

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES  
NO AUTORIZADO PARA USO PÚBLICO

**ARGENTINA**

**CENTRO ÚNICO DE ASESORAMIENTO Y REGISTRO DE  
EMPRESAS  
MUNICIPIO DE MORÓN**

**(AR-M1013)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de Programa integrado por: Gastón Astesiano (RE1/FI1) Jefe de Equipo de Programa; Bibiana Vásquez (MIF); Héctor Luis Castello (MIF/CAR); María Julia Ruiz Díaz (Asistente de Investigación COF/CAR); Dana Martin (LEG/OPR);y Annabella Gaggero (RE1/FI1), quien asistió en la producción del documento.

## INDICE

### RESUMEN EJECUTIVO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA.....	2
A.	Antecedentes del Programa .....	2
B.	Caracterización del problema y cifras sobre formalización de empresas.....	2
C.	Justificación y enfoque	
II.	OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA.....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
A.	Objetivos.....	4
III.	COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	7
A.	Costo.....	7
B.	Sostenibilidad del Programa.....	8
IV.	ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN .....	8
A.	Organismo ejecutor .....	8
B.	Mecanismo de ejecución .....	8
C.	Avances del Programa.....	9
D.	Períodos de ejecución y desembolsos.....	9
E.	Adquisiciones y contrataciones .....	9
V.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	10
A.	Seguimiento .....	10
B.	Evaluaciones.....	10
VI.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA .....	11
A.	Beneficios.....	11
B.	Riesgos .....	12
VII.	ANÁLISIS SOCIAL Y AMBIENTAL.....	12

## **ANEXOS**

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado
ANEXO III	Proyectos Similares y Afines

## **APÉNDICES**

Proyecto de Resolución

## ANEXOS Y APÉNDICES DISPONIBLES EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

1. Reglamento Operativo [IDBDOCS #717147](#).
2. Plan de Contrataciones [IDBDOCS #715512](#).
3. Borrador de ISDP [IDBDOCS #749044](#).

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

CESI	Comité de Medio Ambiente e Impacto Social
CUARE	Centro Único de Asesoramiento y Registro de Empresas
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
MiPyMe	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
PRISM	<i>Procurement Information System</i>
RAFAM	Reforma de la Administración Financiera en el Ámbito Municipal
UGC	Unidades de Gestión Comunitarias
VU	Ventanilla Única

**CENTRO ÚNICO DE ASESORAMIENTO Y REGISTRO DE EMPRESAS**  
**MUNICIPIO DE MORÓN - (AR-M1013)**  
**RESUMEN EJECUTIVO**

<b>Beneficiario:</b>	Funcionarios y empleados de la Dirección de Habilitaciones del Municipio de Morón, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Económico Local del Municipio de Morón que participan del proceso de registro y habilitación de empresas y las empresas del municipio.		
<b>Agencia ejecutora:</b>	Municipio de Morón, Provincia de Buenos Aires, Argentina.		
<b>Beneficiarios</b>	Emprendedores que desean constituir y habilitar empresas y empresarios legalmente constituidos, en particular, micro, pequeñas y medianas empresas o establecimientos comerciales del Municipio de Morón.		
<b>Meta</b>			
<b>Monto y fuente:</b>	FOMIN: (Facilidad I)	US\$	760.000 (50%) <sup>1</sup>
	Local:	US\$	740.000 (50%)
	Total:	US\$	1.500.000 (100%)
<b>Plazos:</b>	Período de Ejecución:	36 meses	
	Período de Desembolso:	42 meses	
<b>Objetivos</b>	El objetivo general del Programa es facilitar la inversión privada a través de la simplificación del proceso de registro y habilitación de empresas en el Municipio de Morón. El propósito del mismo es desarrollar un sistema unificado, eficiente y simple para el registro, habilitación y funcionamiento de empresas en el Municipio de Morón. El Programa consta de 4 componentes: (i) análisis normativo de procesos y diseño del modelo de simplificación de trámites; (ii) simplificación de trámites y puesta en funcionamiento de los CUARE; (iii) diseño del modelo privado de información y asesoría a empresas integrado a los CUARE; y (iv) promoción y difusión.		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Ninguna.		
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b>	Ninguna.		
<b>Revisión social y ambiental:</b>	El Programa ha sido revisado y aprobado por el Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) el 14 de Abril de 2006.		
<b>Coordinación con otras instituciones:</b>	Ninguna.		

---

<sup>1</sup> Los fondos destinados a financiar las actividades del *Cluster* serán aportados por el FOMIN y no son tomados en cuenta para el cálculo porcentual.

## ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

### A. Antecedentes del Programa

- 1.1 Morón es un municipio de una gran densidad poblacional, con aproximadamente 320.000 habitantes, lo cual le da relevancia económica dentro de la zona oeste del gran Buenos Aires. Es una estación enlace de pasajeros entre la zona oeste de la región metropolitana y la Ciudad de Buenos Aires, generando un tránsito de 500.000 personas diariamente con el consiguiente impacto económico, comercial y de prestación de servicios. Las autoridades del Municipio han venido implementando políticas y acciones, tendientes a fomentar la actividad económica y generar un clima favorable para la inversión, y por tanto para modernizar el proceso de registro y habilitación<sup>2</sup> de empresas se ha propuesto reducir obstáculos a la formalización de empresas y actividades comerciales y de esta forma mejorar el clima de negocios en Morón.

### B. Caracterización del problema y cifras sobre formalización de empresas

- 1.2 Mensualmente, cerca de 100 empresas o actividades comerciales inician trámites de habilitación ante la Dirección de Habilitaciones del Municipio de Morón, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Económico Local. En promedio, 58 empresas o actividades comerciales logran obtener su habilitación definitiva mensualmente. Anualmente se realizan en promedio 1100 trámites de habilitación, 840 habilitaciones provisorias y 800 definitivas. Igualmente, se contabilizan entre 600 y 850 bajas de empresas. Vale destacar que cerca del 30% de esos trámites fueron gestionados por intermediarios, conocidos como gestores, lo cual evidencia la complejidad del proceso. Actualmente, existen en total cerca de 12.700 habilitaciones vigentes en el municipio. El 95% de las habilitaciones son para actividades comerciales siendo el 5% restante de naturaleza industrial.
- 1.3 Los principales problemas asociados al proceso de habilitación son:
- a. **Diversidad de interpretaciones por las distintas áreas de la administración municipal.** Los criterios aplicados por las dependencias municipales son heterogéneos y en ocasiones hasta contradictorios. Así, la habilitación se ha convertido en el mecanismo para “sanear” irregularidades y situaciones generadas por ineficiencias de otros procesos municipales haciendo en ocasiones de difícil acceso el *status* de plena formalidad.
  - b. **Regulaciones excesivas y obsoletas.** Existen normas y regulaciones innecesarias. La competencia reglamentaria de las habilitaciones reposa en el nivel municipal, y el Municipio de Morón ha creado un contexto normativo y reglamentario denso y complejo.

---

<sup>2</sup> Habilitación es el nombre del certificado administrativo o autorización de funcionamiento de un establecimiento o actividad económica conforme a lo establecido por el artículo 3 de la Ordenanza No. 4221 de 2001.

- c. **Proceso largo, complejo y desarticulado.** El circuito actual de habilitación municipal puede llegar a involucrar hasta 26 dependencias de la administración municipal. Muchas de las obligaciones a cargo de éste buscan, en la práctica, suplir deficiencias internas de las dependencias municipales para interactuar y generar flujos de información adecuados entre sí. Adicionalmente, un empresario debe realizar trámites ante la Provincia y la Nación.
- d. **Fuerte impacto en tiempo, costos y desplazamientos para el empresario.** En un análisis preliminar se detectaron 51 pasos para acceder a la habilitación. La superposición y multiplicidad de circuitos, que en ocasiones requiere la presencia del empresario, se convierten en un obtáculo particularmente para las empresas de menor tamaño. Asimismo, el empresario no tiene claridad sobre los pasos que debe seguir para registrar su negocio.
- e. **Informatización parcial.** El proceso de habilitación no está totalmente informatizado, por lo cual la mayor parte del proceso es manual, generando un denso expediente físico. La carencia de una base de datos común para las áreas intervinientes impide la interacción adecuada y el flujo expedito del procedimiento de habilitación.

### C. Justificación y enfoque

- 1.4 La complejidad del proceso de registro y habilitación de una empresa en el Municipio de Morón dificulta la formalidad, con los consecuentes efectos negativos para el clima de negocios generando obstáculos a la inversión. El Programa tendrá un efecto directo en micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMe) que generalmente carecen de recursos técnicos y financieros para afrontar el proceso de formalización, lo cual les obliga a usar servicios de gestores o, en su defecto, incurrir en modelos de operación informales.
- 1.5 En cuanto a criterios de innovación, el Programa acercará la administración al empresario, creará una visión del registro municipal de empresas moderno y ágil, y generará un modelo alternativo de vigilancia y control a las mismas que resulte menos oneroso para las dos partes. Para ello, prevé unificar, agilizar y facilitar las gestiones del emprendedor ante el Municipio, transformando un proceso fragmentado y extenso en un mecanismo único, basado en un modelo de Centro Único de Asesoramiento y Registro de Empresas (CUARE), en capacidad de proveer información, asesoría, asistencia técnica y tramitación única.
- 1.6 En cuanto a criterios de adicionalidad, el Programa propone la simplificación e integración de trámites no sólo iniciales sino posteriores de registro y habilitación municipal de empresas como son la modificación, actualización, cierre de empresas y bajas de habilitación; todo ello, con el mínimo de tiempos, documentos, pasos, contactos y costos posibles para el empresario. Además, trasciende el nivel local, identificando la problemática propia del nivel provincial y nacional en la materia. Así, se generarán propuestas concretas de reforma, modificación legal o regulatoria, eficiencia y articulación de procesos locales con procesos nacionales y

provinciales conexos con fases iniciales de apertura, registro y legalización de empresas, las cuales serán divulgadas a través de las actividades de difusión previstas en el componente IV. Se espera así generar un proceso único de creación y habilitación de empresas aplicable a los distintos niveles de la administración pública que se constituya en un modelo de referencia en el país para sucesivas réplicas al resto de municipios e incluso, que pueda ser extrapolado a otros temas de trámites y regulaciones empresariales en Argentina.

## II. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

### A. Objetivos

- 2.1 El objetivo general del Programa es facilitar la inversión privada a través de la simplificación del proceso de registro y habilitación de empresas en el Municipio de Morón. El propósito es desarrollar un sistema unificado, eficiente y simple para el registro, habilitación y funcionamiento de empresas en el Municipio de Morón. El Programa consta de cuatro componentes:
- 2.2 **Componente I. Análisis normativo de procesos y diseño del modelo de simplificación de trámites (FOMIN US\$137.500 - CONTRAPARTIDA US\$21.000).** El propósito de este componente es conceptualizar y diseñar el modelo de Ventanilla Única (VU) para el registro y habilitación de empresas. Bajo este componente se financiará: (i) una consultoría para identificar y levantar las líneas de base necesarias para el seguimiento y monitoreo del Programa y su futura evaluación de impacto; (ii) una consultoría legal para el relevamiento y análisis de las normativas municipales, provinciales y nacionales que condicionan el proceso actual de registro y habilitación de empresas y presentación de una propuesta de reforma; (iii) una consultoría de procesos, que será responsable de identificar los trámites, procedimientos, exigencias, requisitos y formalidades que confluyen en las gestiones de registro municipal y habilitación de empresas<sup>3</sup>, a través del cual se propondrá el modelo de VU apropiado para el Municipio de Morón, integrando en un sistema único propuestas en aspectos físico-arquitectónicos, tecnológicos, legales y de procesos; (iv) un consultor responsable de la orientación técnica y asesoría a la Unidad Ejecutora para el desarrollo del Programa en sus 4 componentes y la revisión de la consistencia de las propuestas emanadas de las diferentes consultorías en función de un modelo único; (v) actividades de sensibilización hacia el interior del Municipio de forma de generar compromiso en los empleados, equipos de trabajo y en la cultura organizacional del Municipio; y (vi) un taller de validación de las propuestas técnicas.
- 2.3 Como resultado de este componente, el Programa contará con: (i) las líneas de base sistematizadas para la futura evaluación, seguimiento y medición de impacto; (ii) la propuesta de reforma normativa para la simplificación del procedimiento de

---

<sup>3</sup> El alcance deberá estar referido tanto a la tramitación de la habilitación por primera vez como a las futuras modificaciones, cierres y bajas de las mismas.



registro y habilitación; (iii) la propuesta para la implementación del modelo de VU y el plan de acción e implementación de los CUARE con la definición del proceso núcleo de registro y habilitación de empresa; (iv) un consultor experto que asesore a la Unidad Ejecutora; (v) los empleados municipales recapitados sobre los conceptos de simplificación y necesidades de cambio con base en las reformas propuestas en el plan; y (vi) validación de la propuesta de simplificación determinando si su alcance incluirá los trámites provinciales y nacionales. Como condición para continuar con los desembolsos, y según los resultados del taller de validación, la entidad ejecutora deberá haber hecho las gestiones ante la Provincia y la Nación para incluir los trámites de su jurisdicción, y de considerarse viable, esto deberá reflejarse en el Plan de Acción a implementarse en el componente II.

- 2.4 **Componente II. Simplificación de trámites y puesta en funcionamiento de los CUARE (FOMIN US\$270.250 - CONTRAPARTIDA US\$368.150).** El propósito de este componente es la implementación y puesta en operación tanto del modelo de VU como de las reformas, mejoras e iniciativas de simplificación propuestos en el componente I. Se prevén dos subcomponentes complementarios que avanzarán en paralelo: (a) subcomponente de simplificación de trámites que se integra con las acciones orientadas a la agilización, facilitación y eficiencia del procedimiento de registro de empresas y (b) subcomponente de puesta en funcionamiento de los CUARE, que concentrará las acciones para disponer de la infraestructura física, de operación y tecnología necesarias para la viabilidad de los procesos propuestos en el subcomponente de simplificación.
- 2.5 Bajo el subcomponente (a) de simplificación de trámites se financiarán las siguientes actividades: (i) consultoría para la implementación del procedimiento de registro de empresas propuesto en el componente I; (ii) capacitación y entrenamiento de funcionarios para apropiar el modelo, usar las nuevas tecnologías e incorporar el nuevo servicio; (iii) integración de los CUARE en el sistema de gestión de calidad del Municipio de Morón; (iv) implementación de un modelo piloto de gestión humana basada en competencias; y (v) el desarrollo y aplicación de un sistema de incentivos y estímulos a funcionarios. Para el subcomponente (b) de montaje de los CUARE, se prevén las siguientes inversiones: (i) remodelación y adecuación física para la instalación del CUARE en el Palacio Municipal y de tres CUARE descentralizados, que operen en las Unidades de Gestión Comunitarias (UGC) finalmente aprobados, según necesidades establecidas en el prototipo arquitectónico definido en el componente I, comprendiendo entre otras cosas, muebles, dotación, señalización, puestos de trabajo, acondicionamiento físico general de zonas de atención al público; (ii) dotación de redes, equipos de cómputo, *hardware*, *software*, conectividad, licenciamientos, sistemas automáticos de administración de turnos y demás necesarios para soportar los procesos simplificados gestionados por los CUARE, así como la integración, automatización e informatización de trámites y servicios; y (iii) creación de la página *web* para la integración de los servicios y trámites vinculados a los CUARE.
- 2.6 Como resultado de este componente, se espera: (i) la puesta en operación de un CUARE principal y un mínimo de tres CUARE descentralizados, según

recomendación técnica del componente I; (ii) implementación del nuevo procedimiento de registro y habilitación de empresas simplificado; (iii) nuevo modelo de inspección y vigilancia municipal a empresas operando; y (iv) personal de las dependencias y entidades involucradas en el nuevo proceso entrenados, capacitados y cualificados para la operación idónea de los CUARE y adopción de nuevas tecnologías.

- 2.7 **Componente III. Diseño del modelo privado de información y asesoría a empresas integrado a los CUARE (FOMIN US\$3.000 – CONTRAPARTIDA US\$35.000).** El propósito de este componente es la definición de un modelo de cooperación público-privado articulado a los CUARE, que permita incorporar mecanismos para provisión de información y asesoría especializada a empresas sobre las obligaciones y normativas a cumplir antes, durante o una vez formalizadas, según el modelo CUARE finalmente acogido en el componente I e implementado en el componente II. Las acciones a financiar dentro de este componente son: (i) una consultoría para estudios de viabilidad para integración de las cámaras empresarias u otras organizaciones empresariales o gremiales, a la operación de los CUARE; (ii) el diseño y ejecución de la capacitación requerida para la implementación del modelo propuesto de información y asesoría a emprendedores y empresas desde al menos cinco cámaras empresarias; y (iii) elaboración de manuales de apoyo para los servicios CUARE prestados desde las cámaras empresarias u otras entidades recomendadas.
- 2.8 Como resultado de este componente, se espera entregar un modelo de información y asesoría desde el sector privado, vinculado al modelo de operación de los CUARE, que aborde mínimo cinco actividades o sectores específicos y que garanticen una cobertura del 80% sobre las actividades económicas de Morón como beneficiarios potenciales.
- 2.9 **Componente IV. Promoción y difusión (FOMIN US\$108.000 – CONTRAPARTIDA US\$107.000).** El objetivo de este componente es generar demanda de los servicios simplificados que operan en los CUARE y crear cultura de autogestión de la legalidad al interior del sector empresarial. Las acciones a financiar en este componente son: (i) elaborar la campaña de promoción y difusión; (ii) generar el material promocional, informativo y de difusión de los servicios especializados de los CUARE; (iii) realizar dos eventos especializados con sede en el Municipio de Morón, con presencia de expertos internacionales o invitados especiales de otras experiencias en Argentina; (iv) organizar jornadas de difusión especializadas para emprendedores y para el sector informal; (v) difundir el modelo de simplificación a otros municipios de la región, la provincia del Gran Buenos Aires o de otras provincias; (vi) llevar a cabo dos talleres técnicos, uno intermedio y otro al final del Programa, con participación de las entidades involucradas en el modelo de simplificación; y (viii) realizar un evento a gran escala para el cierre y difusión de los resultados del Programa.
- 2.10 Se espera como resultado de este componente, generar demanda de los servicios simplificados, que configurará una estructura institucional adecuada para dotar al

Empresario de herramientas que le defiendan de prácticas que vayan en contra de los criterios de simplificación o los estándares prometidos de servicio.

### III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

#### A. Costo

- 3.1 El presupuesto total del Programa es de US \$1.500.000, de los cuales US\$760.000 serán aportados por el FOMIN y US\$740.000 serán aportados como contrapartida por el Municipio de Morón. Para el cálculo de los fondos de contrapartida podrá tomarse en cuenta los montos gastados por el Municipio de Morón en actividades elegibles para el presente Programa desde enero de 2006 hasta US\$50.000. De la contrapartida, al menos el 50% será en efectivo, según el presupuesto consolidado a continuación:

Componente	FOMIN	Contraparte	Total	Porcentaje (%)
1. Componente I	137.500	21.000	158.500	11
2. Componente II	270.250	368.150	638.400	43
3. Componente III	3.000	35.000	38.000	3
4. Componente IV	108.000	107.000	215.000	14
5. Unidad Ejecutora	134.200	147.850	282.050	19
6. Evaluación y Auditoría	30.000	20.000	50.000	3
7. Imprevistos	57.050	41.000	98.050	7
8. Actividad <i>Cluster</i>	20.000	0	20.000	
TOTAL	760.000	740.000	1.500.000	100
	50%	50%	100%	

- 3.2 El monto previsto en el presupuesto por US\$20.000 para seguimiento al *cluster* FOMIN será administrado directamente por el Banco para adelantar la integración del Programa del Municipio de Morón a las actividades del grupo de Programas de simplificación de trámites y contribuir a las actividades del *cluster*, de conformidad con el Documento MIF/GA-14-1 (3.14). Este monto será deducido de la contribución desde la fecha efectiva de la Carta Convenio de Cooperación Técnica de este Programa, sin requerir solicitud de desembolso.

## **B. Sostenibilidad del Programa**

- 3.3 El Municipio de Morón cuenta con recursos financieros de origen presupuestario suficientes para absorber los costos de funcionamiento de la VU de los CUARE, de acuerdo al modelo adoptado en el marco del presente Programa. Igualmente, se compromete a realizar las previsiones presupuestarias suficientes para los ítems de mantenimiento y mejoramiento del sistema que el diseño técnico del modelo CUARE determine para la viabilidad y funcionamiento del servicio (mantenimiento de inversiones en personal especializado en sedes, material promocional en sedes, mecanismos de seguimiento y monitoreo al servicio, mantenimiento y actualización de plataformas tecnológicas etc.).
- 3.4 El Municipio de Morón se compromete a incorporar el modelo de VU a todos los sistemas de gestión y apoyo a la gestión municipal, de tal modo que se garantice su indexación total a la estructura administrativa, gerencial y de gestión municipal tales como: (i) manuales de funciones y cargos; (ii) manuales de procesos; (iii) plan estratégico, planes de acción, metas y planes anuales; (iv) sistemas de gestión de calidad; (v) sistema de seguimiento a la gestión; (vi) sistemas de evaluación del desempeño; (vii) sistemas de incentivos y estímulos; (viii) sistemas de costos; (ix) sistema de procesamiento de quejas y reclamos, entre otros. El Municipio y la Unidad Ejecutora deberán aportar evidencia de la incorporación del sistema de VU a todos los sistemas de gestión como mínimo al mes 30 de la operación para garantizar, dentro de los 6 meses finales, el afianzamiento de los nuevos procesos, viabilizando la permanencia de las reformas una vez culminado el Programa.

## **IV. ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN**

### **A. Organismo ejecutor**

- 4.1 El organismo ejecutor del Programa será el Municipio de Morón, gobierno local del Partido de Morón en la Provincia del Gran Buenos Aires. Esta ciudad es la décima de la región en población con cerca de 320.000 habitantes urbanos dentro de los 134 municipios que la integran. Para el año 2005, Morón cuenta con un presupuesto de 53 millones de dólares, bajo la administración de un Departamento Ejecutivo, compuesto por un Intendente y un Honorable Concejo Deliberante integrado por 24 ediles. La principal actividad económica del municipio es comercio y servicios.

### **B. Mecanismo de ejecución**

- 4.2 Para la ejecución del Programa se creará un Comité de Dirección que será designado por el Intendente Municipal y del cual participarán los Secretarios de las áreas directamente involucradas. El Comité de Dirección tendrá a su cargo la supervisión del cumplimiento de los objetivos y metas del Programa y la designación del Director del Programa quien tendrá a su cargo la Unidad Ejecutora del Programa (UE). La UE estará conformada por el Director del Programa y un

Coordinador que será el responsable técnico del Programa. La Unidad Ejecutora será responsable del desarrollo y ejecución de los componentes del Programa de acuerdo a lo establecido en el [Reglamento Operativo](#).

### **C. Avances del Programa**

- 4.3 La administración del Municipio de Morón cuenta con diversas iniciativas en marcha que desde ya aportan a la viabilidad de la propuesta de simplificación, tales como: la implementación de Reforma de la Administración Financiera en el Ámbito Municipal (RAFAM), la política de descentralización de la gestión pública municipal, la destinación de recursos para inversiones en modernización tecnológica, integración y conectividad de las áreas, la adopción de un Código Único de Identificación Municipal (CUIM), entre otros. La apropiación para cumplir con la contrapartida del primer año ya se encuentra aprobada e incorporada al presupuesto 2006.

### **D. Períodos de ejecución y desembolsos**

- 4.4 Se ha previsto la ejecución del Programa en un período de 36 meses, contando con 42 meses para el desembolso de los recursos de contribución y contrapartida. El Banco establecerá un fondo rotatorio por un máximo del 10% de la contribución del FOMIN que será manejado en una cuenta independiente.

### **E. Adquisiciones y contrataciones**

- 4.5 Las contrataciones de bienes, servicios en general y de consultorías financiadas con recursos aportados por el FOMIN, se regirán a través de las normas del Banco, y la responsabilidad de la rendición de cuentas se encontrará a cargo de la Unidad Ejecutora.
- 4.6 Las contrataciones de bienes, servicios en general y de consultorías financiadas con recursos Municipales para este proyecto serán regidas a través de la Ley Orgánica Municipal, y la responsabilidad recaerá sobre la Unidad Ejecutora para su rendición.
- 4.7 Durante la ejecución del Programa se utilizará el mecanismo de verificación de desembolsos *ex-ante*. A partir de desembolsos exitosos, el Banco podrá optar por el mecanismo de verificación *ex-post*, para aquellos gastos que se encuentren por debajo de un monto a determinar. No obstante lo anterior, el Banco, con base en el Programa Operativo Semestral, que deberá incluir el Plan de Contrataciones, podrá establecer que determinada adquisición específica debe ser sometida al procedimiento de revisión *ex-ante*. De igual modo el Banco, en cualquier momento podrá revertir el beneficio citado y pasar a la revisión *ex-ante* de la totalidad de adquisiciones del Programa. En los gastos elegibles, que en forma individual no superen los US\$1.000 o su equivalente, el beneficiario podrá presentar solamente una lista de los gastos. En este caso se revisará, en las oficinas del Organismo Ejecutor, un mínimo del 15% de las facturas y comprobantes correspondientes. Asimismo, estos gastos no requerirán la no objeción, *ex-ante*, por parte del Banco.

- 4.8 **Adquisiciones de bienes y servicios conexos.** El Beneficiario realizará las adquisiciones de bienes y servicios contemplados en el Programa y aprobados previamente por el Banco a través del Plan de Contrataciones Semestral. Dichas adquisiciones serán llevadas a cabo a precios de mercado y mediante métodos competitivos, según las políticas previstas en el documento GN-2349-6 y los procedimientos simplificados que sobre esta base el FOMIN haya adoptado.
- 4.9 **Contratación de consultores individuales y firmas consultoras.** En la contratación de consultores (individuales o por firmas) el Beneficiario seguirá los lineamientos contemplados en el Capítulo V del documento GN-2350-6 y los procedimientos simplificados que sobre esta base el FOMIN haya adoptado. La contratación de consultores (individuales o por firmas) que realizan cursos de capacitación o de una asistencia técnica, con una duración de hasta una semana y a un costo igual o inferior de US\$2.000 o su equivalente se asimilarán a una adquisición de bienes menores. Los honorarios se abonarán contra la presentación de una factura, sin la necesidad de hacer un contrato y de registrarlo en el *Procurement Information System* (PRISM).

## V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

### A. Seguimiento

**El Municipio de Morón deberá: (i) supervisar directamente el avance del Programa a través del Director del Programa y el Comité de Dirección; (ii) acoger los parámetros de medición y seguimiento del Programa que se deriven de las recomendaciones de las consultorías del componente I; (iii) recopilar y procesar datos que permitan evaluar los impactos según las líneas de base elaboradas bajo el componente I y aprobadas; (iv) realizar el monitoreo permanente a la evolución del Programa, sobre la base de las líneas trazadas por el Marco Lógico contenido en el Anexo I; y (v) avalar los informes semestrales de avance del Programa estructurados por el Director de la Unidad Ejecutora, conforme a los requisitos estándar de información que aplica el Banco**

### B. Evaluaciones

- 5.1 El Marco Lógico y la consultoría prevista en el componente I para identificar y levantar las líneas de base definirá los principales ítems a ser objeto de evaluación y calificación a lo largo de los 36 meses de ejecución del Programa, en particular, durante las dos evaluaciones externas previstas, una intermedia y una al final del Programa. La primera, será contratada por el Banco cuando se haya desembolsado el 50% de los aportes FOMIN o haya transcurrido el 50% del plazo de ejecución, lo que ocurra primero. Esta evaluación considerará en particular: (i) la capacidad institucional del organismo ejecutor; (ii) el cumplimiento parcial de los objetivos, metas y logros trazados en el diseño de los componentes; (iii) el cumplimiento de los indicadores previstos en el Marco Lógico; (iv) el comportamiento de la

ejecución presupuestal; (v) la orientación de las propuestas de simplificación en ejecución, hacia un criterio claramente centrado en el empresario; (vi) la adecuada orientación conceptual y técnica del modelo de VU; (vii) el impacto del proyecto en los trámites provinciales y nacionales; (viii) el avance en resultados de simplificación que sean directamente correspondientes al monto de recursos destinado y al diseño original del Programa; y (ix) las condiciones para garantizar la futura sostenibilidad del Modelo CUARE, entre otros.

- 5.2 Seis meses antes de finalizar la ejecución, el Banco contratará un consultor individual para la evaluación final del Programa, la cual arrojará conclusiones sobre: (i) el grado de cumplimiento de los objetivos específicos del Programa; (ii) la cantidad, tamaño y tipo de empresas beneficiarias, diseminados en emprendedores y empresarios ya constituidos al momento del inicio de la operación de los CUARE; (iii) la calidad de los servicios ofrecidos; (iv) la satisfacción de los usuarios a través de la realización de una encuesta a las empresas participantes; (v) la reducción de los niveles de informalidad; (vi) el impacto en la autogestión de la legalidad y cumplimiento por empresarios vía menores sanciones y transgresiones a las normas derivadas del nuevo proceso simplificado; (vii) la reducción de costos internos de la administración frente al proceso; (viii) el destino de los bienes, recursos y desarrollos adquiridos con recursos del Programa; y (ix) las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

## **VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA**

### **A. Beneficios**

- 6.1 **Beneficiarios directos del Programa.** Se estima que este Programa beneficia principalmente a emprendedores del Municipio de Morón y a empresas ya constituidas que realizan sus trámites de modificación, actualización, baja y cierre de habilitaciones, hoy representados en cerca de 12.600 actividades industriales o comerciales. Este mismo universo de empresarios se verá beneficiado por una mayor transparencia del proceso, reducción de tiempos, costos y gestiones y, fundamentalmente, creación de un entorno equitativo para los negocios a partir de reglas claras para ejercer actividades en igualdad de condiciones de formalidad entre todas las unidades productivas. De forma indirecta, se beneficiarán las organizaciones del sector empresarial como las cámaras empresarias, que podrán prestar mejores servicios a sus afiliados, con los consecuentes beneficios. La Unidad Ejecutora deberá incluir a todas las cámaras empresarias sin discriminación. Por su parte, la administración pública municipal verá aumentados sus ingresos vía mayor formalización y por ende, mayores recaudos vía impositiva; reducirá costos en que incurre para la tramitación del proceso o para las actividades de inspección a empresas, aumentará la transparencia de gestión, logrará mayor acatamiento de las normas por los empresarios gracias al mejoramiento de los procesos previos al trámite y de vigilancia posterior.

## **B. Riesgos**

- 6.2 Se estima que los principales riesgos del Programa se encuentran en 5 aspectos: (i) la resistencia al cambio al asociar el proceso de simplificación con políticas de reducción de planta de personal o de reestructuración administrativa; (ii) que las regulaciones de jerarquía provincial y/o nacional que afectan el proceso de creación de empresas conspiran contra la implementación de intervenciones estratégicas que pueden desdibujar los resultados municipales; (iii) la posibilidad de incurrir en soluciones que tengan más énfasis en reformas internas que en resultados de impacto real al sector empresarial; (iv) las posibles limitaciones de gobernabilidad y orientación del Programa por aspectos institucionales y políticos internos; y (v) el sesgo regulatorio y normativo que puede adquirir el Programa, dejando de lado los aspectos centrales de mejoramiento de procesos que debe soportar una iniciativa de esta naturaleza.
- 6.3 El diseño del Programa ha previsto las siguientes acciones y directrices para mitigar los riesgos descritos: (i) se prevé desde el inicio de la ejecución una campaña de expectativa y sensibilización interna que mostrará el alcance real del Programa y le dará total independencia de pretensiones de reestructuración, criterio ratificado por todos los actores clave del municipio entrevistados; (ii) el componente I prevé la necesidad de identificar y estudiar los procesos y trámites provinciales y nacionales conexos al proceso-objetivo de habilitación, y la necesidad de generar recomendaciones y, posteriormente, acciones concretas que permitan la integración de los 3 niveles alrededor de la propuesta de simplificación. Además, se prevé la realización de gestiones por parte del organismo executor para incluir, de ser viable, trámites provinciales y nacionales en su jurisdicción; (iii) las líneas de base y los indicadores del Programa, estén concebidos en función del impacto de las reformas en los principales ítems de simplificación como son costo para el empresario, tiempo, pasos, trámites y requisitos; (iv) el Marco Lógico establece unos mínimos de logros de simplificación que puedan ser objetivamente estimados en la evaluación intermedia, permitiendo introducir oportunamente los ajustes del caso; (v) la autonomía técnica al Director del Programa, dejándolo en cabeza de un Consultor, con lo cual se garantiza la independencia del mismo para trabajar en función de resultados contundentes que puedan sobreponerse a las limitaciones de sesgos internos del Municipio.

## **VII. ANÁLISIS SOCIAL Y AMBIENTAL**

- 7.1 El Programa no presenta riesgos ambientales o sociales específicos. La ejecución del Programa y la implementación de la VU y de los CUARE contribuirá a la aplicación de la normativa nacional, provincial y municipal en material ambiental, seguridad social, salud y seguridad laboral, mediante la simplificación y agilización de los trámites y procesos de inscripción y habilitación de empresas en el Municipio de Morón. Como resultado positivo se espera lograr que comercios e industrias informales con impactos potenciales negativos sobre el medio ambiente se incorporen a la legalidad, facilitando su monitoreo a futuro.



**ANEXO I – MARCO LÓGICO  
(AR-M1013)**

**Programa Centro Único de Asesoramiento y Registro de Empresas de Morón, Provincia de Buenos Aires**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>OBJETIVO</b>			
Facilitar la inversión privada a través de la simplificación del proceso de registro y habilitación de empresas en el Municipio de Morón (MM).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del <b>20%</b> en el número de empresas registradas en Morón.</li> <li>- Disminución en el nivel de informalidad del <b>30%</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros de CUARE.</li> <li>- Evaluación Intermedia.</li> <li>- Evaluación Final.</li> <li>- Sistema de indicadores del Proyecto, alimentado por líneas de base.</li> <li>- Estadísticas administradas por Inspección General.</li> <li>- PCR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Municipio de Morón continúa dando prioridad política y asignando los recursos adecuados para la implementación del modelo de VU y de los CUARE.</li> </ul>
<b>PROPÓSITO</b>			
Desarrollar un sistema unificado, eficiente y simple para el registro, habilitación y funcionamiento de empresas en el Municipio de Morón.	<p>Al terminar la ejecución del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha aprobado y se está implementando el nuevo régimen municipal simplificado para el registro, habilitación y funcionamiento de empresas.</li> <li>- Se han creado y están funcionando adecuadamente el CUARE central y al menos 3 CUARE descentralizados.</li> <li>- Comparado con la línea de base, la tramitación de las habilitaciones en el MM y la formación de una empresa supone:               <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) reducción de costos monetarios de al menos un <b>50%</b>;</li> <li>(ii) reducción de pasos administrativos de al menos un <b>90%</b>;</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de línea de base.</li> <li>- Visitas de inspección.</li> <li>- Evaluación final.</li> <li>- Informes de avance de la Entidad Ejecutora.</li> <li>- Encuestas de satisfacción a usuarios CUARE.</li> <li>- Estadísticas de los sistemas de seguimiento y gestión de expedientes.</li> <li>- Estadísticas de Inspección General sobre visitas y requerimientos.</li> <li>- Central de costos del municipio. Presupuestos apropiados para vigencias futuras para sufragar costos de operación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se aprueban las reformas normativas y de procesos necesarias para la implementación del modelo de VU y de los CUARE.</li> </ul>

<b>ANEXO I – MARCO LÓGICO</b> <b>(AR-M1013)</b> <b>Programa Centro Único de Asesoramiento y Registro de Empresas de Morón, Provincia de Buenos Aires</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
	(iii) reducción del número de días de al menos un <b>90%</b> ; (iv) reducción del número de habilitaciones pendientes de tramitación en el MM a un máximo del <b>10%</b> de las solicitudes radicadas por mes; y (v) reducción del número de tramitaciones municipales realizadas por Gestores a un máximo del 10% del total de solicitudes.		
<b>COMPONENTES</b>			
<b>I. Análisis normativo de procesos y diseño del modelo de simplificación de trámites.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha diseñado el proceso simplificado de creación de empresa conceptualizado, delimitado y definido, junto con propuestas de reforma, simplificación y automatización al mes 10.</li> <li>- Se ha elaborado el sistema de Ventanilla Única aplicable al MM y prototipo CUARE antes del mes 12.</li> <li>- Se ha elaborado el plan de acción y estrategia de simplificación de trámites estructurados y aprobados antes del mes 12.</li> <li>- Se ha sensibilizado a los funcionarios municipales sobre el diseñada máximo al mes 3 y ejecutada su primera fase en los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de consultoría.</li> <li>- Informes de avance de la Unidad Ejecutora, junto con evidencias anexas.</li> <li>- Evaluación intermedia y final.</li> <li>- Actas de reuniones.</li> <li>- Videografía y memorias de Talleres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El público se interesa en participar en los eventos.</li> </ul>

<b>ANEXO I – MARCO LÓGICO</b> <b>(AR-M1013)</b> <b>Programa Centro Único de Asesoramiento y Registro de Empresas de Morón, Provincia de Buenos Aires</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
	restantes 9 meses del primer año. - Se han validado las propuestas técnicas finales al mes 12.		
<b>II. Simplificación de trámites y puesta en funcionamiento de los CUARE.</b>	- El CUARE central se encuentra funcionando al mes 18 de ejecución y al menos 3 CUARE descentralizados en las UGC al mes 24. - Al mes 30, el proceso de creación de empresas puede lograr respuesta en 5 días para actividades de menor riesgo y máximo 15 días en las de alto riesgo. - Plataforma tecnológica de los CUARE y sitio <i>web</i> operando, al mes 24. - Modelo automatizado de programación, administración y control de inspecciones integrada a los CUARE al mes 24.	- Informes de consultoría. - Informes de avance de la Unidad Ejecutora, junto con evidencias anexas. - Evaluación intermedia y final. - Actas de reuniones.	
<b>III. Diseño del modelo privado de información y asesoría a empresas integrado a los CUARE.</b>	- Mínimo 3 Cámaras Empresarias u otros Organismos Privados con servicios de información y asesoramiento a emprendedores en funcionamiento al mes 24 y no menos de 5 al mes 36. - Cobertura garantizada de mínimo 80% de la demanda potencial del sector emprendedor y empresarial según vocación de MM, a través	- Informes de consultoría. - Informes de avance de la Unidad Ejecutora. - Evaluación intermedia y final. - Visitas de Inspección. - Estadísticas de uso de servicios a través de Cámaras Empresarias u otros organismos. - Estadísticas de Inspección General.	- Continúa el interés por parte de las cámaras en suscribir los acuerdos pertinentes.

**ANEXO I – MARCO LÓGICO  
(AR-M1013)**

**Programa Centro Único de Asesoramiento y Registro de Empresas de Morón, Provincia de Buenos Aires**

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>de las Cámaras Empresarias u otros Organismos Privados seleccionados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción del número de expedientes rechazados o denegados en sectores-objetivo gracias a la calidad de la asesoría e información desde Cámaras Empresarias seleccionadas.</li> </ul>		
<b>IV. Promoción y difusión.</b>	<p>A los 36 meses de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 90% de empresas y emprendedores del MM, conocen los servicios de los CUARE y tienen acceso a información sobre los trámites de registro.</li> <li>- Mejores prácticas de otros países incorporadas a los CUARE al mes 24.</li> <li>- Sistema de recepción, administración y gestión de quejas y denuncias de empresarios sobre servicio de los CUARE en operación al mes 18.</li> <li>- Índice de satisfacción de clientes que han reportado quejas y reclamos al sistema CUARE superior al 85%.</li> <li>- Índice de utilización de servicios virtuales mínimo de un 5% (sobre el total de la demanda, para cada tipo de servicio) en los primeros 6 meses de operación de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de consultoría.</li> <li>- Encuestas a emprendedores y empresarios, potenciales usuarios de los CUARE.</li> <li>- Encuestas a emprendedores y empresarios que han realizado trámites en los CUARE.</li> <li>- Informes de avance de la Unidad Ejecutora.</li> <li>- Evaluación intermedia y final.</li> <li>- Visitas de Inspección.</li> <li>- Estadísticas reportadas a partir de Jornadas de Formalización previstas en el Componente IV.</li> <li>- Reportes estadísticos de quejas y denuncias de Empresarios radicadas y resueltas.</li> <li>- Encuestas directas a los interesados, posteriores a la tramitación y solución definitiva de la queja.</li> <li>- Contadores automáticos en Página <i>web</i> y módulos inteligentes de medición en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El sector privado manifiesta interés y participa de las acciones de difusión del nuevo sistema de asesoramiento para el registro habilitación y funcionamiento de empresas.</li> </ul>

**ANEXO I – MARCO LÓGICO  
(AR-M1013)**

**Programa Centro Único de Asesoramiento y Registro de Empresas de Morón, Provincia de Buenos Aires**

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	CUARE y mínimo del 20% al Cierre del Proyecto.	servicios virtuales.	
<b>ACTIVIDADES</b>			
<p><b>Componente I. Análisis normativo de procesos y diseño del modelo de simplificación de trámites.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoría para identificar y levantar las líneas de base del Programa.</li> <li>- Consultoría normativa y legal a nivel municipal con la identificación de los condicionantes de nivel provincial y nacional.</li> <li>- Consultoría de procesos y diseño prototipo VU.</li> <li>- Campaña de sensibilización interna.</li> <li>- Apoyo a la Unidad Ejecutora.</li> <li>- Talleres de Validación de las propuestas finales.</li> </ul>	<p><b>FOMIN: US\$137.500</b> <b>Contraparte: US\$21.000</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Línea de base desarrollada mes 5.</li> <li>- Diagnóstico de normativas y procedimientos administrativos municipales, con la identificación de los condicionantes de nivel provincial y nacional al mes 10.</li> <li>- Modelo de VU, definición del proceso de creación de empresas al mes 10.</li> <li>- Propuestas de reingeniería, optimización, automatización y eliminación de trámites, para lograr como mínimo un impacto en el 80% del sector empresarial al mes 12.</li> <li>- Propuestas de reingeniería, automatización y optimización de las inspecciones previas o posteriores a empresas identificadas, costeadas y definidas al mes 12.</li> <li>- Campaña de sensibilización diseñada al mes 3 e implementada durante el primer año.</li> <li>- Talleres de validación de las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance de la Unidad Ejecutora.</li> <li>- Desembolsos.</li> <li>- Evaluación intermedia y final.</li> <li>- Informes técnicos de Consultorías contratadas.</li> <li>- Evidencia de informes de Consultor Internacional.</li> <li>- <i>Brochure</i> de piezas de campaña de sensibilización.</li> <li>- Videografía y memorias de Talleres de Validación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuada articulación, integración y unificación de criterios y resultados de las diversas Consultorías en función de Modelo Único.</li> <li>- El diseño de la propuesta de simplificación corresponde a la realidad institucional, política y empresarial del MM.</li> </ul>

**ANEXO I – MARCO LÓGICO  
(AR-M1013)**

**Programa Centro Único de Asesoramiento y Registro de Empresas de Morón, Provincia de Buenos Aires**

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	propuestas finales máximo al mes 12.		
<p><b>Componente II.</b> Simplificación de trámites y puesta en funcionamiento de los CUARE.</p> <p><u>Simplificación de trámites:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoría para implementar la propuesta de simplificación de trámites elaborada en el componente I.</li> <li>- Capacitación a empleados y funcionarios sobre el nuevo procedimiento simplificado.</li> <li>- Integración de los CUARE al sistema de gestión del MM.</li> <li>- Implementación.</li> </ul> <p><u>Puesta en funcionamiento de los CUARE:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remodelación y adecuación física para la instalación de los CUARE.</li> <li>- Dotación del equipamiento informático (redes, <i>software</i> y <i>hardware</i>) necesarios para implementación del proceso simplificado.</li> <li>- Creación de la página <i>web</i> para la integración de los servicios y trámites vinculados al CUARE.</li> </ul>	<p><b>FOMIN: US\$270.250</b> <b>Contraparte: US\$368.150</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacio físico de la CUARE Central determinado al mes 10, adecuación y entrada en operación del mismo máximo al 18.</li> <li>- Adecuación y entrada en operación de los CUARE descentralizados en las UGC al mes 24.</li> <li>- Equipos, líneas, muebles instalados, <i>software</i> y sistema de información elaborados y funcionando adecuadamente para el CUARE Central al mes 18 y al 24 para los demás CUARE.</li> <li>- 330 funcionarios en distintas áreas de especialidad del MM sensibilizados y capacitados para el manejo del nuevo modelo de servicio, procesos simplificados y nuevas tecnologías entre el mes 13 y 18.</li> <li>- Al menos 50 funcionarios entrenados en atención al público entre el mes 13 y 18.</li> <li>- Capacitación y apoyo al proceso de certificación ISO de proceso simplificado al mes 30 y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas de Inspección.</li> <li>- Informes de avance de la Unidad Ejecutora.</li> <li>- Informes de Auditoría.</li> <li>- Desembolsos.</li> <li>- Evaluación intermedia y final.</li> <li>- Informes de Consultores.</li> <li>- Evaluación del conocimiento de nuevas prácticas aplicadas a funcionarios posteriores a las capacitaciones.</li> <li>- Certificación ISO otorgada.</li> <li>- Informes técnicos de pruebas a sistemas informáticos.</li> <li>- Evidencias de Manuales diseñados.</li> <li>- Evaluaciones del desempeño de funcionarios capacitados e involucrados en los procesos simplificados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interés de los funcionarios del Municipio en colaborar con el desarrollo del Proyecto.</li> <li>- Éxito previo de la Campaña de Sensibilización prevista en el Componente I.</li> <li>- Los perfiles y competencias del personal existente en el MM se articulan a las necesidades de los procesos simplificados.</li> <li>- Los mecanismos virtuales y desarrollos informáticos complementarios, bajo responsabilidad del MM son culminados oportunamente.</li> </ul>

**ANEXO I – MARCO LÓGICO  
(AR-M1013)**

**Programa Centro Único de Asesoramiento y Registro de Empresas de Morón, Provincia de Buenos Aires**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
	<p>obtención de la certificación al mes 36.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias en operación al mes 36.</li> <li>- Plataforma tecnológica de administración de expedientes, control de inspecciones y servicios virtuales al mes 16 y pruebas piloto surtidas al mes 18.</li> <li>- Provisión de equipos informáticos antes del mes 16.</li> <li>- Sistema de estímulos diseñado al mes 18 y aplicado durante los 18 meses restantes del Proyecto.</li> </ul>		
<p><b>Componente III.</b> Diseño del modelo privado de información y asesoría a empresas integrado a los CUARE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios de viabilidad para la integración de las cámaras empresarias u otras organizaciones empresariales o gremiales a la operación de los CUARE.</li> <li>- Capacitación del personal de Cámaras.</li> <li>- Diseño e impresión del Manual de procedimientos para las unidades descentralizadas en las cámaras.</li> </ul>	<p><b>FOMIN: US\$3.000</b> <b>Contraparte: US\$35.000</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios de viabilidad de integración de Cámaras Empresarias u otros organismos, culminados al mes 18.</li> <li>- Al mes 24, al menos 2 personas de mínimo 3 Cámaras Empresarias u Organismos seleccionados, capacitados para proveer información actualizada sobre trámites y reglamentaciones del MM.</li> <li>- 3 cámaras equipadas, acondicionadas e interconectadas para poder operar el sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas de Inspección.</li> <li>- Informes de avance de la Unidad Ejecutora.</li> <li>- Informes de auditoría.</li> <li>- Desembolsos.</li> <li>- Evaluación intermedia y final.</li> <li>- Informes de consultores.</li> <li>- Evidencia de Manuales estructurados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las Cámaras mantienen el interés demostrado en suscribir convenios.</li> <li>- Condiciones tecnológicas adecuadas de las Cámaras u organismos participantes (no se financiará con recursos del Proyecto) aportando infraestructura necesaria para conectividad y funcionamiento del sistema.</li> </ul>

**ANEXO I – MARCO LÓGICO  
(AR-M1013)**

**Programa Centro Único de Asesoramiento y Registro de Empresas de Morón, Provincia de Buenos Aires**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
	descentralizado y Manual de Procedimientos puesto en operación al mes 24 y 2 cámaras adicionales al mes 36.		
<p><b>Componente IV. Promoción y difusión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoría para diseñar e implementar Campaña de Promoción y Difusión de los CUARE.</li> <li>- Jornadas Especializadas a Emprendedores.</li> <li>- 2 talleres de mejores prácticas.</li> <li>- 2 talleres técnicos.</li> <li>- 1 evento de difusión del proyecto.</li> <li>- Plan de formalización de comercios, a través de pasantes universitarios.</li> <li>- Consultoría para diseño e implementación de mecanismos de protección al Empresario y denuncia.</li> </ul>	<p><b>FOMIN: US\$108.000</b> <b>Contraparte: US\$107.000</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campaña contratada al mes 12, en circulación a partir del mes 18 y hasta la finalización del Proyecto.</li> <li>- Materiales informativos y promocionales en Sedes CUARE, editados y en circulación desde el mes 18 y hasta la finalización del Proyecto.</li> <li>- Campañas Especializadas a Emprendedores diseñadas al mes 20 y ejecutadas a partir del mes 24.</li> <li>- Jornadas de Formalización orientadas al Sector Formal a partir del mes 20 y hasta la finalización del Proyecto.</li> <li>- 100 pasantes entrenados al mes 20.</li> <li>- 2.500 comercios e industrias no habilitados visitados por los pasantes al mes 36.</li> <li>- 2 Talleres técnicos locales realizados durante los primeros 18 meses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance de la Unidad Ejecutora.</li> <li>- Informes de auditoría.</li> <li>- Desembolsos.</li> <li>- Evaluación intermedia y final.</li> <li>- Informes de consultores.</li> <li>- Informes y estadísticas de Jornadas de Emprendedores.</li> <li>- Informes y estadísticas de Jornadas de Formalización.</li> <li>- Reportes y estadísticas de quejas y denuncias interpuestas y resueltas a través de la herramienta.</li> <li>- Videografía y Memorias de los 5 eventos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las Jornadas especializadas para Emprendedores pueden financiarse con la capacidad instalada actual.</li> <li>- La oferta de pasantes reúne el perfil y cantidad requeridos.</li> <li>- Es posible identificar el segmento de informales y focalizar los esfuerzos de formalización en éstos.</li> <li>- No se generan barreras ni resistencias del empresario informal a ingresar al canal formal.</li> <li>- El Municipio se compromete a mantener en circulación las piezas informativas y promocionales en fases posteriores al Proyecto.</li> </ul>



**ANEXO I – MARCO LÓGICO  
(AR-M1013)**

**Programa Centro Único de Asesoramiento y Registro de Empresas de Morón, Provincia de Buenos Aires**

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 evento de difusión realizado entre el mes 34 y mes 36.</li> <li>- 2 talleres de mejores prácticas, realizados al mes 24 y al mes 34.</li> <li>- Campañas de promoción y difusión regional y nacional del modelo diseñadas al mes 18 y lanzadas al mes 24.</li> <li>- Modelo de protección y denuncia al servicio del Empresario en operación a partir del mes 18.</li> <li>- Evento a gran escala para el cierre y difusión de los resultados del Programa.</li> </ul>		

CENTRO ÚNICO DE ASESORAMIENTO Y REGISTRO DE EMPRESAS (CUARE) - MUNICIPIO DE MORÓN (AR-M1013)								
ANEXO II - PRESUPUESTO DETALLADO								
CUADRO DETALLE DE COSTOS								
CONCEPTO	V UNITARIO	CANT.	TOTAL	FOMIN	MUNICIPIO especie	MUNICIPIO efectivo	MUNICIPIO Total	%
<b>Unidad Ejecutora</b>								
<u>Equipo Ventanilla única</u>								
Director del Proyecto	700.00	42	29,400.00			29,400.00	29,400.00	2%
Coordinador Unidad Ejecutora-Consultor	1,600.00	42	67,200.00	67,200.00				4%
1 Asistente administrativo	1,000.00	42	42,000.00	42,000.00				3%
1 Secretaria	700.00	42	29,400.00			29,400.00	29,400.00	2%
Participación de Coordinador y Funcionario de Municipio a CLUSTER	5,000.00	3	15,000.00	15,000.00				1%
Pasantía del Coordinador a 2 experiencias exitosas	6,000.00	1	6,000.00	6,000.00				0%
Visita de un funcionario de alto nivel del municipio a experiencias	4,000.00	1	4,000.00	4,000.00				0%
<b>Subtotal</b>			<b>193,000.00</b>	<b>134,200.00</b>	<b>0.00</b>	<b>58,800.00</b>	<b>58,800.00</b>	<b>13%</b>
<u>Equipos y mobiliario</u>								
<b>Subtotal</b>			<b>9,250.00</b>	<b>0.00</b>	<b>9,250.00</b>	<b>0.00</b>	<b>9,250.00</b>	<b>1%</b>
<u>Gastos Generales</u>								
Arriendo oficina	1,000.00	42	42,000.00		42,000.00		42,000.00	3%
Teléfonos, luz	300.00	42	12,600.00			12,600.00	12,600.00	1%
Papelería e insumos	500.00	42	21,000.00			21,000.00	21,000.00	1%
Internet	100.00	42	4,200.00			4,200.00	4,200.00	0%
<b>Subtotal</b>			<b>79,800.00</b>	<b>0.00</b>	<b>42,000.00</b>	<b>37,800.00</b>	<b>79,800.00</b>	<b>5%</b>
<b>TOTAL ADMINISTRACIÓN</b>			<b>282,050.00</b>	<b>134,200.00</b>	<b>51,250.00</b>	<b>96,600.00</b>	<b>147,850.00</b>	<b>19%</b>
<b>COMPONENTE I: ANÁLISIS NORMATIVO, DE PROCESOS Y DISEÑO DEL MODELO DE SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES</b>								
Consultoría línea de base	8,000.00	1	8,000.00	8,000.00				1%
Consultoría legal	1,500.00	14	21,000.00			21,000.00	21,000.00	1%
Consultoría de procesos	3,500.00	16	56,000.00	56,000.00				4%
Consultoría de trámites provinciales y nacionales	3,500.00	3	10,500.00	10,500.00				1%
Tutor internacional	4,500.00	9	40,500.00	40,500.00				3%
Campaña de sensibilización	15,000.00	1	15,000.00	15,000.00			0.00	1%
Talleres de validación	2,500.00	3	7,500.00	7,500.00				1%
<b>TOTAL COMPONENTE I</b>			<b>158,500.00</b>	<b>137,500.00</b>	<b>0.00</b>	<b>21,000.00</b>	<b>21,000.00</b>	<b>11%</b>
<b>COMPONENTE II: ACCIONES DE SIMPLIFICACIÓN Y PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DE LOS CUARE</b>								
Consultoría para implementar propuesta de reingeniería	7,000.00	1	7,000.00	7,000.00				0%
Diseño arquitectónico de los CUARE			12,000.00			12,000.00	12,000.00	1%
Adecuación de oficinas			100,000.00		100,000.00		100,000.00	7%
Desarrollo informático			57,400.00	20,000.00		37,400.00	37,400.00	4%
Sistemas de administración automática de turnos			20,000.00			20,000.00	20,000.00	1%
Instalación de redes y equipos			96,000.00	52,250.00		43,750.00	43,750.00	6%
Hardware			70,000.00		20,000.00	50,000.00	70,000.00	5%
Software			110,000.00	110,000.00				7%
Capacitación de funcionarios								0%
Diseño	1,500.00	6	9,000.00	9,000.00				1%
Docentes			30,000.00	10,000.00		20,000.00	20,000.00	2%
Logística	500.00	120	60,000.00		60,000.00		60,000.00	4%
Materiales didácticos			12,000.00	12,000.00				1%
Certificación ISO a los procesos simplificados			20,000.00	20,000.00				1%
Desarrollo de experiencia piloto en gestión humana basada en competencias			15,000.00	15,000.00				1%
Diseño de sistemas de incentivos y estímulos. Aplicación			20,000.00	15,000.00		5,000.00	5,000.00	1%
<b>TOTAL COMPONENTE II</b>			<b>638,400.00</b>	<b>270,250.00</b>	<b>180,000.00</b>	<b>188,150.00</b>	<b>368,150.00</b>	<b>43%</b>

CENTRO ÚNICO DE ASESORAMIENTO Y REGISTRO DE EMPRESAS (CUARE) - MUNICIPIO DE MORÓN (AR-M1013)								
ANEXO II - PRESUPUESTO DETALLADO								
CUADRO DETALLE DE COSTOS								
CONCEPTO	V UNITARIO	CANT.	TOTAL	FOMIN	MUNICIPIO especie	MUNICIPIO efectivo	MUNICIPIO Total	%
<b>COMPONENTE III DISEÑO DEL MODELO PRIVADO DE INFORMACIÓN Y ASESORÍA A EMPRESAS INTEGRADO A LOS CUARE</b>								
Capacitación de Cámaras Empresarias	1,500.00	5	7,500.00			7,500.00	7,500.00	1%
Diseño de Manual Administrativo	2,000.00	1	3,000.00	3,000.00				0%
Equipamiento informático	2,500.00	5	12,500.00		12,500.00		12,500.00	1%
Conexiones informáticas	100.00	60	6,000.00			6,000.00	6,000.00	0%
Infraestructura física	150.00	60	9,000.00			9,000.00	9,000.00	1%
<b>TOTAL COMPONENTE III</b>			<b>38,000.00</b>	<b>3,000.00</b>	<b>12,500.00</b>	<b>22,500.00</b>	<b>35,000.00</b>	<b>3%</b>
<b>COMPONENTE IV: PROMOCIÓN, DIFUSIÓN Y CREACIÓN DE CULTURA DE AUTOCONTROL EN EL SECTOR EMPRESARIAL</b>								
Diseño y ejecución de campaña			90,000.00	60,000.00		30,000.00	30,000.00	6%
Diseño de material promocional y de divulgación en Sedes CUARE			40,000.00	20,000.00		20,000.00	20,000.00	3%
Talleres de Experiencias de otros países	8,000.00	2	16,000.00	8,000.00		8,000.00	8,000.00	1%
Jornadas de información a emprendedores por Sectores	300.00	20	6,000.00			6,000.00	6,000.00	0%
Jornadas de Formalización (Pasantes)	150.00	200	30,000.00			30,000.00	30,000.00	2%
2 eventos de difusión del Proyecto	5,000.00	2	10,000.00			10,000.00	10,000.00	1%
Diseño e implementación de sistema de quejas y denuncia para empresarios			20,000.00	20,000.00				1%
1 Taller de sostenibilidad	3,000.00	1	3,000.00			3,000.00	3,000.00	0%
<b>TOTAL COMPONENTE IV</b>			<b>215,000.00</b>	<b>108,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>107,000.00</b>	<b>107,000.00</b>	<b>14%</b>
<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA</b>								
<u>Evaluación del Programa</u>								
Sistema Monitoreo			20,000.00	10,000.00		10,000.00	10,000.00	1%
Evaluación intermedia y Final			20,000.00	20,000.00		0.00	0.00	1%
Auditoría			10,000.00			10,000.00	10,000.00	1%
<b>TOTAL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>			<b>50,000.00</b>	<b>30,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>20,000.00</b>	<b>20,000.00</b>	<b>3%</b>
<b>IMPREVISTOS</b>								
Varios			98,050.00	57,050.00		41,000.00	41,000.00	7%
<b>TOTAL IMPREVISTOS</b>			<b>98,050.00</b>	<b>57,050.00</b>	<b>0.00</b>	<b>41,000.00</b>	<b>41,000.00</b>	<b>7%</b>
<b>SUBTOTAL PROGRAMA</b>			<b>1,480,000.00</b>	<b>740,000.00</b>	<b>243,750.00</b>	<b>496,250.00</b>	<b>740,000.00</b>	<b>99%</b>
Actividad Cluster			20,000.00	20,000.00				1%
<b>TOTAL DEL PROGRAMA</b>			<b>1,500,000.00</b>	<b>760,000.00</b>				<b>100%</b>
<b>PORCENTAJE CONTRIBUCIÓN/CONTRAPARTIDA</b>				<b>50.67%</b>			<b>49.33%</b>	
<b>PORCENTAJE EFECTIVO/ESPECIE</b>					<b>32.94%</b>	<b>67.06%</b>		
<b>PORCENTAJE TOTAL</b>				<b>50%</b>			<b>50%</b>	

**ANEXO III – PROYECTOS SIMILARES Y AFINES**  
**ARGENTINA: CENTRO ÚNICO DE ASESORAMIENTO Y REGISTRO DE EMPRESAS - MUNICIPIO DE MORÓN**  
**AR-M1013**

**A. Proyectos del Clúster de Simplificación Administrativa**

<b>Número del proyecto y la fecha de aprobación</b>	<b>Título del proyecto, agencia ejecutora y monto</b>	<b>Fecha de 1er desembolso, período de desembolsos y extensiones en meses</b>	<b>Monto desembolsado</b>	<b>Comentarios</b>
ATN/MT-7979-BO  07 Ago 02	Programa de modernización del servicio de registro de empresas.  <b>Program for the Modernization of the Business Registration Service</b>  CAINCO - FUNDEMPRESA  US\$914,000	29 Nov 2002  36 meses  12 meses	67%	El progreso en la ejecución del Programa es satisfactorio. FUNDEMPRESA ha concluido la ejecución de tres componentes y logrado avances significativos en el cuarto, además de haber demostrado su compromiso de ejecutar completa y adecuadamente esta operación en los nuevos plazos vigentes de ejecución y para desembolsos que han sido prorrogados a fin de que FUNDEMPRESA pueda implementar la Estrategia de Simplificación de Trámites desarrollada lo cual, si bien va más allá de lo provisto originalmente para el Componente IV del Programa, vale la pena que pueda ser financiada con los recursos no comprometidos de la Contribución.
ATN/MT-7186-CO  10 Oct 00	Programa de simplificación de trámites para el sector empresarial.  <b>Streamlining regulations for the entrepreneurial sector.</b>  Cámara de Comercio de Bogotá  US\$1.900.000	21 Feb 2002  36 meses	100%	El proyecto fue ejecutado cumpliendo a cabalidad los resultados esperados.
ATN/MT-7408-CR  25 Abr 01	Ventanilla única para la formalización de empresas  <b>One Stop Shop for Micro &amp; Small Entrep.</b>	9 May 2002  36 meses  7 meses	83%	Tuvo demoras al inicio, debido a desacuerdos entre instituciones. Sin embargo, se clasifica como satisfactoria la implementación, al haber firmado el convenio interinstitucional, con el correspondiente compromiso presupuestario de

	PROEMPRESA US\$660.000			las entidades participantes. Se ampliaron los plazos de ejecución y desembolso para habilitar la implementación de los contratos de consultoría adjudicados.
ATN/MT-6952-ES 31 May 00	Desarrollo de micro y pequeñas empresas <sup>1</sup> .  <b>Micro &amp; Small Enterprises Development</b>  Comisión nacional de la micro y pequeña empresa  US\$850.000	23 Feb 2001  36 meses  29 meses	100%	Comp. 1.b. Simplificación Administrativa: La Ventanilla Única se encuentra operando, y se financió con fondos del programa, una campaña de Promoción. En diciembre 2005 se cancelaron los fondos no desembolsados y no comprometidos, por un monto de US\$1,973.07.
ATN/MT-8457-NI 1 Oct 03	Sistema de tramitación simplificada para empresas  <b>Simplified Business Registration System</b>  MIFIC  US\$980,000	15 Mar 2004  36 meses	45%	El avance del proyecto ha sido significativo, se cuenta con el Decreto Creador de la VUI aprobada por el poder ejecutivo y actualmente la Corte Suprema de Justicia y la Alcaldía de Managua lo están revisando (se espera su aprobación a finales de mayo 2006). Se ha logrado consolidar el Componente II, que es la médula del proyecto, así como la realización de capacitaciones al personal de VUI y de los organismos vinculados.
ATN/MT-8083-PR 05 Dic 02	Programa de simplificación de trámites para exportación  <b>Program to Streamline Export Procedures</b>  Ministerio de Industria y Comercio  US\$640.000	03 Sep 2003  36 meses	71%	El progreso en la ejecución del Programa es satisfactorio. Se ha avanzado en el diseño definitivo de la VUE y a septiembre de 2005 el Sistema VUE estaba técnicamente operativo y se habían realizado pruebas de la tramitación simplificada, conforme al Plan Piloto. El Sistema VUE requirió ajustes legales para su operación efectiva por lo que se confeccionó el Decreto - POR EL CUAL SE CREA EL SISTEMA SIMPLIFICADO DE EXPORTACIÓN, DENOMINADO "VENTANILLA UNICA DE EXPORTACIÓN (VUE)" -, el cual ya fue elevado a la instancia

<sup>1</sup> Sólo un componente de este proyecto se relaciona con la reducción de trámites para la formalización de empresas.

				Ministerial correspondiente, para su promulgación.
ATN/MT-8030-VE 25 Sep 02	Servicio integrado de atención al ciudadano empresario  <b>Integrated Services Program for Citizen Entrepreneurs in the State of Zulia</b>  FUNDACION SIACE  US\$800.000	09 Jul 2003  36 meses  24 meses	19%	Bandera amarilla. El progreso en la ejecución es insatisfactorio. La ejecución del proyecto está atrasada debido a problemas en el arranque de la Unidad Ejecutora, derivados de diferencias políticas entre las autoridades de los gobiernos regional, local y nacional. El organismo ejecutor también tuvo varios inconvenientes en el proceso de selección de firmas consultoras. Además, hubo demoras en la designación de los funcionarios de contraparte en las instituciones nacionales que participan en el proyecto. Recientemente la Fundación SIACE ha logrado la designación de los funcionarios de las principales instituciones que participarán en el proyecto, por lo que ya se pudo iniciar la ejecución de la consultoría. El plazo de ejecución venció el pasado 9/jul/05, por lo que tomando en cuenta las perspectivas favorables que se han presentado recientemente, COF/CVE otorgó una prórroga de 24 meses para permitir que se desarrollen las actividades previstas en el proyecto.

**B. Proyectos FOMIN similares o relacionados al proyecto en Argentina**

Ninguno

**C. Proyectos del Banco similares o relacionados al proyecto en Argentina**

Ninguno

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN

Argentina. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/---AR para un  
Centro Unico de Asesoramiento y Registro de Empresas  
Municipio de Morón

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con el Municipio de Morón, Provincia de Buenos Aires, y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT- sobre cooperación técnica para un centro único de asesoramiento y registro de empresas Municipio de Morón.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$760.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Cooperación Técnica del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.