

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES
DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

URUGUAY

APOYO AL DESARROLLO DE LA INVERSIÓN PRIVADA

(UR-M1024)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de programa integrado por: Gabriel Casaburi (RE1/FI1, jefe de equipo), Carlos Guaipatín (RE1/FI1), Claudio Cortellese (FOMIN/OPS), Ana Castillo (COF/CUR), Paula Giraldez (LEG/OPR), Oscar Farfán (FOMIN/DEU), Sylvia Dohnert (Consultor Externo), y Jorge Ordóñez (RE1/FI1).

ÍNDICE

I.	Antecedentes y Justificación.....	2
II.	Descripción del Programa.....	4
	A. Objetivos.....	4
	B. Descripción de los componentes	4
III.	Costo y Financiamiento	6
IV.	El Organismo y Mecanismo de Ejecución.....	6
	A. El organismo ejecutor	6
	B. Mecanismo de ejecución	7
	C. Grado de preparación del Programa	8
	D. Períodos de ejecución y desembolso	8
	E. Adquisiciones y contrataciones	8
V.	Seguimiento y Evaluación	9
	A. Seguimiento	9
	B. Evaluaciones	9
VI.	Beneficios y Riesgos del Programa	9
VII.	Análisis Ambiental y Social	10

ANEXOS

ANEXO I	Marco lógico
ANEXO II	Presupuesto detallado

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE FOMIN

- ◆ Borrador de Reglamento Operativo (incluye los principales términos de referencia)
- ◆ Acta del CESI
- ◆ Plan de Adquisiciones (Anexo IV)

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CESI	Comité de Medio Ambiente e Impacto Social
COMAP	Comisión de Aplicación de la Ley de Promoción de Inversiones
CND	Corporación Nacional para el Desarrollo
CT	Coordinador Técnico del Programa
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IP	Informe de Progreso
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MyPEs	Micro y Pequeñas Empresas
MiPyMEs	Micro, Pequeñas y Medianas empresas
PEP	Plan de Ejecución del Proyecto
POA	Plan Operativo Anual
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
ROP	Reglamento Operativo del Proyecto
SRLs	Sociedades de Responsabilidad Limitada
UADI	Unidad de Apoyo al Desarrollo y la Inversión en el Sector Privado

APOYO AL DESARROLLO DE LA INVERSIÓN PRIVADA (UR-M1024)

Resumen Ejecutivo

Beneficiario	MEF – Ministerio de Economía y Finanzas		
Organismo Ejecutor:	CND – Corporación Nacional para el Desarrollo		
Beneficiarios:	El MEF será el beneficiario del Proyecto ya que los sistemas de evaluación de los instrumentos de apoyo al sector privado le permitirán tomar mejores decisiones acerca de la continuidad y/o reformulación de dichos instrumentos. Los beneficiarios finales del Programa serán todas las empresas que operan en Uruguay, y en particular las PyMEs. Estas últimas se beneficiarán de los servicios de orientación a inversores que ofrecerá la Unidad de Apoyo al Desarrollo y la Inversión en el Sector Privado (UADI) con apoyo del Proyecto, de la inclusión de las SRLs en el marco normativo de los regímenes de promoción de inversiones y del mejor funcionamiento de los programas de apoyo a PyMEs.		
Financiamiento:	FOMIN:	US\$	490.000 (59%)
	Contraparte:	US\$	337.000 (41%)
	Total:	US\$	827.000 (100%)
Objetivos:	El objetivo general del Proyecto es contribuir a incrementar la inversión privada de Uruguay. El propósito es estimular la inversión de las PyMEs mediante un sistema de incentivos accesible, eficiente y transparente.		
Descripción:	Para lograr los objetivos anteriores, el Programa contará con tres componentes: (i) coordinación y monitoreo de los programas y políticas de apoyo al sector privado; (ii) disminución de las barreras para acceder a los incentivos a la inversión; y (iii) asesoramiento al inversor.		
Calendario de Ejecución:	Ejecución:	24	Meses
	Desembolso:	30	Meses
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) la aprobación del Reglamento Operativo del Proyecto; y (ii) el Plan Operativo Anual (POA) para el primer año.		
Excepciones a las políticas del Banco:	Ninguna.		
Revisión social y ambiental:	El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI), en su reunión del 23 de marzo de 2007 (CESI 11-07), aprobó la presente operación.		
Coordinación con otros donantes:	Ninguna.		

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. El apoyo a la inversión en Uruguay

- 1.1 El sector privado uruguayo dispone de muchas herramientas de apoyo a la inversión y al desarrollo de las empresas. Por un lado, existen 5 regímenes generales y 12 regímenes sectoriales de promoción a la inversión, ideados para revertir los bajos índices nacionales de inversión y crecimiento¹, y por otro lado, existen alrededor de 68 programas de apoyo a la competitividad. Los regímenes generales disminuyen la presión tributaria sobre las empresas, estimulando así su inversión y crecimiento, y son: (1) promoción de inversiones; (2) promoción turística; (3) importación de bienes de capital; (4) importación de repuestos y partes de bienes de capital; e (5) importación de repuestos de tractores y maquinaria agrícola. Los regímenes sectoriales son conjuntos de regulaciones que aplican a los sectores de: frutas y hortalizas, azúcar, pollo, lácteo, forestal, vitivinícola, aceite, textil, cuero, automotriz, software y chatarra. Finalmente, los programas de competitividad proveen distintos tipos de apoyos puntuales en las etapas de creación, crecimiento y consolidación de las empresas; estos programas son manejados desde 7 ministerios y 3 instituciones del sector privado.
- 1.2 La administración y gestión de los regímenes de promoción y programas de apoyo a la competitividad involucra a su vez a numerosas instituciones que no cuentan con mecanismos formales de coordinación ni de monitoreo². La falta de coordinación genera problemas importantes para el desarrollo del sector privado, y genera ineficiencias en el sistema de apoyo; en el caso de los regímenes de promoción permite que éstos sean superpuestos y contradictorios, haciendo que los empresarios tomen decisiones no óptimas; adicionalmente, a pesar de que la renuncia fiscal otorgada es importante³, la falta de monitoreo impide conocer su exacta magnitud, la eficiencia en su administración, y su impacto sobre la inversión y otras variables de desarrollo. En el caso de los programas de apoyo, la falta de coordinación genera problemas de ineficiencia: por el lado de la demanda. Las empresas usuarias deben realizar diferentes y engorrosos procedimientos de aplicación. Por el lado de la oferta, las instituciones no pueden aprovechar sus sinergias ni complementar sus esfuerzos.
- 1.3 En términos generales, la carencia de mecanismos de monitoreo y sistemas de información agregada limita la retroalimentación que se requiere para mejorar el impacto de los programas y regímenes de promoción a la inversión sobre el desarrollo del sector privado, así como impide la planificación estratégica y/o reforma de los mismos. Sistemas agregados de información y monitoreo permitirían corregir muchos problemas facilitando la inclusión de las empresas cuya competitividad requiere más apoyo, como las PyMEs.
- 1.4 En la práctica, las PyMEs enfrentan altas barreras para acceder a los regímenes de promoción a la inversión, y en menor medida, a los programas de apoyo a la competitividad. La superposición de regímenes y el alto número de instituciones envueltas crean problemas de información y de discrecionalidad y retardo en la aprobación de beneficios. En el caso específico de los regímenes de promoción a la inversión, empresarios uruguayos y consultores

¹ En los últimos 50 años Uruguay ha mostrado bajos niveles promedio de crecimiento e inversión. Entre 1960 y 2001 su tasa promedio anual de crecimiento fue de 1,7%, cifra inferior al promedio mundial y de América Latina.

² Tres instituciones del sector privado manejan 25 programas y siete ministerios manejan 43 programas.

³ Barrenechea (2006, Regímenes de Promoción a la Inversión en Uruguay. Reporte preparado para el BID) estimó que para el 2004, el costo total de renuncia fiscal de los regímenes generales y sectoriales de promoción a la inversión fue de US\$127 millones, aproximadamente un 1% del PIB de ese año.

que elaboran proyectos afirman que los costos de búsqueda para obtener información, la incertidumbre en los tiempos de espera (de 8 meses a dos años), y la complejidad de la aplicación a los beneficios son tales, que muchas empresas eligen no transitar este camino⁴. Barrenechea (2006) constató que entre 1997 y 2005, dentro de la aplicación de la Ley General de Promoción de Inversiones, que es la que otorga los beneficios de mayor magnitud, se habían examinado y aprobado, en promedio, apenas 52 proyectos anuales, en su gran mayoría de grandes empresas, con montos de inversión promedio de US\$5,2 millones por proyecto.

- 1.5 La situación antes descrita no es específica a Uruguay. Por el contrario, la mayoría de los países en vías de desarrollo y también algunos desarrollados han ido acumulando programas e instrumentos de apoyo al sector productivo que no cuentan con instancias de coordinación y monitoreo, y que tienen altas barreras de acceso a los empresarios⁵. En este contexto, resulta innovador que Uruguay, a través de su Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), haya creado hace unos meses la Unidad de Apoyo al Desarrollo y la Inversión en el Sector Privado (UADI) con el propósito de atender los mencionados problemas⁶.

B. Justificación del Programa

- 1.6 La presente operación FOMIN apoya el trabajo de la UADI con acciones innovadoras para: (i) diseñar e implementar un sistema de coordinación, monitoreo y seguimiento de los regímenes de promoción de inversiones y de los programas de apoyo a la competitividad que permita cuantificar su impacto sobre el desarrollo del sector productivo; (ii) simplificar y estandarizar los procesos de evaluación y asignación de beneficios de los regímenes favoreciendo el acceso de las PyMEs; e (iii) informar y asesorar a los empresarios acerca de los regímenes y programas de apoyo existentes.
- 1.7 El programa da una señal positiva al sector privado uruguayo. El gobierno de Uruguay, a través de funcionarios de primera línea, ha hecho saber a las autoridades del Banco de la importancia que le adjudican al apoyo de FOMIN para este proyecto.

C. Estrategia del FOMIN y del Banco

- 1.8 El Programa propuesto es consistente con la estrategia del Banco para Uruguay dado que apoya el crecimiento sostenido del sector privado, especialmente de las PyMEs, mediante la promoción de la mejora competitiva; también es consistente con la estrategia del FOMIN debido a lo innovador de sus iniciativas y a que los problemas que atiende están presentes en todos los países de la región. Sus iniciativas comprenden implementar un conjunto de herramientas de coordinación y monitoreo de políticas e instrumentos de apoyo al sector privado que permitirá derivar lecciones útiles para diseñar nuevas operaciones para la región.

⁴ Barrenechea (2006) estimó que para el 2004, la tramitación de los proyectos presentados al Régimen General de Promoción de Inversiones, generó un costo privado (consultores, horas hombre de la empresa y gastos asociados) de US \$2,8 mill. De los proyectos presentados, se seleccionaron 50 que recibieron un beneficio total de US \$40 mill.

⁵ En Francia el presupuesto de apoyo al sector productivo (exenciones tributarias, préstamos y subsidios) para el 2005 fue de €65bn (3,5% del PIB). Para canalizar estos recursos el gobierno usa más de 6 mil instrumentos de política diferentes.

⁶ La Oficina de Atención al Inversor que existía anteriormente en el MINTUR, cuya función era la de recibir los proyectos de inversión que aplicaban a los regímenes promocionales, ha sido traspasada a la UADI.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo general es contribuir a incrementar la inversión privada en Uruguay. El objetivo específico es estimular la inversión de las PyMEs mediante un sistema de incentivos accesible, eficiente y transparente. El Programa contará con tres componentes: (a) coordinación y monitoreo de los programas y políticas de apoyo al sector privado; (b) disminución de las barreras que enfrentan las PyMEs para acceder a los incentivos a la inversión; y (c) asesoramiento al inversor, especialmente al de menor tamaño.

B. Descripción de los componentes

Componente I: Coordinación y monitoreo de los programas y políticas de apoyo al sector privado (FOMIN: US\$185.000 y Contraparte: US\$18.000)

- 2.2 El objetivo de este componente es desarrollar herramientas para mejorar la coordinación de los programas de apoyo a la competitividad, y medir su impacto y el de las políticas de incentivo a la inversión sobre el sector productivo y sobre variables macro como competitividad y clima de inversión. El componente financiará las siguientes actividades:
- 2.3 (i) Diseño e implementación de una red de programas de apoyo a la competitividad que facilite el acceso de las empresas, y sobre todo de las PyMEs, a los instrumentos de apoyo productivo. Se financiará: (a) el diseño de la arquitectura de la red (relaciones institucionales entre los programas); (b) un facilitador de la red; (c) el diseño del reglamento operativo; (d) una metodología de articulación entre la oferta de programas de competitividad y la demanda por los mismos; (e) un registro único de beneficiarios; y (f) el desarrollo y/o adquisición de software para dar soporte a la red.
- 2.4 (ii) Diseño e implementación de metodologías para la evaluación de impacto de las políticas de competitividad para monitorear la eficiencia, eficacia e impacto de los instrumentos de apoyo. Se financiará: (a) el diseño de metodologías para evaluar el impacto de los instrumentos de promoción de inversiones y de los programas de apoyo a la competitividad, y de la situación del clima de negocios; (b) la medición de líneas de base; (c) la recolección de datos; y (d) el software de apoyo para implementar estas metodologías.
- 2.5 (iii) Diseño e implementación de un sistema de mejora continua de los servicios de la UADI: para adecuar sus servicios a la demanda de los beneficiarios. Se financiará el diseño e implementación de un sistema informatizado de mejora continua que incluya un componente de consultas sistemáticas con el sector privado y con la sociedad civil.

Componente II: Reducción de las barreras para acceder a incentivos para la inversión (FOMIN: US\$55.000 y Contraparte: US\$45.000)

- 2.6 El objetivo de este componente es mejorar para el sector privado la rapidez, eficiencia y transparencia del proceso de aprobación de los incentivos a la inversión, y facilitar a las PyMEs el acceso a los mismos. El componente financiará las siguientes actividades:
- 2.7 (i) Diseño de una metodología común de evaluación de proyectos de inversión para homogeneizar y transparentar los criterios y disminuir la discrecionalidad en la asignación de incentivos a las empresas, aumentando la disposición de éstas a aplicar a los beneficios de los instrumentos de promoción a la inversión. Se financiará el diseño de una metodología de evaluación de los proyectos de inversión que alinee los beneficios de los instrumentos de promoción a la inversión con los objetivos de prioridad económica.

- 2.8 (ii) Análisis y diseño de procesos simplificados para aumentar la rapidez y eficiencia de los procedimientos administrativos requeridos para acceder a los beneficios de los siguientes regímenes promocionales de inversión: el Régimen General (Ley 16096), el de Importación de Bienes de Capital, y el de Turismo. Se financiará: (a) un diagnóstico de los procesos y trámites actuales necesarios para acceder a los beneficios de estos regímenes; (b) una reingeniería de procedimientos para simplificar el proceso de aplicación y reducir los tiempos de respuesta a los inversionistas; y (c) un diseño de nuevos procesos que incorpore la reingeniería de procedimientos y cumpla con las normas ISO⁷.
- 2.9 (iii) Implementación de nuevos procesos simplificados y obtener la certificación ISO para los mismos. Se financiará: (a) la implementación, siguiendo normas ISO 9001:2000, de los procesos de aplicación, evaluación y otorgamiento de beneficios, tanto aquellos de la UADI como los de las otras instituciones públicas involucradas; (b) la contratación de un coordinador para interactuar con la COMAP⁸ y con las demás instituciones públicas relevantes en la implantación de los nuevos procesos de evaluación y aprobación de incentivos; (c) la certificación ISO de dichos procesos; (d) la sistematización informática del proceso simplificado de evaluación y asignación de beneficios a los proyectos de inversión, incluyendo la programación de los módulos del sistema, la interconexión con los sistemas utilizados por los ministerios involucrados en la COMAP; y (e) la capacitación de 20 funcionarios de instituciones involucradas en los nuevos procesos.
- 2.10 (iv) Redefinición del marco normativo de promoción de inversiones para que extienda los beneficios de los instrumentos de apoyo a la inversión a las PyMEs uruguayas. Se financiará una consultoría legal y administrativa para preparar una propuesta de ley del Régimen General de Promoción de Inversiones para incorporar a la Sociedad de Responsabilidad Limitada (figura legal común entre las PyMEs) a los beneficios de exoneración del impuesto a la renta, y redactar los decretos reglamentarios necesarios.

Componente III: Asesoramiento al inversor (FOMIN: US\$158.000 y Contraparte: US\$178.000)

- 2.11 El objetivo de este componente es asesorar a las empresas, especialmente a las PyMEs⁹, que desean realizar inversiones, en la búsqueda de oportunidades e incentivos a la inversión y de apoyo de programas de competitividad existentes en Uruguay. Para ello se financiarán las siguientes actividades:
- 2.12 (i) Relevamiento de oportunidades de inversión para facilitar a las empresas el acceso a información sobre oportunidades de inversión. Se financiarán estudios que surjan de propuestas concretas del sector privado y que deberán estar enfocados en sectores con alta participación de PyMEs y de exportación. Los resultados de estos estudios serán difundidos a través de la actividad de difusión de información.

⁷ El cambio en los procedimientos se incluirá en un decreto reglamentario emitido por el MEF estableciendo un nuevo instructivo para la COMAP en base a la nueva metodología de evaluación y a los nuevos procedimientos desarrollados.

⁸ La COMAP es la Comisión de Aplicación de la Ley de Promoción de Inversiones. Se reúne semanalmente para evaluar los proyectos de inversión que aplican a los regímenes de promoción a la inversión y decidir su nivel de beneficios. Está constituida por funcionarios de los ministerios de Turismo, Economía, Agricultura, Trabajo, Industria y Oficina de Planeación y Presupuesto, y es presidida por un funcionario del MEF.

⁹ Son las PyMEs quienes enfrentan grandes costos relativos de búsqueda de información en comparación con las grandes empresas para acceder a estos instrumentos.

- 2.13 (ii) Difusión de información sobre los distintos programas de apoyo al sector privado. En esta actividad se financiará: (a) el diseño de una estrategia de comunicación para informar a las empresas uruguayas —especialmente las PyMEs— acerca de los instrumentos de apoyo existentes; (b) gastos de publicación y publicidad en diferentes medios para implementar la estrategia de comunicación; (c) 5 talleres de capacitación a por lo menos 40 funcionarios públicos de diferentes instituciones acerca de los regímenes de promoción a la inversión, los programas de apoyo a la competitividad, sus mecanismos de aplicación y tramitación, y atención al cliente.
- 2.14 Puesta en marcha de un espacio único de atención al inversor donde reciba de forma eficiente atención personalizada para facilitar su navegación, aplicación y seguimiento de los distintos tipos de incentivos y apoyos disponibles. Este espacio será gestionado por la UADI. Con recursos de contraparte se financiará: (a) las instalaciones físicas necesarias, incluyendo la instalación de líneas de comunicación, los equipos computacionales y el mobiliario; (b) un gerente y tres asesores de atención al cliente; y (c) el mantenimiento de un sitio web. Con recursos FOMIN se financiará: (a) la construcción de una página web transaccional que contenga información sobre los instrumentos de apoyo al sector privado, y donde el inversor pueda interactuar con la UADI para iniciar una aplicación y/o hacer seguimiento de la misma; y (b) un gerente de soporte informático para supervisar la adquisición y/o desarrollo de las distintas herramientas informatizadas de la UADI.

III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 3.1 El presupuesto total es de US\$827.000 (100%), de los cuales el FOMIN aportará US\$490.000 (59%) de carácter no reembolsable. El MEF aportará US\$337.000 (41%) como contraparte local, con un 50% como mínimo en efectivo. La sostenibilidad del Programa se logrará en la medida en que el MEF asegure presupuesto para el funcionamiento de la UADI a partir del tercer año, situación altamente probable dado el elevado interés de las más altas autoridades.

Cuadro Presupuesto del Programa (en US\$)

Categorías presupuestarias	FOMIN	Contraparte	Total	%
COMPONENTE I: Coordinación y monitoreo de los programas y políticas de apoyo al sector privado	185,000	18,000	203,000	25%
COMPONENTE II: Disminución de las barreras para acceder a los incentivos para la inversión	55,000	45,000	100,000	12%
COMPONENTE III: Asesoramiento al Inversor	158,000	178,000	336,000	41%
Ejecución del Programa	72,000	96,000	168,000	20%
Auditorías anuales	5,000	-	5,000	1%
Evaluaciones ¹⁰	15,000	-	15,000	2%
Total	490,000	337,000	827,000	100%
% Totales	59%	41%	100%	

IV. EL ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

A. El organismo ejecutor

- 4.1 La Agencia Ejecutora será la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), fundada en 1985 como una persona jurídica de derecho público no estatal que se rige por el derecho

¹⁰ Incluye 2.450 dólares para la Cuenta de Evaluación de Impacto.

privado. Su capital social pertenece en su mayoría al MEF y en una minoría al Banco de la República Oriental del Uruguay. Su objetivo es incentivar el desarrollo empresarial y durante los dos últimos años se ha enfocado en el desarrollo de la PyME. Esta redefinición estratégica ha sido acompañada de una reingeniería institucional y financiera. La CND tiene experiencia ejecutando proyectos del Banco desde 1991 y recientemente comenzó a co-ejecutar el Proyecto ATN/ME-10148-UR “Apoyo integral a la empresarialidad dinámica”.

B. Mecanismo de ejecución

- 4.2 Para la ejecución la CND firmará un Acuerdo de Cooperación con el MEF mediante el cual el MEF aportará los recursos de contrapartida y participará en la ejecución a través de su Unidad de Apoyo al Desarrollo y la Inversión en el Sector Privado (UADI). Este esquema permite aprovechar: por un lado, la facilidad que tiene la CND para realizar las contrataciones dado que se rige por el derecho privado, y por otro, las características de la UADI ya que tiene como visión “ser el referente institucional para la atención, promoción y desarrollo del sector privado” y constituye una instancia única e innovadora en la región.
- 4.3 La CND tendrá la responsabilidad general por la dirección, supervisión, coordinación y evaluación del Proyecto, velando que se cumplan sus objetivos y actuando como contraparte ante el Banco y como representante del Proyecto ante otros organismos. Para ejecutar esta responsabilidad contará con un Coordinador Técnico y un Asistente de Proyecto contratados por la CND que trabajarán en el ámbito de la UADI. Este equipo tendrá el apoyo de los especialistas legales y financieros de la CND.
- 4.4 El Coordinador Técnico tendrá como responsabilidades principales: (i) gerenciar, planear, organizar y supervisar la ejecución oportuna y eficaz de los componentes del proyecto y de las demás actividades que se especifican en el Reglamento Operativo, incluyendo los mecanismos de participación del sector privado; (ii) promocionar el proyecto y coordinar y sensibilizar a los distintos actores públicos y privados involucrados; y (iii) dar seguimiento y evaluar las actividades desarrolladas, utilizando los indicadores de desempeño establecidos en el Marco Lógico. El Asistente de Proyecto tendrá las siguientes responsabilidades: (i) cumplir con las actividades solicitadas por el Coordinador Técnico relacionadas con los procesos de adquisiciones; (ii) tramitar las adquisiciones y contrataciones correspondientes al Proyecto siguiendo los procedimientos del Banco; (iii) actualizar semestralmente el Plan de Adquisiciones; (iv) acompañar la ejecución financiera del Proyecto manteniendo actualizado el sistema contable y financiero del mismo; (v) verificar el cumplimiento de los requisitos de control interno; (vi) cumplir con los requisitos del BID en las solicitudes de desembolso; (vii) elaborar los informes de gestión y financieros, requeridos por el BID/FOMIN; (viii) brindar a los auditores la información solicitada.
- 4.5 En la ejecución se contará con la participación activa y amplia del sector privado. Por tal razón, se deberá seguir el proceso periódico de consulta con el sector privado que se define en el Reglamento Operativo. Periódicamente, el Coordinador Técnico presentará ante representantes de las cámaras empresariales, así como de otras instituciones del sector público que atienden al sector productivo, un informe de las acciones del proyecto, así como sus próximos pasos con el propósito de obtener sugerencias y de dar transparencia al proyecto. Los comentarios recibidos deberán documentarse en un acta y en la siguiente reunión se deberá empezar contando como éstos fueron incluidos en las acciones del Proyecto.

C. Grado de preparación del Programa

- 4.6 La necesidad de simplificar y coordinar, y a la vez evaluar el impacto de los instrumentos de apoyo al sector privado surge originalmente de la realización de una Nota de Competitividad preparada por el Banco durante el año 2005 que analizó las principales restricciones del sector privado uruguayo. Este documento dio el marco analítico para la preparación de varias operaciones del Banco y fue continuada por tres estudios que fundamentan la presente operación. Dichos estudios han servido para focalizar la operación sobre el mejoramiento del acceso y la eficiencia de los regímenes promocionales a la inversión, y sobre la evaluación de los resultados de los mismos. El primer estudio analiza los regímenes promocionales nacionales, regionales y/o sectoriales existentes en Uruguay. Además de sintetizar sus principales características, alcances y objetivos, el estudio es pionero en cuantificar: (a) los costos de estos regímenes para el Estado y la sociedad en su conjunto, tanto debido a renuncias fiscales o subsidios explícitos o implícitos, como a transferencias entre los agentes económicos que actúan en el marco de cada régimen; y (b) el número de beneficiarios de cada régimen, y su importancia relativa dentro del sector/área donde se pretende estimular las inversiones. El segundo estudio analiza los factores que han influenciado los bajos niveles históricos de inversión privada en Uruguay, así como sus picos en determinadas épocas. El tercero propone una matriz de indicadores de competitividad para Uruguay basada en teorías sobre la competitividad y en las políticas y programas que existen en el país para el desarrollo de la misma. Este tercer estudio servirá de base para la herramienta de “*balanced score card*” que se desea diseñar e implementar en el Proyecto.
- 4.7 La UADI, pese a su reciente creación, ya ha logrado caracterizar todos los instrumentos de apoyo al sector privado existentes y sus correspondientes beneficiarios, logrando documentar objetivamente los problemas de superposición de beneficiarios, de programas, la falta de coordinación de criterios, la excesiva discrecionalidad de su administración, y la ausencia completa de mecanismos de monitoreo y evaluación.¹¹

D. Períodos de ejecución, desembolso y auditorías.

- 4.8 El período de ejecución del Proyecto será de 24 meses y el de desembolsos de 30 meses, contados a partir de la firma del Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable. Los recursos de la contribución serán desembolsados al Organismo Ejecutor mediante el procedimiento de fondo rotatorio. El monto del fondo rotatorio se ha fijado en el equivalente al 10% del monto total de la Contribución del BID/FOMIN. Al finalizar la ejecución del Programa, el ejecutor deberá presentar al Banco los estados financieros auditados, de acuerdo con las políticas del Banco en la materia. Asimismo, los ejecutores brindarán acceso a toda la información y documentación necesaria para realizar esta actividad.

E. Adquisiciones y contrataciones

- 4.9 **Contrataciones de servicios de consultoría y bienes.** La adquisición de los bienes y servicios a ser financiados por el proyecto se efectuarán siguiendo los procedimientos del Banco y del FOMIN establecidos en los documentos: “Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el Banco” (GN-2350-7), las “Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes financiados por el Banco” (GN-2349-7) y los “Lineamientos generales del Fondo Multilateral de Inversiones para el diseño y administración de operaciones de Cooperación Técnica no reembolsables” de fecha 8 de agosto de 2006. La

¹¹ Ver en los archivos técnicos del proyecto: UADI (2006). “Desarrollo del Sector Privado”. Presentación Power Point realizada en el CND el 23 de Octubre de 2006.

revisión de los procesos de selección y contratación será efectuada por el Banco de forma ex-post, salvo las primeras tres adquisiciones que se harán de forma ex-ante.

V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

A. Seguimiento

- 5.1 La Representación del Banco en Uruguay será responsable de las actividades de supervisión y control, del seguimiento del cumplimiento de las cláusulas contractuales, de la tramitación de solicitudes de desembolso y de recibir los estados financieros auditados. El organismo ejecutor presentará al Banco todos los informes de avance del proyecto, dentro de los 30 días después de la conclusión de cada semestre calendario, incluyendo la situación del Fondo Rotatorio y un informe final dentro de los 30 días después del último desembolso. Para ello, el Coordinador Técnico será responsable de que se recopile y analice la información relevante para el seguimiento continuo de los indicadores establecidos en el Marco Lógico del Programa (Anexo I). El Banco utilizará estos informes para el seguimiento del avance de la ejecución del proyecto y la elaboración del informe final correspondiente. Se realizará una encuesta al inicio de ejecución del proyecto, como forma de definir una línea de base y evaluar los efectos del Programa sobre las variables relevantes.

B. Evaluaciones

- 5.2 El BID/FOMIN, en coordinación con el ejecutor, contratará consultores para llevar a cabo las evaluaciones del Proyecto. La evaluación intermedia tendrá por objetivo verificar el cumplimiento de las actividades y la evolución de los indicadores contenidos en el Marco Lógico, la capacidad del ejecutor y otras instituciones involucradas en el Proyecto, el cumplimiento del *pari passu* de la contraparte en conformidad con el presupuesto y el reglamento operativo, la entrega de productos y servicios, el logro de los objetivos en términos del impacto sobre los beneficiarios y otros agentes involucrados, así como recoger lecciones aprendidas y proponer medidas correctivas. Esta se realizará, en caso que se considere pertinente, cuando se hayan desembolsado el 50% de los recursos o transcurrido 12 meses de ejecución.
- 5.3 La evaluación final se realizará cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos del Proyecto. Se concentrará en: (i) el impacto sobre los beneficiarios y participantes del programa teniendo en cuenta los indicadores del marco lógico; (ii) las estadísticas sobre la rapidez y eficiencia de los trámites de evaluación y aprobación de los beneficios de los regímenes de promoción de la inversión; (iii) los niveles de inversión y los tamaños de las empresas apoyadas por el Proyecto; (iv) la satisfacción de los usuarios de la UADI a través de una encuesta a las empresas participantes; (v) las lecciones aprendidas y mejores prácticas; y (vi) el grado de sostenibilidad de las acciones impulsadas por el Programa, una vez finalizada la contribución del FOMIN.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA

- 6.1 **Beneficios del Programa.** El Programa permitirá mejorar el acceso, la eficiencia, la eficacia y la evaluabilidad de los instrumentos de apoyo al sector privado en Uruguay, lo que se traducirá en un mayor número de empresas atendidas y apoyadas por estos instrumentos, y una mejor información para alimentar el diseño de tales instrumentos y de las políticas

públicas, lo cual redundará en un incremento de la competitividad de las empresas uruguayas y de la inversión por parte de las mismas.

- 6.2 **Beneficiarios.** Los beneficiarios directos del Programa son todas las empresas que operan en Uruguay, y en particular las PyMEs. Estas últimas se beneficiarán de los servicios de orientación a inversores que ofrecerá la UADI, y de la inclusión de las SRLs en el marco normativo de los regímenes de promoción de inversiones. Actualmente, son las PyMEs las que, por su tamaño, tienen los mayores costos relativos de búsqueda de información para navegar por los diferentes instrumentos de apoyo al sector privado, y las que, por consiguiente, tienen menor acceso a los mismos. El Ministerio de Economía y Finanzas será otro beneficiario directo del Proyecto en la medida en que los sistemas de evaluación de los instrumentos de apoyo al sector privado le permitan tomar mejores decisiones acerca de la continuidad y/o reformulación de dichos instrumentos.
- 6.3 **Riesgos.** El Programa presenta los siguientes riesgos: (i) que las otras oficinas públicas participantes de la COMAP se resistan a implementar los cambios requeridos para simplificar y acelerar el acceso a los regímenes de promoción de inversiones; (ii) que los coordinadores ejecutivos de los distintos programas de apoyo a la competitividad no estén dispuestos a participar de las reuniones de coordinación que convoca la UADI, ni a trabajar mancomunadamente para lograr una mejor coordinación entre los programas que coordinan; (iii) la falta de retroalimentación o desconfianza del sector privado sobre las actividades de esta oficina; (iv) la falta de participación de las PyMES; y (v) la sostenibilidad de la UADI, una vez finalizado el apoyo del FOMIN.
- 6.4 Para mitigar el primer riesgo: (i) se establecerá un firme relacionamiento con el Grupo de Trabajo de Transformación del Estado de la Presidencia de la República; (ii) el MEF emitirá un decreto reglamentario para la COMAP que determinará los procesos y metodología de evaluación y aprobación de proyectos que ha de seguir; y (iii) se realizarán acciones de sensibilización a las autoridades competentes. Para mitigar el segundo riesgo: (i) se establecerán dos niveles de coordinación, a nivel técnico y político en el que participarán los ministerios sectoriales a los que pertenecen estos programas/proyectos; y (ii) se diseñarán mecanismos de incentivos para la cooperación de los coordinadores de estos programas, como por ejemplo la creación de un registro común de beneficiarios. Para mitigar el tercer y cuarto riesgo se: (i) establecerán mecanismos de consulta permanentes con el sector privado, y (ii) se diseñará una estrategia de comunicación focalizada en el sector de la PyME. El quinto riesgo está fuera del alcance del Proyecto y depende de la voluntad política; no obstante, la necesidad de una institución que cumpla con las funciones de la UADI tiene una alta prioridad para la administración actual, y se sustenta en rigurosos estudios realizados por el Banco; adicionalmente, el MEF financiará los gastos corrientes de la operación de la UADI durante la ejecución del Proyecto, facilitando que los mismos continúen siendo programados dentro del presupuesto una vez concluida la contribución del FOMIN.

VII. ANÁLISIS AMBIENTAL Y SOCIAL

- 7.1 El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI), en su reunión del 23 de marzo de 2007 (CESI 11-07) revisó la presente operación avalando que no presenta riesgos ambientales negativos y tiene efectos sociales positivos dado que apoya la competitividad e inversión de las PyMEs uruguayas. Los mecanismos de evaluación de las iniciativas a ser respaldadas por la ley de inversiones incluyen como criterio la producción eco-eficiente (producción limpia) y la generación de puestos de trabajo.

Marco Lógico
Apoyo al Desarrollo de la Inversión Privada
UR-M1024

Anexo I
Página 1 de 6

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
FIN			
Contribuir a incrementar la inversión privada en Uruguay.	<u>Tres años después de finalizada la ejecución del proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La inversión anual promedio de las Pymes beneficiarias de programas de competitividad y de incentivos a la inversión aumenta en un 20% respecto a su línea de base. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estadísticas de inversión privada (BCU). 	<p>Uruguay presenta un contexto macroeconómico estable, al igual que sus socios comerciales más importantes.</p> <p>Existe interés en invertir en Uruguay.</p>
PROPÓSITO			
Estimular la inversión de las Pymes mediante un sistema de incentivos accesible, eficiente y transparente.	<u>Al terminar la ejecución del proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 100 Pymes acceden por primera vez a beneficios de programas de competitividad o de incentivos a la inversión. ✓ El tiempo promedio transcurrido entre la aplicación y la notificación del resultado de la evaluación de las aplicaciones para acceder a incentivos a la inversión se ha reducido en al menos un 40% con respecto a la línea de base. ✓ 80% de las empresas que han aplicado a los beneficios de los regímenes de inversión en el último año perciben que el proceso de evaluación y otorgamiento de beneficios es transparente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Herramienta de evaluación (<i>balanced score card</i>) de los programas de apoyo al sector privado. ✓ Herramientas de evaluación de la eficacia y del impacto de los programas y políticas de apoyo al sector privado sobre las variables del desarrollo. ✓ Encuestas anuales a los clientes y población objetivo de los programas de apoyo a la competitividad. ✓ Encuestas anuales de satisfacción a los usuarios de la UADI. ✓ Minutas de las reuniones del coordinador de programas de apoyo a la competitividad. ✓ Sistema de acompañamiento del proceso de aprobación de proyectos de inversión. ✓ Evaluación final del Programa. ✓ Informes de avance de la entidad ejecutora. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El MEF emite un Decreto Reglamentario que indica a la Comisión de Aplicación de la Ley de Promoción de Inversiones (COMAP) el nuevo instructivo a seguir para la evaluación y análisis de proyectos de inversión. ✓ Las oficinas públicas involucradas en la COMAP implementan la metodología de evaluación de proyectos y los procesos simplificados de aprobación propuestos por la UADI. ✓ Los directores ejecutivos de los programas de apoyo a la competitividad están dispuestos a participar de las reuniones de coordinación que convoca la UADI, y a trabajar mancomunadamente para lograr una mejor coordinación entre los programas.

Marco Lógico
Apoyo al Desarrollo de la Inversión Privada
UR-M1024

Anexo I
Página 2 de 6

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
COMPONENTES			
Componente I. Coordinación y monitoreo de los programas y políticas de apoyo al sector privado	<p><u>Al año de iniciada la ejecución:</u> Los programas de apoyo a la competitividad siguen una agenda de trabajo coordinado que incorpora la evaluación que hacen de estos programas sus clientes y su población objetivo.</p> <p><u>A los 18 meses de iniciada la ejecución:</u> Los programas de apoyo a la competitividad cuentan con un registro único de beneficiarios.</p> <p><u>A los dos años de iniciada la ejecución:</u> la UADI tiene indicadores y sistemas de seguimiento que le permiten medir:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) la eficiencia de los instrumentos de promoción de inversiones y de los programas de apoyo al sector privado, con respecto al logro de sus objetivos; b) el impacto de las políticas de apoyo al sector privado sobre las variables del desarrollo, a partir del “balanced score card”; y c) el desempeño de la propia oficina, incluyendo la opinión de sus clientes y de su población objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agenda de trabajo de la red de programas de apoyo a la competitividad. ✓ “Balanced score card” de los programas de apoyo al sector privado. ✓ Sistema de medición de impacto de las políticas de apoyo al sector privado sobre las variables de desarrollo. ✓ Sistema de mejora continua de la UADI. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los directores ejecutivos de los programas de apoyo a la competitividad están dispuestos a trabajar coordinadamente, liderados por la UADI.
Componente II. Disminución de las barreras de las Pymes para acceder a los incentivos para la inversión	<p><u>Al año y medio de iniciada la ejecución:</u> (i) Los procesos administrativos relacionados con el procesamiento de beneficios para la promoción de inversiones han obtenido la certificación ISO;</p> <p><u>Al finalizar el Proyecto:</u> (i) al menos 50 Pymes aplicaron por primera vez a los beneficios de los regímenes de promoción a la inversión en los últimos dos años.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación intermedia y final. ✓ Encuestas a usuarios de la UADI (output del sistema de mejoramiento continuo de la oficina). ✓ Indicadores del proceso de evaluación y otorgamiento de beneficios recabados bajo requerimiento ISO ✓ Certificación ISO. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El MEF emite un Decreto Reglamentario que indica a la COMAP el nuevo instructivo a seguir para la evaluación y análisis de proyectos de inversión. ✓ Las oficinas públicas involucradas en la COMAP adoptan las metodologías simplificadas recomendadas por la UADI, y colaboran en la interconexión informática de las oficinas con este propósito.

Marco Lógico
Apoyo al Desarrollo de la Inversión Privada
UR-M1024

Anexo I
Página 3 de 6

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Componente III. Asesoramiento al inversor	<p><u>A los 6 meses de iniciada la ejecución:</u> La UADI está funcionando en instalaciones físicas adecuadas y con un soporte informático de avanzada, y</p> <p><u>Al año de iniciada la ejecución:</u> Ha lanzado una campaña nacional de difusión de información, incluyendo dos presentaciones a las que se ha convocado ampliamente al sector privado y a las instituciones que operan programas de apoyo al sector privado.</p> <p>La UADI recibe, en promedio, mensualmente: 50 usuarios que buscan información sobre instrumentos de apoyo productivo, y 25 PyMEs a las que se les facilita y hace seguimiento de su aplicación a los programas de apoyo.</p> <p><u>A los dos años de iniciada la ejecución:</u> El número de usuarios y de PyMEs que mensualmente solicitan información sobre los instrumentos de apoyo productivo y que usan los servicios de la oficina para acceder a estos instrumentos son, en promedio, el doble del año anterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación intermedia y final. ✓ Informes de avance de la entidad ejecutora. ✓ Registro de visitas y de atención al cliente de la UADI. ✓ Encuesta a empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe interés por parte de los emprendedores uruguayos de invertir en el país.
ACTIVIDADES			
Componente I. Coordinación y monitoreo de los programas y políticas de apoyo al sector privado	FOMIN: US\$ 185.000 Contraparte: US\$ 18.000		
1. Diseño de la arquitectura, el reglamento operativo y una metodología de articulación de la oferta de programas y la demanda para la red de programas de apoyo a la competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Arquitectura de la red diseñada (mes 12). - Reglamento operativo de la red puesto en marcha (mes 12). - Metodología de articulación de la oferta de programas y la demanda diseñada (mes 6). - Facilitador de la red contratado (mes 3). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reportes de consultoría ✓ Productos de las metodologías de evaluación de las políticas de apoyo al sector privado, del “<i>balanced score card</i>”, y de la evaluación de la UADI que fueron implementadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desembolsos son oportunos y suficientes ✓ Hay compañías de consultoría/consultoras disponibles capaces de diseñar las metodologías requeridas.
2. Contratación de un facilitador para la red de programas de apoyo a la competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Registro único de beneficiarios funcionando (mes 15). - Encuesta diseñada y aplicada a los clientes y población objetivo de la red (mes 6, mes 18). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Producto de las consultas con el sector privado acerca de los servicios de la UADI. 	
3. Diseño e implementación de un registro		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visitas de inspección 	

Marco Lógico
Apoyo al Desarrollo de la Inversión Privada
UR-M1024

Anexo I
Página 4 de 6

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>único de beneficiarios.</p> <p>4. Adquisición y/o desarrollo de software de apoyo a la red de programas de competitividad.</p> <p>5. Diseño de una metodología para hacer seguimiento de los proyectos de inversión aprobados.</p> <p>6. Diseño de una metodología para evaluar el impacto y la eficacia de los instrumentos de promoción de inversiones, incluyendo un módulo de consulta anual con el sector privado.</p> <p>7. Diseño de una metodología para evaluar el impacto y la eficacia de los programas de apoyo a la competitividad.</p> <p>8. Diseño de una metodología para evaluar el clima de negocios.</p> <p>9. Contratación de un consultor para medir las líneas de base e implementar las metodologías diseñadas.</p> <p>10. Adquisición y/o desarrollo de software de apoyo a las metodologías de evaluación.</p> <p>11. Diseño e implementación de un “<i>balanced score card</i>” de los programas de apoyo al sector privado.</p> <p>12. Consultoría para el diseño e implementación de un sistema de mejora continua de la UADI, incluyendo un módulo de consultas con el sector privado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de información de la red de programas de competitividad operativo (mes 12) - Líneas de base y metodologías de seguimiento diseñadas para los proyectos que reciben beneficios de los programas de incentivo a la inversión (mes 6). - Líneas de base y metodologías de seguimiento diseñadas para evaluar el impacto y la eficacia de los instrumentos de promoción de inversiones (mes 8) - Líneas de base y metodologías diseñadas para evaluar el impacto y eficacia de los programas de apoyo a la competitividad, a partir de sus indicadores de resultado (mes 6). - Líneas de base y metodologías diseñadas para evaluar, a partir de los indicadores de inversión y competitividad, la situación del clima de negocios (mes 10). - Consultor contratado para medir las líneas de base e implementar las metodologías diseñadas (mes 6). - “<i>Balanced score card</i>” de los programas de apoyo al sector privado diseñado e implementado (mes 10). - Implementación de las metodologías de evaluación, con apoyo de sist de info (mes 12) - Encuesta diseñada y aplicada a los clientes y población objetivo de la UADI (mes 6, 18). - Líneas de base y sistema de mejora continua de la UADI determinados e implementados (mes 10). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes de avance de la entidad ejecutora ✓ Informes de auditoría ✓ Evaluación intermedia y final ✓ Reportes de las consultorías contratadas 	
<p>Componente II. Disminución de las barreras para acceder a los incentivos para la inversión</p> <p>1. Contratación de una consultoría legal para redefinir el marco normativo de promoción de inversiones.</p> <p>2. Diseño de metodología de evaluación</p>	<p>FOMIN: US\$ 55.000 Contraparte: US\$ 45.000</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentos legales redactados para incluir a las SRLs a los beneficios de los regímenes de promoción de inversión (mes 6). - Metodología de evaluación de proyectos de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reportes de consultoría ✓ Visitas de inspección ✓ Sistema informatizado de trámites ✓ Certificación ISO ✓ Informes de avance de la entidad ejecutora 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desembolsos son oportunos y suficientes ✓ Hay compañías de consultoría/consultoras disponibles capaces de proveer la certificación ISO.

Marco Lógico
Apoyo al Desarrollo de la Inversión Privada
UR-M1024

Anexo I
Página 5 de 6

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>de proyectos de inversión.</p> <p>3. Contratación de consultoría para diseñar procesos simplificados de evaluación y asignación de beneficios de los proyectos de inversión, que cumplan con normas ISO.</p> <p>4. Contratación de facilitador para interactuar con la COMAP y otros ministerios en la implementación de los nuevos procesos simplificados.</p> <p>5. Capacitación de funcionarios para aplicar los nuevos procedimientos simplificados.</p> <p>6. Implantación de los nuevos procesos simplificados siguiendo normas ISO.</p> <p>7. Sistematización informática del proceso de evaluación y asignación de beneficios de proyectos de inversión. Incluye interconexión de los sistemas de la UADI con aquellos de las otras oficinas encargadas de evaluar y aprobar los proyectos de inversión.</p> <p>8. Obtención de la certificación ISO para el proceso de análisis y asignación de beneficios de proyectos de inversión.</p>	<p>inversión completada (mes 4).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos simplificados de análisis y asignación de beneficios a los proyectos de inversión diseñados (mes 5). - Facilitador contratado durante 1 año para coordinar la implementación de los nuevos procesos en la COMAP (mes 3). - 20 funcionarios de la COMAP y de la UADI capacitados en la nueva metodología de evaluación, proceso de aprobación y de asignación de beneficios de los proyectos de inversión (mes 12). - Trámites del proceso de evaluación y asignación de beneficios de los proyectos de inversión informatizados, incluyendo la interconexión de la UADI con las diferentes oficinas que integran la COMAP (mes 18). - Certificación ISO obtenida para el proceso de análisis y asignación de beneficios de proyectos de inversión (mes 18). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes de auditoría ✓ Evaluación intermedia y final ✓ Reportes de las consultorías contratadas 	
<p>Componente III. Asesoramiento al inversor</p> <p>1. Relevamiento de la demanda de las cámaras empresariales acerca de los sectores que ameritan estudios de oportunidades de inversión.</p> <p>2. Contratación de estudios de oportunidades de inversión.</p> <p>3. Diseño de una estrategia de comunicación.</p> <p>4. Contratación de medios para implementar la estrategia de comunicación.</p> <p>5. Capacitación a funcionarios públicos</p>	<p>FOMIN: US\$ 158,000 Contraparte: US\$ 178,000</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consultas con el sector privado para determinar los sectores cuyas oportunidades de inversión se estudiarán (mes 3). - Al menos 8 estudios de oportunidades de inversión contratados y/o completados (mes 24). - Estrategia comunicacional diseñada (mes 5) - Publicidad en la radio y otros medios (mes 6 – mes 24). - Al menos 40 funcionarios capacitados, 2 talleres de capacitación realizados (mes 10). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes financieros del programa ✓ Desembolsos ✓ Visitas de inspección ✓ Existencia del sitio web transaccional ✓ Existencia de la oficina ✓ Publicación de avisos de la UADI en los diferentes medios ✓ Estudios de oportunidades de inversión ✓ Actas de las consultas al sector privado de las 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desembolsos son oportunos y suficientes

Marco Lógico
Apoyo al Desarrollo de la Inversión Privada
UR-M1024

Anexo I
Página 6 de 6

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>de diferentes instituciones acerca de los programas de apoyo al sector privado que existen.</p> <p>6. Consultas anuales con el sector privado acerca de las actividades de la UADI y del Proyecto.</p> <p>7. Adecuación de oficina para la atención unificada al sector privado, incluyendo la compra de mobiliario, equipos y líneas de comunicación.</p> <p>8. Construcción y mantenimiento del sitio web transaccional (permitirá a los empresarios acceder a distancia a los servicios de la UADI).</p> <p>9. Constitución de la unidad de atención al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presentaciones realizadas al sector privado sobre las actividades de la UADI y del Proyecto (mes 6, mes 18). - Inauguración de la UADI en un espacio físico adecuado para la atención unificada al inversor privado (mes 6). - Contratación del gerente de soporte informático (mes 2). - Existencia del sitio web transaccional (mes 12). - Contratación del gerente de atención al cliente, y de los asesores al cliente (mes 4). 	<p>actividades del Proyecto, y presentaciones powerpoint utilizadas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación intermedia y final ✓ Informes de avance de la entidad ejecutora ✓ Reportes de las consultorías contratadas ✓ Informes de auditoría 	

APOYO AL DESARROLLO DE LA INVERSION PRIVADA							
URUGUAY - TC UR M1024 - ANEXO II							
CUADRO DETALLE DE COSTOS							
CONCEPTO	V UNIT	CANTIDAD	UNIDAD	FOMIN	CONT	TOTAL	
COMPONENTE I: Coordinacion y monitoreo de los programas y politicas de apoyo al sector privado							
Diseño e implementación de una red de programas de apoyo a la comp.							
Diseño de arquitectura de la red. Duración 3 meses	5,000	1	consultoria	5,000	-	5,000	1%
Facilitador de la red	15,000	2	hon. anual	30,000	-	30,000	4%
Reglamento operativo	2,000	1	consultoria	2,000	-	2,000	0%
Metodología de articulación de la oferta de programas y la demanda. 3 consultorías de 3 meses cada una	10,000	3	consultoria	10,000	-	10,000	1%
Registro único de beneficiarios. Duración estimada 6 meses	15,000	1	dis. e imp.	15,000	-	15,000	2%
Software de apoyo de red de programas. Duración estimada 9 meses	11,000	1	dis. e imp.	11,000	-	11,000	1%
Diseño e implementación de metodologías para la evaluación de impacto de las políticas públicas sobre inversiones, clima de negocios, competitividad y desarrollo							
Metodología de seguimiento de los proyectos de inversión aprobados.	7,000	1	consultoria	7,000	-	7,000	1%
Metodología para evaluar los instrumentos de promoción de inversiones. 4 Consultorías. Duración estimada 4 meses	25,000	4	consultoria	25,000	-	25,000	3%
Metodología para evaluar los programas de apoyo a la competitividad. 3 Consultorías. Duración estimada 3 meses	20,000	3	consultoria	20,000	-	20,000	2%
Desarrollo de un "balanced score card" de los programas de apoyo al sector privado	10,000	1	consultoria	10,000	-	10,000	1%
Metodología para evaluar el clima de negocios	6,000	1	consultoria	6,000		6,000	1%
Pasante para monitoreo de clima de negocios	6,000	1.5	hon	-	9,000	9,000	1%
Medición de líneas de base	18,000	1	consultoria	18,000	-	18,000	2%
Pasante para recoleccion de datos y seguimiento	6,000	1.5	hon	-	9,000	9,000	1%
Software de apoyo metodologías de evaluación	11,000	1	consultoria	11,000	-	11,000	1%
Diseño e implementación de un sistema de mejora continua de la UADI	15,000	1	consultoria	15,000	-	15,000	2%
TOTAL COMPONENTE I				185,000	18,000	203,000	25%

COMPONENTE II: Disminucion de las barreras para acceder a los incentivos para la inversion							
Redefinición del marco normativo de promoción de inversiones. Duración estimada 3 meses. CD	5,000	1	Consultoria legal	-	5,000	5,000	1%
Diseño de metodología de evaluación de proyectos. Duración 3 meses. CD	5,000	1	consultoria	5,000	-	5,000	1%
Análisis y diseño de procesos simplificados. Consultoría jurídica y de reingeniería de procesos. Firmas consultoras	14,000	2	consultoria	28,000	-	28,000	3%
Implementación de nuevos procesos simplificados							
Coordinación con la COMAP y otros ministerios	20,000	1	coordinador	-	20,000	20,000	2%
Implantación según ISO	15,000	1	implantacion	-	15,000	15,000	2%
Certificación ISO	5,000	1	certificacion	-	5,000	5,000	1%
Sistematización informática de los trámites	15,000	1	consultoria	15,000	-	15,000	2%
Capacitación de funcionarios. 2 talleres. Docentes y gastos de organización	350	20	funcionarios	7,000	-	7,000	1%
TOTAL COMPONENTE II				55,000	45,000	100,000	12%
COMPONENTE III: Asesoramiento al Inversor							
Relevamiento de oportunidades de inversión. Contratación directa. Duración 3 meses.	4,000	8	estudio	32,000	-	32,000	4%
Difusión de información sobre programas de apoyo al sector privado							
Diseño de estrategia de comunicación	8,000	1	estrategia	8,000	-	8,000	1%
Gastos publicación, publicidad y otros	73,000			73,000	-	73,000	9%
Capacitación a funcionarios. 2 talleres. Docentes y gastos de organización.	50	100	hora de taller	5,000	-	5,000	1%
Puesta en marcha de una oficina para la atención unificada al sector privado							
Instalaciones físicas, mobiliario, equipos, líneas de comunicación	80,000			-	80,000	80,000	10%
Construcción sitio web transaccional	10,000	1	dis. e imp.	10,000	-	10,000	1%
Mantenimiento sitio web	1,000	1	licencia	-	1,000	1,000	0%
Gerente de Soporte TI	15,000	1	hon. anual	30,000	-	30,000	4%
Gerente de atención al cliente	21,500	2	hon. anual	-	43,000	43,000	5%
Asesor al cliente, 3 asesores por 1.5 años cada consultor	12,000	3	hon. anual	-	54,000	54,000	7%

TOTAL COMPONENTE III				158,000	178,000	336,000	41%
Ejecución del Programa							
Coordinador Ejecutivo	36,000	2	hon. anual	72,000	-	72,000	9%
Asistente de Proyecto	18,000	2	hon. anual	-	36,000	36,000	4%
Secretaria administrativo/contable	6,000	2	hon. anual	-	12,000	12,000	
Gastos de oficina	4,000	12	mensual	-	48,000	48,000	6%
Total Unidad Ejecutora				72,000	96,000	168,000	20%
Auditoria y Evaluacion							
Auditorías	5,000	1	consultoria	5,000	-	5,000	1%
Evaluación intermedia y final	7,500	2	consultoria	15,000	-	15,000	2%
Total Auditoria y Evaluacion				20,000	-	20,000	2%
TOTAL PROGRAMA				490,000	337,000	827,000	100%
%				59%	41%	100%	

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN

Uruguay. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/---UR para el
Apoyo al Desarrollo de la Inversión Privada

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 la República Oriental del Uruguay, y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-- sobre una cooperación técnica para el apoyo al desarrollo de la inversión privada.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$490.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.