

URUGUAY

**OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO DE LA
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA**

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

(UR-L1020)

REGLAMENTO OPERATIVO

NOVIEMBRE DE 2006.

ANMYPE	Asociación Nacional de Micro y Pequeñas Empresas
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CE	Comité Estratégico
CESI	<i>Committee on Environmental and Social Impact</i>
CO	Capital Ordinario
COP	Conglomerado Productivo
CT	Coordinador Técnico
CTI	Ciencia Tecnología e Innovación
DCP	Documento Conceptual de Proyecto
DINAPYME	Dirección Nacional de Pequeña y Mediana Empresa
DIPRODE	Dirección de Proyectos de Desarrollo
EFA	Estados Financieros Auditados
FAPEP	Facilidad para la Preparación y Ejecución de Proyectos
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GA	Grupos de Apoyo y Seguimiento
GGC	Grupo Gestor del Conglomerado
IRC	Iniciativas para el Refuerzo de la Competitividad
MGAP	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca
MIEM	Ministerio de Industria, Energía y Minería
MINTUR	Ministerio de Turismo
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OE	Organismo Ejecutor
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
PACPYMES	Programa de Apoyo a <i>Clusters</i> y Pequeñas y Medianas Empresas
PIT-CNT	Plenario Intersindical de Trabajadores – Convención Nacional de Trabajadores
POA	Plan Operativo Anual
PRC	Plan de Refuerzo de la Competitividad
ROP	Reglamento Operativo
SECI	Sistema de Análisis de Capacidad Institucional
SSE	Sistema de Seguimiento y Evaluación
TDR	Términos de Referencia
UCP	Unidad Coordinadora del Programa

I	OBJETIVOS DEL PROGRAMA.....	1
A	CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA OPERACIÓN.....	1
B	COSTO Y FINANCIAMIENTO DE LA OPERACIÓN.....	1
II	ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA.....	2
A	PRESTATARIO Y ORGANISMO EJECUTOR.....	2
B	FUNCIÓN DE DIRECCIÓN.....	3
C	FUNCIÓN DE EJECUCIÓN.....	4
D	FUNCIÓN DE COORDINACIÓN.....	5
E	BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA.....	8
III	ESQUEMA DE EJECUCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROGRAMA.	8
A	GENERALIDADES.....	8
B	COMPONENTE I.....	8
	<i>B.1 Descripción del proceso.....</i>	<i>10</i>
C	COMPONENTE II: IMPLEMENTACIÓN DE PRCs E IRCs.....	13
	<i>C.1 Descripción de ejecución de primera fase.....</i>	<i>17</i>
	<i>C.2 Descripción de ejecución de la segunda fase.....</i>	<i>22</i>
D	COMPONENTE III: FORTALECIMIENTO Y ARTICULACIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD DE APOYO EMPRESARIAL.....	23
IV	ADMINISTRACIÓN Y CONTROL FINANCIERO DEL PROGRAMA.....	26

ANEXO.

Perfil de las funciones a requerir al personal de la UCP

I OBJETIVOS DEL PROGRAMA

El fin del Programa es contribuir al desarrollo sustentable de los conglomerados y cadenas productivas (COPs) de Uruguay. El propósito es aumentar la competitividad de los conglomerados y cadenas productivas apoyados por el Programa

A Caracterización general de la operación.

El Programa promoverá la consolidación de conglomerados, a través del cofinanciamiento de la preparación e implementación de planes de refuerzo de la competitividad, y creación de un ambiente institucional que favorezca la sostenibilidad de los logros.

Para ello, el proyecto se organiza en tres componentes:

El primero de ellos se orienta a promover el Programa seleccionar a los COPs y apoyarlos en la preparación de Planes de Refuerzo de la Competitividad (PRCs). El segundo componente, apoyará la ejecución de los proyectos identificados en los PRCs como prioritarios para la competitividad de los COPs. Finalmente, el tercero, financiará acciones para fortalecer y organizar la institucionalidad de apoyo al sector productivo.

B Costo y financiamiento de la operación

La operación tiene un costo total de U\$S 9.000.000, financiados en su totalidad por el Banco. Del total de costos, el 83% corresponde a Costos Directos, el 10% a indirectos y el 7% a la FAPEP utilizada. Entre los costos directos, el componente 2 resulta por lejos el más importante, con el 67% del total de recursos de la operación, mientras que los componentes 1 y 3 consumen el 8% del total cada uno. Entre los costos indirectos, el más importante es la Administración del proyecto, que representa el 9% del total.

Cuadro 1. Presupuesto del Programa

Categorías de la Inversión	Total	%	Total con FAPEP	%
	BID		BID	
Costos Directos	7.505	83	8.043	89
1. Componente 1: Desarrollo de los Planes de Refuerzo de la Competitividad (PRCs)	730	8	1.091	12
2. Componente 2: Implementación de PRCs e IRCs	6.060	67	6237	69
3. Componente 3: Fortalecimiento y articulación de la institucionalidad de apoyo empresarial	715	8	715	8
Costos Indirectos	895	10	957	11
4. Administración	835	9	927	10
5. Auditoría y Evaluaciones	30	0,5	30	0,3
6. Imprevistos	30	0,5	-	-
FAPEP	600	7	-	-
Total	9.000	100	9.000	100

II ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

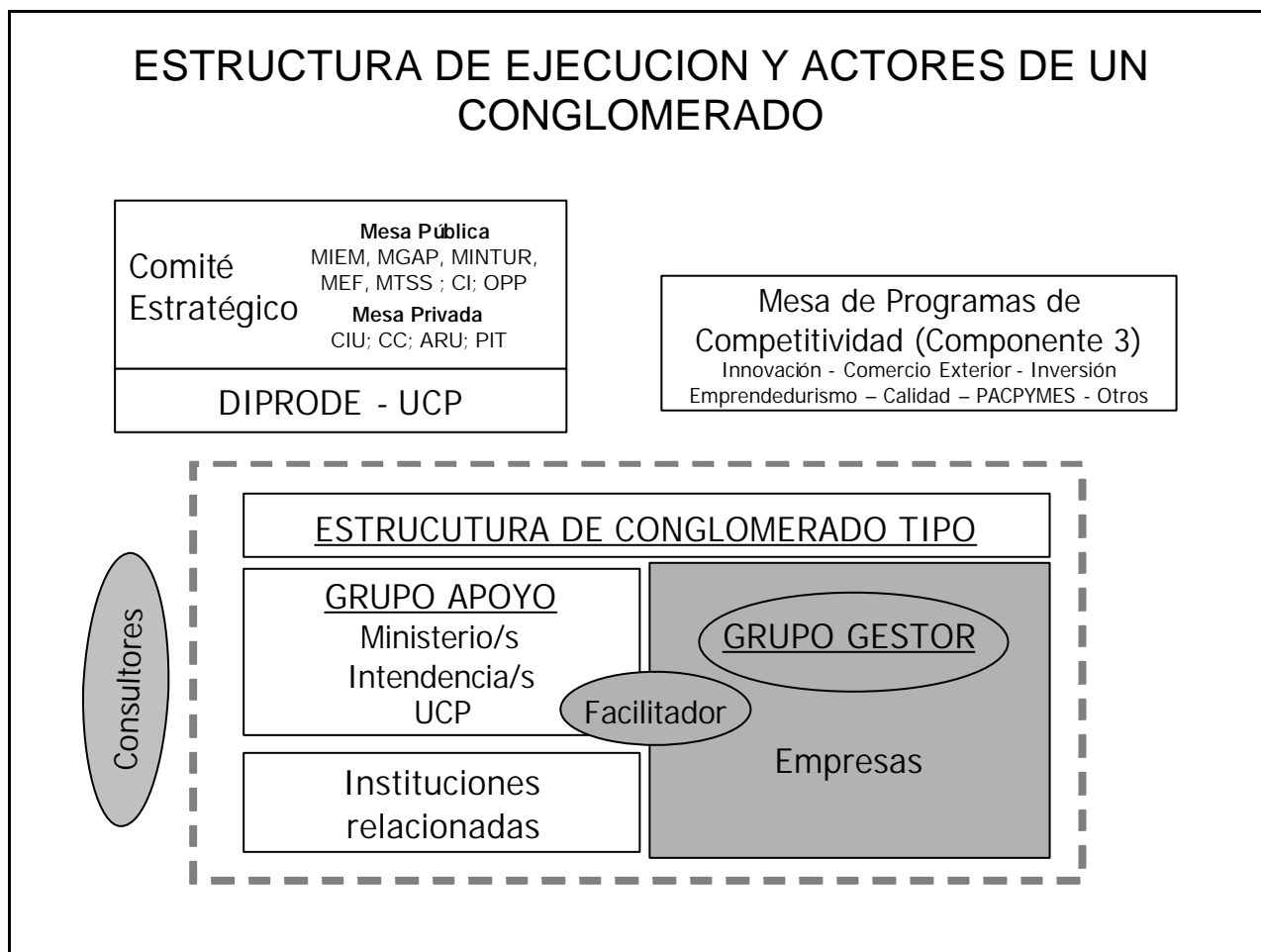
A Prestatario y Organismo Ejecutor

El Prestatario será la República Oriental del Uruguay. El Organismo Ejecutor del Programa (OE) será la Dirección de Proyectos de Desarrollo (DIPRODE), entidad dependiente de la Dirección de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) de la Presidencia de la República.

La implementación del Programa, siguiendo las lecciones aprendidas en este tipo de proyectos, y las recomendaciones del análisis institucional realizado, se basará en una estructura dividida de acuerdo a tres funciones principales: (a) Dirección: la realizará un Comité Estratégico Público-Privado de alto nivel; (b) Ejecución: la realizará la DIPRODE a través de una Unidad Coordinadora del Programa (UCP) constituida para el efecto con personal especializado; y (c) Coordinación.

Una visión esquemática de la estructura para la ejecución y sus integrantes, se presenta en el siguiente Diagrama:

Figura 1. Estructura para la ejecución del Programa



B **Función de Dirección.**

La dirección del programa será realizada por un Comité Estratégico (CE), de integración Público-Privada de alto nivel.

Serán responsabilidades del Comité Ejecutivo:

Aprobar los informes periódicos de avance del programa elaborados por la UCP y recomendar cambios estratégicos de considerarlo necesario;

Dar su No Objeción a la designación del Coordinador Técnico del programa;

Dar la No Objeción a decisiones de la UCP en diversas instancias de selección y calificación de Proyectos y Beneficiarios.

Asignar el puntaje correspondiente a “importancia estratégica” en la matriz de calificación y selección de conglomerados

Definir para cada COP o cadena cuál será el Ministerio de referencia.

El CE podrá, en esa etapa, decidir la no inclusión de algún COP seleccionado en primera instancia. Pero para ello, deberá respaldar la decisión la unanimidad de los miembros presentes, y deberá contar con el quórum mínimo de funcionamiento, el que se establece en el 50% de los miembros propuestos.

En la cuarta etapa del Componente 1, el CE podrá objetar y proponer modificaciones a la calificación realizada por la UCP, incluyendo el presupuesto orientativo asignado a cada COP. El CE deberá tomar la decisión con el acuerdo de una mayoría de dos tercios (2/3) de los presentes, siempre que se cumpla con el quórum mínimo de 50% de los integrantes designados.

En el Componente 2, se requerirá la no objeción del CE, toda vez que se pretenda modificar el presupuesto de ejecución de los PRC establecido en los convenios de ejecución. Cuando la modificación sea menor o igual al 50% del monto pactado originalmente, alcanzará con que el CE otorgue la no objeción a la propuesta de la UCP. Para ello, deberá decidir por mayoría de dos tercios (2/3) de los presentes, con un quórum mínimo del 50% de los integrantes designados. En caso de que la modificación propuesta sea mayor al 50% del monto original, se requerirá adicionalmente la No Objeción del Banco.

Dar su no objeción a los proyectos de fortalecimiento presentados en el marco del Componente III

Otras resoluciones del CE, serán tomadas mediante el voto de la mayoría simple de los presentes.

El CE Será presidido por un representante de la OPP, y estará constituido por dos mesas:

- i. Una **Mesa Pública** conformada por representantes de la OPP, Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), Ministerio de Turismo (MINTUR), Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), y el Congreso de Intendentes municipales. Son los miembros con derecho a voto y poder de decisión.
- ii. Una **Mesa Privada** integrada por gremiales representativas del sector privado y los trabajadores: Cámara de Industrias, Cámara de Comercio, Asociación Rural, y la Central de Trabajadores (PIT-CNT). Los integrantes de la Mesa Privada no tendrán derecho a voto en las instancias resolutorias. Su principal misión es la de

asesorar y fiscalizar a la entidad ejecutora, y asesorar a la Mesa Pública en sus decisiones. Participará además en la revisión de los informes periódicos y PRCs y dar recomendaciones a la UCP y a la Mesa Pública;

La UCP, tendrá la responsabilidad primaria de sus convocatorias. En todos los casos, las reuniones deberán ser citadas con una antelación mínima de una semana calendario. Cada reunión generará un acta, siendo responsabilidad de la UCP la realización y correcto archivo de las actas.

C Función de Ejecución.

La responsabilidad de la ejecución del Programa será de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), la que designará a la Dirección de Proyectos de Desarrollo (DIPRODE) como Organismo Ejecutor (OE) del Programa, con las funciones de implementación y seguimiento de las actividades del Programa. El OE constituirá, dentro de su estructura, la Unidad Coordinadora del Programa (UCP)

La UCP será responsable por la ejecución de los componentes del Programa. La administración financiera, así como el soporte administrativo, logístico, informático, y legal, serán aportes de la estructura permanente de la DIPRODE.

La UCP deberá disponer de un sistema de administración, que incluya un sistema contable para el control financiero de los recursos del financiamiento y de la contrapartida local, así como cuentas bancarias separadas para los recursos provenientes del préstamo y para los que provengan de la contrapartida local.

Para la selección y contratación inicial de los miembros permanentes o temporales de la UCP, se seguirán los procedimientos establecidos en las Políticas del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) establecidas en el Documento GN-2350-4 de 26 de enero de 2005. Asimismo, se emplearán dichos procedimientos para todo proceso posterior que sea requerido para sustituir o complementar la plantilla de la UCP.

La UCP contará con el siguiente personal:

- i. Un Coordinador Técnico (CT) responsable de la ejecución de los tres componentes;
- ii. Un Coordinador de Competitividad que apoyará en todo lo relacionado a los temas de asociatividad, calidad, innovación, emprendedurismo, comercio, e inversión;
- iii. Un Coordinador de Monitoreo y Evaluación que será responsable del Sistema de Seguimiento y Evaluación (SS&E), incluyendo lo relacionado a los informes requeridos por el Banco;
- iv. Un Asistente de Adquisiciones que coordinará y tramitará los procesos de selección de consultores y de adquisiciones;
- v. Ejecutivos de COPs (EC) que coordinarán la preparación e implementación de los PRCs, y las actividades de difusión y la organización de los COPs;
- vi. Facilitadores de procesos, que darán apoyo técnico y organizativo directamente a los COPs., por un plazo de un año.

La conformación de la UCP con personal de acuerdo a los términos de referencia acordados con el Banco ¹ será condición previa al primer desembolso.

El Director de DIPRODE tendrá las siguientes funciones: (i) supervisión general de la ejecución del Programa; (ii) seguimiento de las actividades del Programa; (iii) coordinación general de la articulación entre la UCP y las distintas unidades de DIPRODE que deberán proporcionar servicios al Programa; (iv) selección del Coordinador Técnico; (v) aprobación de los gastos del Programa (en forma directa o delegando en el CT).

D Función de Coordinación.

El Programa, por su naturaleza, es intensivo en coordinación, tanto a nivel de empresas, como entre éstas e instituciones relevantes de apoyo productivo. Se prevén tres instancias de coordinación: (i) el Comité Estratégico, que operará a nivel macro; (ii) una Mesa de Programas, coordinando a nivel meso; y (iii) a nivel micro, los Grupos de Apoyo y Seguimiento (GA), y Grupos Gestores de Conglomerados (GGC). A continuación el detalle de estas instancias:

Comité Estratégico: Además de formar parte de la dirección del Programa, ejercerá tareas de coordinación de la estrategia pública de apoyo empresarial en sus aspectos más estratégicos.

La Mesa de Programas: estará integrada por los directivos de todos los programas de apoyo productivo que se desarrollan en el ámbito público. Sus integrantes serán convocados por el Programa y designados por los Ministerios respectivos. Tendrá responsabilidades generales de coordinación, y roles específicos en la ejecución del Componente 3.

Grupo de Apoyo y Seguimiento (GA). Se conformarán en la etapa 3, de dinamización de COP's del componente 1 del Programa. Serán coordinados por la UCP e integrados por representantes de los Ministerios, Gobiernos locales, e instituciones relacionadas al sector correspondiente. Sus principales funciones serán: (i) apoyar en el proceso de elaboración de los PRC; y (ii) remitir su opinión sobre los PRCs (Componente 1) y (iii) Analizar y emitir juicio en el proceso de evaluación de Proyectos Específicos presentados en el marco del Componente 2.

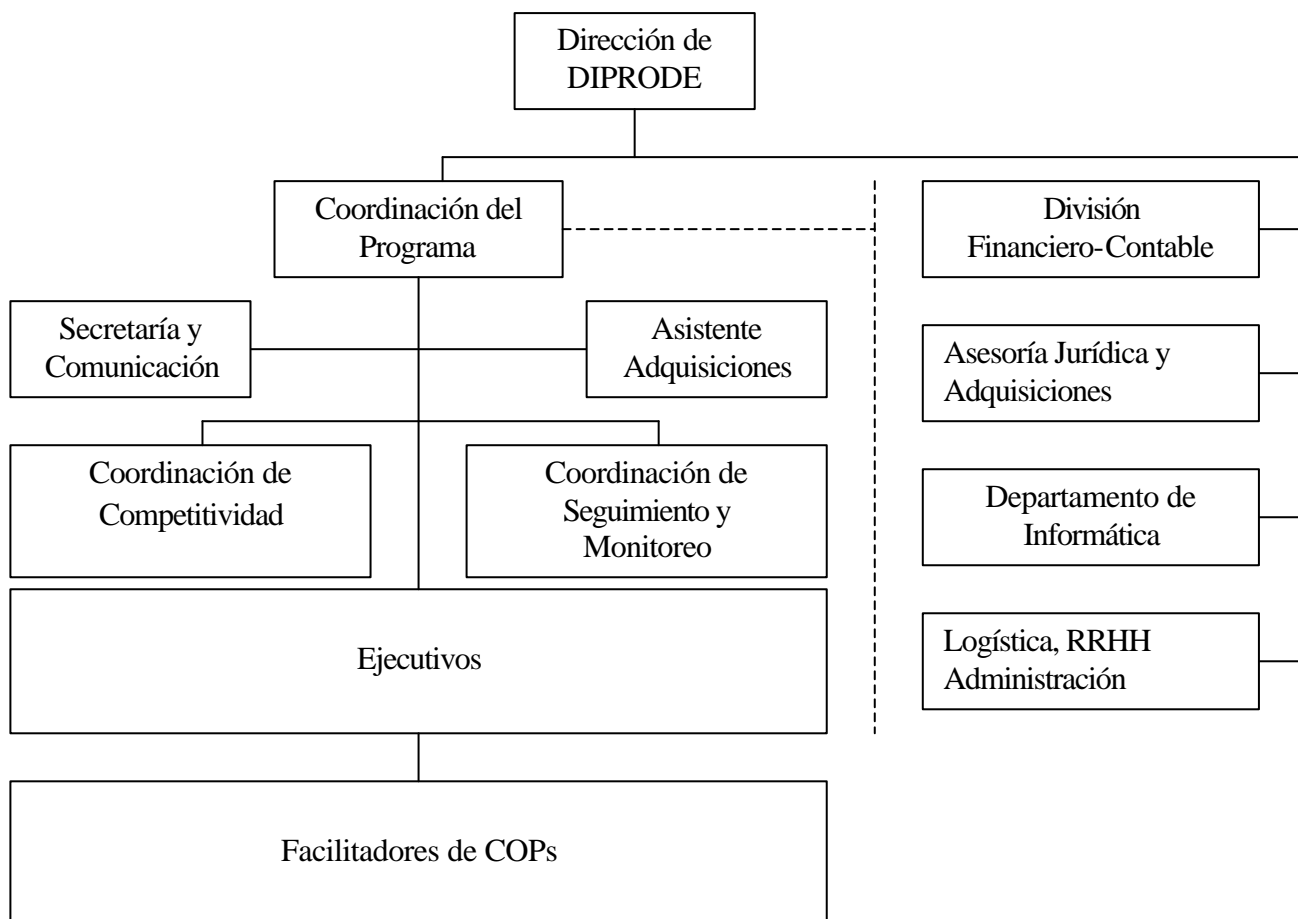
Grupo Gestor del Conglomerado (GGC). Serán figuras de autogobierno de los COP's. La UCP apoyará a los GGC financiando a tiempo parcial o cofinanciando la contratación de un Facilitador de procesos. El GGC tendrá las siguientes funciones: (i) representar a las empresas de cada COP; (ii) ser la contraparte directa de la UCP en la elaboración y ejecución de los PRCs e IRCs; ; (iii) actuar como instancia de negociación y concertación entre las empresas para definir las líneas estratégicas del COP y las IRCs; (iv) ser la instancia formal de las empresas para presentar solicitudes de apoyo; ((v) respaldar los proyectos de redes “abiertos” y “cerrados” a presentar en los llamados de ejecución de las IRCs; (vi) solicitar a la UCP proyectos de redes “estructurantes” de interés común para el conglomerado; (vii) difundir informaciones y ejecutar acciones de comunicación sobre los objetivos, la estructura y los contenidos del programa y sus logros, y; (viii) cooperar con el Programa proporcionando información y manteniendo contactos con todas las empresas del

¹ Los perfiles de los profesionales necesarios para el desempeño de los principales cargos de la UCP se presentan en el Anexo 1 de este reglamento.

conglomerado. Los conglomerados, en las primeras fases del Programa (Componente 1), podrán ser liderados y gestionados por autoridades de carácter transitorio . No obstante, antes de proceder a la suscripción de los convenios marco de ejecución de PRC's, los COP's deberán proceder a elegir y designar sus GGC en su versión definitiva.

La efectividad de los mecanismos de coordinación será evaluada mediante una revisión del funcionamiento de las distintas instancias de coordinación propuestas, seis meses luego de comenzada la ejecución, la que deberá incluir sugerencias sobre reformas y cambios para lograr mejores resultados.

Figura 2
Esquema gráfico de la UE y UCP:



E Beneficiarios del Programa.

Serán beneficiarios directos del Programa las empresas integrantes de los COPs seleccionados y sus trabajadores, así como las instituciones vinculadas al sector productivo uruguayo. Se espera que al beneficiar a empresas e instituciones participantes en un COP, otras empresas y agencias locales se beneficien indirectamente, alcanzando mayores niveles de competitividad sistémica en el territorio.

III ESQUEMA DE EJECUCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROGRAMA.

A Generalidades.

El elemento central del esquema de ejecución del programa, es el cofinanciamiento de la ejecución de Planes de Refuerzo de la Competitividad por parte de los COPs seleccionados.

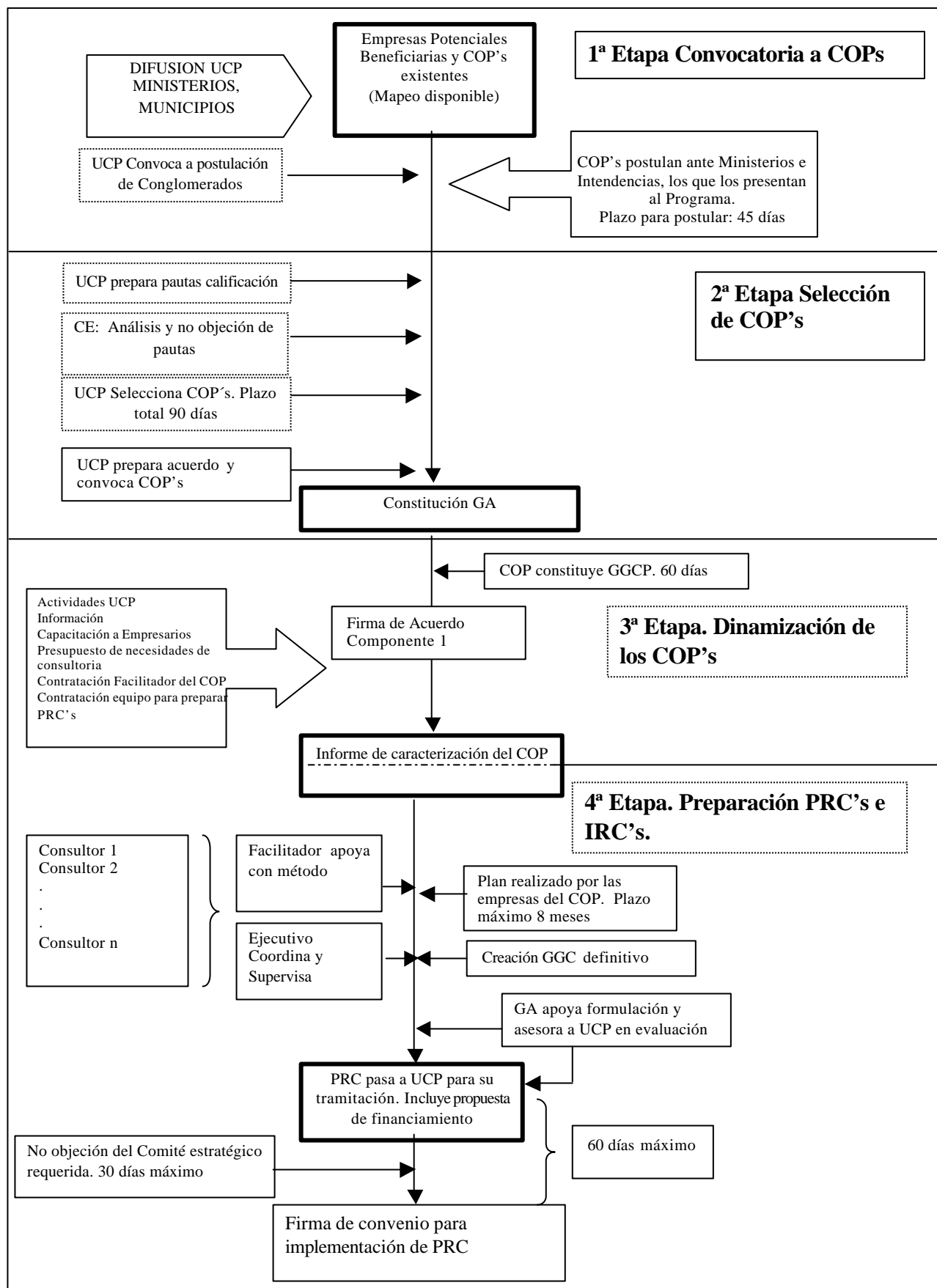
La forma en que se seleccionan los COPs, se formulan los Planes, se facilita su ejecución, y se promueve un marco institucional favorable, son las tareas llevadas adelante por los diferentes componentes del Programa.

B Componente 1

El objetivo de este componente es dinamizar la cooperación entre los actores de los conglomerados y cadenas, y apoyarlos en el diseño de Planes de Refuerzo de la Competitividad (PRCs). Para ello, el programa apoyará directamente el proceso con su personal y órganos de ejecución y coordinación, y aportará los recursos para la contratación de consultores y facilitadores de conglomerados y cadenas.

Las actividades del componente se desarrollan en cuatro etapas, cuya secuencia se esquematiza en el siguiente flujograma:

Figura 3. COMPONENTE 1. ESQUEMA DE EJECUCIÓN



B.1 Descripción del proceso

Primera Etapa. Convocatoria a COPs. La UCP realizará convocatorias a partir de las cuales seleccionará COPs, estimándose que el total de COPs a apoyar en el vida del programa será de doce. La convocatoria se realizará a través de medios públicos. Los COPs deberán ser presentados por organizaciones empresariales a través de Ministerios y Gobiernos Municipales. Se otorgará un plazo máximo de 45 días para recibir las postulaciones, contados a partir de la publicación de la convocatoria.

Segunda Etapa. Selección de COPs. Los COPs presentados a la convocatoria serán evaluados por la UCP, la que recurrirá para ello a personal idóneo. Para la selección se empleará una matriz que contendrá al menos los siguientes criterios: (i) características de la región (favoreciendo las de menor desarrollo humano), (ii) competitividad (favoreciendo actividades con mayor dinamismo o potencial exportador), (iii) aglomeración, favoreciendo la existencia de concentración geográfica y (iv) alineamiento estratégico con las prioridades nacionales. La matriz conteniendo la desagregación y ponderación de los criterios, forma parte de este reglamento, como Anexo 2. Los criterios, su peso relativo y los procedimientos de selección, deberán ser dados a conocer junto a las convocatorias públicas a postulación de COPs..

El resultado de la calificación, será informado al Banco, previo a la comunicación de resultados a los postulantes. La UCP dispondrá de un plazo máximo de 90 días corridos a partir del día de cierre del plazo de presentación de propuestas, para completar el procedimiento y cursar comunicación a los postulantes.

Tercera Etapa. Dinamización de los COPs. La UCP acordará con las autoridades provisorias o definitivas (GGC) de los COP's que resulten seleccionados, un plan de actividades y obligaciones de las partes, como actividad inicial de la tercera etapa. Dichos convenios establecerán como obligación de las autoridades de los COPs , al menos las siguientes: (i) representar a las empresas de cada COP; (ii) ser la contraparte directa de la UCP en la elaboración y ejecución de los PRCs e IRCs; ; (iii) actuar como instancia de negociación y concertación entre las empresas para definir las líneas estratégicas del COP y las IRCs. A la vez, mediante dicho convenio, la UCP se compromete a incluir al COP seleccionado en las fases siguientes, habilitando los procesos de apoyo financiero resultantes. En esta etapa, la UCP apoyará al COP en el procesamiento de información, capacitación a empresarios y otros agentes, apoyo al fortalecimiento del GGC y GA, contratará al facilitador del COP y a los especialistas que apoyarán la formulación de los PRC's en la etapa siguiente.

Los COPs seleccionados dispondrán de 60 días para constituir sus GGC provisorios integrados por al menos 8 titulares, y firmar un acuerdo con la UCP, denominado Acuerdo de Componente 1. Si transcurrido este plazo, el COP no constituyera su autoridad, la UCP podrá dar de baja a ese COP e incluir otro. El acuerdo preverá revisiones intermedias del proceso de elaboración de los PRCs. Si en las mismas se verificarán deficiencias u omisiones severas, entre las cuales se encuentra la escasa participación del sector privado en el proceso, la UCP podrá

poner a consideración de CE la baja del COP. La UCP será responsable de preparar modelos de convenio a suscribir entre la UCP y la autoridad del COP.

Cuarta Etapa. Elaboración de PRCs e IRCs. Las empresas de los COPs seleccionados, con el apoyo de consultores externos y facilitadores contratados por la UCP, prepararán sus PRCs. La UCP asegurará la participación como consultores de expertos con significativa experiencia internacional en el estudio de los mercados externos. El método orientativo a seguir, actividades a desarrollar y productos a obtener en esta etapa se describirán en los respectivos términos de referencia de los consultores.

La responsabilidad por la orientación de los planes estratégicos deberá ser de las propias empresas integrantes del COP. Los facilitadores apoyarán en los aspectos metodológicos y coordinarán el aporte de los consultores especialistas temáticos contratados. A la vez, ordenarán y facilitarán la participación de los Grupos de Apoyo y Seguimiento, los que participarán puntualmente, realizando consideraciones y aportes sobre la relevancia y pertinencia de los planes desde su perspectiva. Una vez culminada la preparación, los COP remitirán a la UCP los PRCs para su aprobación. El período máximo que puede demandar el proceso, a partir de la firma del Acuerdo Componente 1, será de ocho (8) meses calendario, y podrá ser prorrogado, en casos excepcionales, con el acuerdo de las partes. Si transcurrido este plazo, la UCP no recibe la propuesta de PRC, o una justificación pertinente de parte de la autoridad del COP, dará por culminado el proceso y decidirá la baja del COP, previa no objeción del CE.

Una vez recibida la propuesta de PRC, la UCP, con el asesoramiento del GA correspondiente y el eventual concurso de especialistas de apoyo, procederá a la evaluación de los PRC's. El resultado de la evaluación, contenido en un dictamen de la UCP, requerirá la no objeción del Comité Estratégico. El Comité Estratégico, por mayoría especial de dos tercios (2/3) de los presentes, y estableciendo la justificación por escrito, podrá objetar el resultado de la calificación, proponiendo modificaciones. Para ello, dispondrá de un plazo total de 30 días corridos desde la comunicación formal del resultado por parte de la UCP. Si transcurrido ese plazo no emitiera ningún tipo de dictamen, se considerará aprobada la propuesta de la UCP. El plazo total admisible para este proceso (evaluación de UCP y aprobación de CE) será de 60 días corridos, a partir de la entrega de la propuesta por parte del COP. Si transcurrido ese plazo, la UCP no hubiera comunicado la finalización del proceso de evaluación al COP, podrá considerarse que el PRC se encuentra aprobado en forma tácita. En caso de que la UCP, con una antelación mínima de 10 días al plazo del vencimiento, solicitara justificadamente extensión del plazo al COP, se podrá considerar exceptuada esta disposición. Los antecedentes serán remitidos al Banco para información y archivo, en forma previa a la comunicación formal del dictamen al COP.

Como resultado de la evaluación, y con el aval del CE, la UCP asignará un presupuesto tentativo para la ejecución del PRC aprobado, discriminado por las IRC incluidas en el mismo. El monto asignado para la ejecución de un PRC alcanza a los U\$S 500.000, y podrá variar, como máximo, en un 50% (entre U\$S 250.000 y U\$S 750.000), en más o en menos, de acuerdo a la complejidad del plan, magnitud de los productos ofrecidos e impacto esperado. Cada COP dispondrá adicionalmente de un presupuesto máximo de U\$S 80.000 para la ejecución del Componente I, en los siguientes rubros: facilitadores, consultorías y actividades para la elaboración de

PRCs, acciones de corto plazo sin PRC, apoyo para la elaboración de proyectos. La diferencia entre este presupuesto y lo efectivamente utilizado por el COP se sumará al presupuesto para el cofinanciamiento de proyectos. El presupuesto asignado, incluido en el documento final del PRC, formará parte de un convenio marco de ejecución de actividades que suscribirán el GGC y la Dirección de DIPRODE, denominado Acuerdo Componente 2, el que constituirá requisito previo a la presentación de proyectos específicos para su financiamiento en el Componente 2 del Programa. La firma de estos convenios marco, requerirá de la constitución del GGC en su versión definitiva, y la existencia de representantes debidamente acreditados para la representación del GGC ante el Programa. El modelo de acuerdo Componente 2, será preparado por la UCP y contará con el aval de la asesoría jurídica del OE.

El contenido de los PRC y las IRC. Los PRC deberán incluir al menos los siguientes aspectos:

- i. Análisis de la situación y tendencia de los mercados nacional e internacional, identificando Factores críticos de Éxito (FCE); Determinantes y Factores de Competitividad (FC) a nivel Meta, Macro, Meso y Micro, por nicho global de mercado.
- ii. Análisis del entorno regional y nacional, identificando de escenarios de Oportunidades y Amenazas (OA).
- iii. Diagnóstico y análisis de posicionamiento competitivo del COP frente a FCE, FC y OA, identificando las principales brechas en relación a la competencia (“benchmark”).
- iv. Necesidades prioritarias de las empresas y de los cuellos de botella que afectan a la cadena de valor; análisis tipo FODA a nivel de Conglomerado.
- v. Estrategia e iniciativas de refuerzo de la competitividad (IRCs) a nivel macro, meta, meso y micro, que especifiquen objetivos, metas, acciones, riesgos e indicadores de éxito, priorización, presupuestos orientativos, posibles fuentes de financiamiento y perfiles de proyectos estructurantes.
- vi. Impacto esperado de la implementación del PRC
- vii. Borrador de acuerdo GGC – Programa para la ejecución del Componente II

Criterios y mecanismos de evaluación de PRC’s. Para el análisis de los Planes y su eventual aprobación, la UCP elaborará una pauta de calificación que deberá ajustarse a los contenidos exigidos a los PRC’s que se describieron en el párrafo 40. La ponderación relativa de cada ítem deberá estar claramente establecida. La UCP procederá a la evaluación contando con el apoyo de personal de planta del OE, de los Ministerios o consultores contratados a partir de su pertenencia a registros abiertos.

Para cofinanciar actividades identificadas en los PRC/IRCs, las empresas del COP deberán presentar proyectos específicos a través de los mecanismos que se describen en el Componente II.

Acciones de corto plazo a ser financiadas sin necesidad de PRC aprobado.

Con el objetivo de resolver problemas de corto plazo de empresas de los COPs seleccionados, y aumentar su grado de confianza y compromiso con el Programa, se

podrán financiar acciones generales de apoyo a la competitividad de las firmas, tales como breves diagnósticos individuales con planes de mejoras, procesos de control y optimización de la calidad, acciones de benchmarking, etc. Estas acciones tendrán un presupuesto máximo por COP de US\$ 10.000. Deberán ser solicitadas por el GGC y aprobadas por la UCP. Estas acciones serán financiadas por el Programa hasta un porcentaje máximo de 80% en los costos de implementación

La selección y contratación de consultores y facilitadores serán realizadas por la Unidad Coordinadora del Programa (UCP), y a estos efectos se ha constituido un registro abierto de consultores. La UCP garantizará el carácter público de ese registro, y la amplia publicidad de su existencia y carácter.

Los gastos elegibles a ser financiados por el componente serán los necesarios para llevar a cabo las siguientes actividades: (i) elaboración y ejecución de planes de sensibilización y capacitación de COPs, así como de personal de la UCP y GA, incluyendo misiones al exterior; (ii) desarrollo de material escrito y electrónico para difundir el Programa y transferir información, herramientas y conceptos; (iii) contratación de “facilitadores” que apoyen a los COPs seleccionados en la articulación de sus demandas colectivas, así como el equipamiento, la movilidad y otras necesitarse requeridas para el cumplimiento de la tarea.; (iv) acciones de corto plazo a ser financiadas sin necesidad de PRC aprobado (v) consultoría, internacional y local, para la preparación de los respectivos PRCs, incluyendo la identificación de los principales obstáculos socio-ambientales que inciden en la competitividad de las empresas.(vi) Consultorías para la elaboración de proyectos en el marco de los PRCs (vii) Talleres y seminarios de difusión y elaboración participativa de PRCs.

C 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 constate 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 suscrito 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 ² 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.

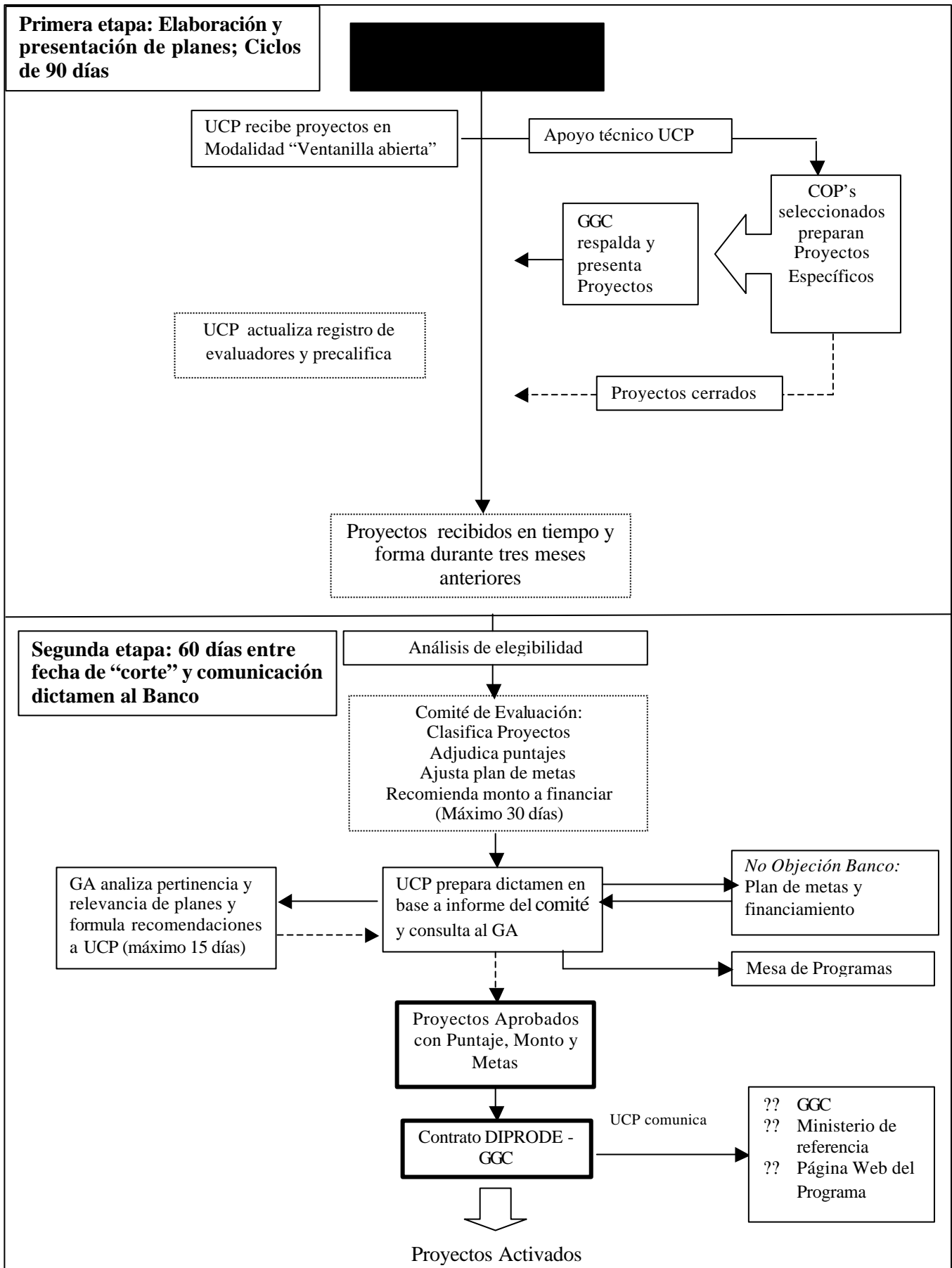
No serán elegibles los gastos para implementar iniciativas relacionadas con armas, alcohol, juegos de azar y otros vicios, cancelaciones de deuda, pago de dividendos o recuperaciones de capital de las empresas, o postulaciones que tengan un impacto negativo no mitigado en el medio ambiente.

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:

² 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

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



C.1 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 GOP 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 éste³. 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

³ 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.

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 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 puntuales⁴, 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

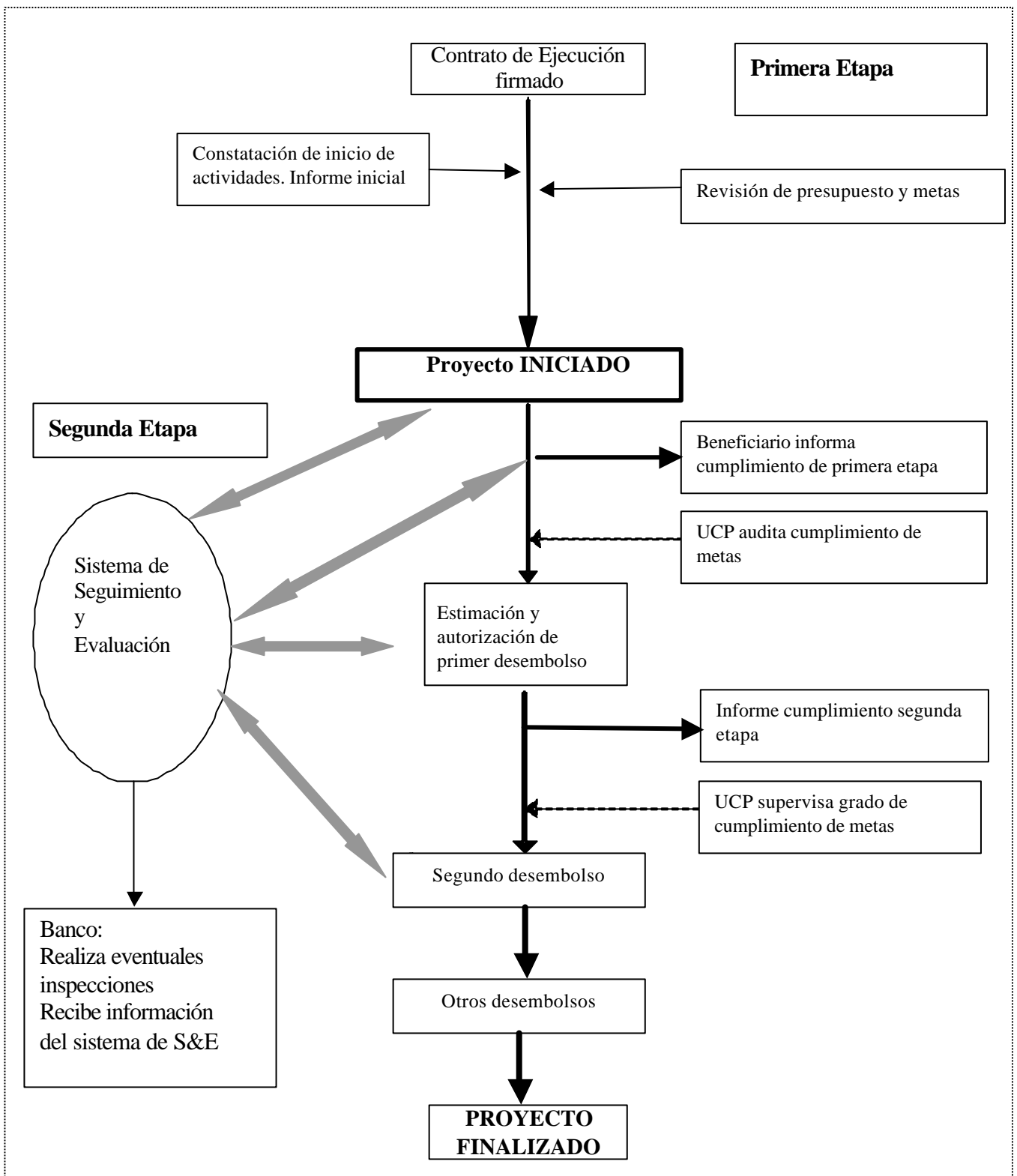
entre ellas enunciando los objetivos de su integración, la duración de la misma, la asignación de responsabilidades y la modalidad de trabajo. (ii) Comprometer los aportes de contraparte privada. Firmarán un acuerdo con la UCP en el que se definirá monto de contrapartida, disposición a auditorías, y 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.

La 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 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



C.2 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.

D Componente III: Fortalecimiento y articulación de la institucionalidad de apoyo empresarial.

El objetivo de este componente es fortalecer la institucionalidad relacionada al Programa para una mejor ejecución del mismo, y para crear condiciones adecuadas para la sostenibilidad futura de los efectos logrados.

El fortalecimiento consistirá en:

- (i) Mejorar las instancias de coordinación y articulación entre las instituciones y la conformación de estructuras de vinculación entre actores de apoyo al sector empresarial,
- (ii) Incrementar la capacidad de ejecución de acciones por parte de agencias de apoyo empresarial, incluyendo seguimiento y monitoreo que retroalimentarán al Programa.
- (iii) Mejorar la capacidad de articulación de la oferta de agencias públicas y privadas con las necesidades de las empresas y los conglomerados, orientadas a generar condiciones para la sostenibilidad.

Las actividades del componente estarán a cargo de la UCP, contando con el respaldo y aval en las decisiones del CE.

A la vez, la Mesa de Programas que se constituirá, tendrá asignadas responsabilidades de propuesta y asesoramiento a la UCP y el CE, buscando

maximizar la complementación entre instrumentos de apoyo al sector, especialmente entre el PACPYME ejecutado por el MIEM y este Programa.

El componente se ejecutará mediante tres líneas de intervención, para las cuales se ha establecido un monto tentativo de inversión, el que figura en la programación financiera del Programa:

- ?? Articulación de la institucionalidad de apoyo empresarial. Fortalecimiento de la capacidad institucional de las agencias públicas relacionadas
- ?? Sistema de información al sector productivo
- ?? Monitoreo y Evaluación del Programa

Las actividades serán coordinadas por la UCP, que será responsable de ejecutar los procesos de adquisiciones necesarios para llevar a cabo las actividades que se describirán.

Articulación de la institucionalidad de apoyo empresarial. El Programa financiará la realización de talleres específicos (en adición a las reuniones periódicas que llevará a cabo la Mesa de Programas) destinados a mejorar el involucramiento de responsables y personal técnico de los programas de apoyo empresarial existentes, de otras agencias públicas y del sector privado, que surjan como demanda de la mesa de programas.

El Programa financiará la contratación de los especialistas encargados del desarrollo de los talleres, el costo de los locales y servicios de apoyo, y cofinanciará los gastos de asistencia y estadía de los asistentes, en porcentajes que no podrán superar el 80% del costo total de las actividades

A los efectos de planificar los talleres, la UCP convocará a la Mesa de Programas para elaborar propuestas sobre los talleres, en lo que respecta a:

- ?? Objetivos
- ?? Productos esperados
- ?? Perfil del o los especialistas requeridos para llevarlos a cabo
- ?? Duración, fecha tentativa y lugar de realización

En base a la propuesta de la mesa, la UCP tomará las decisiones concretas y procederá a contratar los bienes y servicios requeridos, siguiendo los procedimientos establecidos en las normas generales del contrato de préstamo y las especificaciones contenidas en el Plan de Adquisiciones del Programa elaborado por la UCP.

Fortalecimiento institucional de las agencias públicas relacionadas. El Programa podrá financiar actividades a los Ministerios y otras instituciones relacionados con la ejecución del Programa, para que logren mejorar sus capacidades de ejecución de políticas públicas directamente relacionadas con los objetivos y estrategias de este Programa, Esta línea de intervención servirá adicionalmente como apoyo a la Mesa de Programas, para lo cual podrá financiar acciones concretas orientadas a armonizar estrategias de trabajo, criterios de selección de beneficiarios, u otras que resulten relevantes a criterio de la Mesa.

El apoyo financiero será otorgado a aquellas propuestas presentadas por las instituciones, que logren demostrar su aporte a los objetivos del Programa, en forma coherente y eficiente.

A esos efectos, la UCP elaborará pautas que indicarán los contenidos mínimos que deberán tener las propuestas, y la forma en que se analizarán las mismas.

La UCP recibirá propuestas en régimen de “Ventanilla Abierta” De existir propuestas presentadas, y con un intervalo no mayor a los tres meses, la UCP procederá a evaluar las propuestas. Las propuestas pueden ser aceptadas, rechazadas sin posibilidad de reconsideración, o rechazadas con recomendación de modificaciones que las hagan viables. Para proceder a la evaluación, la UCP podrá solicitar la opinión de la Mesa de Programas, con carácter de asesoramiento. La aprobación final de las solicitudes, requerirá la no objeción del CE.

A efectos de promover la distribución equitativa de los fondos disponibles, la UCP establecerá un tope inicial y tentativo para el monto que pueda recibir en forma individual cada institución. Si transcurrido 1 año de la puesta en marcha del mecanismo, alguna de las instituciones hubiera agotado los fondos asignados, y hubiera presentado nuevos proyectos que resultaran aprobados, podrá recibir financiamiento adicional, toda vez que existieran remanentes sin utilizar por otras instituciones.

El apoyo a otorgar será destinado a financiar actividades elegibles, tales como capacitación, pasantías, consultorías para la articulación con el programa, optimización de procesos, reforma de sistemas informáticos conducentes a facilitar la comunicación y coordinación entre programas, y readecuación de procesos internos, entre otras. Los bienes y servicios demandados por estas actividades serán adquiridos por la UCP siguiendo lo establecido en el contrato de préstamo y el Plan de Adquisiciones.

Sistema de información al sector productivo: Se financiará el diseño y puesta en marcha de un sistema de información con un doble objetivo: (i) informar a las empresas sobre las opciones que tienen para recibir apoyo a su actividad (no sólo las de este Programa); y (ii) poner a disposición de las instituciones que apoyan al sector productivo (incluida la UCP) una base de datos sobre las empresas que están recibiendo beneficios de programas públicos con el fin de evitar la duplicación del apoyo y un mejor conocimiento del comportamiento de la población objetivo de estos programas. Eventualmente, parte de esta última información podrá ser hecha pública para aumentar el nivel de transparencia de las acciones públicas de apoyo productivo en Uruguay, y permitir un mejor control social de las mismas. Se podrán financiar: actividades de capacitación, reformas, mejoras y adquisición de sistemas informáticos en los programas que deban alimentar el sistema, el desarrollo e implementación del nuevo sistema informático centralizado, así como su permanente actualización y mantenimiento, y acciones de evaluación conjunta de distintos programas públicos en ejecución.

Monitoreo y evaluación del Programa. Dentro de las actividades para fortalecer la institucionalidad de apoyo al sector productivo se incluirán acciones de monitoreo y evaluación del Programa para favorecer el autoaprendizaje, así como de difusión de lecciones aprendidas. Se financiará el diseño y puesta en marcha del SSE del Programa a cargo de la UCP.

El sistema incluirá: (i) un Plan de Recolección y Seguimiento de Datos, que especificará responsables, periodicidad, metodología, grupos de control, línea de base, metas, etc., para el seguimiento y evaluación de todos los indicadores del Marco Lógico; (ii) una estrategia de aprendizaje del Programa, que especificará sus acciones y eventos para divulgar los resultados alcanzados y las lecciones

aprendidas durante la ejecución del mismo; (iii) una estrategia de evaluación externa que considerará los tiempos, procesos y contenidos de las evaluaciones intermedias y final, como complemento a los esfuerzos de evaluación continua que realizará la UCP; y (iv) revisión de la eficiencia de la estructura de ejecución (tiempos de aprobación de proyectos de las empresas, costos administrativos, etc).

Asimismo, se acordó un sistema de evaluaciones externas intermedia y final que complementarán las actividades de seguimiento y evaluación continua. La evaluación intermedia, se llevará a cabo a los dos años de iniciada la ejecución del Programa, o cuando se haya alcanzado un nivel de desembolsos de 40%, lo que ocurra primero. La evaluación final tendrá lugar cuando se haya alcanzado por lo menos un nivel de desembolsos de 80% o al final del cuarto año, lo que ocurra primero. Ambas evaluaciones serán realizadas por medio de servicios de consultoría especializados cuyos términos de referencia serán acordados entre el OE y el Banco.

Las evaluaciones indicadas serán contratadas mediante un proceso competitivo de conformidad con términos de referencia aprobados previamente por el BID, de acuerdo a los procedimientos de las Políticas del BID para la Contratación de Servicios de Consultoría, y serán financiadas con recursos del BID.

El seguimiento de la ejecución del Programa se hará por medio de informes semestrales de progreso preparados por la UCP y presentados al Banco dentro de los 60 días siguientes a la finalización de cada semestre. Los informes deberán tomar como referencia el cumplimiento de los compromisos establecidos en el Marco Lógico y aquellos correspondientes al segundo semestre calendario deberán incluir el POA, que presentará el presupuesto asignado para el próximo año, las actividades y metas a cumplir y las proyecciones para la conclusión del Programa.

IV ADMINISTRACIÓN Y CONTROL FINANCIERO DEL PROGRAMA

Adquisición de bienes y servicios. Las adquisiciones y contrataciones del Programa se realizarán de conformidad con las “Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo” (GN-2349-6) (“las Políticas de Adquisiciones”) y las “Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo” (GN-2350-6), ambas de febrero de 2006 (“las Políticas de Consultores”).

Los procedimientos específicos de adquisición de bienes y servicios se hallan descritos en las normas generales incluidas en el contrato de préstamo, y el Plan de Adquisiciones que oportunamente la UCP presentará al Banco.

Registros Contables del Programa y Control Interno. Los registros contables del Programa deben ser llevados desde su inicio y de acuerdo al Plan de Cuentas previamente aprobado por el BID como condición previa al primer desembolso.

Los registros contables deben mantenerse al día de tal forma que en el momento que corresponda, puedan someterse a la auditoría del Tribunal de Cuentas de la República, para que este pueda expedirse en el plazo establecido en el Contrato de Préstamo.

Los recursos del BID desembolsados a la UCP deben volcarse a una cuenta bancaria especial que debe estar abierta a nombre del Programa.

Procesamiento de Desembolsos. Una vez que el Banco ha dado por cumplidas las condiciones previas y declarado la elegibilidad del Programa para desembolsos, los procedimientos a seguir para el procesamiento de los desembolsos de los recursos del Financiamiento del BID, están estipulados en el documento “Guía para la Preparación de Solicitudes de Desembolso” versión de septiembre de 1999.

Las modalidades de desembolso, contempladas en dichas guías y aplicables a este Programa, son:

Fondo rotatorio: Destinado a proporcionar liquidez que permita a la UCP pagar puntualmente gastos elegibles imputables al Programa. Este mecanismo facilita, asimismo, una adecuada administración y control con respecto al uso de los fondos del Programa. Su monto será igual al 5% del monto total del préstamo.

Reembolso de pagos efectuados: Se trata del desembolso por concepto de gastos efectuados que son elegibles para ser financiados con recursos del Préstamo y que fueron pagados con fuentes de recursos diferentes al Fondo Rotatorio.

Pago directo a proveedor o contratista: Desembolso efectuado por el BID directamente a un proveedor o contratista por cuenta de la UCP por concepto de bienes o servicios destinados a la ejecución del Programa.

Informes que debe presentar la UCP al Banco. La UCP deberá someter a la consideración del BID los informes requeridos y con la periodicidad que se indica en el contrato de préstamo.

Correspondencia y Contactos con el BID. Para toda la correspondencia vinculada al Programa, la UCP deberá dirigir su correspondencia al Especialista Sectorial encargado del mismo. No obstante, para temas específicos relativos a aspectos financieros del Programa podrá contactarse con el Especialista Financiero de la Representación del BID en el Uruguay o, en casos que lo estime pertinente, con el Subrepresentante de la misma.

Toda la correspondencia al Banco debe estar firmada por el o los funcionarios debidamente autorizados y que fueron notificados al BID en cumplimiento de una de las cláusulas previas al primer desembolso, o designados posteriormente en sustitución de aquéllos.

La UCP debe mantener un archivo ordenado de toda la documentación del Programa, incluyendo toda la documentación (en originales) de los comprobantes de pago, copia de los cuales se presentan en las justificaciones de fondos rotatorios o en las solicitudes de reembolso de pagos efectuados. El archivo del Programa debe incluir toda la correspondencia intercambiada con el BID y con otros actores vinculados al Programa, y deben estar disponibles para su consulta por parte de funcionarios del BID en cualquier momento de la ejecución del Programa y aún posteriormente, hasta que caduquen todos los compromisos emergentes del Contrato de Préstamo. Asimismo, el archivo debe incluir los registros que la UCP conforme para la ejecución del Programa, sean estos de eventuales beneficiarios, operadores, consultores, etc.

Acceso a Extranet del BID para uso de los Ejecutores y Archivo de la Documentación del Programa. El BID ofrece a todo los ejecutores el servicio de Extranet para que pueda ver información relativa a la operación que ejecuta. Para tener acceso a dicha fuente de información, la UCP debe solicitar al BID el

formulario correspondiente, completarlo y entregarlo al Especialista Sectorial a los efectos de dar trámite al correspondiente acceso.

ANEXO I

**PERFIL DE LAS FUNCIONES A REQUERIR AL PERSONAL
DE LA UCP**

Personal de la UE

La UE, siguiendo los procedimientos del Banco y con su No Objeción, contratará al siguiente personal para conformar la UCP:

(a) Un **Coordinador Técnico** que tendrá como principales funciones:

- Ser el responsable de la ejecución del Programa
- Actuar como enlace permanente entre la DIPRODE y el Banco.
- Aprobar los informes presentados por los Ejecutivos, con respecto al progreso de los diferentes componentes
- Presentar los informes al Banco cumpliendo con los términos establecidos para la entrega de los mismos.
- Aprobar el Plan de Adquisiciones Anual.
- Tener conocimiento de los Informes Contables del Programa.
- Participar en la definición de los requerimientos de auditoría en el marco del Programa.
- Supervisar la selección y contratación de las adquisiciones del Programa de acuerdo a los procedimientos del Banco.
- Supervisar la ejecución de los componentes de acuerdo al cronograma previsto.
- Informar, capacitar, involucrar, y transmitir al personal de planta de la DIPRODE las actividades desarrolladas en el Proyecto.
- Aprobar y remitir para su No Objeción al CE y al Banco la lista de COPs seleccionados, los PRCs y los proyectos a cofinanciar.

(b) Un **Coordinador de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación**, tendrá como principales funciones:

- Apoyar al Coordinador del programa en el desarrollo de todas las tareas de ejecución administrativa y técnica, reemplazándolo en sus funciones, en aquellos casos que fuere necesario
- Coordinar la operativa y seguimiento de la ejecución del componente II del programa
- Coordinar el seguimiento y monitores de las actividades y resultados del programa en su conjunto.
- Administrar el sistema de información del programa.
- Diseñar y elaborar de la línea de base de los COPs;
- Diseñar, seguir y procesar los indicadores de evaluación y monitoreo.
- Coordinar a los ejecutivos de los conglomerados para la recolección de información necesaria para los informes de seguimiento y evaluación.
- Diseñar manuales de presentación de la información para que sea homogénea y útil para el sistema de monitoreo y evaluación de resultados.
- Coordinar la realización los informes de monitoreo seguimiento y avance.
- Realizar evaluaciones de impacto de los PRCs;
- Presentar los informes requeridos por la UE y por el Banco.

(c) Un **Coordinador de Competitividad** que tendrá como principales funciones apoyar a los COPs en la gestión de las siguientes áreas: Asociatividad, Calidad, Innovación, Emprendedorismo, Comercio, e Inversión. Sus funciones específicas serán:

- Coordinar todos los aspectos relacionados a las temas de Asociatividad, Calidad, Innovación, Emprendedurismo, Comercio, e Inversión su área específica con la oferta de otros programas.

- Colaborar con la vinculación de las necesidades de las empresas integrantes de los conglomerados, con la oferta existente de otros programas y servicios.
- Intermediación y coordinación entre las diferentes áreas responsables de llevar a cabo cada una de las políticas de competitividad y la OPP;
- Coordinar las actividades relativas sus áreas en la elaboración de los PRCs.
- Participar en la elaboración de los PRC, supervisando la correcta aplicación de la metodología de análisis y elaboración, corrigiendo las desviaciones que eventualmente se constataren;

(d) Un **Asistente de Adquisiciones** que tendrá como principales funciones:

- Realizar las actividades solicitadas por el Coordinador de Proyecto relacionadas con los procesos de adquisiciones.
- Administrar el registro abierto de consultores.
- Coordinar procesos de selección de consultores.
- Elaborar contratos y términos de referencia.
- Tramitar las adquisiciones correspondientes al Proyecto.
- Elaborar el Plan de Adquisiciones Anual.
- Elaborar informes vinculados con la gestión de las adquisiciones.
- Asesorar y Capacitar a los COPs en los procedimientos de adquisiciones.

(e) Los **Ejecutivos de COPs (EC)** trabajarán directamente con los COPs y reportarán al CP teniendo como funciones principales las siguientes:

- Planificar y presupuestar las Actividades de cada COP según su respectivo PRC.
- Reunir la información existente y coordinar la caracterización inicial de cada COP.
- Coordinar las actividades de difusión del Programa y de Sensibilización de los COPs.
- Elaborar el perfil y los términos de referencia de los facilitadores.
- Coordinar la conformación del GGC.
- Conformar y coordinar el GA.
- Coordinar con el Asistente de Adquisiciones y con el facilitador la selección y contratación de los consultores requeridos.
- Coordinar la elaboración del PRC apoyando las actividades de los consultores, y revisando sus informes.
- Apoyar, supervisar y observar el trabajo de los facilitadores asignados a cada conglomerado;
- Supervisar y apoyar la ejecución de las acciones específicas en cada COP.
- Apoyar y supervisar el proceso de elaboración de solicitudes de cofinanciamiento en el marco de los PRC, por parte del facilitador y las empresas del COP;
- Revisar y verificar la elegibilidad de las solicitudes, de acuerdo a los criterios preestablecidos;
- Tramitar las solicitudes de cofinanciamiento;
- Apoyar la ejecución de los proyectos cofinanciados y supervisar el cumplimiento de las metas de cada proyecto e informar al CT sobre la pertinencia de realizar ajustes.

El **Facilitador de cada COP**, cuya necesidad de contratación será evaluada por el ejecutivo responsable para el COP en conjunto con el CT, es un recurso que aporta capacidad técnica y vínculos estrechos con las empresas, y complementa el trabajo del

Ejecutivo frente a las empresas en el marco del programa. Tendrá las siguientes principales funciones:

- Coordinar las Actividades del Programa con las empresas de su conglomerado a solicitud del Ejecutivo;
- Promover la organización colectiva de las empresas.
- Promover y coordinar la formación de Redes empresariales;
- Ejercer la secretaría técnica del COP.
- Coordinar agendas y actividades del conglomerado y sus redes.
- Coordinar reuniones grupales de redes de empresas del COP.
- Asistir al GGC y redes empresariales en la preparación de sus solicitudes de cofinanciamiento.
- Coordinar y facilitar los procesos de concreción de IRC y la ejecución de sus proyectos.
- Coordinar actividades específicas de pasantes con empresas del COP.

ANEXO II

MATRIZ PARA LA SELECCIÓN DE CONGLOMERADOS

Los candidatos propuestos serán evaluados, analizados, y seleccionados según los siguientes criterios generales:

- 1) Características de la región de impacto: se busca medir dos aspectos, el nivel de desempleo de la región en la que se encuentra el conglomerado o cadena productiva y el Índice de Desarrollo Humano (IDH) de dicha región. A mayor desempleo mayor puntaje y a mayor IDH menor puntaje. (Ponderación 20%)
- 2) Competitividad: crecimiento de las importaciones del negocio principal del conglomerado o cadena productiva en los principales mercados de destino. A este indicador se suma la tasa de crecimiento de las exportaciones uruguayas del negocio principal (o la clasificación CIIU más próximo). (Ponderación 60%)
- 3) Aglomeración: proporción de empresas de la región en el total del sector a nivel nacional. A mayor aglomeración mayor puntaje. (Ponderación 10%)
- 4) Grado de importancia estratégica para el país: indicador cualitativo, puntaje recibido por cada conglomerado o cadena productiva en función de su importancia a nivel de la estrategia de desarrollo del país otorgado por el Comité Estratégico del Programa. (Ponderación 10%)