

ANEXO ÚNICO

EL PROGRAMA

Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas

I. Objetivo

- 1.01** El fin del Programa es contribuir al desarrollo sustentable de los Conglomerados Productivos (COPs) de Uruguay.
- 1.02** El propósito del Programa es aumentar la competitividad de los COPs apoyados.

II. Descripción

- 2.01** Las actividades del Programa se estructuran en tres componentes, cuya ejecución, para cada una de sus líneas de financiamiento, se ajustará a lo establecido en el Reglamento Operativo del Programa.

Componente I: Preparación de Planes de Refuerzo de la Competitividad (PRCs)

- 2.02** El objetivo de este componente es dinamizar la acción colectiva de los COPs y apoyarlos en el diseño de PRCs. Con este componente: (i) se convocará COPs y diseminará información del Programa; (ii) se seleccionarán COPs participantes y se los capacitará; (iii) se dinamizarán a los COPs seleccionados con nueva información y datos; y (iv) se elaborarán los PRCs e Iniciativas para el Refuerzo a la Competitividad (IRCs). Para lograr el objetivo de este componente, el Programa aportará recursos para la realización de acciones de difusión y capacitación y para la contratación de consultores y facilitadores.
- 2.03** El componente financiará las siguientes actividades: (i) elaboración y ejecución de un plan de sensibilización y capacitación de potenciales COPs beneficiarios del Programa; (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; (iv) diagnósticos y planes de mejora individuales básicos para las empresas de los COPs seleccionados; (v) apoyo para la conformación inicial del Grupo Gestor del Conglomerado (GGC) y Grupos de Apoyo y Seguimiento (GA); y (vi) consultoría, internacional y local, para la aplicación de una metodología de análisis estratégico que facilite que los COPs seleccionados por el Programa desarrollen sus respectivos PRCs, incluyendo la identificación de los principales obstáculos socio-ambientales que inciden en la competitividad de las empresas.

Componente II: Implementación de PRCs.

- 2.04** El objetivo de este componente es cofinanciar la ejecución de proyectos identificados en los PRCs como prioritarios para la competitividad de los COPs. Se cofinanciarán tres tipos de proyectos: (i) **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.
- 2.05** Con este componente se podrán cofinanciar, entre otros, los siguientes tipos de actividades: gastos de consultoría en asistencia técnica especializada, capacitación técnica, adquisición de maquinaria y equipamiento de uso colectivo, promoción de buenas prácticas de gestión, manejo ambiental, producción más limpia, manejo de desechos, salud ocupacional, atracción de inversiones directas identificadas como críticas en el PRC, creación de marcas colectivas, reorientación de la oferta de capacitación, facilitación de procesos de certificación, inteligencia y acceso a mercados, desarrollo de canales de distribución, servicios técnicos en temas relacionados a la calidad, y pequeñas infraestructuras para provisión de servicios especializados. No se financiarán los siguientes rubros, excepto en casos excepcionales y previa no objeción del Banco: equipamiento, infraestructura vinculada directamente a la producción, terrenos, inmuebles, gastos de operación y mantenimiento, rubros que, sin embargo, podrán ser reconocidos como contrapartida de los proyectos estructurantes.

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

- 2.06** El objetivo de este componente es favorecer el fortalecimiento institucional para la mejor ejecución de este Programa y optimizar la articulación con otros programas ya existentes de apoyo al sector productivo. Con este componente se financiarán actividades que fomentarán la articulación entre instituciones y la conformación de estructuras de vinculación entre actores de apoyo al sector empresarial, favoreciendo su coordinación y el aprendizaje mutuo. Adicionalmente, se apoyará el fortalecimiento de la capacidad de ejecución de agencias de apoyo empresarial, incluyendo acciones de seguimiento y monitoreo que retroalimentarán al Programa y que facilitarán su sintonía con las necesidades del sector privado.
- 2.07** Este componente financiará las siguientes actividades:
- a) **Talleres de coordinación.** La Unidad Coordinadora del Programa (UCP) realizará talleres para que funcionarios de instituciones de apoyo, consultores y empresarios, discutan temas como: (i) pertinencia e impacto de los instrumentos de apoyo; (ii) aumento de la eficiencia y eficacia de los servicios de los programas; y (iii) mejora de la coordinación entre los diversos programas.

- b) **Actividades de fortalecimiento institucional de las agencias públicas relacionadas.** El Programa podrá financiar actividades de capacitación, consultoría, y asistencia técnica de los Ministerios e instituciones relacionados con la ejecución del Programa para que logren mejorar sus capacidades de ejecución de políticas públicas de apoyo productivo directamente relacionadas con las de este Programa, y para mejorar su capacidad de coordinar esas actividades con aquéllas generadas por el Programa. Esta actividad servirá adicionalmente como apoyo a la Mesa de Programas de apoyo al sector productivo, para lo cual podrá financiar acciones concretas, como compatibilizar los sistemas informáticos o readecuar los criterios de selección de beneficiarios de distintos programas.
- c) **Sistema de Seguimiento y Evaluación (SSE).** Se financiará el diseño y puesta en marcha del SSE del Programa a cargo de la UCP que incluirá: (i) un plan de recolección y seguimiento de datos; (ii) una estrategia de difusión del Programa; y (iii) una estrategia de monitoreo y evaluación externa, como complemento a los esfuerzos de evaluación continua realizados por la UCP. El SSE deberá poder incorporar acciones de monitoreo conjunto con otros programas, especialmente el Programa de Apoyo a *clusters* y pequeñas y Medianas Empresas (PACPYMES) del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), y generar información que a su vez alimente a la Mesa de Programas para el diseño de medidas destinadas a la mejora permanente de la coordinación interinstitucional.
- d) **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.

III. Costo del Proyecto y plan de financiamiento

- 3.01** El costo estimado del Proyecto es el equivalente de US\$9.000.000,00, según la siguiente distribución por categorías de inversión y por fuentes de financiamiento:

Costo y financiamiento
(en miles de US\$)

Categorías de la Inversión	Total	%
	BID	
Costos Directos	7.505	83
1. Componente 1: Desarrollo de los Planes de Refuerzo de la Competitividad (PRCs)	730	8
2. Componente 2: Implementación de PRCs e IRCs	6.060	67
3. Componente 3: Fortalecimiento y articulación de la institucionalidad de apoyo empresarial	715	8
Costos Indirectos	895	10
4. Administración	835	9
5. Auditoría y Evaluaciones	30	0,5
6. Imprevistos	30	0,5
FAPEP	600	7
7. Comp. 1 Mejora de Institucionalidad	170	2
8. Comp. 2. Preparación de PRCs	160	2
9. Comp. 3. Implementación de PRCs	240	2
10. Imprevistos	30	1
Total	9.000	100

IV. Ejecución

4.01 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.

4.02 Para la ejecución del Programa, se conformará 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: a nivel macro se realizará a través del Comité Estratégico con representación de los ministerios sectoriales y OPP; a nivel meso a través de una Mesa de Programas que coordinará el apoyo existente al sector productivo uruguayo y a nivel micro a través de grupos público-privados de apoyo (Grupos de Apoyo – GAs) y de los Grupos Gestores del Conglomerado (GGC) en cada COP.

a) Función de Dirección: La función de dirección del Programa residirá en el Comité Estratégico (CE) de seguimiento que estará integrado por representantes del Gobierno y del sector privado, y será presidido por un representante de la OPP. El CE estará constituido por dos mesas, una pública y una privada. La Mesa Pública estará integrada por representantes de distintos Ministerios y sus responsabilidades serán: (i) dar la No

Objeción a la designación del Coordinador Técnico del programa y a la selección de COPs; (ii) aprobar los informes periódicos de la UCP; y (iii) Dar no objeción a los PRCs de cada COP. La Mesa Privada estará integrada por gremiales representativas del sector privado y los trabajadores y sus responsabilidades serán: (i) participar en las reuniones del CE, revisar los informes periódicos y PRCs, y apoyar y dar recomendaciones a la Mesa Pública; y (ii) promover la articulación del Programa con el resto de iniciativas privadas de apoyo al sector productivo.

- b) Función de Ejecución:** para la ejecución la DIPRODE- constituirá, dentro de su estructura, la Unidad Coordinadora del Programa (UCP) 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, emprendedorismo, comercio, e inversión; (iii) un Coordinador de Monitoreo y Evaluación que será responsable del SSE y de preparar la información necesaria para preparar 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, las actividades de difusión y la organización de los COPs; y (vi) Facilitadores que darán apoyo técnico y organizativo directamente a los COPs. La conformación de la UCP con personal de acuerdo a los términos de referencia acordados con el Banco será condición previa al primer desembolso.
- c) Función de Coordinación:** Para apoyar la ejecución de este Programa se tienen previstas tres instancias de coordinación: (i) el Comité Estratégico; (ii) una Mesa de Programas; y (iii) los Grupos de Apoyo y Seguimiento y Grupos Gestores de COPs. A continuación el detalle de estas instancias:
- (i) **El Comité Estratégico:** si bien forma parte de la dirección del Programa, al estar representados los distintos ministerios a su más alto nivel, podrá también ejercer un rol de coordinación de la estrategia pública de apoyo empresarial en sus aspectos más estratégicos.
 - (ii) **La Mesa de Programas:** su propósito será evitar duplicación de esfuerzos públicos, y potenciar sinergias de programas; estará integrada por los directivos de todos los programas de apoyo productivo, incluyendo el PACPYMES.
 - (iii) **Grupo de Apoyo y Seguimiento (GA):** su propósito será apoyar a cada COP en el desarrollo y ejecución de sus PRCs, y a la UCP en el análisis de las solicitudes de cofinanciamiento. El GA estará conformado por representantes del Ministerio de referencia, de los gobiernos locales, y de otras instituciones públicas y privadas directamente relacionadas al COP, como cámaras empresariales y programas de apoyo sectorial.

- (iv) **Grupo Gestor del Conglomerado (GGC):** será formado exclusivamente por empresarios y su propósito será representar a las empresas de cada COP ante el Programa y ser su canal formal para tramitar solicitudes de apoyo; su conformación variará de acuerdo al esquema de autogobierno de cada COP.

4.03 El Banco y la contraparte han acordado que, a los seis meses de la ejecución del Programa, se analizará la conveniencia de realizar una evaluación del funcionamiento de las distintas instancias de coordinación inter-institucional propuestas, que podrá sugerir reformas y cambios para lograr mejores resultados.

4.04 El organismo ejecutor utilizará de los siguientes mecanismos para ejecución de los componentes.

Componente I: Preparación de Planes de Refuerzo de la Competitividad

4.05 La ejecución del Componente I constará de cuatro etapas mediante las cuales los COPs serán convocados, seleccionados, dinamizados y apoyados en la preparación de sus PRCs.

- a) **Etapas 1. Convocatoria a COPs.** La UCP realizará convocatorias periódicas para la presentación de COPs que requieran apoyo del Programa con el propósito de seleccionar aquéllos que serán apoyados. Las convocatorias se realizarán a través de medios públicos y los COPs podrán ser de cualquier sector. Los COPs canalizarán las presentaciones a través de los Ministerios e Intendencias.
- b) **Etapas 2. Selección de COPs.** Los COPs presentados a la convocatoria serán calificados y seleccionados por la UCP con una matriz de evaluación que refleje los criterios establecidos en el ROP. El CE dará la No Objeción a la selección. La manera como se aplicarán estos criterios de evaluación se encuentra descrita en el ROP. La selección final de COPs deberá tener la No Objeción del Banco.
- c) **Etapas 3. Dinamización de los COPs.** Para los COPs seleccionados, la UCP podrá realizar acciones con el propósito de aumentar la participación, el grado de confianza y el compromiso de las empresas con el Programa. Estas actividades podrán incluir acciones generales de apoyo a la competitividad de las firmas del COP útiles para la posterior realización de los PRCs.
- d) **Etapas 4. Elaboración de PRCs e IRCs.** Los COPs seleccionados, en un proceso participativo y abierto a todas sus empresas, con el apoyo de consultores externos, los facilitadores y GAs, prepararán sus PRCs. Los facilitadores coordinarán junto con el Ejecutivo del COP el trabajo de los consultores contratados para los PRCs. Los COPs elevarán a la UGP los PRCs para su aprobación.

Componente II: Implementación de PRCs

4.06 La ejecución del Componente II constará de cuatro procesos descritos abajo.

- a) **Etapa 1. Convocatoria a la presentación de proyectos.** Periódicamente, la UCP realizará llamados para las empresas de los COPs con PRCs aprobados para la presentación de solicitudes de cofinanciamiento de proyectos.
- b) **Etapa 2. Preparación de proyectos.** El principal insumo para la elaboración de las solicitudes de proyectos serán los PRCs e IRCs realizados. Los grupos de empresas podrán solicitar apoyo del Programa para la preparación de sus proyectos. Las empresas 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 el acceso a los beneficios de sus actividades deberá estar abierto para todas las empresas del COP; y (iii) Cerrados: podrán ser presentados por el GGC o directamente por grupos de empresas, con conocimiento del GGC. La UCP comunicará a la Mesa de Programas todas las solicitudes recibidas para que la revisión por parte de los responsables de otros programas permita optimizar la coordinación y evitar la duplicación de esfuerzos públicos.
- c) **Etapa 3. Aprobación de cofinanciamiento de proyectos.** La UCP recomendará a la Dirección del OE la aprobación o negación de cada solicitud a partir de su relevancia dentro de los PRCs y del cumplimiento de los criterios específicos establecidos en el ROP.
- d) **Etapa 4. Asignación de recursos y desembolsos.** Una vez que la solicitud sea aprobada por la Dirección del OE, éste deberá firmar un Convenio con los beneficiarios. El OE será responsable de que se liberen los fondos correspondientes del Programa una vez que los beneficiarios cumplan con las metas comprometidas en su proyecto. La compra de los servicios de apoyo (consultorías, asistencia técnica, acciones de acceso a mercados externos) la harán directamente las empresas, el Programa aportará su parte de los costos una vez cumplidas las metas parciales o finales acordadas, según sea el caso (acciones realizadas).

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

4.07 La coordinación de las actividades de este componente estará a cargo de la UCP, la cual realizará las contrataciones necesarias para llevar a cabo los talleres de coordinación e implementar el SSE. En este componente se ejecutarán las acciones ya previstas para mejorar la coordinación de este Programa con otros, así como acciones adicionales que deberán surgir de proyectos específicos presentados por los Ministerios o agencias integrantes de la Mesa de Programas. Estas acciones permitirán aumentar el grado de sinergia y complementariedad de las instancias de apoyo al sector productivo existentes.