Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Centro Unico de Asesoramiento y Registro de Empresas en el Municipio de Morón

Nro. Proyecto: AR-M1013 - Nro. Operación: ATN/MT-9939-AR

Resultado: Desarrollar un sistema unificado, eficiente y simple para el registro, habilitación y funcionamiento de empresas en el Municipio de Morón.

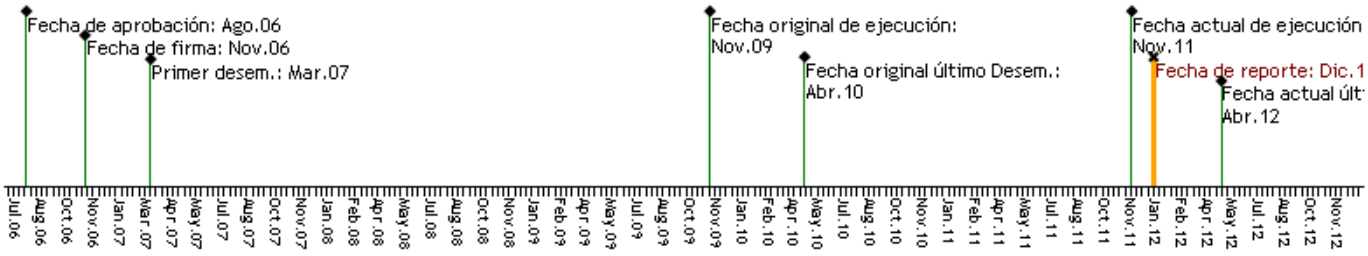
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
ARGENTINA	ARGENTINA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	RGVU - Simplificación de trámites

Agencia Ejecutora: Municipalidad de Morón, Argentina

Líder equipo de diseño:

Líder equipo de supervisión: Castello, Hector Luis

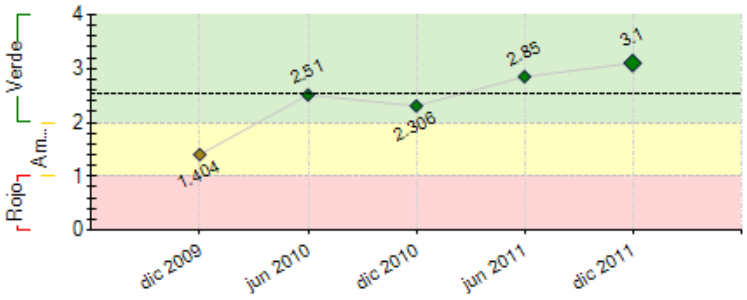
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$760,000.00	$24,243.52	$735,756.48
Contrapartida	$740,000.00	$0.00	$736,474.94

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Principales resultados
Un nuevo sistema de habilitación y registro de empresas simplificado e informatizado.
Un Cuare central y 11 descentralizados en las cámaras empresarias.
Reducción de: 63 % costos monetarios, 90 % pasos administrativos y 90 % días de tramitación.

Principales actividades y productos
Reingenieria de procesos: nuevo modelo
Reforma normativa: nueva ordenanza
Sensibilización y capacitación interna: empleados comprometidos, capacitados y entrenados.
Diseño informático: simulador de tramites y sistema informático.
Conformación del consejo consultivo con cámaras empresarias: descentralización de cuares en las mismas, capacitación y dotación de mobiliario y equipos.
Certificación del nuevo sistema bajo normas ISO 9000.
Difusión del nuevo modelo: consolidación del sistema.

Riesgos
Perfiles no acordes al nuevo modelo. Para ello se ha sensibilizado, capacitado y entrenado al personal. Se los ha reasignado en los nuevos roles en función de aptitudes e intereses. Se los acompaño desde la Unidad Ejecutora en el trabajo cotidiano desde que se implementó el CUARE.

Unidad de Administración Funcional y Mejora Continua que no sea creada. Sin embargo,se nombró un Director de Registración Empresaria, el cual realizo una nueva organización interna mas favorable.

Sostenibilidad
Se focalizo en: Transferencia de Conocimientos, Capacitación Técnica, Difusión, Asociación Público-Privada, Integración con gobiernos Nacional y Provincial.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto tenía por propósito desarrollar un sistema unificado, eficiente y simple para el registro, habilitación y funcionamiento de empresas en el Municipio de Morón. Para ello contemplaba la ejecución de cuatro 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; (iv) promoción y Difusión.

Los resultados esperados han sido cumplidos satisfactoriamente y dan cuenta de un adecuado diseño del proyecto: se ha desarrollado un sistema unificado y simplificado de registro y habilitación de empresas así como de asesoramiento, que ha permitido mejorar los costos y tiempos de respuesta considerablemente. Se ha logrado la certificación del sistema bajo las normas ISO 9000 por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) y su transferencia a otros dos municipios.

La Unidad Ejecutora implementó el proyecto con un enfoque participativo tanto internamente, trabajando de manera consensuada con otras áreas municipales, así como con otros niveles de gobierno y particularmente con las entidades que representan al sector privado, fortaleciendo la asociación público-privada. Mediante la capacitación del personal, la reforma normativa y la dotación de equipamiento se logró la apropiación del modelo por parte de las cámaras empresarias. Las perspectivas de sostenibilidad son optimistas.

Al momento del informe sólo resta la presentación de la auditoría final, que está a cago del Tribunal de Cuentas del Municipio de Morón. Se espera recibir próximamente

Evaluación final

Principales conclusiones de la evaluación:

? La implementación del Programa tiene un alto grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y la mayor parte de las actividades planificadas se cumplimentaron. Se han constatado algunas divergencias respecto a la planificación inicial en materia de resultados y también en los plazos de ejecución. Todas ellas responden a razones atendibles y no han afectado la consecución de los objetivos centrales del proyecto.

? El Programa contó con la total anuencia y un alto grado de compromiso por parte del estamento político del Municipio que en todo momento le dio impulso, internalizando los resultados a la propia gestión y objetivos estratégicos del Municipio y con un importante aporte presupuestario.

? Los resultados alcanzados dan cuenta de un adecuado diseño del proyecto.

? Algunos de los resultados son: i) Se estableció un CUARE Central en el palacio municipal y CUAREs descentralizados en 11 Cámaras empresariales; ii) Las reducciones de tiempos, costos, pasos e interacciones alcanzados en las tramitaciones han sido altamente satisfactorias en relación a la línea de base; iii) Se alcanzó una disminución de alrededor de un 40% de costos internos vía aumento de la eficiencia administrativa; iv) Reclamos: en el período abril 2010-agosto 2011 se pasó de un promedio de 5 reclamos a 1 dándose respuesta en menos de 48hs. Antes del CUARE no se tenían registros sistemáticos; v)Satisfacción del usuario: la herramienta utilizada es la encuesta que se aplica por exigencia de la certificación ISO otorgada al CUARE. Nivel de satisfacción que supera el 90%; vi) Las perspectivas de sostenibilidad económica y político-institucional son altas, esto se manifiesta en varios hitos: la aprobación unánime por parte del Concejo Deliberante del nuevo Marco Regulatorio para el CUARE (Código Único de Habilitación de Actividades Económicas Locales y su Decreto Reglamentario, el Decreto aprobando la nueva estructura orgánico-funcional y la Ordenanza de CUAREs descentralizados); la internalización de las mejoras y cambios por parte de todo el personal involucrado y el aval de la actual y la futura gestión para profundizar las mejoras.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36524100

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Desarrollar un sistema unificado, eficiente y simple para el registro, habilitación y funcionamiento de empresas en el Municipio de Morón. **Clasificación:** Satisfactorio	**P.I1**	Régimen municipal simplificado para el registro, habilitación y funcionamiento de empresas aprobado y en implementación.	0	1	1	100 %
	P.I2	CUARE central (1) y CUARE descentralizados (3) creados y funcionando adecuadamente.	0	4	12	300 %
	P.I3	Porcentaje de reducción de costos monetarios para la tramitación de las habilitaciones en el MM y la formación de una empresa.	0	50	63	126 %
	P.I4	Porcentaje de reducción de pasos administrativos para la tramitación de las habilitaciones en el MM y la formación de una empresa.	0	90	90	100 %
	P.I5	Porcentaje de reducción del número de días para la tramitación de las habilitaciones en el MM y la formación de una empresa.	0	90	90	100 %
	P.I6	Porcentaje máximo de las solicitudes de tramitación municipal que son realizadas por Gestores.	29	10	26	0 %
	P.I7	Porcentaje máximo de las solicitudes de habilitación radicadas por mes que están pendientes de tramitación en el MM.	0	10	10	100 %
Componente 1: Análisis normativo de procesos y diseño del modelo de simplificación de trámites. **Peso:** 15% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Proceso simplificado de creación de empresa conceptualizado, delimitado y definido; propuestas de reforma, simplificación y automatización diseñadas.	0	1	1	100 %
	C1.I2	Sistema de ventanilla única aplicable al MM y prototipo CUARE elaborados.	0	1	1	100 %
	C1.I3	Plan de acción y estrategia de simplificación de trámites estructurados y aprobados.	0	1	1	100 %
	C1.I4	Primera fase de la campaña de sensibilización a funcionarios municipales ejecutada.	0	1	1	100 %
	C1.I5	Propuestas técnicas validadas.	0	2	2	100 %
Componente 2: Simplificación de trámites y puesta en funcionamiento de los CUARE. **Peso:** 61% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	CUARE funcionando (en una primera instancia el central y en una segunda los descentralizados en las UGC).	0	4	12	300 %
	C2.I2	Plataforma tecnológica de los CUARE y sitio web operando.	0	1	1	100 %
	C2.I3	Modelo automatizado de programación, administración y control de inspecciones integrado a los CUARE.	0	1	1	100 %
	C2.I4	Máximo de días que demora el proceso de creación de empresas en lograr respuestas para actividades de menor riesgo.	45	5	3	105 %
	C2.I5	Máximo de días que demora el proceso de creación de empresas en lograr respuestas para actividades de alto riesgo.	0	15	15	100 %
Componente 3: Diseño del modelo privado de información y asesoría a empresas integrado a los CUARE.	**C3.I1**	Cámaras empresarias u otros organismos privados con servicios de información y asesoramiento a emprendedores en funcionamiento.	0	5	11	220 %
	C3.I2	Porcentaje mínimo de la demanda potencial del sector emprendedor y empresarial según vocación de MM, con cobertura garantizada a través de las Cámaras Empresarias u otros Organismos Privados	0	80	80	100 %

Peso: 4% **Clasificación:** Satisfactorio		seleccionados.				
	C3.I3	Número de expedientes rechazados o denegados en sectores-objetivo reducido gracias a la calidad de la asesoría e información desde Cámaras Empresarias seleccionadas (0=no cumple / 1=cumple).	0	1	1	100 %

Componente 4: Promoción y difusión. **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Porcentaje de empresas y emprendedores del MM que conocen los servicios de los CUARE y tienen acceso a información sobre los trámites de registro.	0	90	90	100 %
	C4.I2	Sistema de recepción, administración y gestión de quejas y denuncias de empresarios sobre servicio de los CUARE en operación (0=no cumple / 1=cumple).	0	1	1	100 %
	C4.I3	Indice mínimo de satisfacción de clientes que han reportado quejas y reclamos al sistema CUARE.	0	85	89	105 %
	C4.I4	Indice mínimo de utilización de servicios virtuales (sobre el total de la demanda, para cada tipo de servicio).	0	20	25	125 %
	C4.I5	Mejores prácticas de otros países incorporadas a los CUARE	0	1	1	100 %

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	6	May 2007	6	Feb 2007	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Otros, cuáles?: Los riesgos fueron mitigados oportunamente no viendose comprometida la ejecución del proyecto

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 2 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
Se trabajó intensamente en el diseño de la estrategia de sostenibilidad en las dimensiones financiera, técnica e institucional. El sistema desarrollado ha probado responder a las necesidades de la demanda y ser financieramente autosustentable.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Transferencia de Conocimientos
• Compilación de materiales del programa
• Talleres para el personal municipal

Asistencia Técnica

Mejora Regulatoria
• Análisis de normativa y evaluación de posibles cambios.
• Asistencia al administrador funcional del sistema.

Relación con áreas Municipales
• Análisis de la articulación del modelo CUARE con otras áreas municipales vinculadas.
• Propuesta de posibles interfaces.
• Revisión del Proyecto de decreto reglamentario del Modelo de gestión.

Administración del sistema
• Testing del sistema de habilitaciones.
• Soporte al administrador funcional en la resolución de problemas.

Certificación ISO 9000
• Soporte en tareas para mantener el sistema de gestión de la calidad certificado.

Fortalecimiento del equipo técnico
• Propuesta de plan de capacitación permanente.
• Manual de inducción para el empleado que se incorpora.

Asociación publico privada
Elección de único órgano de participación entre el Municipio y las Cámaras

Articulación con niveles provinciales y nacionales
Transferencia de todo lo relacionado con el Programa Trámite UnicoSimplificado de la Provincia de Buenos Aires destinado a industrias.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=35831300

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor

1. Haber trabajado desde el comienzo en la sostenibilidad a través de la participación de funcionarios de alto rango en el diagnóstico, enfoque y la generación de consensos estratégicos para el éxito del Programa. La incorporación de concejales en reuniones clave para el cambio normativo, lo cual permitió la rápida aprobación del nuevo marco regulatorio. El conjunto de acciones desarrolladas en este sentido contribuyen, como ya fuera mencionado en el apartado correspondiente, a la sostenibilidad casi asegurada de esta iniciativa.	Sustainability	Tellería, Carolina .
2. La importancia de construir un diagnóstico previo que permita dimensionar los problemas asociados a las tramitaciones bajo estudio en sus tres dimensiones de análisis y establecer los indicadores del momento cero relacionados con el comportamiento inicial de las variables y aspectos que serán objeto de cambios por parte del Programa. Así, la comparación final que se realiza entre el "momento inicial" y el "momento final" permite dar cuenta de los logros alcanzados y del cumplimiento de los objetivos propuestos.	Implementation	Tellería, Carolina .
3. El fuerte compromiso del estamento político (Intendente y funcionarios de alto rango) para llevar adelante los cambios estructurales del Programa. Se ha comprobado, a partir de otras experiencias fallidas, que este factor es un condicionante clave para el éxito del proyecto, en la medida que deben tomarse decisiones que modifican sustancialmente la gestión del estado municipal, el desmantelamiento de prácticas poco transparentes y la vinculación con el ciudadano.	Implementation	Tellería, Carolina .
4. El esquema institucional diseñado (Unidas Ejecutora-Equipo de Dirección), los equipos de trabajo de apoyo (Equipo Simplificación-Consejo Consultivo), el compromiso institucional (Intendente-Funcionarios), representan una experiencia exitosa que debería replicarse en otros proyectos, al igual que las metodologías de talleres, cursos de capacitación, validación de resultados, etc.	Design	Tellería, Carolina .
5. Resulta aconsejable para proyectos futuros, plantear en una misma consultoría las actividades correspondientes a los Componentes I y II para el diseño integral de la reingeniería y modelo de ventanilla única (incluyendo el análisis y relevamiento normativo).	Design	Tellería, Carolina .
6. Que no se propongan objetivos que podrían considerarse un tanto ambiciosos a la luz de la evidencia empírica comprobable en Argentina, en especial en temas referidos a la reducción medible de niveles de informalidad, la implementación de la gestión por competencia y la adicionalidad de trámites de otras instancias de gobierno.	Design	Tellería, Carolina .

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Los principales productos identificados son el análisis en materia normativa y propuesta de reforma; así como las especificaciones del sistema informático diseñado. Estos productos pueden resultar de gran utilidad en oportunidad de replicar el proyecto.

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

07/ABR/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=715011]
10/ABR/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=715505]
10/ABR/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=715512]
18/ABR/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=718823]
18/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=737356]
23/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=740285]
24/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=741602]
06/JUN/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=749044]
06/JUN/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=749060]
15/ENE/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=874754]
07/JUL/2010	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=4273201]
15/NOV/2011	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=36524100]
Ficha del proyecto		http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=AR-M1013&lg=SP