

Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: *Programa de Desarrollo de Políticas Comerciales.*

País: *Perú.*

Sector/Subsector: *Integración y Comercio.*

Equipo de Proyecto Original: *Marco Magrassi (RE3/SC3) Jefe de Equipo; otros miembros: Arnaldo Posadas (RE3/SC3); Mario Berrios (INT/ITD); Gonzalo Deustua (COF/CPE); Paolo Giordano (INT/ITD); Javier Cayo (LEG) y Mercedes Rochac (RE3/SC3)*

Número de Proyecto: *PE0219.*

Número de Préstamo: *1442/OC-PE.*

Fecha del QRR: *5 de junio de 2009.*

Fecha de Aprobación Final del PCR: *24 de junio de 2009.*

PCR Equipo: *Carlos Tovar (INT/INT) Jefe de Equipo; Jessica Luna (IN/INT); y Cecilia Seminario (INT/INT).*



Índice

I. INFORMACIÓN BÁSICA	1
* <i>MONTO ACTUAL (AJUSTADO PARA REDIRECCIONAMIENTO).....</i>	<i>1</i>
II. EL PROYECTO.....	1
A. CONTEXTO DEL PROYECTO	1
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	2
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO	3
III. RESULTADOS	3
A. EFECTOS DIRECTOS.....	3
B. EXTERNALIDADES.....	6
C. PRODUCTOS	7
D. COSTOS DEL PROYECTO (EN US\$)	10
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	10
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS.....	10
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA	11
C. DESEMPEÑO DEL BANCO	11
V. SOSTENIBILIDAD	12
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS.....	12
B. RIESGOS POTENCIALES	12
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	12
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	13
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS	13
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST.....	13
VII. LECCIONES APRENDIDAS.....	13
ANEXO I: ACTA DE TALLER DE CIERRE	15
ANEXO II: EVALUACIÓN DEL PRESTATARIO	18

Abreviaturas y Acrónimos

ADEX: Asociación de Exportadores
ALCA: Área de Libre Comercio de las Américas
APCE: Agenda Prioritaria de Comercio Exterior
APEC: Foro de Cooperación Económica del Asia Pacífico
CAN: Comunidad Andina de Naciones
CBI: Centro de Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo (Holanda)
DIRCETUR: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
DNC: Dirección Nacional de Desarrollo de Comercio Exterior
EGC: Equilibrio General Computable
INTLA: Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe.
MINAG: Ministerio de Agricultura
MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MITINCI: Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales
MOF Manual de Organización y Funciones
MRE: Ministerio de Relaciones Exteriores
OMC: Organización Mundial de Comercio
PCM: Presidencia del Consejo de Ministros
PEI Plan Estratégico Institucional
PENX: Plan Estratégico Nacional Exportador
PERX: Plan Estratégico Regional Exportador
POI Plan Operativo Institucional
POM: Plan Operativo de Mercado
POS: Planes Operativos Sectoriales
PROMPERU: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo
PROMPEX: Comisión para la Promoción de Exportaciones
ROF Reglamento de Organización y Funciones
SENASA: Servicio Nacional de Sanidad Agraria
SNI: Sociedad Nacional de Industrias
TLC: Tratado de Libre Comercio
UCP: Unidad Coordinadora del Programa

I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)							
NO. PROYECTO: PE0219	TITULO: Programa de Desarrollo de Políticas Comerciales						
Prestatario: MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO	Fecha aprobación Directorio: 09 de diciembre 2002						
Agencia ejecutora (AE):	Fecha efectividad contrato préstamo: 20 de enero de 2003						
Préstamo(s): 1442/OC-PE	Fecha elegibilidad primer desembolso: 25 de junio 2003						
Sector: RM	<u>Meses en ejecución</u>						
Instrumento de préstamo:	* desde aprobación: 57 meses						
	* desde efectividad del contrato: 56 meses						
	<u>Períodos de desembolso</u>						
	Fecha original desembolso final: 20 de julio 2006						
	Fecha actual desembolso final: 30 de setiembre de 2007						
	Extensión acumulativa (meses): 13 meses						
	Extensión especial (meses):						
	<u>Monto préstamo(s)</u>						
	* Monto original: 5,000,000						
	* Monto actual: 5,000,000						
	* Pari Passu (si aplica): 75						
	<u>Desembolsos</u>						
	Monto a la fecha: (%) 100%						
	<u>Costo Total del Proyecto</u> (Estimado Original): 7,150,000						
	<u>Redireccionamiento</u>						
	Este proyecto:						
	- recibió fondos de otro proyecto? []						
	- Envío fondos a otro proyecto? []						
	- N/A [X]						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>De/Para No. Proyecto</th> <th>Para No. Sub-préstamo</th> <th>Monto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto			
De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto					
	<i>* Monto actual (ajustado para redireccionamiento)</i>						
Reducción de Pobreza (PTI): Si/No							
Equidad Social (SEQ): Si/No							
Clasificación ambiental: A, B, o C							
	<u>En estado de "Alerta"</u>						
	Está el proyecto "en alerta" por PAIS: Si/No 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 (S)	<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 la década de los 90s, la política comercial del Perú ha tenido una evolución muy significativa. Se cambió de un enfoque restrictivo y proteccionista a un enfoque de apertura de mercado. En el sector comercio exterior, los cambios requirieron importantes reformas institucionales para la rebaja arancelaria y, asimismo, para la eliminación gradual de barreras para-arancelarias.

El Perú entró en la última década con un mayor grado de apertura que en la década precedente, apostando por que la apertura comercial le reportaría beneficios. Sin embargo, se carecía de una política comercial articulada. Hacia el 2002, durante la formulación del "Programa de Desarrollo de Políticas de Comercio Exterior", el Gobierno del Perú creó el Ministerio de Comercio Exterior y

Turismo (MINCETUR), lo que permitió dar mayor peso relativo a las políticas de comercio exterior dentro de las políticas del Estado.

En ese contexto, los pocos avances en la agenda de la CAN y el ALCA, llevaron al Perú a buscar nuevas opciones para el desarrollo del comercio exterior. Se optó por el bilateralismo, constituyéndose en un hito fundamental las negociaciones del TLC con Estados Unidos, principal socio comercial, las cuales se iniciaron en el 2004 y finalizaron en el 2006. La consecución del TLC con Estados Unidos se convirtió en un objetivo prioritario del gobierno peruano, en tanto constituía su principal socio comercial y se preveía que tendría un impacto significativo sobre las principales variables de la economía peruana. El proceso de negociación de este TLC influyó en el desarrollo y ejecución del Programa, y en la obtención de sus resultados, tanto favorablemente como desfavorablemente. Las actividades previstas en la mayoría de componentes tuvieron que reajustarse a las necesidades concretas marcadas por las negociaciones en curso del TLC con Estados Unidos.

En el 2002, durante la formulación del Programa, las exportaciones totales alcanzaron US\$ 7,714 millones y las importaciones US\$ 7,393 millones. En el 2008, ambas cifras crecieron en más de cuatro veces alcanzando US\$ 31,273 millones y US\$ 29,903 millones, respectivamente, marcando, además, el crecimiento de 11 años consecutivos de crecimiento exportador. En el período 2002-2007 la importancia relativa del comercio exterior (exportaciones totales más importaciones) sobre el PBI, pasó de 26.6% a 44.2% y la variación promedio del crecimiento del PBI real para ese período superó el 6%. Pese a estos éxitos, sin embargo, a fines del periodo del Programa, en el 2007, las exportaciones primarias representaron aproximadamente el 80% de los ingresos totales, es decir, sin presentar mayores cambios respecto a la estructura histórica de las exportaciones peruanas, quedando, por tanto, el desarrollo de exportaciones con mayor valor agregado como un proceso pendiente y aún en marcha.

b. Descripción del Proyecto

i. Objetivos del Desarrollo:

El objetivo general del Programa fue mejorar la gestión de la política comercial del país para contribuir a aumentar y diversificar sus exportaciones y mercados. Para la consecución de dicho objetivo se tuvo previsto fortalecer la capacidad institucional para formular una política comercial internacional eficaz, integral y consistente.

Los objetivos específicos incluyeron: (i) fortalecimiento de la capacidad de negociación del Perú en los foros comerciales internacionales, así como para administrar y aprovechar los acuerdos existentes; (ii) mejora del desempeño de las políticas de promoción comercial, fomentando su integración con la política de negociaciones; (iii) el mejoramiento de la capacidad técnica de los recursos humanos de las instituciones de comercio exterior; (iv) el establecimiento en las instituciones competentes de una base técnico analítica y de un sistema de información y comunicación adecuado a las necesidades del comercio exterior; y (v) el fortalecimiento de los mecanismos de consulta entre el gobierno y el poder legislativo, sector privado y sociedad civil.

ii. Componentes del Programa

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

Componente 1: Apoyo a la reforma y reorganización institucional.

Componente 2: Plan de entrenamiento y especialización.

Componente 3: Programa de estudios técnicos.

Componente 4: Establecimiento de un Sistema de Información Integrado de Comercio Exterior.

Componente 5: Consultas con el sector privado y sociedad civil.

Componente 6: Desarrollo de la promoción comercial.

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.

c. Revisión de la Calidad del Diseño

El diseño del Programa se puede considerar satisfactorio en tanto incorporó componentes y actividades claves para la consecución del objetivo general y de los específicos. Cabe anotar, sin embargo, que los indicadores originales del Marco Lógico, así como los reformulados al medio término del Programa, resultaron poco idóneos para la gestión y seguimiento. A su vez, la Línea de Base fue elaborada hacia el segundo año de ejecución.

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. Resultados¹

a. Efectos Directos

Entre los principales resultados alcanzados, se pueden destacar los siguientes:

Componente 1: Apoyo a la Reforma y Reorganización Institucional

- **Se cuentan con políticas en materia de descentralización y cultura exportadora.** Esto se desarrolló en el marco del PENX 2003-2013, enfocándose en estudiantes de los últimos años de secundaria, recién egresados y jóvenes emprendedores (vinculados a la pequeña y mediana empresa). Asimismo, se desarrolló el Programa de Concursos Nacionales de Incentivo al Comercio Exterior y Turismo. El Concurso se encuentra en su cuarta etapa y cuenta con el apoyo y financiamiento del sector privado. Otras actividades incluyeron el desarrollo de cursos a empresarios sobre conocimientos básicos del comercio exterior, en los cuales se capacitaron a 426 empresarios en 7 regiones. Se diseñó una estrategia regional para el cumplimiento de funciones en promoción comercial y promoción de exportaciones. Asimismo, se financió el "Manual de Acceso a la Cooperación Internacional", con el fin de formular propuestas y proyectos y poder acceder a la cooperación internacional para apoyar a los Gobiernos Regionales en la implementación de los PERX.
- **Se cuenta con una Agenda Prioritaria de Comercio Exterior (APCE).** Esta agenda estableció una serie de políticas y estrategias prioritarias las cuales vienen sirviendo de base para las negociaciones comerciales llevadas a cabo por el país. Se elaboró la primera versión del APCE en el 2004 y actualmente se está trabajando una cuarta versión.
- **Se mejoró la generación de información analítica y la evaluación de los procesos de negociación comercial, a través de la consolidación de la Oficina General de Estudios Económicos.** Esto se logró a través del desarrollo de distintos estudios técnicos que se describen en el Componente de Estudios Técnicos. Asimismo, se capacitaron a sus profesionales en el uso de modelos de equilibrio general y parcial para medir los impactos de la apertura comercial sobre la producción nacional.

Componente 2. Entrenamiento y Especialización

- **Se mejoró la capacidad técnica en negociaciones comerciales internacionales y desarrollo del comercio exterior de funcionarios del sector público y representantes del sector privado.** Se llevaron a cabo 33 cursos, 37 pasantías y 8 talleres, los cuales beneficiaron a 4,363 personas, incluyendo funcionarios del MEF, INCECOPI, MINAG, SENASA, representantes de los gobiernos regionales y representantes del sector privado (Lima y Regiones). Se establecieron reglas y mecanismos para asegurar que los beneficiarios sigan trabajando en el sector público durante un tiempo pre establecido o, alternativamente, reembolsen los costos de los cursos.

¹ La página Web del MINCETUR (www.mincetur.gob.pe) lista todas las actividades realizadas en los 6 Componentes del Programa.

Componente 3. Programa de Estudios Técnicos

- **Se cuenta con una estrategia de negociación con enfoque exportador para el análisis de los procesos de negociación.** Esto se desarrolló mediante la elaboración del inventario de restricciones al comercio exterior y la planificación de metodologías para su desmantelamiento; el análisis del TLC con Estados Unidos; la elaboración de la estrategia de atracción de inversiones tailandesas al Perú e identificación de la oferta exportable de servicios a Tailandia; y la elaboración de la estrategia nacional sobre comercio y medio ambiente.
- **Se ha incrementado la capacidad analítica del Mincetur para determinar el impacto de la liberalización comercial en la economía.** Se desarrollaron: una matriz de contabilidad social para el análisis de políticas económicas, comerciales y sociales; estudios sobre biotecnología y organismos genéticamente modificados; y un set de modelos de equilibrio general computable (EGC) para análisis de políticas económicas, comerciales y sociales. Finalmente, dos funcionarios acudieron a una pasantía modelos de EGC en la sede del Banco, y dos funcionarios asistieron al curso “Modelos de Equilibrio General Computable” que brindó el INTAL en Argentina.
- **Se disponen de herramientas técnicas para las negociaciones sobre agricultura que permiten, principalmente, el análisis del Acuerdo de Agricultura de la OMC.** Para esto se elaboró un estudio sobre lineamientos generales y específicos para la participación del Perú en las negociaciones comerciales internacionales agrícolas.

Componente 4. Establecimiento de un Sistema de Información Integrado de Comercio Exterior (SIICEX)

- **Se cuenta con un sistema de información comercial que permite atender las exigencias de información de usuarios, públicos y privados, para el análisis y toma de decisiones estratégicas en materia de comercio exterior.** Esto se logró a través del desarrollo de un sistema integrado de información comercial e inteligencia competitiva mediante un portal centralizado on-line (<http://www.siicex.gob.pe>). Se han desarrollado, también, mecanismos para la actualización y mantenimiento de los módulos de información para las instituciones involucradas en el Sistema.
- **Se mejoró el conocimiento de herramientas informáticas necesarias para la administración de un sistema integrado de comercio exterior.** Esto se logró a través de capacitaciones al personal de PROMPERU. Asimismo, se realizaron pasantías a PRO-Export Colombia y se participó en el taller de Capacitación en Métodos de Gestión de Servicios de Información Comercial y Acceso a Fuentes Internacionales de Información (Ginebra, Suiza).

Componente 5. Consultas con el sector privado y la sociedad civil²

- **Se logró mayor apoyo a los beneficios y oportunidades de la liberalización comercial.** Ello se logró través de consultas en las principales regiones del país sobre los procesos de negociación comercial. Se realizaron foros informativos y consultivos en 22 regiones. También se realizó un taller sobre el TLC Perú–Estados Unidos dirigido a los presidentes, funcionarios y prensa de las regiones.
- **Se trataron puntos específicos de la agenda sobre negociaciones comerciales internacionales a través de distintas reuniones técnicas.** Se realizaron 427 eventos con los distintos públicos objetivos (congresistas, sus asesores, comunidad académica, representantes del sector privado y sociedad civil). También se difundieron materiales informativos.

² Se realizaron actividades específicas para apoyar el proceso de negociación del TLC con Estados Unidos, las que cumplieron adecuadamente los objetivos coyunturales, por lo tanto, no se consideró necesario establecer mecanismos permanentes de consulta para tratar la temática del comercio exterior.

Componente 6. Desarrollo de la Promoción Comercial

- **Se ha dado impulso al desarrollo de la oferta exportable no tradicional a través del apoyo a iniciativas del sector privado.** Para ello realizaron las siguientes actividades: fortalecimiento organizacional de la Central de Asociaciones de Productores de Piura y Tumbes de Banano Orgánico (CEPIBO); gestión y diseño organizacional de las asociaciones de productores de olivo y orégano y de PROLIMÓN; elaboración del Plan de Fortalecimiento del sector vitivinícola pisquero para la Consolidación de una Asociación Nacional de Productores de Uvas Pisqueras; elaboración del plan de fortalecimiento del sector cacaoero para la consolidación de una asociación nacional de productores de cacao; y elaboración de Guía de inversión para la exportación de Junín y Arequipa.
- **Desarrollo de estrategias comerciales y de inteligencia comercial para contribuir al crecimiento de la oferta exportable no tradicional.** Esto se logró a través de las bases estratégicas del PENX 2003-2013, del cual se derivaron diversos planes específicos y actividades en: mercados, sectores, cultura exportadora y facilitación de comercio. Se realizó una serie de consultorias sobre Planes Operativos de Mercado (POM); Planes Operativos Sectoriales (POS); Normalización técnica, manual de buenas prácticas y sello de certificación voluntaria; Normas técnicas peruanas (NTP); Plan Maestro de Facilitación de Comercio y sus estudios sobre competitividad logística en operatividad aduanera, infraestructura y servicios de transporte terrestre, infraestructura y transporte aéreo, e infraestructura y transporte marítimo; y un Plan Maestro de Cultura Exportadora.
- **Se cuenta con una base técnico analítica para hacer más eficiente la distribución física internacional y los servicios al comercio exterior.** Para ello se elaboraron consultorias sobre: Implementación de medidas que permitan facilitar el comercio exterior a través del ejercicio eficiente del control aduanero; Reactivación del cabotaje marítimo de carga general en nuestro país en apoyo a la oferta exportable regional; Guía de orientación al usuario del transporte y servicios aéreos; Rol facilitador de la gestión aduanera en el establecimiento de procedimientos ágiles y expeditivos que permitan el máximo aprovechamiento de los regímenes aduaneros; Guía de orientación al usuario del transporte marítimo y servicios portuarios; y una Metodología y contenidos para un programa de talleres de capacitación sobre transporte marítimo y servicios portuarios.

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)	
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)	
1. Fortalecer la capacidad institucional nacional para formular una política eficaz, integral y consistente y mejorar la gestión del comercio exterior. Clasificación: P	
Indicadores Claves del Efectos Directos	
Efectos Directos Planeados	Efectos Directos Logrados
El indicador de calificación de evolución presupuestaria del pliego 35035, MINCETUR, se eleva de 68% a 90%.	Apoyo a la Reforma y Reorganización Institucional <ul style="list-style-type: none"> • Se cuentan con políticas en materia de descentralización y cultura exportadora. • Se cuenta con una Agenda Prioritaria de Comercio Exterior (APCE). • Se mejoró la generación de información analítica y la evaluación de los procesos de negociación comercial. • Se amplió el número de oficinas regionales a cinco (5): Arequipa, Loreto, Lambayeque, Cusco y Junín. La mayoría de los 25 gobiernos regionales cuenta con Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR), las cuales coordinan actividades en comercio exterior y turismo con MINCETUR y PROMPERU. Entrenamiento y Especialización <ul style="list-style-type: none"> • Se mejoró la capacidad técnica del sector público y privado en negociaciones comerciales internacionales y desarrollo del comercio exterior. Programa de Estudios Técnicos <ul style="list-style-type: none"> • Se incrementó la capacidad analítica del MINCETUR para determinar el impacto de la liberalización
Incrementar el porcentaje del subprograma "Promoción Externa del Comercio" ejecutado por MINCETUR de 65.3% a 94.9%.	
Elevar el número de regiones que cuentan con Dirección de Comercio Exterior y Personal de 1 a 3.	

Incrementar el Porcentaje de medidas del capítulo de facilitación del PENX que se consideran como cumplidas de 0% al 70%.	<p>comercial en la economía.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con una estrategia de negociación con enfoque exportador para el análisis de los procesos de negociación. Se disponen de herramientas técnicas para las negociaciones sobre agricultura que permiten el análisis del Acuerdo de Agricultura de la OMC. <p>Establecimiento de un Sistema de Información Integrado de Comercio Exterior</p> <ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un sistema de información comercial que permite atender las exigencias de información de usuarios, públicos y privados, para el análisis y toma de decisiones estratégicas en materia de comercio exterior (http://www.siicex.gob.pe). Se mejoró el conocimiento de herramientas informáticas necesarias para la administración de un sistema integrado de comercio exterior. <p>Consultas con sector privado y la sociedad civil</p> <ul style="list-style-type: none"> Se logró mayor apoyo a los beneficios y oportunidades de la liberalización comercial Se dio impulso al desarrollo de la oferta exportable no tradicional a través del apoyo a iniciativas del sector privado. <p>Desarrollo de Promoción Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> Se desarrollaron estrategias comerciales y de inteligencia comercial para contribuir al crecimiento de la oferta exportable no tradicional. Se cuenta con una base técnico analítica para hacer más eficiente la distribución física internacional y los servicios al comercio exterior. 		
<p>Reformulación.</p> <p>El programa no ha reformulado ni los objetivos ni los componentes, únicamente se han actualizado los indicadores del marco lógico</p> <p>[] N/A</p>			
<p>Reajuste ISDP: indicar si y cuándo el Informe de Seguimiento y Desempeño del Proyecto (ISDP) fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio.</p> <p>[X] N/A</p>			
<p>Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):</p>			
[] Muy Probable (MP)	[X] Probable (P)	[] Poco Probable (PP)	[] Improbable (MI)
<p>Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados.</p> <ol style="list-style-type: none"> La ejecución del presupuesto de PROMPERU (antes PROMPEX) muestra un nivel alto de ejecución de sus recursos. PROMPERU cumplió con la meta de descentralización (3 oficinas) fijada en el indicador del marco lógico. Esta meta se ha logrado aunque cabe señalar que la estrategia actual se basa en coordinar más cerca con las DIRCETURs creadas por los Gobiernos regionales para impulsar el desarrollo regional. Tanto MINCETUR como PROMPERU coordinan muy de cerca con estas Direcciones para la implementación de los PERX. La ejecución de las medidas de facilitación del PENX está en progreso. El gobierno considera el ámbito de Comercio Exterior como pilar de su estrategia de generación de empleo, divisas y tributos. La evaluación final realizada ha verificado la información que tiene el equipo del proyecto de que se han alcanzado satisfactoriamente las metas del OD. 			
<p>Estrategia de País: La estrategia de país vigente al momento del diseño del Programa (Documento de Estrategia con Perú, GN-2205-1, 2002) indicaba como objetivos estratégicos para la intervención del Banco los siguientes: (i) Incrementar la competitividad y la productividad; ii) Promover desarrollo social y aumentar la eficiencia social; y iii) Modernización del Estado y descentralización. El programa contribuyó al aumento de la productividad del sistema exportador y el mejoramiento de la eficiencia, la focalización y la coordinación interinstitucional de las entidades públicas en el sector de comercio exterior, según los objetivos generales (i) y (iii) de la estrategia. También, el Programa contribuyó con la estrategia del Banco para la promoción de los procesos de integración regional, identificada como una de las cuatro áreas de acción prioritarias en la estrategia institucional del Banco, al mejorar la capacidad negociadora del país mediante capacitaciones y estudios técnicos; la formulación de una Agenda Prioritaria de Comercio Exterior; y desarrollar Estrategias Comerciales y de Inteligencia Comercial.</p>			

b. Externalidades

- **Creación de las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)** por parte de los Gobiernos Regionales para apoyar distintas actividades para el desarrollo del comercio exterior y turismo. El establecimiento de estas Oficinas coincidió con la creación de oficinas regionales por parte de PROMPERU. Es fundamental que, tanto, MINCETUR como PROMPERU apoyen la labor de estas oficinas con información y servicios, y contar con una que evite posibles duplicaciones de esfuerzos y recursos.
- **La formulación de planes exportadores (el PENX y los PERXs)** permitió construir una metodología de trabajo, para la elaboración conjunta de este tipo de planes por parte del sector público y el sector privado, cuyos beneficios y aprendizaje trascienden al sector comercio exterior.

- **El alza de los precios** de los productos que conforman las exportaciones tradicionales, principalmente del sector minero metálico y no metálico, ha ayudado al crecimiento exportador y con ello los objetivos del Programa. Por tanto, debe tomarse en cuenta este factor para no sobre estimar la contribución del Programa.

c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)			
Componente 1	Indicadores Claves del Producto		
Apoyo a la Reforma y Reorganización Institucional Costo total Componente: Contrapartida: BID: 581,624.76 Desembolso BID %: 100% Clasificación: S	<u>Productos Planeados</u>	<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u>	
	INDICADOR 1. 2004: Elaborada la APCE y en el 2006 el VMCE realizada su actualización.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la primera versión del APCE en el 2004 (actualmente se está trabajando una cuarta versión). • Diseño de una estrategia regional para el cumplimiento de funciones en promoción comercial y promoción de exportaciones. • Se desarrollaron políticas en materia de descentralización y cultura exportadora, enfocándose en estudiantes de los últimos años de secundaria, recién egresados y jóvenes emprendedores (vinculados a la pequeña y mediana empresa). • Se desarrolló el Programa de Concursos Nacionales de Incentivo al Comercio Exterior y Turismo (el Concurso se encuentra en su cuarta etapa y cuenta con el apoyo y financiamiento del sector privado). • Cursos a empresarios sobre conocimientos básicos del comercio exterior, en los cuales se capacitaron a 426 empresarios en 7 regiones. • Se elaboró un "Manual de Acceso a la Cooperación Internacional", con el fin de formular propuestas y proyectos y poder acceder a la cooperación internacional para apoyar a los Gobiernos Regionales en la implementación de los PERX. • Se capacitaron a sus profesionales en el uso de modelos de equilibrio general y parcial para medir los impactos de la apertura comercial sobre la producción nacional. • Se suscribió un convenio de fortalecimiento institucional de PROMPERU con el Centro de Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo (CBI Holanda). • SENASA realizó un informe sobre actualización e implementación de sistemas de monitoreo y control de plagas en productos agrícolas de exportación. • Se realizaron dos estudios de agro-exportador: Junta de Usuarios del Valle de Sigüas y Viticultores de Cascas. 	
	INDICADOR 2: Al final del Programa, logradas 2 estructuras orgánicas y funcionales del VMCE y PROMPERU, incluyendo las modificaciones necesarias PEI, POI, ROF, MOF, CAP, entre otros.		
	Indicador 3. 2004: Se tiene una estrategia de Descentralización de Comercio y una Estrategia de Cultura Exportadora y al final del proyecto se implementa un 25% de sus recomendaciones.		
	INDICADOR 4: Al final del proyecto, realizado 1 informe del SENASA sobre actualización e implementación de sistemas de monitoreo y control de plagas en productos agrícolas de exportación.		
INDICADOR 5: Al final del proyecto, la Unidad de Comercio Exterior del Ministerio de Agricultura ha sido fortalecida con el estudio de por lo menos 1 proyecto piloto de agro exportación.			
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). <input type="checkbox"/> N/A			
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. <input checked="" type="checkbox"/> N/A			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)		
Componente 2	Indicadores Claves del Producto	
Entrenamiento y Especialización Costo total Componente: Contrapartida: BID: 623,043.17	<u>Productos Planeados</u>	<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u>
	INDICADOR 1. 2003: Elaborado el Plan de Entrenamiento y Especialización, y al final del Programa implementados cursos y capacitaciones en todos los Módulos del Plan.	<ul style="list-style-type: none"> • Se llevaron a cabo 33 cursos, 37 pasantías y 8 talleres, los cuales beneficiaron a 4,363 personas, incluyendo funcionarios del MEF, INCECOPI, MINAG, SENASA, representantes de los

Desembolso BID %: 100%	INDICADOR 2: Al final del Programa, realizada encuesta por la cual al menos un 70% de los capacitados expresa que la capacitación recibida ha sido satisfactoria y es útil para el desempeño de sus funciones.	gobiernos regionales y representantes del sector privado (Lima y Regiones). • Se establecieron reglas y mecanismos para asegurar que los beneficiarios sigan trabajando en el sector público durante un tiempo preestablecido o, alternativamente reembolsen los costos de los cursos. • Se entrevistaron a Jefes y Supervisores quienes en su mayoría expresaron que la capacitación había incrementado la productividad en sus áreas. • Se capacitaron a las 25 regiones del país en materia de comercio exterior.	
Clasificación: S	INDICADOR 3: Al final del Programa, realizada la consulta a los jefes de los funcionarios capacitados y un 70% expresa que la capacitación ha incrementado la productividad en sus áreas producto de las capacidades adquiridas por su personal.		
	INDICADOR 4: Al final de Proyecto, realizada la capacitación de 20 gobiernos regionales en comercio exterior.		
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). [] N/A			
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [] N/A			
[] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)			
Componentes 3	Indicadores Claves del Producto		
Programa de Estudios Técnicos Costo total Componente: Contrapartida: BID: 301,642.98 Desembolso BID %: 100% Clasificación: S	<u>Productos Planeados</u>	<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u>	
	INDICADOR 1: Al final del Proyecto, mantenida la OGEE y realizando sus funciones con 6 profesionales, 2 practicantes y 1 secretaria.	<ul style="list-style-type: none">• Se elaboró el inventario de restricciones al comercio exterior y la planificación de metodologías para su desmantelamiento; el análisis de un TLC con Estados Unidos; la elaboración de la estrategia de atracción de inversiones tailandesas al Perú e identificación de la oferta exportable de servicios a Tailandia; y la elaboración de la estrategia nacional sobre comercio y medio ambiente.• Se desarrollaron: una matriz de contabilidad social para el análisis de políticas económicas, comerciales y sociales; estudios sobre biotecnología y organismos genéticamente modificados; y un set de modelos de equilibrio general computable (EGC) para análisis de políticas económicas, comerciales y sociales.• Dos funcionarios acudieron a una pasantía modelos de EGC en la sede del Banco, y dos funcionarios asistieron al curso “Modelos de Equilibrio General Computable” que brindó el INTAL en Argentina.• Se elaboró un estudio sobre lineamientos generales y específicos para la participación del Perú en las negociaciones comerciales internacionales agrícolas.	
	INDICADOR 2: Al final del Proyecto, difundido y usado el modelo EGC en 4 instituciones (públicas o privadas).		
	INDICADOR 3. 2006: Asignación de presupuesto de MINCETUR para la OGEE y recursos adicionales además del personal y gastos de oficina para el desarrollo de análisis técnicos.		
	INDICADOR 4: A mediados de 2005, logrado que el 30% de los funcionarios del VMCE afirma que la toma de decisiones en materia de política comercial se basó en estudios técnicos y, al final del Programa, éste se incrementa a 50%.		
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). [] N/A			
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [] N/A			
[] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)		
Componente 4	Indicadores Claves del Producto	
Establecimiento de un SIICEX Costo total Componente: Contrapartida: BID: 1,068,318.54	<u>Productos Planeados</u>	<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u>
	INDICADOR 1. 2005: Suscritos los acuerdos inter-institucionales entre PROMPERU y los miembros del Consejo de Sistemas de Información (entidades públicas y privadas) para el desarrollo y sostenimiento del SIICEX	<ul style="list-style-type: none"> Se desarrolló un sistema integrado de información comercial e inteligencia competitiva mediante un portal centralizado on-line (http://www.siicex.gob.pe) disponible al público.

Desembolso BID %: 100%	INDICADOR 2: Al final del Programa, logrado que el 30% de las empresas encuestadas de los gremios participantes declara haber utilizado el SIICEX para tener acceso a información sobre mercados, productos y negociaciones comerciales internacionales.	<ul style="list-style-type: none">• Se mejoró el conocimiento de herramientas informáticas necesarias para la administración de un sistema integrado de comercio exterior, a través de capacitaciones al personal de PROMPERU.• Se realizaron pasantías a PRO-Export Colombia y se participó en el taller de Capacitación en Métodos de Gestión de Servicios de Información Comercial y Acceso a Fuentes Internacionales de Información (Ginebra, Suiza).• Se desarrollaron mecanismos para la actualización y mantenimiento de los módulos de información para las instituciones involucradas en el Sistema.	
	INDICADOR 3: En el primer trimestre del 2006, elaborado por PROMPERU un plan de actualización y desarrollo del SIICEX.		
	INDICADOR 4: En el primer trimestre del 2006, desarrollada una propuesta de auto sostenimiento de PROMPERU, en donde al menos un 30% de los recursos para el 2007 se obtendrán fuera del presupuesto público.		
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). [] N/A			
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [] N/A			
[] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)		
Componente 5	Indicadores Claves del Producto	
Consultas con el Sector Privado y la Sociedad Civil Costo total Componente: Contrapartida: BID: 254,659.51 Desembolso BID %: 100% Clasificación: S	<u>Productos Planeados</u>	<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u>
	INDICADOR 1. 2005: Realizados foros informativos y consultivos en 10 regiones. INDICADOR 2. 2005: Realizados 10 eventos donde se difundió materiales publicados por el Programa con la presencia del sector privado, de la Sociedad Civil y del Congreso.	<ul style="list-style-type: none"> Se realizaron consultas en las principales regiones del país sobre los procesos de negociación comercial. Se realizaron foros informativos y consultivos en 22 regiones. También se realizó un taller sobre el TLC Perú–Estados Unidos dirigido a los presidentes, funcionarios y prensa de las regiones. Se realizaron 427 eventos con distintos públicos objetivos (congresistas, sus asesores, comunidad académica, representantes del sector privado y sociedad civil), un 50% en Lima y el otro 50% en provincias, cubriendo la totalidad de los departamentos del país incluyendo la provincia constitucional del Callao. Se difundieron materiales informativos.
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). <input type="checkbox"/> N/A		
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. <input checked="" type="checkbox"/> N/A		
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)		
Componente 6	Indicadores Claves del Producto	
Desarrollo de la Promoción Comercial Costo total Componente: Contrapartida: BID: 1,274,715.67 Desembolso BID %: 100% Clasificación: S	<u>Productos Planeados</u>	<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u>
	INDICADOR 1. 2003: Elaboradas las Bases Estratégicas del PENX 2003-2013. INDICADOR 2. 2003: Realizado el evento de promoción comercial "Perú Exporta 2003". INDICADOR 3. 2003: Elaborada metodología de benchmarking a utilizarse en visitas para conocer experiencias de promoción comercial exitosas. INDICADOR 4. 2004 y 2005: Al menos 9 POS (PENX). INDICADOR 5. 2005: Elaborada y puesta en marcha una propuesta integral sobre una nueva estructura, procedimientos y funciones para PROMPERU.	<ul style="list-style-type: none"> Se establecieron las bases estratégicas del PENX 2003-2013, del cual se derivaron diversos planes específicos y actividades en mercados, sectores, cultura exportadora y facilitación de comercio. Se realizaron actividades de fortalecimiento organizacional de la Central de Asociaciones de Productores de Piura y Tumbes de Banano Orgánico (CEPIBO); gestión y diseño organizacional de las asociaciones de productores de olivo y orégano y de PROLIMÓN; elaboración del Plan de Fortalecimiento del sector vitivinícola pisquero; elaboración del plan de fortalecimiento del sector cacaoero; y elaboración de

	INDICADOR 6. 2005; Diseñados y desarrollados 10 instrumentos de política para el desarrollo sectorial contemplado en el PENX (incluyendo la facilitación del comercio), y al final del Programa diseñados y desarrollados 20 instrumentos.	Guía de inversión para la exportación de Junín y Arequipa. <ul style="list-style-type: none"> Se realizó un evento de promoción comercial con la presencia de más de 500 importadores provenientes de Estados Unidos, la Comunidad Andina, y otros representantes de Europa, Asia, Oceanía y África. Se desarrolló metodología para PROMPERU para comparar sus programas y servicios con los de otras entidades extranjeras de promoción comercial que cumplen labores similares. Se elaboraron 13 POs y se desarrollaron 38 instrumentos de política. Así, se realizaron consultorías sobre Planes Operativos de Mercado (POM); Planes Operativos Sectoriales (POS); Normalización técnica, manual de buenas prácticas y sello de certificación voluntaria; Normas técnicas peruanas (NTP); Plan Maestro de Facilitación de Comercio y sus estudios sobre competitividad logística en operatividad aduanera, infraestructura y servicios de transporte terrestre, infraestructura y transporte aéreo, e infraestructura y transporte marítimo; Plan Maestro de Cultura Exportadora. Se elaboraron consultorías sobre: Facilitación de comercio y control aduanero; Reactivación del cabotaje marítimo de carga general en apoyo a la oferta exportable regional; Guía de orientación al usuario del transporte y servicios aéreos; Rol facilitador de la gestión aduanera en el establecimiento de procedimientos ágiles y expeditivos que permitan el máximo aprovechamiento de los regímenes aduaneros; Guía de orientación al usuario del transporte marítimo y servicios portuarios; y una Metodología y contenidos para un programa de talleres de capacitación sobre transporte marítimo y servicios portuarios. 	
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). <input type="checkbox"/> N/A			
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. <input type="checkbox"/> N/A			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

d. Costos del Proyecto (en US\$)

Costos	Costo Total del Proyecto - (US\$000) Planeado				Costo Total del Proyecto - Actual (US\$000)			
	BID	Aporte Local	Total	%	BID	Aporte Local	Total	%
1. Administración	412	248	660	9%	518	286	804	13%
2. Costos Directos	4,298	1,302	5,600	78%	4,104	1,002	5,106	80%
- Reforma y reorganización institucional	670	160	830	12%	582	97	679	11%
- Entrenamiento y especialización	680	230	910	13%	623	209	832	13%
- Programa de estudios técnicos	718	212	930	13%	302	86	387	6%
- Sistemas Integral de Información de CE	1,190	250	1,440	20%	1,068	217	1,285	20%
- Consultas con sector privado y sociedad civil	290	100	390	5%	255	67	322	5%
- Promoción comercial	750	350	1,100	15%	1,275	326	1,601	25%
3. Costos concurrentes e imprevistos	240	0	240	3%	235	42	277	4%
4. Costos Financieros	50	600	650	9%	1	231	232	4%
Total	5,000	2,150	7,150	100%	4,857	1,561	6,418	100%
Total (%)	70%	30%	100%		76%	24%	1.00	

IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

La disponibilidad de recursos humanos constituyó un factor crítico para la implementación del Programa. Este factor se vio agudizado con el proceso de negociación del TLC con Estados Unidos. Para MINCETUR la negociación y concreción del TLC constituyó, entendiblemente, una prioridad y prueba de liderazgo institucional. Debido a ello la disponibilidad de recursos, principalmente humanos, previstos inicialmente para la implementación del Programa no fueron los óptimos. La menor disponibilidad de recursos institucionales debilitó el liderazgo del Programa. Hubo, por ejemplo, varios cambios en las gerencias operativas al inicio del Programa y, en determinados momentos, Gerentes Operativos (GOs) sobrecargados de responsabilidades por falta de recursos humanos. Ello afectó directamente la implementación del Programa debido a que los GOs tenían a su cargo priorizar los aspectos técnicos en la ejecución de todos los componentes del Programa y liderar la planificación e implementación de los Planes Operativos Anuales (POAs). Asimismo, en términos de las capacitaciones previstas, hubo dificultad por parte de funcionarios en atender a las capacitaciones debido a la demanda de tiempo que implicaba el TLC.

Otro factor crítico fue la baja experiencia previa del MINCETUR en el desarrollo y gestión de proyectos de la magnitud del Programa, lo que dificultó, en algunos casos, la supervisión de las consultorías, lo que prorrogó el cierre del Programa.

Finalmente, la rigidez del Estado Peruano para modificar sus estructuras organizacionales y niveles de coordinación constituyó también un factor crítico. La PCM no aprobó la adopción de un modelo de organización matricial para el VMCE, el cual fue considerado como el modelo organizacional más apropiado para el manejo de las negociaciones comerciales internacionales y el desarrollo del comercio exterior.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

El **Organismo Ejecutor** del Programa fue el **Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través de su Vice Ministerio de Comercio Exterior**. El desarrollo de los componentes del proyecto muestra que se cumplió la mayoría de los entregables posibles, y se terminaron de comprometer los recursos.

Las Evaluaciones Ex-post de **adquisiciones** del proyecto tuvieron resultados satisfactorios, de acuerdo con la evaluación llevada en setiembre de 2006. Las observaciones estuvieron básicamente referidas a cuestiones que no vulneraron los principios de transparencia, competencia, economía y eficiencia que debe seguir todo proceso de selección y evaluación. El ejecutor implementó de forma inmediata las recomendaciones formuladas por el Banco. Respecto al cumplimiento de los **requerimientos financieros**, el Ejecutor presentó de forma oportuna los estados financieros auditados con opinión calificada por los auditores externos como limpia. La mayoría de las recomendaciones se implementaron satisfactoriamente. De otro lado, la **Unidad Coordinadora del Programa (UCP)** atendió las demandas requeridas por el VMCE, PROMPERU, MINAG y SENASA, y en la parte administrativa, también de la Oficina General de Administración (OGA) del MINCETUR. Finalmente, los Informes sobre la **evaluación del sistema de control interno** de los años 2003, 2004, 2005, 2006 y 2007 señalan que no existían condiciones reportables.

Hubo algunas limitaciones en tanto la OGA, encargada de contratar y realizar los pagos a los proveedores del Programa, no conocía previamente los procedimientos y normas del Banco, los que difieren en algunos temas importantes de las políticas de adquisiciones del Estado Peruano; aunque las principales dudas se superaron paulatinamente.

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

c. Desempeño del Banco

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

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input 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 de los logros alcanzados se ve favorecida principalmente por **el liderazgo alcanzado por el MINCETUR** en materia de comercio exterior. El MINCETUR ha sido exitoso en marcar la agenda de negociaciones y obtener el correspondiente respaldo político del Gobierno para la concreción de dichas negociaciones. De otro lado, el MINCETUR cuenta con **Recursos Humanos adecuadamente capacitados, técnicos y con mucha experiencia**, que debería permitirle orientar y ejecutar adecuadamente la política de desarrollo comercial (aunque con las limitaciones que se mencionan en la siguiente sección). En esa misma línea, por ejemplo, la OGEE ofrece un importante apoyo para el análisis de la posición negociadora peruana y los beneficios resultantes de la negociación. Se han mejorado los **canales de comunicación entre el sector público y privado y la sociedad civil**, a través del proceso que significó la negociación del TLC con Estados Unidos, lo que facilita el desarrollo de una política comercial más consensuada y sostenible.

b. Riesgos Potenciales

Existen otros factores críticos relativos a determinadas condiciones que deberán ser consolidadas u obtenidas para asegurar la sostenibilidad y que en la actualidad constituyen riesgos potenciales.

Un primer elemento se deriva de que la institucionalidad, planificación y gestión por resultados permanecen como retos pendientes. Se requiere conformar las instancias formales de coordinación de políticas públicas y estrategias de comercio exterior (a nivel político-estratégico y técnico-estratégico) para tomar decisiones coordinadas para la ejecución de recursos y la realización de proyectos para mejorar los niveles de competitividad y el desempeño exportador. También, relacionado con lo anterior, resulta necesario delinear una política intersectorial efectiva para el aprovechamiento y puesta en marcha de los PENX, los cuales necesitan ser reimpulsados. En efecto, el PENX requiere sistemas de evaluación y de medición de impacto que aún están por desarrollarse.

Un segundo elemento es la disponibilidad de recursos financieros. En primer lugar para garantizar la capacidad de retención de los cuadros técnicos del MINCETUR y su continua capacitación, a fin de mantener el actual nivel alcanzado. En segundo lugar, para asegurar la sostenibilidad operativa del SIICEX (para adquirir bases de datos, servidores, licencias, así como para capacitar al personal de PROMPERU en herramientas informáticas, etc.). Para ello puede resultar necesario buscar auspicios del sector privado y generar un “efecto arrastre” entre el empresariado exportador, u otros apoyos financieros de fuentes internacionales, así como arreglos interinstitucionales para evitar duplicidad de esfuerzos.

Un tercer y último elemento es que el ritmo de apertura de mercados no va a la par con otras reformas necesarias para aprovechar en las mejores condiciones el comercio internacional. La temática no depende exclusivamente del MINCETUR, pero requiere del fortalecimiento de la capacidad técnica de esta entidad, como catalizadora del aprovechamiento de oportunidades del comercio internacional y la inversión extranjera.

c. Capacidad Institucional

Los aspectos institucionales claves para la sostenibilidad de los resultados del proyecto, han sido mencionados y discutidos en los puntos a y b. Cabe indicar, por otro lado, que el Componente 1 (Apoyo a la Reforma y reorganización institucional) está directamente relacionado con los aspectos institucionales.

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

Los resultados del Proyecto se evidencian en los Informes de Evaluación Intermedia y Evaluación Final, así como los informes de Progreso, los mismos que dan cuenta, entre otros aspectos, de la ejecución financiera y los productos realizados. Cabe mencionar, como se ha explicado antes, que fue difícil vincular estos resultados a los indicadores del ML debido a las deficiencias metodológicas tanto de los indicadores originales como reformulados.

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

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

VII. Lecciones Aprendidas

i. Formulación y Diseño

Resulta importante establecer indicadores relevantes para medir tanto los productos como los efectos buscados, aspectos que no fueron suficientemente fortalecidos en el Marco Lógico. Se debe contar con un fuerte nivel de articulación y coordinación entre el Banco y la Unidad Ejecutora para llevar a cabo el diseño del Programa y la preparación del Marco Lógico.

En un programa cuyo uno de los objetivos es el fortalecimiento institucional debe considerar no sólo actividades específicas (aquellas cuya ejecución queda predeterminada desde el diseño y/o son de carácter prioritario) sino también actividades que tengan cierta flexibilidad de manera que sea posible adaptarlas a los cambios institucionales o coyunturales que se vayan produciendo. Esa flexibilidad es especialmente necesaria si se prevé un contexto de cambios, como era presumible se iban a producir bajo las negociaciones del TLC con Estados Unidos.

ii. Ejecución y aspectos institucionales

Se debe dar énfasis al análisis de la capacidad institucional, como condición previa al desarrollo de determinadas actividades específicas sobre estrategias comerciales e instrumentos comerciales. Un desarrollo mayor del PENX requiere resolver problemas de institucionalidad, planificación estratégica y medición de impacto, aspectos que no fueron completamente tratados durante la ejecución del Programa.

Asimismo, la implementación de planes cuya implementación involucra varios sectores, como los que involucran el PENX, requiere de un liderazgo claro de coordinación interinstitucional entre unidades ejecutoras y sub ejecutoras. En Programas donde justamente uno de los componentes es el fortalecimiento institucional, la capacidad institucional para coordinar interinstitucionalmente debe ser objeto de una evaluación ex-ante y durante la ejecución del Programa.

Se debe prestar especial atención en el monitoreo de la ejecución del Programa cuando ocurren cambios sistémicos importantes, como los que se produjeron con el inicio de las negociaciones del TLC con Estados Unidos, especialmente si estos afectan el desempeño institucional. Los grandes retos y oportunidades que estos cambios implican pueden ser tomados como una oportunidad para introducir los cambios institucionales necesarios, en lugar de constituir un factor limitante.

iii. Sostenibilidad

El apoyo del gobierno al desarrollo exportador debe manifestarse tanto a nivel de político como financiero para la obtención de resultados concretos. El apoyo político es necesario para afianzar el

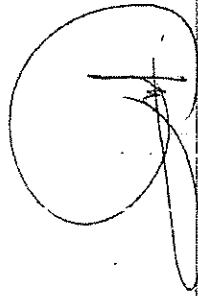
liderazgo del MINCETUR en la formulación de estrategias exportadoras multisectoriales, tal como las que se contemplan en el PENX. El apoyo financiero resulta relevante para asegurar el entrenamiento y capacitación del personal técnico; la capacidad de retención de éstos; y el mantenimiento y pleno funcionamiento de áreas claves como la OGEE para el efectivo cumplimiento de sus labores de apoyo a los negociadores y a la definición de estrategias para el desarrollo del comercio exterior.

iv. Aspectos culturales o políticos

En ausencia de mecanismos permanentes de consulta para crear un clima favorable al proceso de negociaciones comerciales, las actividades de coordinación y difusión de los beneficios del comercio exterior con distintos representantes de la sociedad civil demostraron ser una adecuada alternativa. Para ello, sin embargo, se requiere voluntad política del gobierno y el sector, así como capacidad de diálogo y monitoreo permanente de los temas sensibles.

III. ACCIONES FUTURAS

3.1 Se prevé trabajar conjuntamente entre el Banco y MINCETUR, en particular, en torno la sostenibilidad de los resultados alcanzados.



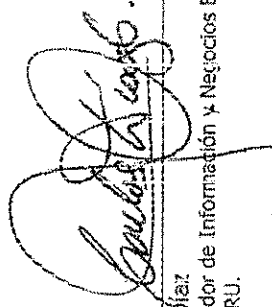
Luis Torres
Director de la Dirección Nacional de Comercio Exterior.
MINCETUR.



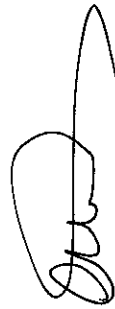
Nathan Nadramija
Ex-Jefe de la Oficina General de Estudios Económicos.
Director de Asuntos Bilaterales con Asia y Oceanía.
MINCETUR.



Bernarció Tupiza
Sub-Director de Inteligencia y Prospectiva Comercial.
PROMPERU.



Carlos Díaz
Coordinador de Información y Negocios Electrónicos.
PROMPERU.



Carlos Tovar
Jefe de Equipo del PCR
Sector de Integración y Comercio
Banco Interamericano Desarrollo


ANEXO 1: TALLER DE CIERRE Y REUNIONES


PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA POLÍTICA COMERCIAL EXTERNA - PE0219,
1442/OC-PE
LIMA, PERÚ, 20 ABRIL DE 2009

I. CONVOCATORIA Y PARTICIPACIÓN

1.1 Mediante comunicación del 8 de abril de 2009, se convocó a los ejecutores y beneficiarios del Programa de Préstamo 1442/OC-PE, a fin de discutir con el cumplimiento de los objetivos, implementación y sostenibilidad de los resultados del Programa. El 13 de abril de 2009, se distribuyó el informe de terminación de proyecto a efectos de ser discutido durante el taller.


1.2 Las instituciones convocadas fueron el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), PROMPERU y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), a través de las siguientes personas:

- 
- Luis Torres, Director Nacional de Desarrollo de Comercio Exterior, MINCETUR.
 - Daniel Espinoza, Dirección Nacional de Desarrollo de Comercio Exterior, MINCETUR.
 - Francisco Ruiz, Dirección Nacional de Desarrollo de Comercio Exterior, MINCETUR.
 - Franz Baumann, Dirección Nacional de Desarrollo de Comercio Exterior, MINCETUR.
 - Nathan Nadramija, ExJefe de la Oficina General de Estudios Económicos, MINCETUR.
 - Bernardo Muñoz, Sub-Director de Inteligencia y Prospectiva Comercial, PROMPERU.
 - Wilfredo Solano, Especialista-Instituciones, Dirección General de Programación Multianual, MEF.



1.3 Debido a que la dificultad de que algún representante de PROMPERU asista durante la fecha indicada, se acordó con esta institución realizar una reunión en sus instalaciones el día 16 de abril de 2009. Esta reunión se realizó con la participación de los señores Bernardo Muñoz, Sub-Director de Inteligencia y Prospectiva Comercial; Carlos Díaz, Coordinador del Área de Información y Negocios Electrónicos; Juan Luis Reus (consultor BID) y Carlos Tovar (BID).

1.4 Por su parte, señor Luis Torres, Director de la Dirección Nacional de Desarrollo de Comercio Exterior, hizo llegar sus comentarios por escrito.





1.5 Durante la fecha prevista para el taller, asistió el señor Nathan Nadramija, ExJefe de la Oficina General de Estudios Económicos, con quien se reunieron los señores Juan Luis Reus (consultor BID) y Carlos Tovar (BID).

II. ASPECTOS DESTACADOS EN EL TALLER, REUNIONES Y COMENTARIOS RECIBIDOS

2.1 Durante el taller, las conversaciones sostenidas y los comentarios recibidos, se mencionaron, en particular, el cumplimiento de los objetivos, resultados e implementación, así como la sostenibilidad de los resultados del Programa.

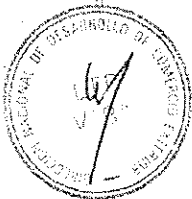
2.2 A nivel de componentes se destacaron los siguientes aspectos:

- 
- 
- Componente 1: Apoyo a la Reforma y Reorganización Institucional.** A través de este componente se elaboraron políticas en materia de descentralización y cultura exportadora; y una Agenda Prioritaria de Comercio Exterior (APCE). Asimismo mejoró la generación de información analítica y la evaluación de los procesos de negociación comercial, este último aspecto a través de la consolidación de la Oficina General de Estudios Económicos. Haciendo un balance final, la implementación de este componente fue satisfactoria, aun cuando los procesos de negociación comercial como el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, así como la velocidad que MINCETUR impuso para concretar la facilitación del comercio exterior, dificultaron que se concretaran las voluntades y recursos para que proseguir con el planeamiento estratégico del VMCE y PROMPERU (gestión por resultados, indicadores de medición), organización matricial del VMCE y desarrollar el sistema de administración de acuerdos comerciales.

- ii. **Componente 2: Plan de entrenamiento y capacitación.** A través de este componente se mejoró la capacidad técnica en negociaciones comerciales internacionales y desarrollo del comercio exterior de funcionarios del sector público y representantes del sector privado. Su implementación fue satisfactoria, sin embargo, en términos de sostenibilidad, se resaltó que queda pendiente contar con un programa de capacitación continuo.
- iii. **Componente 3: Programa de Estudios Técnicos.** A través de este componente se cuenta con una estrategia de negociación con enfoque exportador para el análisis de los procesos de negociación; se ha incrementado la capacidad analítica del MINCETUR para determinar el impacto de la liberalización comercial en la economía; y se disponen de herramientas técnicas para las negociaciones sobre agricultura que permiten, principalmente, el análisis del Acuerdo de Agricultura de la OMC. Se consideró que la implementación de este componente fue satisfactoria, sin embargo, se mencionó que la Oficina General de Estudios Económicos no tenía control directo de su presupuesto como se había previsto.
- iv. **Componente 4: Establecimiento de Sistema de Información Integrado de Comercio Exterior (SIICEX).** A través de este componente se mejoró el conocimiento de herramientas informáticas necesarias para la administración de un sistema integrado de comercio exterior. PROMPERU ha realizado una serie de acciones que han permitido mejorar sustancialmente el SIICEX encontrándose a la fecha en funcionamiento. Pese a las dificultades iniciales, se consideró la implementación de este componente como satisfactoria. Con respecto a algunos aspectos que tienen que ser asegurados para brindar sostenibilidad al sistema, PROMPERU tiene previsto lanzar MISIICEX, lo que permitiría brindar una serie de servicios específicos bajo cobro y contribuir a las sostenibilidad del sistema.
- v. **Componente 5: Consultas con el sector privado y la sociedad civil.** Se logró mayor apoyo a los beneficios y oportunidades de la liberalización comercial y se trataron puntos específicos de la agenda sobre negociaciones comerciales internacionales a través de distintas reuniones técnicas. La implementación de este componente fue satisfactoria, aunque quedó pendiente crear un sistema estructurado y permanente de consulta con la sociedad civil. Sin embargo, se destacó que se han generado mecanismos no-estructurados que actualmente son bastante funcionales, los mismos que son destacados por el sector privado y público.
- vi. **Componente 6: Desarrollo de la Promoción Comercial.** A través de este componente se ha dado impulso al desarrollo de la oferta exportable no tradicional a través del apoyo a iniciativas del sector privado; desarrollo de estrategias comerciales y de inteligencia comercial para contribuir al crecimiento de la oferta exportable no tradicional; y se cuenta con una base técnico analítica para hacer más eficiente la distribución física internacional y los servicios al comercio exterior. La implementación de este componente fue satisfactoria, aun cuando, el proceso de implementación del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos obligó al MINCETUR, y gran parte de los Ministerios, a desarrollar vertiginosamente cerca de 100 Decretos Legislativos, hoy vigentes y con sus respectivos reglamentos, limitando la coordinación interinstitucional y liderazgo de MINCETUR en materia de institucionalización del comercio exterior a nivel nacional. Se resaltó que existe la necesidad de fortalecer el sistema de gestión del PENX y los PERXs.

2.3 Entre los factores críticos principales para la sostenibilidad de los resultados se identificó la falta de recursos como una seria limitante. Pese a contar con un equipo capacitado, el número de personal con el que se cuenta es insuficiente para realizar las tareas que se necesitan. Se destacó también que en la parte de implementación éste fue un factor limitante.

2.4 Finalmente, hubo anuencia de parte de los representantes del MINCETUR y PROMPERU para que se proceda con la publicación del informe de conformidad con lo previsto por la política de publicación del Banco (GN-1831-18 y OP-102, A.17) la cual dispone que la información referente al Banco y a sus actividades debe ponerse a disposición del público.



ANEXO II: Evaluación del Prestatario



Banco Interamericano de Desarrollo Informe de Terminación de Proyecto –2006 PCR Evaluación del Prestatario

Nombre del Proyecto: Programa de Desarrollo de Políticas Comerciales PE-L0219

Agencia(s) Ejecutora(s): Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur).

Prestatario: Gobierno del Perú.

Fecha de Aprobación del Proyecto: 09/12/2002

Fecha Efectividad Contrato: 20/010/2003

Fecha Evaluación Prestatario: 24/04/2009

Fecha Taller de Cierre: 20/04/2009

Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Prestatario

La probabilidad de Lograr su Objetivo(s) de Desarrollo:

☒ Muy Probable (MP) ☐ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Implementación del Proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (HS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PC) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:

☒ Muy Probable (MP) ☐ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Comentarios:

Desempeño del Prestatario

Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (US) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

Desempeño del Banco

Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta que punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento) así como asistencia técnica (y la flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación del proyecto. Sus comentarios serán incorporados en el PCR, sin ser alterados). Favor notar que esta sección será replicada sin alterar al cuerpo principal del PCR.

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PS) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

Sugerencias Adicionales para Mejorar el Desempeño del Banco

Comentarios/sugerencias adicionales para mejorar el futuro desempeño del Banco.
Profundizar la función del Banco para asegurar el cumplimiento de los objetivos fijados.