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: Sistema de Gestión Unificada para la Formación de Empresas

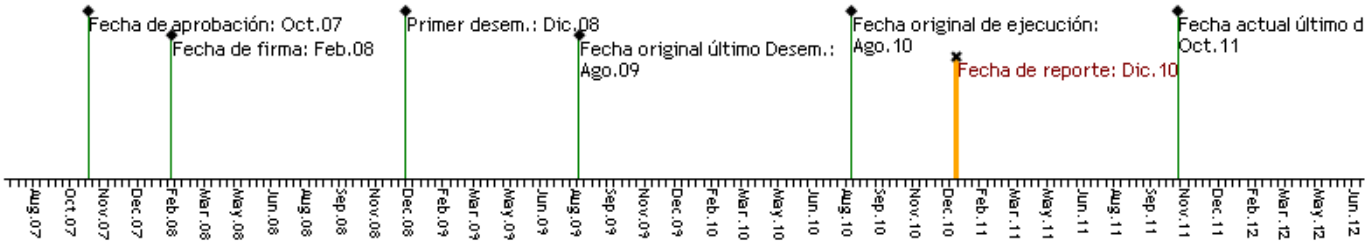
Nro. Proyecto: DR-M1012 - Nro. Operación: ATN/ME-10634-DR

Propósito: Desarrollar un modelo de ventanilla unica (VU) sostenible y eficiente que reduzca tiempos y costos en tramites y autorizaciones, para la creación de empresas en República Dominicana, tanto para sociedades, pequeñas y medianas empresas (PyMEs), al igual que para personas físicas que ejercen actividades comerciales.

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

Agencia Ejecutora:	Cámara de Comercio y Producción de SantoDomingo	**Líder equipo de diseño:**	Vasquez, Bibiana
		Líder equipo de supervisión:	Ramirez, Smeldy

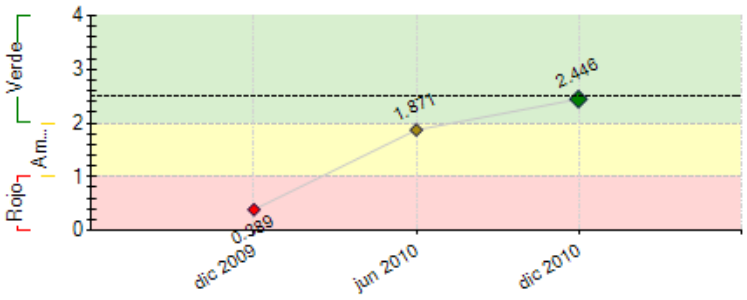
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$770,000.00	$28,850.00	$741,150.00
Contrapartida	$0.00	$330,000.00	$2,648,391.00

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El desempeño del proyecto desde su inicio es satisfactorio. Se culminaron todos los componentes y sus consultorías; haciendo modificaciones que permitieron un mejor logro del Proyecto. Así, cada dificultad fue superada exitosamente. El principal objetivo alcanzado fue la creación de la Cámara en la Red y la Red Empresarial del país con los enlaces creados para que se puedan unir las instituciones que así lo deseen. Dificultades en (i)retrasos en compra de equipos por parte Cámaras del Interior, por lo que se solicitó prórroga del Proyecto. Principales obstáculos (i)incumplimiento por parte de un consultor en calidad de sus entregables; (ii)burocracia del proceso de selección de consultores; (iii)dificultad con las instituciones del gobierno para lograr los enlaces; (iv)al momento de identificar la necesidad de un proyecto y su programación, verificar si existen proyectos previos similares y planes de gobierno que obstaculicen el desenvolvimiento del mismo. El nivel de riesgo del proyecto se considera medio. El más importante es (i)Demora en la modificación de las normativas legales y operativas que regulan el sistema y accionar de los organismos públicos que pudiera entrabar la ejecución de trámites. En lo que resta, la UE pondrá especial énfasis en cerrar el proyecto con un lanzamiento de la plataforma y sus beneficios el próximo 19 de septiembre de 2012.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Desde el punto de vista de alcance del fin del proyecto; contribuir a mejorar el entorno de negocios en República Dominicana y su propósito de desarrollar un modelo de ventanilla única (Modelo VU) sostenible y eficiente que reduzca tiempos y costos de trámites y autorizaciones para creación de empresa en República Dominicana para sociedades, PyMEs y personas físicas que ejercen actividades comerciales, se puede afirmar que los objetivos de la operación se lograron en aproximadamente un 90%.

Logros principales: (i) Hasta el proceso de la emisión del RNC, se logró disminuir el tiempo de 12,75 días laborables a 2,5 días; (ii) en materia de costos de

transacción, se han reducido una cantidad importante de pasos, desplazamientos y costos directos. Antes del Programa, registrar un negocio implicaba 18 pasos, 7 desplazamientos y 10 pagos directos (impuestos, certificados, notarización, etc.); (iii) el nuevo sistema funcionando implica 16 pasos, 2 desplazamientos y 3 pagos directos; y (iv) de un total de 16 pasos (incluyendo tiempos de espera y la emisión de firma digital y 2 desplazamientos que aplican para la creación de una empresa dentro de la VU, gracias al proyecto sólo tres pasos involucran costos directos: el pago de impuestos societarios, la expedición de la firma digital y la expedición del Certificado de Registro Mercantil.

Desarrollo de actividades:

• En cuanto a la ejecución de actividades se observó un alto nivel de ejecución del componente I, Estudio jurídico y técnico sobre procesos de creación de empresas, configuración de la propuesta de Modelo VU; y del Componente II, Modernización, mejoramiento y unificación del registro mercantil se logró completar casi la totalidad de las actividades previstas.

• El componente III, Implementación del Sistema de Gestión Unificada para la Formación de Empresas - Modelo VU, este se encuentra operando en modo piloto en todas las sedes previstas en el diseño del programa (Santo Domingo, San Cristóbal, La Romana, San Pedro de Macorís, La Vega, Santiago y Puerto Plata) y se ha completado en Santo Domingo el Proceso simplificado de creación de empresas y se están integrando los Servicios de desarrollo empresarial a la Oficina Virtual de la Agencia Ejecutora, la Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo (CCPSD), encontrándose a la fecha de este reporte en fase de prueba.

• En cuanto al Componente IV, Promoción y difusión del modelo de simplificación, los retrasos sufridos han hecho que sus actividades hayan comenzado más tarde de lo previsto por tanto el desempeño esperado quedó fuera del tiempo de ejecución de las actividades del programa. No obstante lo anterior, se financió el diseño de una campaña de promoción del portal junto a los beneficios para las PYMES en cuanto al uso de sistemas de administración fiduciaria para las empresas que se formalicen a traves de la obtención de su registro mercantil. El lanzamiento de la campaña esta programada para el mes de Septiembre del 2012.

• Vale la pena recalcar que la ejecución financiera del programa resultó coherente con el nivel de ejecución de actividades y logro de resultados y metas. Hubo un incremento destacable del aporte local, que superó el 7 veces el monto de contrapartida estimado en el diseño de la operación. Esto se debió a la implementación de la ley 479-08 sobre sociedades comerciales y empresas individuales de responsabilidad limitada, la cual obligó la actualizacion de la plataforma informática y administrativa de la Cámara de Comercio de Santo Domingo.

En cuanto los desafios encontrados se puede mencionar la coordinación Inter Institucional necesaria para la implementación efectiva del proyecto, específicamente, la coordinación con el proyecto SAIFE II ejecutado por ONAPI, CNC, DGII Y OPTIC, cuya complejidad no fue prevista adecuadamente al momento del diseño del proyecto ni fue contemplada una potencial reforma del mismo para garantizar esta complementariedad. No obstante la Cámara de Comercio desarrolló su portal para la creacion de empresasa interconectado con la DGII como una ventana adicional y en funcionamiento para la creación de empresas a través de: http://www.camarasantodomingo.org.do/productos-y-servicios/registro-mercantil/

Evaluación final

La relevancia del Programa es alta y su diseño es adecuado a los fines que persigue. El Proyecto atiende una necesidad muy presente en el país, como es el acceso a la formalidad de las empresas, continuando el trabajo iniciado por otras instituciones, como USAID y CNC, y complementando iniciativas ya existentes en la materia. No obstante, ciertos aspectos relacionados con la coordinación Inter Institucional necesaria para la implementación efectiva del proyecto, específicamente, la coordinación con el proyecto SAIFE II ejecutado por ONAPI, CNC, DGII Y OPTIC, cuya complejidad no fue prevista adecuadamente al momento del diseño del proyecto ni fue contemplada una potencial reforma del mismo para garantizar esta complementariedad, ha tenido cierta incidencia desfavorablemente en la ejecución de actividades.

La ejecución financiera del programa es coherente con el nivel de ejecución de actividades y logro de resultados y metas, siendo destacable el importante incremento del aporte local, que superó el 700%, (fruto de un incremento de las de 1.200% en el aporte local en efectivo) mostrando el alto compromiso de la CCPSD con la iniciativa.

Los niveles de eficacia del programa, por componente, son algo dispares pero presentan un patrón concreto de comportamiento. Se avanzó en las actividades fundacionales del proyecto y se puede decir que se han logrado los principales resultados directos de las mismas, específicamente implementar la VU, al menos en fase piloto, en todos los lugares previstos al momento del diseño del programa. No obstante, aún esta pendiente de lograr los efectos esperados sobre los beneficiarios a partir de estos resultados concretos, especialmente en términos de reducción de trámites y tiempos en el proceso de creación de empresas, que se esperan alcanzar en un breve plazo de tiempo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37074885

SECCIÓN 3: INDICADORES

Propósito:

Desarrollar un modelo de ventanilla unica (VU) sostenible y eficiente que reduzca tiempos y costos en tramites y autorizaciones, para la creación de empresas en República Dominicana, tanto para sociedades, pequeñas y medianas empresas (PyMEs), al igual que para personas físicas que ejercen actividades comerciales.

Clasificación: Muy Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
P.I1	Días máximos reducidos del proceso de creación de empresas.	20	5	80	100 %
P.I2	Porcentaje mínimo del aumento de transacciones de registro de empresas que ya operan en la informalidad.	0	20	80	400 %
P.I3	Porcentaje mínimo del aumento de registros mercantiles.	0	10	80	800 %
P.I4	Porcentaje mínimo de la reducción en costos directos de transacción.	0	30	80	267 %
P.I5	Porcentaje mínimo del índice de satisfacción del usuario del Modelo VU.	0	90	80	89 %

Componente 1: Estudio jurídico y técnico sobre procesos de creación de empresas. Configuración de la propuesta de Modelo VU. **Peso:** 11% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Línea base definida y alimentada, según directrices del BID sobre variables a considerar.	0	1	1	100 %
	C1.I2	Propuesta de simplificación y plan de acción aprobado y concertado entre entidades participantes.	0	1	1	100 %
	C1.I3	Protocolizado el compromiso de entidades y ciudades participantes para el inicio de implementación.	0	1	1	100 %
Componente 2: Modernización, mejoramiento y unificación de registro mercantil. **Peso:** 54% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Nodo central del registro unificado nacional, para apoyar las transacciones de entrada en operación de Santo Domingo, configurado.	0	1	1	100 %
	C2.I2	Informacion de registro físico, alimentada y digitalizada para las tres ciudades objetivo.	0	1	1	100 %
	C2.I3	Transacciones nacionales de registro entre cámaras de comercio participantes, iniciadas.	0	1	100	10,000 %
	C2.I4	Porcentaje de mejora en el tiempo de respuesta de las operaciones de registro mercantil de nuevas empresas, en las tres ciudades.	0	75	100	133 %
Componente 3: Implementación del Sistema de Gestión Unificada para la formación de Empresas. **Peso:** 21% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Sede de la VU piloto, operando integralmente en la ciudad de Santo Dominigo.	0	1	100	10,000 %
	C3.I2	Días hábiles, como máximo, para la creación de empresas.	20	5	100	0 %
	C3.I3	Porcentaje mínimo de reducción de costos directos de transacción, para la creación de empresas.	0	30	90	300 %
	C3.I4	Servicios de desarrollo empresarial integrados al Modelo VU.	0	1	90	9,000 %
	C3.I5	Empresarios y abogados informados y sensibilizados sobre el nuevo proceso y las tecnologías al aire.	0	500	100	20 %
	C3.I6	Sede de Ventanilla Piloto operando en las ciudades-objetivo restantes.	0	1	100	10,000 %
Componente 4: Promoción y difisión del Modelo VU. **Peso:** 14% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Porcentaje de reconocimiento del servicio VU en la población PYMES objetivo.	0	50	40	80 %
	C4.I2	Porcentaje mínimo de la demanda en los servicios virtuales puestos a disposición por el Modelo VU.	0	30	50	167 %
	C4.I3	Porcentaje mínimo del aumento de registros de nuevas empresas o informales.	0	20	70	350 %
	C4.I4	Porcentaje mínimo del impacto en el segmento empresarial objetivo con las campañas masivas.	0	80	70	88 %
	C4.I5	Porcentaje del nivel de aceptación del Modelo VU en los funcionarios involucrados.	0	90	80	89 %

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Eficiencia del Banco (demoras para responder)
[X] Cambios en la política nacional
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Grado de involucramiento de los organismos publicos que participan del programa y su permanencia en el largo plazo en la VU, esto especialmente debido a posibles cambios de politicas internas de los organismos
Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del Proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Hemos estado en constante comunicación con la ONAPI y la DGII para lograr los objetivos del Proyecto a tiempo.

2. Demoras en la modificación de las normativas legales y operativas que regulan el sistema, y el accionar de los organismos publicos que pudiera entrabar la ejecucion de tramites.
Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del Proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: La nueva Ley de Sociedades No. 31-11 ya fue aprobada en fecha 11 de febrero de 2011, por lo que los cambios en los procesos y en los procedimientos de ahora en adelante serán mínimos.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 3 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable
Las perspectivas de sostenibilidad del programa son muy alentadoras. Las cámaras han asimilado y tomado como propia la VU y la provisión de servicios derivados, directa o indirectamente, de ella genera un cúmulo de recursos capaz de sostener las actividades de gestión de la misma. Para esto, la agencia ejecutora ha asumido la inversión inicial necesaria para implementar el sistema e iniciar su ejecución, la que puede ser mantenida por las propias cámaras a futuro, coordinando con el Estado para maximizar los potenciales impactos futuros sobre el grupo meta. Por otro lado, ciertas actividades iniciadas por el proyecto han sido completamente internalizadas en la estructura institucional (la CCPSD y las demás cámaras) como la digitalización de documentos, el sistema informático unificado y la propia ventanilla, y su uso está garantizado más allá de la duración del proyecto, debido a la gran utilidad derivado de ellos para las instituciones participantes.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

1. Contratación del 100% de las consultorías, asegurándonos de la calidad de los consultores y de los resultados entregados.
2. Consolidación de los acuerdos entre la Cámara de Sto. Dgo. y del Interior, incluyendo las Cámaras adicionales fuera del piloto e instituciones del gobierno.
3. Compromiso de la Cámara de Sto. Dgo. a ofrecerle a sus clientes, a las demás Cámaras y a PyMEs interesadas en participar, un producto que además de cumplir con los requerimientos del Proyecto, incluirá aportes adicionales a la industria.
4. La Cámara ha asegurado que este proyecto y sus ramificaciones perduren en el tiempo. Han invertido 2.5 millones de dólares adicionales para la sostenibilidad del mismo y el seguimiento necesario y adecuado a cada uno de los componentes.
5. Se continúa en un proceso de crecimiento, que permitirá solidificar el futuro de la plataforma y todos los beneficios adicionales que estarán disponibles.
6. Se han contratado tres consultores permanente, por un año, los cuales estarán hasta octubre 2012, dando seguimiento en las áreas de Procesos, Comunicaciones, Publicidad y Tecnología. Se espera que se contrate personal fijo una vez finalizadas estas consultorías.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativa a	Autor
1. En cuanto al proceso de licitación, si alguna de las consultorías a contratarse posteriormente a la que está en curso es continuidad de la misma, debe considerarse la posibilidad de adjudicación directa a la empresa que ya está trabajando; especialmente en los temas de tecnología.	Implementation	Ramirez, Smeldy *[FOMIN]*
2. En cuanto al proceso de licitación debe sopesarse, en el puntaje final, la experiencia de trabajo que haya tenido la empresa participante con el Organismo Ejecutor anteriormente. En la consultoría de "Procesos y Procedimientos", la empresa que resultó en segundo lugar, conocía el funcionamiento de la CCPSD; sin embargo, debido a la propuesta de precio, no resultó ganadora. La empresa ganadora, no arrojó los resultados esperados, lo que conllevó a tener que rescindir el contrato con ellos, perder una parte sustancial de los fondos asignados a esta actividad y contratar a la empresa que había quedado en segundo lugar para que finalizara la consultoría, lo cual realizó con éxito.	Implementation	Ramirez, Smeldy *[FOMIN]*
3. Crear desde el inicio mayor compromiso por parte de las entidades externas al Organismo Ejecutor para con esto, garantizar el cumplimiento en tiempos.	Design	Ramirez, Smeldy *[FOMIN]*
4. Se debe hacer un análisis profundo de los posibles factores externos que puedan impedir el arranque y el buen desenlace del Proyecto; como son, la implementación de nuevas leyes y convenios existentes. En este caso, existía un Decreto Presidencial anterior a la creación del Proyecto ordenando a otra institución que lidere el proceso de creación de una ventanilla única. Además, la Ley de Sociedades fue modificada tres veces en un período de un año y medio.	Design	Ramirez, Smeldy *[FOMIN]*
5. Se debe prestar especial atención para cumplir las condiciones previas en el menor tiempo posible. En este caso, la Unidad Ejecutora cumplió las condiciones previas 8 meses después de firmar la operación, lo cual retrasó significativamente el cumplimiento de los objetivos en el plazo establecido.	Implementation	Ramirez, Smeldy *[FOMIN]*
6. Sin importar el avance logrado por el Proyecto al momento de tener que realizar la Evaluación Intermedia del mismo, debe hacerse.	Sustainability	Acra, Claudia
7. El BID debería flexibilizar sus procedimientos para el sector privado.	Implementation	Acra, Claudia
8. Si el Proyecto está siendo desarrollado con una empresa privada como contrapartida, los consultores que se contraten deberían tener experiencia en este sector y no sólo en el público.	Design	Acra, Claudia
9. Se produjo un retraso en el proceso de la consultoría de digitalización, debido a un muy bajo presupuesto. Esta situación pudo haber sido resuelta si hubiéramos podido tener los fondos de la consultoría que no se tenía que llevar a cabo disponibles.	Design	Acra, Claudia
10. Al realizar una revisión de las consultorías que estaban aprobadas, encontramos que la de "Propuesta y Desarrollo para Integración de VUV de Registro de Empresas con Sistemas de Simplificación de Trámites", contenía actividades descritas en la consultoría de tecnología, la cual estaba en proceso. Por esta razón, se tomó la decisión de no llevar a cabo la misma y sugerimos que en proyectos posteriores, se analicen a profundidad los objetivos de cada consultoría con el fin de ahorrar tiempo y destinar los recursos disponibles más efectivamente.	Design	Acra, Claudia
11. Crear desde el inicio mayor compromiso por parte de las entidades externas al Organismo Ejecutor para con esto, garantizar el cumplimiento en tiempos.	Sustainability	Acra, Claudia
12. Se debe hacer un análisis profundo de los posibles factores externos que puedan impedir el arranque y el buen desenlace del Proyecto; como son, la implementación de nuevas leyes y convenios existentes. En este caso, existía un decreto presidencial anterior a la creación del Proyecto ordenando a otra institución a liderar el proceso de creación de una ventanilla única. Además, la Ley de Sociedades fue modificada tres veces en un período de un año y medio.	Risk	Acra, Claudia
13. Se debe prestar especial atención para cumplir las condiciones previas en el menor tiempo posible. En este caso, la Unidad Ejecutora cumplió las condiciones previas 8 meses después de firmar la operación, lo cual retrasó significativamente el cumplimiento de los objetivos en el plazo establecido.	Implementation	Acra, Claudia
14. Crear desde el inicio mayor compromiso por parte de las entidades externas al Organismo Ejecutor para con esto, garantizar cumplimiento en tiempos.	Design	Acra, Claudia
15. En cuanto al proceso de licitación, si alguna de las consultorías a contratarse posteriormente a la que está en curso es continuidad de la misma, debe considerarse la posibilidad de adjudicación directa a la empresa que ya está trabajando; especialmente en el tema de tecnología.	Implementation	Acra, Claudia
16. En cuanto al proceso de licitación, nos dimos cuenta que debe sopesarse, en el puntaje final, la experiencia de trabajo que haya tenido la empresa participante con el Organismo Ejecutor anteriormente. En la Consultoría de Procesos y Procedimientos, la empresa que resultó en segundo lugar, conocía el funcionamiento de la Institución; sin embargo, debido a la propuesta de precio, no resultó ganadora. La empresa ganadora, no presentó resultados esperados, lo que conllevó a contratar a la empresa que había quedado en segundo lugar para que finalizara la consultoría.	Implementation	Acra, Claudia

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

Los documentos de mayor tamaño como el informe final para la conformación de la ventanilla única pueden encontrarse en los archivos electrónicos del Banco y/o en la Representancíón de la República Dominicana. Los resultados puden ser compartidos en los diversos foros e intercambios entre camaras asociadas de centro y sur américa.

Productos principales del proyecto

[Ago 2011] Informe Final Servicios de INTRANET y EXTRANET (Handbooks/Procedure guides)
Autor:

[Sep 2011] (Technical publications)
Autor:

[Sep 2011] Consultoría promoción y difusión del modelo de registro (Technical publications)
Autor: Camara de Comercio y Producción de Santo Domingo

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS		
10/MAY/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=974959]
10/MAY/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=975070]
10/MAY/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=975116]
14/MAY/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=976605]
14/MAY/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=976606]
14/MAY/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=976607]
14/MAY/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=977008]
21/MAY/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=982114]
21/MAY/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=982317]
09/OCT/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1162432]
20/DIC/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1252709]
20/DIC/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1252711]
29/AGO/2012	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37074885]
Ficha del proyecto		http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=DR-M1012&lg=SP