

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



FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Nombre del Proyecto	Contratación Gerente. Primera fase del fortalecimiento institucional de la Cámara Audiovisual del Uruguay
Breve descripción del Proyecto	El proyecto busca el fortalecimiento institucional de la Cámara Audiovisual del Uruguay para la ejecución del Componente II del PACC, a través de la contratación de un gerente. Esta figura técnica tendrá como función el gerenciamiento del proceso del PRC. Para ello sus actividades deberán centrarse en el fortalecimiento de la Cámara, la convocatoria y sensibilización de nuevos actores y la promoción de la presentación de proyectos. A través de la Cámara se trabajará, a su vez, en la profundización del marco de confianza y de las interrelaciones que potencien las sinergias de la cooperación a nivel privado-privados, público - privado y público - público.
Conglomerado	Audiovisuales
Tipo de Proyecto	Estructurante
Proponente/s	Empresas del Grupo Gestor Cámara Audiovisual del Uruguay
Responsable	Pablo Arriola - Flavio Caiafa
Teléfono/Celular	7082174/099711024 - 7065939/096488288
email	presidente@audiovisual.com.uy - secretario@audiovisual.com.uy
Cargo	Presidente - Secretario
Alineación con PRC	La alineación es muy alta. Se vincula con el funcionamiento de una institución definida como estratégica en el PRC (la CADU) para la implementación del Plan.

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



FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Fecha de Inicio	Fecha Finalización	Duración (meses)
01/06/2008	01/02/2010	20

Porcentaje de cofinanciamiento solicitado al PACC	80%		
Costo total previsto	Aporte PACC	Aporte Beneficiarios	Otros aportes
49.020	39.216	9.804	
100%	80%	20%	

Cédula de Identidad	Nombre	Dirección	En representación de
26730061	Pablo Arriola	José Martí 3161/2	Cámata Audiovisual del Uruguay

FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Resumen Ejecutivo

Explicitar en forma clara y sintética: Oportunidad o Problema a solucionarse, Objetivos, Fundamentación de acciones previstas y costos asociados, Organización para la ejecución, Beneficiarios, Financiamiento, Situación esperada a la terminación del proyecto, Sostenibilidad, Riesgos y mitigación

OPORTUNIDAD O PROBLEMA A SOLUCIONAR

Con fecha 31 de mayo de 2008 finalizó el primer componente del programa, y con él la vinculación laboral del facilitador del cluster audiovisual que había sido contratado por el programa PACC. El PRC define prioritario fortalecer la institucionalidad que lidere la implementación de la estrategia y promueva una mejor articulación a nivel privado - privado, privado - público y público- público. En el mismo sentido, se valoró positivo el valor que agregó la figura de facilitador en el proceso de dinamización del cluster y planificación estratégico. Por otra parte, se identificó que para la fase de implementación de la Estrategia es necesario adecuar los apoyos técnicos de forma que la planificación estratégica y la acumulación de capital social sea acompañada por la implementación de acciones, la ejecución de actividades y proyectos.

OBJETIVOS

Su objetivo general será asistir el cluster audiovisual, incorporando un apoyo técnico en la Cámara Audiovisual del Uruguay que será responsable de gerenciar la implementación de Iniciativas de Refuerzo de la Competitividad (IRC) identificadas en el Plan de Refuerzo de la Competitividad elaborado y aprobado en el marco del PACC (DIPRODE – OPP). Esto involucra tanto el fortaleciendo de la Cámara Audiovisual del Uruguay -como pilar en la ejecución del PRC desde el sector privado- como el de los espacios de coordinación y articulación con las instituciones de apoyo. El rol del gerente será de apoyo y asesoramiento a la CADU, para fortalecer su representatividad y liderazgo, logrando establecer y ejecutar una agenda a la vez realista y ambiciosa de trabajo, con el objetivo de implementar el PRC. Para ello promoverá como actividad permanente la participación más amplia de todos los actores del cluster, lo que incluye la profundización del marco de confianza, el establecimiento de interrelaciones y la ejecución de actividades alineadas a la PRC, así como aquellas que la CADU en coordinación con el ICAU puedan definir y

- Asesorar y asistir en el diseño e implementación de acciones alineadas con el Plan de Refuerzo de la Competitividad del cluster audiovisual uruguayo.
- Implementar y dar cumplimiento a las acciones de difusión, sensibilización, movilización y dinamización, canalizando liderazgos.
- Promover y dar sistematización de los espacios de coordinación público y privado y facilitar la articulación de iniciativas de apoyo al sector audiovisual
- Proponer planes de trabajo e informes periódicos para la ejecución de actividades.
- Apoyar a la CADU y a los consultores vinculados en el proceso de elaboración de proyectos.
- Representar a la CADU en las distintas actividades y reuniones institucionales que la parte contratante indique.
- Promover la conformación de redes o grupos empresariales coordinando sus actividades en función de las prioridades que la CADU defina.
- Impulsar y optimizar la presentación de proyectos frente a distintas fuentes de financiamiento, tanto públicas como privadas.
- Velar por la mayor participación de empresas e instituciones, tanto públicas como privadas, en la CADU, haciéndola cada vez más representativa del cluster audiovisual.

FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

El gerente responderá a la Directiva de la Cámara Audiovisual del Uruguay y al ICAU, quienes serán responsables de validar el Plan de trabajo y evaluar las actividades del Gerente de la Cámara. **FUNDAMENTACIÓN DE ACCIONES PREVISTAS Y COSTOS ASOCIADOS**

La fundamentación parte de que durante la ejecución del "componente I" del PACC el sector privado identificó prioritario disponer de una figura con capacidad de generar y gerenciar proyectos que mejoren la posición competitiva del sector. Por otro lado, el PRC provee la fundamentación de estas acciones, al establecer que el objetivo de la CADU será nuclear al conjunto del tejido empresarial del sector y gerenciar la ejecución del PRC. Para ello, el PRC establece que para crear, mantener y proyectar exitosamente una institucionalidad que nucleee y represente a todos los subsectores involucrados en el audiovisual uruguayo y promueva la articulación con el sector público, la CADU deberá, además, contar con articuladores profesionales que apoyen, dinamicen y promuevan la creación de capital social, faciliten la ejecución de proyectos asociativos, y lideren proyectos concretos dentro de la institución, gerenciándolos.

Los costos asociados a esta iniciativa de contratación del Gerente de la CADU son, en esta etapa, estrictamente honorarios profesionales y el IVA correspondiente. El salario previsto para el Gerente asciende a 35.500 pesos Uruguayos. Los importes aquí señalados refieren a un momento en el que el dólar estadounidense cotiza a \$ 19,50, e incluye mejoras salariales que únicamente corresponden a recuperación por inflación en forma semestral según las proyecciones hoy disponibles. También se incluyó una partida de 5% para cada uno de los desembolsos previendo posibles cambios en la cotización del dólar (el desembolso efectivo se realizará en función de la factura realizada por el gerente del facilitador).

El contrato con el técnico seleccionado será firmado con la CADU, institución que tendrá la responsabilidad financiera del pago de los gastos inherentes al cumplimiento de funciones del Gerente. Así, junto con este proyecto se presentará otro complementario que implicará el fortalecimiento institucional de la Cámara, incluyendo rubros de apoyo para el funcionamiento de la Gerencia y una oferta de servicios de apoyo empresarial. Se espera que este proyecto sea presentado en un plazo de dos meses.

ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN

Para la correcta ejecución de este proyecto se alternarán los pagos CADU-PACC de forma que la CADU será responsable de un pago y el PACC aportará, luego, los recursos para los cuatro siguientes pagos. Además, la CADU (Asociación Civil en Formación) tramitará la inscripción correspondiente en la DGI, BPS, MTSS, BSE y MEF (proveedor SIIF) para poder recibir los desembolsos PACC. Al tratarse de una Asociación Civil sin fines de lucro, le está vedada la posibilidad de descuento de IVA, razón por la que en este proyecto el IVA es integrado como un costo a cofinanciar.

BENEFICIARIOS

Los beneficiarios directos e inmediatos son las empresas e instituciones nucleadas en la CADU. Sin embargo, este beneficio se distribuye y derrama rápidamente al resto del cluster audiovisual en virtud de los términos de referencia incluidos para el Gerente del cluster.

FINANCIAMIENTO

El financiamiento privado provendrá de los aportes ordinarios y extraordinarios que la CADU recibe de sus asociados, así como de cualquier otra donación que se reciba la CADU

FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

SITUACIÓN ESPERADA A LA TERMINACIÓN DEL PROYECTO

Al momento de finalización del proyecto se espera contar con una institución fortalecida, por su capacidad para coordinar iniciativas e implementar proyectos. Por otra parte cuadro técnico fuertemente especializado en las especificidades del sector audiovisual uruguayo, con una fuerte comprensión de la dinámica internacional de los distintos negocios audiovisuales. Por otra parte, se prevé contar con una CADU fortalecida, expresión sectorial organizada, profesionalizada y de amplia referencia en el contexto nacional. En el mismo sentido se espera potenciar los espacios de articulación público - privada y la articulación de iniciativas para la mejora de la competitividad del cluster audiovisual. La CADU será capaz de generar información con valor de mercado, asesorar a las empresas en la preparación y presentación de proyectos de inversión sectoriales, y brindar al Gobierno el soporte de conocimiento sectorial necesario para la mejor toma de decisiones en materia de políticas

SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad de este proyecto se vincula a la capacidad de la CADU de crecer, de convertirse en una institución de referencia para el sector y ofrecer servicios de calidad que permitan expandir su masa social y recaudación ordinaria, así como la creación de capacidades nuevas en las áreas de la capacitación y asesoría que puedan merecer decisiones de aportes extraordinarios. Por otra parte, una CADU eficiente, dinámica y con buenas perspectivas de crecimiento será capaz de gestionar nuevos apoyos nacionales o internacionales para profundizar su campo de acción.

RIESGOS Y MITIGACIÓN

El principal riesgo pasa porque la CADU no se convierta en una institución de referencia para el sector, sea una expresión concentrada de algunas empresas, carezca de liderazgo empresarial y no logre desarrollar los cometidos por el cual fue creada. En este sentido, resulta importante que el liderazgo de la Cámara y de la Implementación de la Estrategia sea canalizado por las empresas, la propia Comisión Directiva y las instituciones de apoyo. Otro riesgo podría surgir de la concentración de los beneficios de la Cámara y que no genere derrames a todo el cluster. En este sentido, resulta central el papel del gerente como catalizador de iniciativas que sean incluyentes de esta representatividad. Por otra parte, el surgimiento de una nueva institución siempre genera el desafío de potenciar la coordinación con el resto de las instituciones del sector. Resulta relevante que la CADU siga trabajando en instancias de coordinación con el ICAU y el resto de las instituciones de apoyo del cluster.

Dos riesgos están asociados al flujo financiero. Por una parte, la CADU enfrenta una fuerte responsabilidad en tanto debe ser capaz de fijar una cuota aceptada por su masa social y efectivizar un flujo estable y seguro de ingresos que le permita enfrentar sus obligaciones contractuales. En este sentido, la CADU tiene planteado el mecanismo de consenso para la fijación final de su cuota social y el establecimiento de un mecanismo de cobranza a domicilio para cada miembro, que permitirá efectivizar la voluntad de aporte en ingresos ciertos. Este sistema de recaudación no debería condicionar el plan de trabajo del facilitador que debería estar alineado con los TDR anteriormente descritos.

Por otra parte, debe mencionarse como un riesgo la posibilidad que el PACC enfrente dificultades administrativas que retrasen los desembolsos. Esto sería particularmente grave porque lo que se está llevando adelante con este proyecto implica una prestación personal de servicios, y la parte contratada contará con esos recursos en forma estable. Por otra parte, en el punto de partida, la CADU tendrá una capacidad limitada de resolver financieramente demoras o suspensiones en los desembolsos PACC. La mitigación de este riesgo esta asociada a la capacidad del sector privado de poder generar un sistema de recaudación sostenible, de forma de poder prefinanciar los gastos si la situación lo amerita.

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



FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Objetivos, Indicadores y forma de verificación

Indicadores para evaluar una vez ejecutado el proyecto, si se alcanzaron el propósito y los productos esperados

	Síntesis Objetivos	Indicadores	Verificadores
Propósito			
1	Asegurar la instrumentación del PRC cofinanciando la continuación de la facilitación desde la Cámara Audiovisual del Uruguay con un enfoque profesional		
Productos			
1	Incorporar una figura gerencial para la implementación del PRC	Realización de la contratación	Firma de contrato laboral

FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Productos, actividades y apertura de costos

Productos a alcanzar		Actividades que se realizan para alcanzarlo		Rubros que componen el costo de la actividad				Presupuesto (U\$S)
1	Incorporar una figura gerencial para la implementación del PRC		Contratación del Gerente	1	Honorarios	#####	El GGC definió ofrecer el puesto de Gerente de la CADU al Ec. José Alonso	49.019,60
								49.019,60

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



FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Flujo de fondos

Período utilizado	Bimestre
-------------------	----------

*Realice una proyección de los egresos e ingresos imputables al proyecto.
Para los ingresos no deben considerarse los aportes del PACC.*

	01/06/2008	01/08/08	01/10/08	01/12/08	01/02/09	01/04/09	01/06/09	01/08/09	01/10/09	01/12/09	01/02/10		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Egresos													
Contratación del Gerente		4664,154	4664,154	4664,154	4861,231	4861,231	4861,231	5058,308	5058,308	5058,308	5268,523		
Total Egresos		4.664	4.664	4.664	4.861	4.861	4.861	5.058	5.058	5.058	5.269		
Acumulado Egresos		4.664	9.328	13.992	18.854	23.715	28.576	33.634	38.693	43.751	49.020		
Ingresos													
Aporte PACC		9.328			9.723		10.017			10.148			
Aporte Beneficiarios		2.332		2.332			2.431		2.709				
Honorarios Profesionales		2332,05		2332,05			2430,75		2709				
Total ingresos		11.660		2.332	9.723		12.448		2.709	10.148			
Acumulado Ingresos		11.660	11.660	13.992	23.715	23.715	36.163	36.163	38.872	49.020	49.020	49.020	
Saldo Bimestre		6.996	-4.664	-2.332	4.862	-4.861	7.587	-5.058	-2.349	5.090	-5.269		
Saldo en CAJA		6.996	2.332	0	4.862	0	7.587	2.529	179	5.269	0		
Acumulado Aporte PACC		9.328	9.328	9.328	19.051	19.051	29.068	29.068	29.068	39.216	39.216		
Acumulado Aporte Beneficiarios		2.332	2.332	4.664	4.664	4.664	7.095	7.095	9.804	9.804	9.804		
% aporte PACC		80%	80%	67%	80%	80%	80%	80%	75%	80%	80%		
% aporte Beneficiarios		20%	20%	33%	20%	20%	20%	20%	25%	20%	20%		

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



FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Desembolsos del Programa y metas que los determinan (a ser llenado por el Evaluador del Programa)

Debe definirse en que momento se reciben los fondos del Programa, que metas deben estar alcanzadas a ese momento y cómo se verifican.

Desembolso U\$\$		% del total PACC	Metas por Desembolso	Verificadores	Fecha Estimada
1	9.328	24%	Propuesta de TDR para el gerente la CADU. Se firma contrato con el Gerente. Se aprueba plan de trabajo cuatrimestral del gerente. CADU paga el primer sueldo del Gerente y habilita el pago PACC equivalente a 4 meses	Aprobación de los TDR por parte de la CADU y el ICAU. Copia del contrato firmado. Presentación del Plan de trabajo con la aprobación de la Directiva de la CADU y el ICAU. Boleta contado del Gerente por pago de servicios profesionales	20-7-08
2	9.723	25%	Ejecución del Plan de actividades cuatrimestral. Propuesta de Plan de trabajo para el siguiente cuatrimestre. CADU paga el sexto sueldo del Gerente y habilita el pago PACC equivalente a 4 meses	Aprobación de la Directiva de la CADU y el Director del ICAU del plan de actividades ejecutado y del plan de trabajo propuesto para el siguiente cuatrimestre. Boleta contado del Gerente por pago de servicios profesionales	20-12-08
	10.017	26%	Ejecución del Plan de actividades cuatrimestral. Propuesta de Plan de trabajo para el siguiente cuatrimestre. CADU paga el sexto sueldo del Gerente y habilita el pago PACC equivalente a 4 meses	Aprobación de la Directiva de la CADU y el INA del plan de actividades ejecutado y del plan de trabajo para el siguiente cuatrimestre del gerentedel informe Aprobación de la Directiva de la CADU y el Director del ICAU del plan de actividades ejecutado y del plan de trabajo propuesto para el siguiente cuatrimestre. Boleta contado del Gerente por pago de servicios profesionales	20-5-09
4	10.148	26%	Ejecución del Plan de actividades cuatrimestral. Propuesta de Plan de trabajo para el siguiente cuatrimestre. CADU paga el sexto sueldo del Gerente y habilita el pago PACC equivalente a 4 meses	Aprobación de la Directiva de la CADU y el Director del ICAU del plan de actividades ejecutado y del plan de trabajo propuesto para el siguiente cuatrimestre. Boleta contado del Gerente por pago de servicios profesionales	20-10-09
39.216		100%	TOTAL		