



PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD  
DE CONGLOMERADOS Y CADENAS PRODUCTIVAS

ACUERDO MARCO PARA LA EJECUCIÓN DEL COMPONENTE II – CONGLOMERADO DEL  
ARÁNDANO

En la ciudad de Montevideo, el 1ero. de octubre del año 2007 comparecen:

**Por Una Parte:** La Dirección de Proyectos de Desarrollo (**DIPRODE**) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República la Cra. Ec. Martha Jauge en su calidad de Directora y en nombre y representación de la misma con Sede en esta Ciudad y domicilio en la Av. Luis Alberto de Herrera N° 3350 Piso 2 “Edificio Libertad”;

**Por Otra Parte (Integrantes del Conglomerado del Arándano):**

En representación de la actividad **viverista**:

1. Maximiliano Mazzolla Passarini, C.I. 3.510.166-3
2. Alberto Peverelli Gallo, C.I. 2.811.863-1

En representación de la **industria**:

3. Heraldó Mendez, C.I. 1.814.850-7

En representación de **Upefruy** (Unión de Productores Exportadores Frutihortícolas del Uruguay)

4. Daniel José Pagliano Freire, C.I. 1.536.239-0
5. Fernando Carrau, C.I. 1.693.688-9

En representación de **Cudelar** (Cámara Uruguaya del Arándano)

6. Horacio Diego Ozer Ami Giménez, C.I. 2.607.052-0
7. Juan Pablo Furest Neris, C.I. 1.612.490-1
8. Cr.Lic. Jumil Crouzet Deleón, C.I. 3.592.982-7
9. Alejandro Eduardo Lastreto Prieto, C.I. 1.276.245-8

En representación de **Anpau** (Asociación Nacional de Productores de Arándanos del Uruguay)

10. Andrés Pedro Dondo Ramponi, C.I. 1.329.644-8
11. Alberto Grille Coronel, C.I. 1.907.959-5
12. Jorge Moizo Santoro, C.I. 1.506.549-3
13. Diego César Antelo Corbo, C.I. 2.560.524-1

**Quienes acuerdan lo siguiente:**

**Primero: Antecedentes.**

1. El Gobierno uruguayo, a través de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) obtuvo un aporte financiero del Banco Interamericano de Desarrollo (B.I.D.), para desarrollar un Programa de apoyo a la competitividad de Conglomerados y Cadenas productivas (PACC).

2. En el marco de dicho Programa el conglomerado (COP) del Arándano ha elaborado un Plan de refuerzo de la Competitividad (PRC) que cuenta con la aprobación del programa.

3. Según lo establecido en el Reglamento operativo del programa, para habilitar la ejecución del componente II, e implementar el PRC, las empresas integrantes del conglomerado deberán contar con un Grupo Gestor o Gobierno del Conglomerado (GGC) cuyo propósito es liderar la ejecución del PRC y avalar las solicitudes de cofinanciamiento presentadas al programa.

4. El Reglamento operativo del Programa establece a su vez que el GGC del Conglomerado estará conformado por representantes de las empresas integrantes del COP, siendo su composición representativa de la realidad del conglomerado.

### **Segundo: El GGC**

En el COP Arándanos, el GGC estará integrado de la siguiente forma:

- 8 Representantes de los **Productores**: 4 de la Asociación Nacional de Productores de Arándanos del Uruguay (Anpau) y 4 de la Cámara Uruguaya del Arándano (Cudelar).
- 2 Representante de los **Viveros**
- 2 Representante de la Unión de **Productores y Exportadores** Frutihortícolas del Uruguay (UPEFRUY)
- 1 Representante de la **Industria**

### **Tercero: Compromisos de las partes.**

#### **1. El GGC del COP se compromete a:**

- Representar a las empresas ante el Programa, las instituciones y demás actores relevantes para la implementación del PRC.
- Liderar la implementación del PRC y contribuir a la dinamización de las redes de empresas, promoviendo la cooperación y el fortalecimiento de las relaciones empresariales horizontales y de la cadena de valor
- Difundir informaciones y ejecutar acciones de comunicación hacia adentro y hacia afuera del COP.
- Cooperar con el Programa proporcionando información.
- Velar por la sustentabilidad de largo plazo del GGC y el COP.
- Promover la elaboración y presentación de proyectos a ser co-financiados
- Recibir y presentar formalmente ante el Programa los proyectos/solicitudes de cofinanciamiento en el marco del PRC según lo establecido en el Reglamento Operativo del programa ( anexo I ). La casilla de correo electrónico oficial del GGC, y de la cual se remitirán los proyectos presentados al Programa, será: [arandanos.ggc@gmail.com](mailto:arandanos.ggc@gmail.com).
- Expedirse respecto a la pertinencia y prioridad a los proyectos presentados.
- Supervisar la adecuada utilización de los recursos que aporta el programa.
- Contar y cumplir con las normas de relacionamiento interno predefinidas (anexo II).
- Ser la contraparte directa del programa en la ejecución de los proyectos estructurantes y abiertos para lo cual suscribirá convenios específicos responsabilizándose de la administración de los fondos. El GGC podrá delegar en acuerdo con el programa, esta potestad en otras organizaciones del COP.
- Salvo expresa resolución en contrario del GGC, la firma del Presidente y Secretario serán suficientes para suscribir convenios de ejecución de proyectos estructurantes y abiertos en representación del GGC.

#### **2. Por su parte el Programa se compromete a:**

- Incluir al COP Arándanos en las fases siguientes del Programa, habilitando los procesos de apoyo financiero resultantes.
- Asignar un presupuesto orientativo de U\$S 500.000 (dólares estadounidenses quinientos mil) para la ejecución del PRC. Ese presupuesto podrá ser ajustado durante el período total de ejecución, en más o en menos, hasta un 50% del monto original.
- Realizar la evaluación técnica de los proyectos presentados.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY  
OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO



PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD  
DE CONGLOMERADOS Y CADENAS PRODUCTIVAS

- Realizar la supervisión del cumplimiento de metas durante la ejecución de los proyectos y supervisar los procesos de adquisición de bienes y servicios necesarios para la implementación de los planes realizados por los beneficiarios.

**Cuarto:** El presente acuerdo abarca un período de 2 años, a partir de la aprobación del PRC y podrá ser prorrogado con el acuerdo de las partes. No obstante, si transcurrido el plazo de 180 días de firmado el presente convenio sin que el COP logre la aprobación de al menos un Proyecto específico, éste podrá ser rescindido de oficio y sin mayor justificación por parte de Diprode. A su vez, de constatare por parte del programa la falta de cumplimiento de los compromisos asumidos por el GGC, se notificará a éste y , de no revertirse la situación en el corto plazo Diprode procederá a rescindir sin más el presente convenio.

**Quinto:** Forman parte del presente acuerdo los siguientes Anexos que las partes declaran conocer y aceptar:

- I: Reglamento operativo del programa para la ejecución del componente II;
- II: Normas de funcionamiento interno del GGC;
- III: PRC

**Sexto:** De conformidad y en un todo de acuerdo con lo expresado se suscribe el presente acuerdo en el lugar y fecha arriba mencionados

Firmas:

**Por DIPRODE:**

**Por el GGC :**

|        |                                |
|--------|--------------------------------|
| Nombre | Maximiliano Mazzolla Passarini |
| Firma  |                                |
| Nombre | Alberto Peverelli Gallo        |
| Firma  |                                |
| Nombre | Heraldo Mendez                 |
| Firma  |                                |
| Nombre | Daniel José Pagliano Freire    |
| Firma  |                                |
| Nombre | Fernando Carrau                |
| Firma  |                                |

|        |                                   |
|--------|-----------------------------------|
| Nombre | Horacio Diego Ozer Ami Giménez    |
| Firma  |                                   |
| Nombre | Juan Pablo Furest Neris           |
| Firma  |                                   |
| Nombre | Jumil Crouzet Deleón              |
| Firma  |                                   |
| Nombre | Alejandro Eduardo Lastreto Prieto |
| Firma  |                                   |
| Nombre | Andrés Pedro Dondo Ramponi        |
| Firma  |                                   |
| Nombre | Alberto Grille Coronel            |
| Firma  |                                   |
| Nombre | Jorge Moizo Santoro               |
| Firma  |                                   |
| Nombre | Diego César Antelo Corbo          |
| Firma  |                                   |



PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD  
DE CONGLOMERADOS Y CADENAS PRODUCTIVAS

ANEXO I

MANUAL OPERATIVO PARA LA EJECUCIÓN DEL COMPONENTE II

Implementación de PRCs e IRCs

El Componente II del Programa otorgará apoyo financiero no reembolsable, para la implementación de las acciones identificadas en los PRC's que hayan sido aprobados como resultado de la ejecución del Componente 1.

El apoyo a otorgar financiará parcialmente los costos incrementales necesarios para el desarrollo de proyectos específicos, que en el marco de los PRC aprobados, se presentan por parte del COP. El apoyo se desembolsará en una serie de pagos, una vez que la UCP constatare el cumplimiento de un conjunto de metas, relacionadas a la ejecución de actividades estratégicas o logro de resultados parciales, imprescindibles para el éxito del plan. El conjunto de metas será acordado antes del inicio de la ejecución de los proyectos. Las metas podrán ser únicas o múltiples, dependiendo del tamaño y características del proyecto. A la vez, podrán estar relacionadas a actividades puntuales de carácter estratégico, o al logro de productos intermedios o finales, siendo de responsabilidad de la UCP la exigencia de metas que resulten relevantes para estimar el logro de los objetivos de los Proyectos, y que supongan un esfuerzo acorde al financiamiento solicitado.

Los gastos por adquisición de bienes y servicios necesarios para la implementación de los planes serán realizados por los propios beneficiarios. La UCP supervisará los procesos, y se reserva el derecho de intervenir en los mismos toda vez que lo entienda necesario. A esos efectos, los GGC y las empresas participantes, se obligarán a permitir el acceso de la UCP o quien esta designe, a toda la información referida a adquisiciones que la UCP entienda necesaria.

El monto máximo a financiar a cada COP para la ejecución de su PRC, se encontrará estipulado en el convenio previamente suscrito ente el GGC del COP y DIPRODE, tal cual se establece en el párrafo 39. Ese presupuesto podrá ser ajustado durante el período total de ejecución. El presupuesto orientativo abarcará un período de 2 años, a partir de la aprobación del PRC. La UCP deberá tomar los recaudos necesarios para que en ningún caso, la ejecución y financiamiento de los PRC se extienda más allá de 90 días antes de la fecha prevista para el último desembolso del Banco. A esos efectos, dará a publicidad, con una anticipación mínima de seis meses, la fecha de la última convocatoria a COPs. Los ajustes presupuestales, siempre que no superen el margen estipulado en este reglamento, serán analizados y decididos por la UCP, para lo cual deberá contar con la no objeción del CE. Correcciones de magnitud superior al 50% del monto original, en más o en menos, deberán ser especialmente justificados y requerirán la no objeción del Banco.

El porcentaje de cofinanciamiento a otorgar a los proyectos por parte del Programa, estará en función de las externalidades, el impacto económico social de los proyectos y el grado de apropiabilidad de sus productos por parte de los ejecutores. En función de ese criterio, se establece que: (i) los proyectos calificados como estructurantes recibirán financiamiento por hasta el 80% de los costos incrementales aprobados; y (ii) Los proyectos que reciban las demás calificaciones, recibirán financiamiento por hasta el 60% de los costos incrementales aprobados. La eventual decisión de presentar solicitudes con contrapartidas privadas superiores al 20 y 40% (según tipo de proyecto) será de los COPs y no de la UCP.

Asignación de recursos y procedimiento de desembolso. Las empresas, en el marco de la ejecución de los PRC, presentarán a través de sus respectivos GGC proyectos específicos para su cofinanciamiento. De resultar estos aprobados, según procedimientos que se describen más adelante, se firmará un contrato específico de ejecución, el que contendrá el monto a financiar, y el calendario de desembolsos asociado a las metas a cumplir y sus respectivos verificadores. El contrato será suscripto por DIPRODE y el GGC, salvo en el caso de proyectos cerrados, en el que firmarán el convenio las empresas involucradas, pudiendo el GGC respaldar el compromiso agregando su firma al acuerdo.

Actividades y gastos elegibles. Se considerarán gastos elegibles los necesarios para el desarrollo de las siguientes actividades (i) acciones destinadas a atraer inversiones directas que se hayan identificado como críticas durante el desarrollo del PRC (ii) acciones de promoción de la innovación (tecnológica u organizacional) y el desarrollo tecnológico (iii) acciones de investigación, promoción y marketing tendientes al desarrollo de mercados. (iv) acciones de promoción de buenas prácticas de producción y de desempeño ambiental. (v) acciones estratégicas de cooperación entre empresas de un mismo Conglomerado (vi) apoyo para la conformación de grupos de empresas bajo distintas figuras jurídicas existentes en la legislación uruguaya. (vii) acciones de Organización y/o institucionalización del conglomerado (acciones de coordinación seguimiento, contratación de gerentes de conglomerados). (viii) certificaciones de calidad de productos, (ix) procesos de capacitación, (x) acciones de promoción de buenas prácticas de producción y de desempeño ambiental, y (xi) construcción de pequeñas infraestructuras para provisión de servicios especializados, (xii) incorporación de tecnología y equipamiento de punta para uso colectivo

Rubros tales como equipamiento, infraestructura, gastos de operación vinculados directamente a la producción, cuya especificidad, carácter innovador, función demostrativa, importancia estratégica para el desarrollo del plan o muy baja apropiabilidad por parte de empresas individuales y utilidad para el conjunto del conglomerado, deberá ser justificada especialmente en las propuestas, y no representarán en ningún caso más del 40% del costo incremental <sup>1</sup> total de cada proyecto.

La incorporación de terrenos u otros inmuebles, construcción de infraestructura para producción u otras obras civiles, solamente podrá ser considerada como contrapartida en proyectos estructurantes, manteniendo el tope del 40% de los costos incrementales totales. A estos efectos, deberá probarse en las propuestas que estas inversiones son de nula apropiabilidad por empresas particulares, que el acceso a los servicios que prestan es libre para cualquier tipo de empresa (eventualmente mediante pago de una tarifa), y que su adquisición es de alta prioridad para la ejecución de la propuesta.

No serán elegibles los gastos para implementar iniciativas relacionadas con armas, alcohol, juegos de azar y otros vicios, cancelaciones de deuda, pago de dividendos o recuperaciones de capital de las empresas, o postulaciones que tengan un impacto negativo no mitigado en el medio ambiente.

**Proceso de ejecución del componente.** El Componente se desarrolla en dos fases. La primera fase consta de dos etapas, consistentes en la preparación de proyectos, y en su evaluación, adjudicación de fondos y firmas de contratos de ejecución. La segunda fase incluye el proceso de ejecución y supervisión de proyectos. Contempla dos etapas: Puesta en marcha y programación del seguimiento, y control de ejecución, verificación de metas y desembolsos.

La primera fase se presenta en forma esquemática en el siguiente flujograma:

---

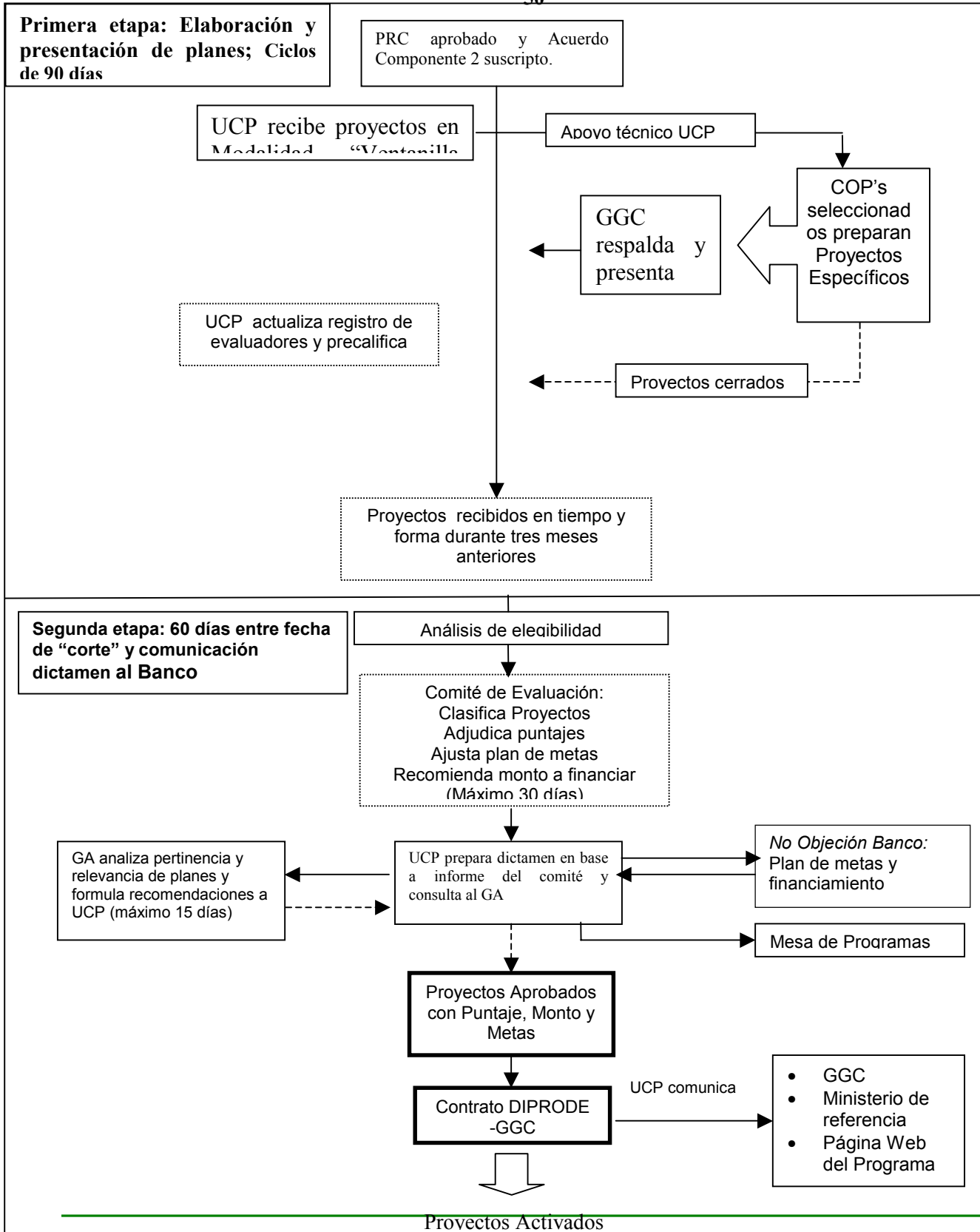
<sup>1</sup> La UCP, o quien esta designe, en las actividades de supervisión y auditoría previstas en este reglamento, podrá exigir documentación probatoria del carácter incremental de las inversiones y gastos incurridos para el desarrollo de los proyectos



PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD  
DE CONGLOMERADOS Y CADENAS PRODUCTIVAS

70Figura 4. COMPONENTE II. Primera Fase. Esquema de Ejecución

50



## Descripción de ejecución de primera fase

Fase I. Preparación y evaluación de los Proyectos específicos.

**Primera etapa de la Fase I.** La UCP establecerá un régimen de recepción de los Planes en la modalidad de “Ventanilla Abierta”. Cada vez que un COP, o empresas integrantes del mismo complete la preparación de un proyecto específico lo hará llegar a través del GGC a la UCP. La UCP procederá a realizar la evaluación de todos los planes presentados con una frecuencia no mayor a la trimestral, a efectos de hacer más eficientes los procesos técnico administrativos y promover la competencia entre proyectos por el acceso al financiamiento.

La preparación de los proyectos se ajustará a los lineamientos de los PRCs e IRCs realizados. Los grupos de empresas podrán solicitar apoyo del Programa y del GA para la preparación de sus proyectos. La UCP podrá poner a disposición de los COP, los formularios o cualquier otro instrumento necesario para la elaboración de propuestas. Este apoyo se materializará a través del facilitador contratado, otros integrantes de la UCP o el OE, o consultores contratados específicamente para la tarea con cargo al componente II. Los GGC remitirán a la UCP las eventuales solicitudes de apoyo para la elaboración de proyectos, disponiendo cada COP por este concepto hasta un máximo de U\$S 10.000 por COP.

Las empresas de los COP podrán presentar tres tipos de proyectos: (i) Estructurantes: deberán ser presentados por el GGC, y su presupuesto no podrá superar el 50% del presupuesto total destinado al COP; (ii) Abiertos: deberán ser presentados por el GGC y requerirán un mínimo de tres empresas por proyecto; y (iii) Cerrados: podrán ser presentados por el GGC o directamente por grupos de empresas (mínimo de tres empresas), previo informe al GGC y obtención de la conformidad de éste<sup>2</sup>. A estos efectos, cuando un grupo de empresas presente Proyectos Cerrados, deberá hacerlo ante el GGC, cursando copia de la comunicación a la UCP. Si en un plazo de quince (15) días calendario, el GGC no emitiera juicio sobre la pertinencia y conveniencia de la presentación, la UCP asumirá que existe conformidad y procederá a dar inicio al proceso de evaluación de los proyectos. En caso de informe negativo del GGC, la UCP y el GGC deberán intentar alcanzar un acuerdo sobre el procedimiento a seguir. En caso de que el GGC recomiende la introducción de modificaciones al proyecto presentado, deberá comunicar a la UCP y a las empresas dentro del plazo estipulado (15 días). La versión modificada deberá ser presentada a la UCP con la anuencia de las empresas proponentes. Para objetar una propuesta de proyecto, el GGC deberá presentar una nota a la UCP con la debida fundamentación y la firma de alguno de sus integrantes. La UCP dispondrá de un plazo de 20 días para definir con el GGC y las empresas proponentes la resolución del proceso. De no llegarse a un acuerdo, la UCP con su debida fundamentación podrá aprobar la propuesta de proyecto.

Los proyectos serán elaborados bajo la dirección e iniciativa de las empresas, pero deberán en todos los casos reunir contenidos mínimos. Los proyectos estructurantes deberán desprenderse directamente de las IRC's oportunamente aprobadas. La profundidad de los estudios que respalden a los Proyectos estará

---

<sup>2</sup> A los efectos de este Programa, se adoptan las siguientes definiciones sobre los Proyectos: **estructurantes**: conllevan acciones con beneficios para todo el COP y con baja apropiabilidad para las empresas individuales, como centros tecnológicos o de diseño o la creación de imagen de marca colectiva; (ii) **abiertos**: conllevan acciones disponibles para todas las empresas del COP, cuyas ventajas se relacionan con la participación efectiva de las empresas, como certificaciones de calidad o capacitación; y (iii) **cerrados**: conllevan acciones con beneficios de alta apropiabilidad para grupos determinados de empresas, como consorcios de exportación o el montaje de una empresa distribuidora para un conjunto de empresas del COP.



**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD  
DE CONGLOMERADOS Y CADENAS PRODUCTIVAS**

relacionada a la complejidad y tamaño de las propuestas. No obstante, en todos los casos se exigirá que contengan: (i) Justificación general del Proyecto, y la forma en que se inserta en el PRC. (ii) Justificación económica y financiera de las acciones. Aún cuando se trate de acciones puntuales<sup>3</sup>, o productoras de intangibles, deberá realizarse un esfuerzo por cuantificar beneficios y costos. (iii) Análisis del riesgo de los Proyectos y Planes de contingencia. (iv) Análisis de eventuales impactos de la propuesta sobre el medio ambiente (v) Capacidad institucional para la ejecución de las acciones propuestas. (vi) Análisis de las externalidades de los proyectos y posibilidades de difusión de sus efectos (vii) Plan de Ejecución, productos, metas propuestas y verificadores.

Si bien los COPs disponen de un plazo de dos años para implementar los PRC aprobados, deberán lograr la aprobación de al menos un proyecto cada 180 días luego de la aprobación del PRC. De transcurrir este plazo sin que el COP logre la aprobación de al menos un Proyecto específico, el convenio de ejecución del PRC podrá ser rescindido de oficio y sin mayor justificación por la UCP o reducido su presupuesto orientativo con el aval del CE. En ese caso, la UCP con la no objeción del CE, podría proceder a realizar convocatorias extraordinarias a COPs, o aumentar el tope de financiamiento a COPs que estén ejecutando sus PRC y presenten demandas adicionales.

Segunda etapa de la Fase I. Evaluación de Proyectos, adjudicación de fondos y suscripción de contratos de ejecución.

Cada tres meses, la UCP procederá a evaluar los proyectos que hayan sido presentados en el período anterior. La UCP, de acuerdo a la disponibilidad financiera y la marcha general de la ejecución, asignará un monto a distribuir entre los proyectos a ser evaluados. Los proyectos que hayan sido presentados en tiempo y forma, serán analizados por la UCP para verificar el cumplimiento de las condiciones básicas de elegibilidad. Estos criterios serán: Ajustarse al cronograma priorizado en el PRC; (ii) reunir a un número mínimo de 3 empresas; (iii) contar con la firma de el/los representantes del GGC del COP; (iv) cumplir con el porcentaje mínimo de contrapartida privada definido según tipo de proyecto.

Aquellos planes que cumplan con las condiciones de elegibilidad excluyentes, pasarán al proceso de calificación. A esos efectos, la UCP procederá de la siguiente forma:

Los proyectos serán evaluados por especialistas técnicos. Dependiendo de la complejidad y características del Proyecto, la UCP podrá recurrir a personal del OE, o de instituciones participantes de los organismos de dirección o coordinación, o a especialistas externos; y requerir la revisión de la propuesta desde el punto de vista ambiental. Los especialistas externos deberán ser seleccionados de registros abiertos conformados por la UCP.

Como primer paso, los evaluadores deberán revisar la categoría del proyecto, y ratificar o modificar su clasificación en estructurante, abierto o cerrado.

Los evaluadores deberán seguir lo estipulado en las pautas de evaluación que la UCP deberá preparar y entregar a los mismos. La referida pauta deberá ser dada a conocer a los COPs al suscribirse el convenio marco para la ejecución del PRC. Toda vez que la pauta sea modificada, la nueva versión deberá ser comunicada a los GGC que hayan suscripto convenios para la ejecución de PRC's. Junto a esas pautas, los evaluadores recibirán una Planilla de apoyo a la evaluación, en la que además de la asignación de puntajes,

existirán secciones destinadas al ajuste de un plan de metas y verificadores, y a la propuesta de un monto máximo de financiamiento.

Los evaluadores recomendarán o no la aprobación, determinarán puntajes para cada proyecto, metas a alcanzar y sus medios de verificación, y el monto de apoyo financiero recomendado. Deberán discriminar los puntajes obtenidos, los fundamentos principales de la asignación de las calificaciones; la forma de cálculo utilizada para la determinación del monto de apoyo financiero propuesto, y el conjunto de metas propuestas y sus respectivos verificadores.

Al existir una asignación de financiamiento por trimestre, podría ocurrir que los planes aprobados demandaron mayor cantidad de fondos que la disponibilidad. Por ese motivo, el proceso de selección otorgará un puntaje que permitirá ordenar los planes correspondientes a cada COP por orden decreciente de puntajes. A la vez, la UCP, a partir del informe de los evaluadores, determinará el financiamiento requerido para cada plan. Con esa información, se comenzará asignando el financiamiento al proyecto que obtuvo el mayor puntaje, luego al segundo, y así sucesivamente hasta completar el monto del financiamiento dispuesto para el respectivo COP en ese período de evaluación.

El resultado de la evaluación deberá ser comunicado a la UCP dentro de un plazo máximo de 30 días luego de haberse iniciado el proceso.

La UCP remitirá el resultado de la evaluación al GA correspondiente, solicitando el análisis del proceso por parte de este órgano. El informe del GA tendrá carácter de recomendación, y analizará la pertinencia y relevancia del Proyecto, para la región geográfica, sector o rama de actividad en que se inserte, y contendrá su opinión sobre las calificaciones otorgadas. El GA tendrá un plazo máximo de 15 días para emitir su juicio y remitirlo a la UCP, ratificando o no la calificación adjudicada por el comité de evaluación, y el monto de financiamiento a otorgar. Si transcurrido ese plazo, no se recibiera el informe del GA, la UCP considerará que la recomendación es favorable.

La UCP enviará el resultado de la evaluación y el proyecto de contrato al Banco para su no objeción, y comunicará al Ministerio de referencia y a la Mesa de Programas todas las solicitudes de proyectos recibidas y la calificación asignada.

La UCP preparará y gestionará la firma de los respectivos contratos de ejecución de proyectos. Los contratos contendrán al menos las siguientes obligaciones entre las partes:

Obligaciones de las empresas beneficiarias: (i) Asociatividad: Para proyectos cerrados, las empresas y organizaciones beneficiarias, deberán firmar un acuerdo entre ellas enunciando los objetivos de su integración, la duración de la misma, la asignación de responsabilidades y la modalidad de trabajo. (ii) Comprometer los aportes de contraparte privada. Firmarán un acuerdo con la UCP en el que se definirá monto de contrapartida, disposición a auditorías, y sanciones por incumplimiento de lo acordado. (iii) Brindar la información necesaria para la evaluación del programa. (iv) Colaborar con la difusión de experiencias. (v) Acordar procedimientos de adquisiciones y comprometerse a aceptar y facilitar tareas de auditoría.

Las obligaciones del Programa serán: (i) Confidencialidad: La información contable y de estrategia de negocios suministrada por los beneficiarios será de uso exclusivo de la UCP. No obstante, la información agregada con fines estadísticos que genere la UCP será de conocimiento público. (ii) Transparencia: La UCP brindará información de sus actividades al público en forma periódica, incluyendo información sobre los beneficiarios de financiamiento, evaluaciones de los proyectos, información técnica e informes de evaluación de desempeño e impacto del programa. Deberá a la vez brindar información sobre los procedimientos



**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD  
DE CONGLOMERADOS Y CADENAS PRODUCTIVAS**

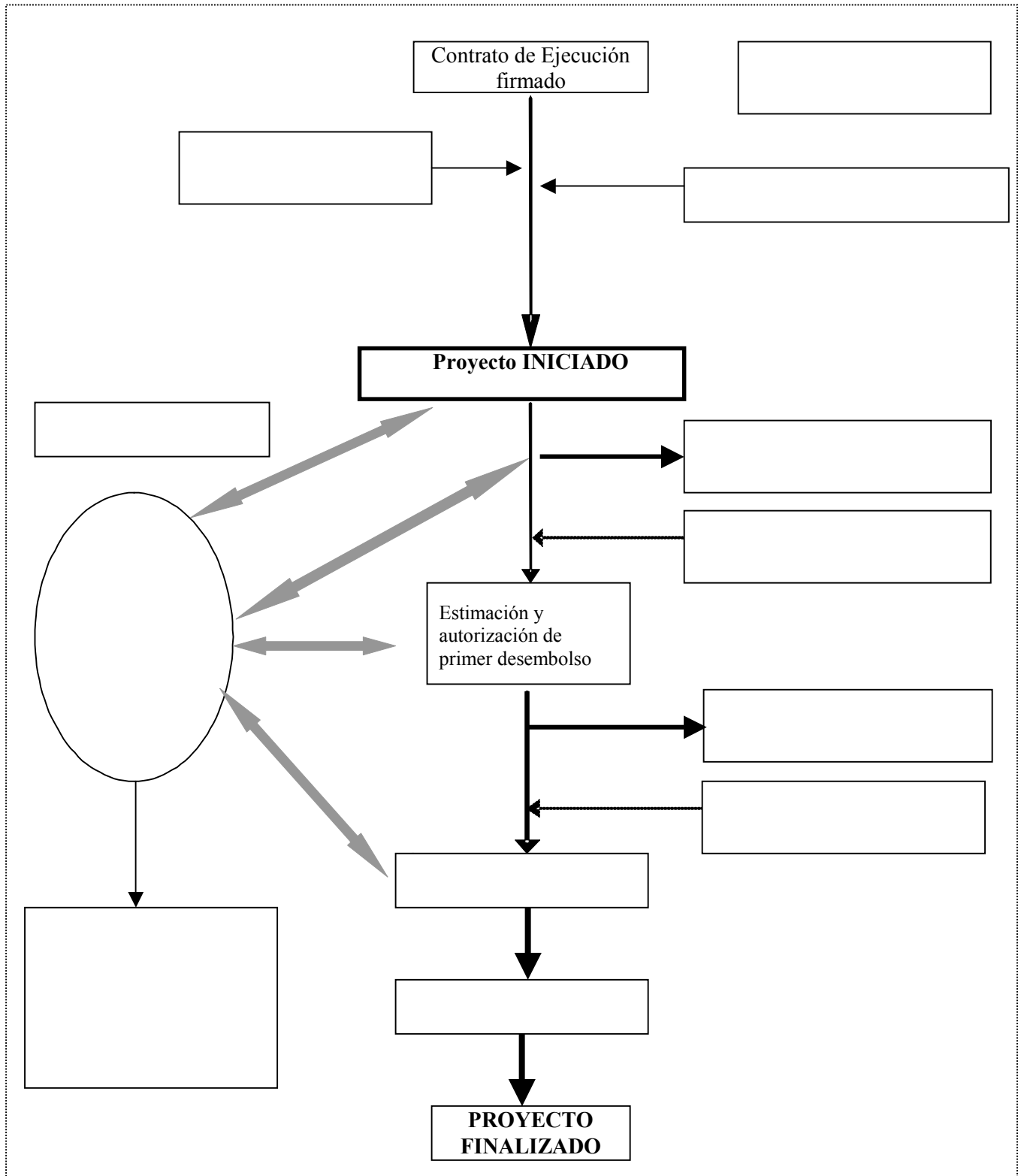
---

administrativos contemplados en el Reglamento Operativo, y convocar a las empresas en caso de imprevistos o problemas en la ejecución.

Una vez suscriptos los contratos, la UCP activará los proyectos aprobados mediante comunicación al GGC, Ministerio de referencia y publicación en el sitio web del programa. Cumplido este recaudo, los proyectos estarán prontos para su ejecución, y se dará inicio a la siguiente Fase.

La Fase II, de Seguimiento y financiamiento de los Proyectos, se presenta esquemáticamente en el siguiente flujograma:

**Figura 5. COMPONENTE 2. Segunda Fase. Esquema de Ejecución**





PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD  
DE CONGLOMERADOS Y CADENAS PRODUCTIVAS

### Descripción de ejecución de la segunda fase

**Primera Etapa de la Fase II.** La UCP realizará una primera reunión de supervisión con los responsables de la ejecución del Proyecto.

En la misma se constatará la disposición de inicio efectivo de actividades, y se procederá a la revisión del presupuesto aprobado y las metas acordadas. En función de esa instancia de verificación, procederá a la preparación de los aspectos técnicos, legales y contables necesaria para que se liberen, una vez que corresponda, los fondos correspondientes del programa.

**Segunda Etapa de la Fase II.** Una vez verificada la iniciación formal de los Proyectos, la UCP da inicio a la segunda etapa, de seguimiento, supervisión y financiamiento de los Proyectos.

Periódicamente, dependiendo de las características del proyecto, el Beneficiario comunicará a la UCP la situación del plan, de acuerdo a una pauta que se entregará, con fines de seguimiento.

En los momentos que corresponda de acuerdo al programa acordado, el Beneficiario comunicará a la UCP el cumplimiento de las metas pactadas. El cumplimiento se especificará para cada meta, y cuando sea posible, se expresará en términos cuantitativos (cantidades logradas, % del total de actividades acordadas cumplido, % de obtención de un producto, etc.). El beneficiario deberá aportar toda la información y documentación que considere relevante para respaldar el nivel de cumplimiento determinado.

La UCP, en primera instancia, hará suyo el informe de cumplimiento de metas informado por los beneficiarios o sus representantes con la firma del facilitador.

Previo a la determinación y efectivización de los desembolsos, o al finalizar el proyecto, la UCP podrá optar por auditar el grado de cumplimiento de las metas. Los controles (auditorías) serán desarrollados por personal del propio OE o por firmas o consultores individuales externos contratados mediante procesos competitivos, dependiendo de la magnitud y complejidad de la tarea, a juicio de la UCP.

Las tareas de auditoría se realizarán sobre una muestra de los proyectos y desembolsos aprobados. Las referidas muestras para auditoría a beneficiarios cubrirán la totalidad de los PRC's en ejecución.

La remuneración del trabajo de los auditores, la realizará la UCP con cargo al componente 2 del Programa.

Cuando resulte relevante, el auditor podrá revisar los gastos incrementales incurridos. Para ello el Beneficiario deberá facilitar todos los procesos que sean demandados por los auditores.

En base al informe de cumplimiento de metas remitido por los beneficiarios (auditado o no según sea el caso), la UCP determinará un porcentaje global de cumplimiento de las metas (utilizando los cumplimientos meta a meta y la ponderación de cada meta en el cumplimiento global), los que serán comunicados al beneficiario.

Si se cumplen integralmente las metas pactadas, se habilitará el desembolso del monto de apoyo establecido en el contrato para la etapa; si el cumplimiento es parcial, este monto se reducirá en proporción al nivel de cumplimiento de las metas.

La UCP, dispondrá de la suficiente discrecionalidad para no penalizar aquellos planes en que las metas mínimas no se hubieran alcanzado como consecuencia de hechos de fuerza mayor debidamente justificados, y que por lo tanto puedan considerarse ajenos a la responsabilidad del beneficiario. Esto será así toda vez que

los problemas no sean de tal naturaleza que comprometan definitivamente la viabilidad del Proyecto, en cuyo caso se revisará el programa de financiamiento y la propia continuidad del contrato.

En caso de que, al realizarse una auditoría se constatare incumplimiento total o severo de metas, falsificación de información o fallas graves en los procedimientos de adquisiciones acordados en el contrato por parte de las empresas del Conglomerado, la UCP notificará a su representante legal la necesidad de proceder a la rendición o devolución de los fondos. Asimismo, se excluirá a las empresas involucradas en participar en otras actividades del Programa, y se podrá aplicar multas o realizar acciones judiciales, según la normativa nacional.

Las empresas beneficiarias deberán informar del cumplimiento de las metas, dentro de los plazos estipulados en el contrato. Toda demora en el proceso de ejecución deberá ser comunicada con antelación al vencimiento previsto a la UCP.

Atrasos que comprometan el éxito del proyecto, a juicio de la UCP, podrán determinar la reducción del monto a financiar o la suspensión del proyecto, debiendo todos estos extremos ser incluidos en el contrato a suscribir.

El proceso descrito en los párrafos anteriores, se repite tantas veces como instancias de pago se hayan establecido, hasta que se produce la finalización del Proyecto.



PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD  
DE CONGLOMERADOS Y CADENAS PRODUCTIVAS

ANEXO II

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO INTERNO

**Composición y Funcionamiento del Grupo Gestor del Conglomerado**

- El Grupo Gestor estará compuesto de la siguiente forma:
  - 8 Representantes de los **Productores**. 4 de la Asociación Nacional de Productores de Arándanos del Uruguay (Anpau) y 4 de la Cámara Uruguaya del Arándano (Cudelar).
  - 2 Representante de los **Viveros**
  - 2 Representante de la Unión de **Productores y Exportadores** Frutihortícolas del Uruguay (UPEFRUY)
  - 1 Representante de la **Industria**
- Los diferentes representantes deberán ser elegidos en los ámbitos de cada sub-sector. Los representantes elegidos deberán ser formalmente comunicados al Grupo Gestor.

**Funcionamiento del Grupo Gestor del Conglomerado**

- El Grupo Gestor deberá elegir Presidente y Secretario en la primera sesión conjunta, informando por escrito a Diprode de su decisión.
- Al comienzo de dicha reunión, se postularán aquellos interesados en ocupar los mencionados cargos. Luego se procederá a votar y serán elegidos aquellos postulantes que sumen la mayor cantidad de votos.
- El Presidente y el Secretario del Conglomerado serán los representantes del Grupo Gestor, estando habilitados a firmar documentos en nombre de éste las veces que así se requiera.
- Estos cargos tendrán como fin, proponer, ordenar y dirigir las sesiones del GGC.
- El GGC se reunirá una vez al mes. Las reuniones serán los viernes de la penúltima semana de cada mes. De considerarlo necesario el GGC podrá cambiar, con 15 días de anticipación la fecha de reunión, necesitándose mayoría simple para la aprobación del cambio.
- El quórum necesario para sesionar será de la mitad más uno del total del GGC.
- Las resoluciones quedarán aprobadas con la mitad más uno de los presentes, con un mínimo del 40% del total de los miembros del GGC.
- Salvo que se indique lo contrario en el presente reglamento, las decisiones del GGC se aprobarán por mayoría simple.

- El cierre de recepción de proyectos será una semana antes de la fecha fijada de cada reunión del GGC. Los proyectos presentados luego del cierre serán evaluados en la siguiente reunión. Las fechas límite, para el 2007, para la recepción de proyectos son:
  - 28 de setiembre
  - 19 de octubre
  - 16 de noviembre
  - 14 de diciembre
- El ser miembro del GGC no inhabilita a una o empresa a formar parte de proyectos que se presenten a la cofinanciación del Programa. En caso de que algún miembro del GGC sea parte de un proyecto presentado, se abstendrá de participar en la discusión y la votación que involucre su aprobación.
- El facilitador será la persona encargada de recibir proyectos, los cuales serán luego elevados al GGC.
- El Facilitador se encargará de la secretaría ejecutiva del GGC. En ese entendido este será el responsable de:
  - Convocar a las reuniones
  - Llevar adelante el orden del día
  - Llevar adelante las actas de las reuniones
  - Asesorar en la redacción y armado de los proyectos
  - Representar al GGC en las actividades que éste le asigne

#### **Responsabilidades de los miembros del Grupo Gestor del Conglomerado**

- Participar de todas las reuniones a las que sean convocados. De no poder asistir, es deber de cada miembro citar a su representante.
- Cumplir y hacer cumplir todo lo expresado en este reglamento
- Aquel integrante que no concurriera en 3 oportunidades consecutivas a las reuniones citadas será sustituido.

#### **Modificaciones al Reglamento Operativo**

- Cualquier modificación al presente reglamento deberá ser comunicada con 15 días de anticipación a la siguiente reunión del GGC.
- Para su aprobación será necesario el 60% (8 votos de 13) del total de los miembros del GGC.