimiento de los Subcomités Consultivos del Comité Deliberativo. •Estudios e investigaciones en apoyo a las negociaciones. 3. Desarrollo de Recursos Humanos •Capacitación de todos los funcionarios de la SGIE y a otros del MRE en aspectos de gerencia, técnicos y de administración. •Revisión de los currícula del IRBr. 4. Sistemas de Información y Comunicaciones •Infraestructura para sistemas modernos de información y comunicaciones. •Instalación de sistemas en la SGIE y otras dependencias del MRE. •Establecimiento de bancos de datos en la SGIE y ABC. •Diseño y comienzo de la instalación de un sistema de comunicaciones a nivel central para el MRE. •Automatización de la biblioteca. 5. Fortalecimiento de las relaciones externas del MRE •Programa de seminarios, talleres y exposiciones relacionados con comercio e inversiones. •Programa de becas de posgrado en asuntos económicos internacionales. •Programa de publicaciones. 6. Infraestructura •Remodelación de las instalaciones de la ABC. •Construcción de un centro de entrenamiento (IRBr) y para reuniones. •Remodelación para instalar centro de entrenamiento para cursos breves en Itamaraty.	1. Reuniones periódicas del Comité Deliberativo durante los 4 años de ejecución. -Descripción funcional de unidades SGIE (fines 1er año). -Institucionalización de sistema de PPB apoyado en MIS a los 21 meses y de un sistema de gerencia de RH a los 16 meses. -Transferencia de sistemas a otras dependencias del MRE previo a la terminación. 2. 20 estudios determinados por los Subcomités el 1er año; aprox. 30-35 estudios los demás años. 3. 170-200 funcionarios de la SGIE y más de 1000 funcionarios del MRE participan en cursos. -Cambios de currícula del Instituto Rio Branco antes de finalizar el 2º año. 4. Disminución de daños al equipo de informática del MRE a partir del mes 12. -Aumento de la eficiencia y productividad del personal de SGIE a partir del mes 12. -Comunicaciones externas más ágiles y con información automatizada a partir del mes 18. 5. Aumento de materiales para medios informativos a partir del mes 12. -24 seminarios en asuntos económicos internacionales. -21 exposiciones de comercio e inversión: 15 internac. y 6 nacionales. -96 becas de posgrado Rio Branco. -2 boletines periódicos; 3-4 programas audiovisuales. 6. Remodelaciones de ABC (previo) y centro Itamaraty (mes 18). -Construcción nuevo IRBR (2700m ²) y centro reuniones (antes del mes 18).	1. Portaria Inter-ministerial; actas del Comité Deliberativo. -Modificaciones al RISE. -Presupuesto del MRE. -Presupuesto del MRE. 2. Entrega al Banco de los estudios realizados. 3. Guías para cursos; informes con el número de personas entrenadas en cada actividad y resultados de pruebas. -Boletín del IRBr. 4. Informes de CPD con no. de equipos reparados. -Informes de la UEP sobre tiempos requeridos en preparación/archivo de documentos. -Informes sobre tiempo requerido para hacer llamadas; cuentas telefónicas. 5. Informes de la UEP anexando documentos públicos. -Documentación e informe final de cada seminario. -Documentación e informe de cada exposición. -Anuncios de las becas; copias de las disertac. terminadas. -Copias de boletines. -Copias audiovisuales. 6. Certificados de "habítese".	1. Poca resistencia al cambio, en especial de los diplomáticos. -Ejecución integral de las consultorias (firma especializada). 2. Los Subcomités Consultivos evitan duplicaciones y utilizan los estudios para apoyar las negociaciones. -Disponibilidad oportuna de consultores calificados. 3. Completaron a tiempo los componentes 1 y 6. -Requerimientos y antecedentes del personal serán los criterios para recibir entrenamiento. -Se permitirá a los funcionarios tomar el tiempo requerido para el entrenamiento. 4. Mantenimiento adecuado de los equipos e infraestructura. -Aumento de personal técnico de CPD y DCO. -Contratación de firmas especializadas. 5. El MRE adoptará política de relaciones públicas más formal y activa. -Los programas estarán basados en criterios de excelencia. 6. Demoras mínimas en el proceso de licitación. -Obtención oportuna de permisos. -Flujo financiero no sufrirá discontinuidades. -No habrán recursos legales interpuestos por empresas inhabilitadas en licitación.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Actividades			General: Contratación oportuna de coordinadores competentes y de consultores de capacidad reconocida.
1. Modernización Administrativa y Gerencial			1. Diplomáticos en SGIE tienen talento gerencial y harán utilización efectiva de sistemas. -El sistema de auto-evaluación evitará la resistencia. -Ingreso de 60-70 oficiales de cancillería a SGIE y 10+ a ABC. -Coordinación inter-departamental a través del Comité Deliberativo continúa aún si SGIE es dividida.
a. Establecimiento del Comité Deliberativo.	Consultores nacionales 76.5 meses 558.4	E	
b. Definición de áreas de competencia, funciones y responsabilidades (SGIE y ABC).	Consultores internacionales 4.0 meses 72.0	J	
c. Instalación de métodos y sistemas gerenciales y administrativos (SGIE, ABC e IRBr).	Consultor para coordinación 30.0 meses 120.0	E	
d. Desarrollar sistemas para gerencia de recursos humanos (SGIE, ABC e IRBr; en etapa final a nivel central del MRE).	Otros conceptos 75.0	C	
e. Reclutamiento y colocación de nuevos oficiales de cancillería.	Subtotal Comp. 1: 825.4	U	
2. Estudios e Investigaciones	Estudios 1er año: 1271.5	C	
a. Funcionamiento de Subcomités Consultivos.	Estudios 2º, 3º y 4º año: 2100.0	U	
b. Llevar a cabo estudios e investigaciones.	Consultor para coordinación 48 meses 192.0	C	
	Subtotal Comp. 2: 3563.5	I	
3. Desarrollo de Recursos Humanos	Consultores nacionales 47.5 meses 346.8	Ó	
a. Cursos de corta duración.	Consultores internacionales 5.0 meses 90.0	N	
b. Programa de entrenamiento en servicio.	Consultor para coordinación 30.0 meses 120.0	D	
c. Revisión e integración del IRBr al programa de desarrollo de RH.	Otros conceptos: 1519.9	E	
4. Sistemas de Información y Comunicaciones	Subtotal Comp. 3: 2076.7	L	
a. Instalación de infraestructura eléctrica para los sistemas (MRE).	Consultores internacionales 3 meses 54.0	P	
b. Instalación de red de computación (LAN; a nivel de MRE).	Consultores nacionales 103.5 meses 755.5	R	
c. Instalación de estaciones de trabajo basadas en PC (SGIE, ABC, DP, DRH, IRBr, Biblioteca, 25 embajadas).	Consultor para coordinación 40 meses 160.0	E	
d. Instalación de software básico y especializado; creación de bancos de datos.	Otros conceptos: 2207.5	S	
e. Modernización del Centro de Comunicaciones del MRE.	Subtotal Comp. 4: 3176.5	U	
f. Desarrollo de capacidad de apoyo técnico a usuarios finales.	Consultores nacionales 18.5 meses 135.0	P	
5. Fortalecimiento de las relaciones externas del MRE.	Consultores internacionales 5.0 meses 90.0	U	
a. Fortalecimiento capacidad de preparación de materiales para medios informativos.	Consultor para coordinación 48.0 meses 192.0	E	
b. Programa de seminarios, talleres y exposiciones para desarrollar masa crítica nacional e internacional.	Otros conceptos: 3279.2	S	
c. Programa de becas de posgrado "Rio Branco".	Subtotal Comp. 5: 3696.2	T	
d. Programa de publicaciones y desarrollo de materiales audiovisuales.	Consultor para coordinación 30 meses 120.0	O	
6. Infraestructura	Otros conceptos: 2350.0		
	Subtotal Comp. 6: 2470.0		

PROYECTO DE RESOLUCION

BRASIL. COOPERACION TECNICA REEMBOLSABLE PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
CAPACIDAD DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES EN EL AREA
ECONOMICA INTERNACIONAL

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, proceda a suscribir los acuerdos que sean necesarios con la República Federativa de Brasil y adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones referido en el Documento _____ sobre una cooperación técnica, para la ejecución de un proyecto para el fortalecimiento de la capacidad del Ministerio de Relaciones Exteriores en el area económica internacional.
2. Destinar para los fines de esta resolución hasta el equivalente de US\$10.000.000, con cargo a los recursos del Capital Ordinario.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada en la moneda de curso legal en la República Federativa de Brasil, con carácter reembolsable, de acuerdo con a las condiciones pertinentes especificadas en el Convenio de Cooperación Técnica.