Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2010 - DICIEMBRE 2010

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Apoyo al Desarrollo de la Inversión Privada

Nro. Proyecto: UR-M1024 - Nro. Operación: ATN/ME-10383-UR

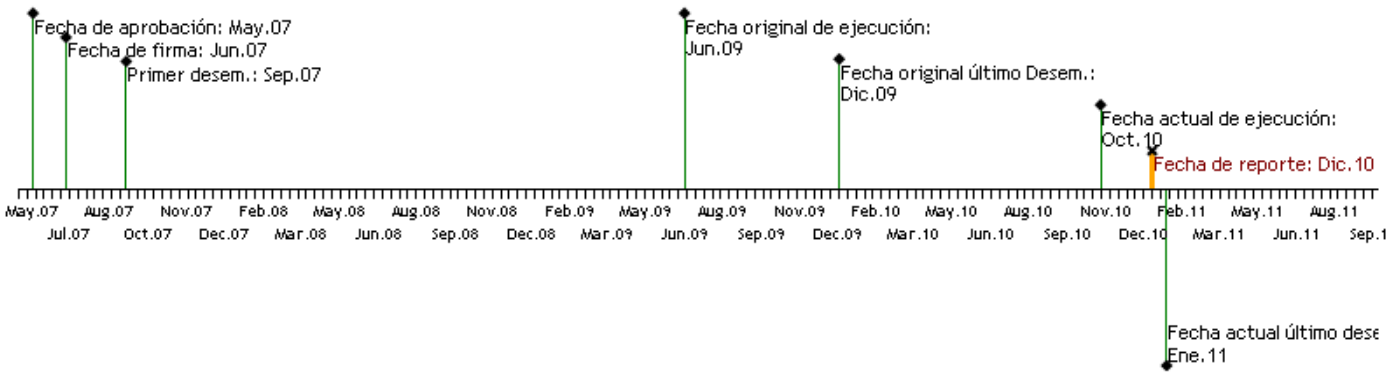
Resultado: Estimular la inversión de las PyMEs mediante un sistema de incentivos accesible, eficiente y transparente con el fin de contribuir a incrementar la inversión privada en Uruguay.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
URUGUAY	URUGUAY	MDF - Desarrollo y funcionamiento de mercados	TRIN - Comercio exterior e inversión

Agencia Ejecutora: CORPORACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO

Líder equipo de diseño: Casaburi, Gabriel Gustavo
Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

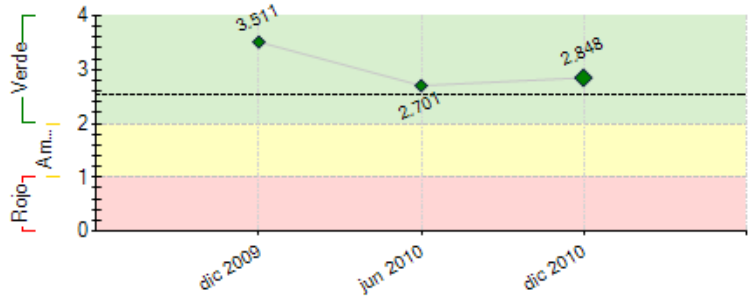
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$490,000.00	$48,819.99	$441,180.01
Contrapartida	$0.00	$337,000.00	$267,129.02

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Se puede observar que el proyecto presenta un estado de cumplimiento de sus metas satisfactorio. Este cumplimiento se desglosa en un sobre cumplimiento de sus metas al nivel del propósito, donde la cantidad de empresas que acceden por primera vez a los incentivos del programa de inversión cuadriplican la meta y se reporta un elevadísimo incremento porcentual de la inversión promedio anual de la PYME, medido como agregado macroeconómico.

El componente 1 es el que reporta un menor nivel de desempeño ya que si bien se reporta implementada la red de programas de apoyo a la competitividad y su reglamento operativo, no se logró la meta de reuniones de la mesa de competitividad.

Los reportes para el componente 2 del proyectos muestran un sobre cumplimiento en la reducción del número de días de respuesta por parte de la COMAP y en número de empresas que solicitan por primera vez los beneficios a esa comisión. En el primer caso se reporta una reducción de 65% en el número de días que transcurren entre la postulación al beneficio y la recepción de la respuesta, lo cual indica que siendo la línea base de 215 días, esta se vio reducida a 76 días. También se supera la meta para el número de empresas que perciben como transparente el proceso de evaluación y otorgamiento de los beneficios. Los indicadores de costo y tiempo de demora para comenzar un emprendimiento se reportan logrados.

Por último, respecto de la UNASEP, se reportan sobre cumplimientos en la satisfacción de los empresarios con las consultas, la atención y el asesoramiento que

han recibido. La meta de número mensual de consultas a la UNASEP se reporta en 350, no alcanzando la meta de 400. Sin embargo, de acuerdo a los antecedentes de que se dispone este volumen de consultas crece durante el año 2009.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora.
Se destaca especialmente el cumplimiento de las metas al nivel del propósito, donde se consiguió: i) cuadriplicar el número de Pymes que accedieron por primera vez a incentivos de programas de inversión; ii) incrementar la inversión promedio anual de las Pymes beneficiarias de dichos incentivos que superó el objetivo marcado en 44,5 veces. Más allá de las dificultades metodológicas para atribuir enteramente estos logros al Proyecto, no caben dudas que en forma directa o indirecta, el instrumento desarrollado cooperó en la generación de un "clima" adecuado.
A nivel de componentes, el único que ha mostrado resultados inferiores a los esperados en términos de producto, ha sido el Componente 1 - ¨Coordinación y monitoreo de los programas y políticas de apoyo al Sector Privado¨, donde la Agencia Ejecutora enfrentó dificultades para poner en práctica los instrumentos para la coordinación de Programas y Proyectos en el área de competitividad (Mesas). El instrumento para la evaluación de éstos fue desarrollado tardíamente, y hoy está disponible en la Corporación Nacional para el Desarrollo.
No obstante estas dificultades, los demás indicadores, tanto de este componente como de los demás, han sido alcanzados (y en muchos casos superados ampliamente) por la agencia ejecutora.
Adicionalmente, a partir de las cifras registradas por la COMAP se puede apoyar el éxito del programa, tanto en términos de proyectos presentados, aprobados, y los montos de inversión asociados:
- Proyectos presentados: el promedio de proyectos presentados durante 2005-2007 fue de 72, versus 2008-2009 (período de ejecución del proyecto) donde alcanza la cifra de 542.
- Proyectos aprobados: durante 2005-2007 fue de 58, versus 2008-2009 donde llega a 350.
- Montos de inversión total asociados: desde 308 millones de USD se sitúo en 1.170 millones de USD.
A mayores es muy destacable que la generación de empleo fue el indicador más utilizado por las empresas que obtuvieron aprobación de sus proyectos entre 2008 y 2009, comprometiéndose éstas a incorporar 10.588 empleados, promediándose 20,5 puestos de trabajo por emprendimiento.
A través de la formulación del esquema de incentivos a la inversión diferenciado por objetivos de desarrollo, se ha generado un novedoso instrumento de intervención de política de fomento: permite adaptar los incentivos en función del cambio en las prioridades de la política (dentro de ciertos límites) y con ello influir en la orientación de la actividad inversora en función de los objetivos de desarrollo que se quiera impulsar.

Evaluación final
ATN/ME-10383-UR

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

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

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Estimular la inversión de las PyMEs mediante un sistema de incentivos accesible, eficiente y transparente con el fin de contribuir a incrementar la inversión privada en Uruguay. **Clasificación:** Satisfactorio	**P.I1**	Número de PyMEs que acceden por primera vez a incentivos de programas de inversión	0	100	399	399 %
	P.I2	Incremento de la inversión promedio anual de las PYMEs beneficiarias de incentivos de la inversión respecto de la línea de base	0	20	890	4,450 %
Componente 1: Coordinación y monitoreo de los programas y políticas de apoyo al sector privado. **Peso:** 42% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Reuniones de la Mesa de Competitividad	0	6	4	67 %
	C1.I2	Red de Programas de apoyo a la Competitividad implementada	0	1	1	100 %
	C1.I3	Reglamento Operativo de la Red de Programas implementado.	0	1	1	100 %
	C1.I4	Propuesta metodológica para evaluar los programas de competitividad implementadas	0	1	1	100 %
Componente 2: Disminución de las barreras de las PyMEs para acceder a los incentivos para la inversión. **Peso:** 16% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	Reducción del tiempo transcurrido entre la aplicación y la notificación del resultado de la evaluación de las aplicaciones para acceder a los incentivos a la inversión, en porcentaje	0	40	65	163 %
	C2.I2	Número de PyMEs que solicitan por primera vez beneficios en la COMAP	0	100	705	705 %
	C2.I3	Reducción promedio de los costos para abrir una empresa. en porcentaje	0	10	36	360 %
	C2.I4	Reducción promedio de los días para abrir una empresa, en porcentaje	0	15	15	100 %
	C2.I5	Empresas que han aplicado a los beneficios de los regimenes de inversión que perciben que el proceso de evaluación y otorgamiento de beneficios es transparente, en porcentaje	0	80	91	114 %
Componente 3: Asesoramiento al inversor. **Peso:** 42% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Empresarios satisfechos con las consultas que realizan a la UnASeP, en porcentaje	0	70	96	137 %
	C3.I2	Empresarios satisfechos con la atención y asesoramiento que reciben de la UnASeP, en porcentaje	0	70	92	131 %
	C3.I3	Consultas mensaules recibidas por la UnASeP	0	400	419	105 %

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	5	Dic 2007	5	Ago 2007	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable
El reglamento de la Ley de inversiones, generado en el proyecto, tiene amplio respaldo empresarial y político. A la vez, los instrumenetos se aplican por entidades que siguen operativas, como la Comisión de Aplicación de la Ley de Inversiones (COMAP) y la propia Unidad de Apoyo al Sector Privado (UNASEP), ambas creaciones institucionales del proyecto.La Agencia Nacional para el Desarrollo (ANDE) fue creada en noviembre de 2009. Entre sus objetivos se contempla la coordinación de los programas de competitividad. Su implementación a la fecha ha sido parcial.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Analizando lo positivo de la evaluación del programa, encontramos como base de esto el buen pronóstico respecto a las sostenibilidad de sus resultados. En efecto, el reglamento de la Ley de inversiones generado en el marco del proyecto tiene un amplio respaldo tanto en la comunidad empresarial como en el mundo político . Por otra parte, la UNASEP sigue operativa y las autoridades del nuevo gobierno han ratificado su continuidad. Siendo éstas las principales creaciones institucionales del proyecto, su mantención en el tiempo representa una fuerte señal de sostenibilidad de los resultados logrados con el mismo.

A su vez, se han mantendido el mismo equipo de trabajo con que comenzó a trabajar la unidad y los procedimientos criticos han sido certificados en calidad, situación que habilita a mantener los procesos en el tiempo.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Se debe evitar depender de la participación coordinada de muchas instituciones. Un riesgo frecuente es la la dependencia de esquemas demasiado ambiciosos (en cantidad y complejidad) de coordinación y articulación inter-institucional. La experiencia reiteradamemnte muestra que se trata de un reto extraordinariamente difícil de cumplir, que no puede forzarse por entidades externas cuando participan autoridades de similar nivel.	Risk	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. La partiicpación de FOMIN facilita la ejecución de proyectos de estas características, más allá del aporte financiero. El haber realizado el proyecto con apoyo de FOMIN, permitió una ejecución más expeditiva y con recursos humanos altamente calificados dedicados íntegramente a sacar el proyecto adelante. Sin este apoyo es altamente probable que los cambios hubieran tomado más tiempo y eventualmente no hubieran sido tan efectivos en generar resultados como los obtenidos, al carecer del aporte experto que permitió movilizar el proyecto.	Design	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
3. El diseño institucional es decisivo. Es importante contar con equipos profesionales que puedan trabajar con gran flexibilidad, localizados fuera de la estructura funcional de los organismos públicos, pero que a la vez tengan un fuerte respaldo y diálogo con las autoridades del sector. La localización fuera de la estructura burocrática formal permite contratar profesionales con mejores remuneraciones y da mayor libertad y rapidez a las decisiones. Pero para ser exitoso, el esquema requiere una conexión estrecha con quienes deben tomar las decisiones. Ambas cosas se dieron en este proyecto	Design	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
4. Se deben considerar atributos básicos del diseño de instrumentos de fomento de la inversión. Es crucial que estos instrumentos puedan operar de manera transparente, con bajos riesgos de corrupción o captura, con costos conocidos o fácilmente identificables, y que produzcan resultados verificables respecto al patrón de crecimiento.	Implementation	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
5. Finalmente, una lección menos original, pero de todos modos importante de destacar, es tener cautela con la ambición de los objetivos establecidos en materia de coordinación y articulación inter-institucional. La experiencia muestra una y otra vez que se trata de un reto extraordinariamente difícil de cumplir, y que definitivamente no puede llevarse delante de manera externa en el marco de relaciones entre autoridades de similar nivel.	Implementation	Vallarino, Diego
6. Otro aspecto que parece digno de destacar como parte de las lecciones de esta experiencia, es la importancia de contar con equipos profesionales de alto nivel que puedan trabajar con gran flexibilidad, localizados fuera de la estructura funcional de los organismos públicos, pero que a la vez tengan un fuerte respaldo y llegada a las más altas autoridades del sector.	Implementation	Vallarino, Diego
7. Es crucial disponer de instrumentos de fomento que puedan operar de manera transparente, con bajos riesgos de corrupción o captura, con costos conocidos o fácilmente identificables, y que produzcan resultados verificables respecto al patrón de crecimiento	Implementation	Vallarino, Diego

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

La propuesta de metodología de evaluación de impacto resulta relevante para analizar mecanismos de promoción de inversiones y competitividad, como los que muchos países de la región implementan

Productos principales del proyecto

[Oct 2008] METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE PÚBLICOS DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD (Methodologies/training materials)
Autor: Rosa Osimani, Nora Berreta, Guillermo Amoroso

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS		
21/JUN/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1017875]
	Ficha del proyecto	http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=UR-M1024&lg=SP