

**ARGENTINA**

**BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)**

**PROGRAMA DE INTEGRACIÓN BINACIONAL DE SALTO GRANDE**  
**Fortalecimiento de actividades productivas**

**INFORME FINAL**  
**Componente I**  
**Integración y Desarrollo Productivo**

Roberto de Groote  
Julio 2018

## **Índice**

<b>Intrducción</b>	<b>4</b>
<b>I. Antecedenes</b>	<b>7</b>
A. De a Provincia	7
B. Del Programa	8
<b>II. Diagnóstico</b>	<b>10</b>
A. Sectores productivos	10
B. Instictucionalidad	20
C. Conclusiones	22
<b>III. Propuesta</b>	<b>25</b>
A. Institucionalidad	25
B. Instrumentos	32
C. Criterios de elegibilidad y selección	55
D. Indicadores, monitoreo y evaluación	57
<b>Anexos</b>	
<b>N°1: Principios y Criterios</b>	<b>61</b>
<b>N°2: Procesos Administrativos</b>	<b>63</b>
<b>N°3: Bienes Públicos</b>	<b>68</b>
<b>N°4: Evaluación de Proyectos</b>	<b>71</b>
<b>N°5: Convenio de Cofinanciamiento</b>	<b>74</b>
<b>N°6: Proyección de Utilización de los Instrumentos</b>	<b>78</b>

## **Abreviaciones**

<b>ACC</b>	Asociación de Citricultores de Concordia
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CAFESG</b>	Comisión Administradora de los Fondos Especiales de Salto Grande
<b>CAR</b>	Comité de Asignación de Recursos
<b>INTA</b>	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
<b>IVA</b>	Impuesto al Valor Agregado
<b>MPIS</b>	Minsiterio de Planeamiento, Infraestructura y Servicios
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>SDE</b>	Servicios de Desarrollo Empresarial
<b>SENASA</b>	Servicio Nacioanl de Sanidad y Calidad Agroalimentaria
<b>TDR</b>	Términos de Referencia
<b>UEP</b>	Unidad Ejecutora Provincial
<b>UGP</b>	Unidade de Gestión de Proyectos
<b>UNER</b>	Universidad Nacional de Entre Ríos

## **Introducción**

El presente documento corresponde al Informe Inicial de la consultoría denominada “Programa de Integración Binacional de Salto Grande, Fortalecimiento de Actividades Productivas” solicitada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

De acuerdo a los Términos de Referencia de dicha consultoría el objetivo de la misma era “apoyar al equipo de proyecto del BID en el diseño del Componente I del Programa (Integración y Desarrollo Productivo)”, considerando la ejecución de las siguientes actividades esenciales:

1. Realizar un diagnóstico general de los sectores productivos, cuyo objetivo es identificar las capacidades (fortalezas) y las brechas (carencias, riesgos) en el plano productivo, institucional (gobernanza), de recursos humanos e infraestructura para la producción.
2. Priorizar las principales de necesidades (brechas, carencias, riesgos) identificadas para el mejor desempeño de los sectores productivos. El objetivo es identificar las áreas donde la intervención pública podría generar agregación de valor en las cadenas seleccionadas y alcanzar un alto impacto en el bienestar social local.
3. Diseñar el Componente I del Programa, considerando:
  - a) Propuesta específica de las cadenas de valor a apoyar, y de los aspectos centrales del trabajo a desarrollar en cada una de ellas;
  - b) Propuesta de gobernanza y descripción de los instrumentos de apoyo específicos que se utilizarán;
  - c) Principales lineamientos de un programa de mejoramiento del capital humano que se requiere para optimizar el funcionamiento de las cadenas de valor que se apoyarán; y
  - d) Principales inversiones en infraestructura requeridas para el mejoramiento del desarrollo productivo.

Para su mejor comprensión, el presente informe se presenta ordenado secuencialmente en los siguientes capítulos:

### **I. Antecedentes**

En este capítulo se entregan algunos antecedentes relevantes de la provincia de Entre Ríos, a modo de contexto de la zona en que se ejecutará el Programa de Integración Binacional de Salto Grande.

### **II. Diagnóstico**

En consideración a lo solicitado en la consultoría, en esta parte del informe se realiza un análisis de los siguientes aspectos de relevancia:

#### **a) Sectores productivos**

Se describen y analizan aspectos cuantitativos y cualitativos de los sectores productivos de la zona en que se ejecutará el Programa (departamentos de Colón, Concordia y Federación), lo que permite disponer de un diagnóstico general de los mismos e identificar las principales potencialidades y dificultades de los sectores productivos identificados.

## **b) Institucionalidad**

Se analizan los principales aspectos relacionados a las capacidades institucionales públicas, privadas y académicas relevantes de la provincia y zonas en que se ejecutará el Programa, con la finalidad de identificar los principales actores que podrían participar en la gobernanza del Componente I. Se privilegia el análisis de las capacidades locales que permitan lograr una adecuada gestión de los instrumentos de apoyo al desarrollo empresarial incluyendo las necesidades de formación y capacitación de recursos humanos y de innovación tecnológica que pueden requerir las empresas para aumentar su productividad y competitividad.

## **III. Propuesta**

En base al análisis anterior, se establecen, a manera de propuesta, los siguientes aspectos relevantes para el desarrollo del Componente I del Programa:

**a) Gobernanza** (institucionalidad) requerida para la gestión de los recursos financieros destinados al apoyo de los proyectos empresariales de los diferentes sectores productivos de la zona a través de variados servicios de desarrollo empresarial o instrumentos.

**b) Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)** o instrumentos que podrán ser utilizados por los empresarios o grupos empresariales para ejecutar proyectos que permitan mejorar la productividad y competitividad de sus empresas.

**c) Criterios de elegibilidad y selección**, que establecen las condiciones mínimas que deben cumplir las empresas para postular al uso de los SDE que ofrece el Programa, y los requisitos mínimos que deberán cumplir los proyectos para ser aprobados y recibir apoyo financiero del Programa para su ejecución.

**d) Monitoreo y evaluación de resultados**, en que se establecen las características de las actividades de seguimiento de los proyectos y de la evaluación de los resultados de los mismos, lo cual debiera contribuir a lograr no sólo el éxito de los proyectos con aportes financieros del Programa sino que también a facilitar la realización de la evaluación de impacto del mismo.

## **Anexos**

Adicionalmente, en anexos, se exponen aspectos de relevancia para la gestión del Componente I del Programa, como lo son:

- 1. Los Principios y Criterios**, que se estima necesario tener presentes para el diseño de la institucionalidad e instrumentos del Fondo Multisectorial de apoyo al financiamiento de proyectos empresariales para el mejoramiento de la competitividad.
- 2. Los Procesos administrativos**, en que se estima necesario distribuir las actividades relacionadas a la administración del Fondo Multisectorial.
- 3. La Generación Bienes Públicos**, en que se identifican algunas áreas en las que se estima podría ser conveniente apoyar, con recursos financieros del Programa, la

realización de inversiones en la generación de bienes públicos que puedan contribuir de manera relevante al fortalecimiento del desarrollo económico local.

4. Los principales aspectos que es necesario considerar en la **evaluación de los proyectos** que se presentan al Fondo Multisectorial.
5. La presentación de un modelo para los **convenios de cofinanciamiento** del Fondo Multisectorial.
6. Una estimación de **la utilización de los instrumentos** o SDE por parte de las empresas de Colón, Concordia y Federación.

## **I. Antecedentes**

### **A. De la Provincia**

- 1.1** La provincia de Entre Ríos se ubica en la zona denominada Mesopotamia, entre los ríos Uruguay y Paraná. Limita con las provincias de Buenos Aires al sur, Santa Fe al oeste, Corrientes al norte, y con la República Oriental del Uruguay al este. Su superficie es de 78.781 kilómetros cuadrados, lo que representa el 2,83% del total de la superficie de la República Argentina. Su población<sup>1</sup> asciende a 1.236.000 habitantes, lo que representa el 3,08% de la población de Argentina. Los departamentos más poblados de la provincia son los de Paraná y Concordia, con 341.000 y 170.000 habitantes respectivamente. Dichos departamentos son los que albergan las ciudades de mayor tamaño de la provincia: la ciudad de Paraná, capital de la provincia, y la ciudad de Concordia, con poblaciones de 248.000 y 153.000 personas respectivamente.
- 1.2** De acuerdo a la información disponible<sup>2</sup> el Producto Interno Bruto (PIB) de la provincia de Entre Ríos representaba el 2,7% del total del país en el año 2014, siendo su distribución la siguiente: (i) Agricultura<sup>3</sup>: 21,5%; (ii) Industria: 17,7%; (iii) Servicios<sup>4</sup>: 60,8%.
- 1.3** Los principales sectores productivos de la provincia de Entre Ríos son los cereales (soja, soja, maíz, sorgo, trigo y arroz), la producción de cítricos (naranjas, mandarinas, limones y pomelos), los arándanos, la ganadería bovina, la producción avícola, la producción maderera, la industria farmacéutica, y el turismo.
- 1.4** En el año 2017 las exportaciones provenientes de la provincia de Entre Ríos ascendieron a US\$1.134.000.000<sup>5</sup>, lo que representa el 1,9% del total de las exportaciones del país. La cifra anterior representa una disminución de las exportaciones de la provincia de Entre Ríos en relación a la última década, cuyo promedio anual asciende a US\$1.493.300.000. En el año 2017, sus principales productos exportados fueron: maíz, trigo, pollo trozado congelado, soja, arroz, pollo entero congelado, arándanos frescos, preparaciones alimenticias (a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche) tableros forestales, leche entera en polvo. Sus principales mercados de destino de sus exportaciones fueron China (18%), Brasil (13%) y Chile (7%).
- 1.5** En el año 2017 en la Provincia de Entre Ríos el 30,3% de su población se encontraba en situación de pobreza y el 5,8% en situación de indigencia<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Datos del Censo del año 2010. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)

<sup>2</sup> Dirección Nacional de Cuentas Nacionales, INDEC, año 2014.

<sup>3</sup> Corresponde a agricultura, ganadería, caza y silvicultura.

<sup>4</sup> Incluyen la actividad turística.

<sup>5</sup> Dirección Nacional de Cuentas Nacionales, INDEC.

<sup>6</sup> Informes Productivos Provinciales, Entre Ríos, Ministerio de Hacienda, Presidencia de la Nación, Marzo 2018.

## **B. Del Programa**

- 1.6** La región de Salto Grande está conformada por la zona de influencia de las localidades de Concordia, Federación y Santa Ana de la provincia de Entre Ríos en la República Argentina, y las localidades de Salto, Belén y Villa Constitución de la República Oriental del Uruguay. Las localidades mencionadas comparten la ribera del Río Uruguay, y están unidas por una identidad histórica y económica que las coloca en una situación muy favorable para su integración binacional. La Represa de Salto Grande localizada a unos pocos kilómetros al norte de las ciudades de Concordia y Salto, además de ser una importante generadora de energía eléctrica para ambos países, dispone de un puente internacional que comunica a ambas ciudades.
- 1.7** Ambos lados del río Uruguay presentan una estructura productiva muy similar, dominada por la producción de cítricos, arándanos, la actividad forestal y el turismo. Otras actividades económicas relevantes y/o emergentes que se observan son la horticultura, la avicultura, la producción porcina, la apicultura, y la producción de nueces (pecan), entre otras.
- 1.8** En el año 2016 la producción de naranjas y mandarinas de Concordia fue de 614 mil toneladas, en unas 36.300 hectáreas. En Uruguay, se estima que un 45% de los productores de cítricos del país se localizan en la región norte, de los cuales el 37% está en el departamento de Salto<sup>7</sup>. Asimismo, en la región de Concordia se producen 8 mil toneladas de arándanos en una superficie de 1.040 hectáreas, cuyo destino principal es la exportación a Estados Unidos y Europa. Por su parte, Uruguay posee 370 hectáreas con producción de arándanos, en su mayoría en el litoral (Salto y Paysandú) y un total de 2 mil toneladas<sup>8</sup>. Sin embargo, la necesidad de incorporar nuevas y mejores variedades y especies agrícolas, la ausencia de agregación de valor, y los altos costos logísticos y laborales, son algunas de las razones que imposibilitan un desarrollo mayor del sector.
- 1.9** Además, los complejos termales de Concordia, Federación<sup>9</sup> y Chajarí, reciben a más de 700.000 turistas por año, y si se cuenta el radio más amplio de Colón y Villa Elisa,

---

<sup>7</sup> Informe Zuleta Puceiro, 2017.

<sup>8</sup> Uruguay XXI, 2014.

<http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion/wp-content/uploads/sites/9/2015/05/Informe-arandanos-2014-Uruguay-XXI.pdf>

<sup>9</sup> La disponibilidad de plazas hoteleras aumentaron dos veces y media en los últimos diez años de acuerdo a las estadísticas de la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Federación.



la cifra supera el millón de personas<sup>10</sup>. En Uruguay, el Litoral Termal recibe casi 500.000 turistas extranjeros por año<sup>11</sup>.

- 1.10** En lo referente a la conectividad y el transporte se observa que en la actualidad es necesario transitar 39 kilómetros para unir las ciudades de Concordia y Salto, distantes a 4,6 kilómetros en línea recta. El viaje entre ambas localidades puede demorar entre 1 y 2 horas, dependiendo de la congestión asociada al control de frontera<sup>12</sup>. Además, el transporte público entre ambas ciudades es de poca frecuencia<sup>13</sup>.
- 1.11** El paso internacional Concordia - Salto también es utilizado por vehículos de carga que realizan el traslado de mercaderías entre Uruguay, Paraguay, Bolivia y Chile y Argentina. El 75% de los camiones que utilizan el paso tienen como origen o destino la República de Paraguay<sup>14</sup>.
- 1.12** La zona de Concordia es una zona socialmente vulnerable, de altos índices de desocupación y pobreza: el 31% de los hogares y el 42% de las personas vive bajo la línea de pobreza, y el 5,8% de los hogares y el 7,8% de los habitantes viven en la indigencia<sup>15</sup>. Por su parte, en Salto la desocupación llega al 9,5%<sup>16</sup>, la cual supera ampliamente el promedio nacional de 7,8%<sup>17</sup>. Además, el 49,4% de su población tiene al menos una necesidad básica insatisfecha<sup>18</sup>.
- 1.13** La falta de apertura de nuevos mercados, la necesidad de incorporar nuevas y mejores variedades y especies agrícolas, la ausencia de agregación de valor a la producción local, y los altos costos logísticos y laborales, son algunas de las razones

---

<sup>10</sup> Dirección General de Estadísticas y Censos, provincia de Entre Ríos, 2016.

<https://www.entrierios.gov.ar/dgec/turismo-series/2013>

[https://www.entrierios.gov.ar/dgec/wp-content/uploads/2017/05/2014\\_boletin\\_i14.pdf](https://www.entrierios.gov.ar/dgec/wp-content/uploads/2017/05/2014_boletin_i14.pdf)

<sup>11</sup> Uruguay XXI, 2017.

<http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion/wp-content/uploads/sites/9/2017/03/Informe-Turismo-Marzo-2017-Uruguay-XXI.pdf>

<sup>12</sup> Cabe destacar que en los pasos ubicados más al Sur el sistema de Tarjeta Vecinal Fronteriza funciona agilizando el paso del movimiento vecinal. Fuente: Comisión Administradora del Río Uruguay.

<http://www.caru.org.uy/web/servicios/tarjeta-vecinal/>

<sup>13</sup> Si bien ambas ciudades cuentan con 20 líneas de ómnibus urbanas, hay sólo 2 empresas que ofrecen 4 servicios diarios entre ellas. Municipalidad de Concordia, Transporte Urbano <https://www.concordia.gob.ar/paginas/transporte-urbano> e Intendencia de Salto, Unidad Ómnibus. <http://www.salto.gub.uy/menu-residentes/transporte-pasajeros-urbano-rural-interdepartamental-internacional>.

<sup>14</sup> Dirección Nacional de Pasos de Frontera, Uruguay. En Informe CAF, 2015.

<sup>15</sup> Dirección General de Estadísticas y Censos, provincia de Entre Ríos, 2016.

<https://www.entrierios.gov.ar/dgec/condicion-de-vida/>

<sup>16</sup> INE Uruguay

<http://www.ine.gub.uy/documents/10181/30865/ECH+Enero+2018/0d473380-adc5-4372-a45a-e09d3b63f36c>

<sup>17</sup> Ministerio de Trabajo del Uruguay, 2015.

[https://www.mtss.gub.uy/c/document\\_library/get\\_file?uuid=14d04b8a-3cd2-403b-bca1-af85ea05e5fb&groupId=11515](https://www.mtss.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=14d04b8a-3cd2-403b-bca1-af85ea05e5fb&groupId=11515)

<sup>18</sup> Informe CAF, 2015

que impiden un desarrollo mayor del sector de la agroindustria en la región. Por otra parte, la industria del turismo principalmente relacionada al turismo de aguas termales, de gran relevancia en la zona, se está viendo limitada por la falta de conectividad, especialmente aérea.

- 1.14** Ante la necesidad de mejorar las condiciones de vida de la población a través de la generación de nuevas oportunidades de trabajo mediante el fortalecimiento de las actividades productivas y la realización de inversiones y gestiones que generen una mayor conectividad y facilitación fronteriza en la zona, las autoridades de la provincia de Entre Ríos han solicitado el apoyo técnico y financiero del BID, para la realización del “Programa de Integración Binacional de Salto Grande”. El objetivo del mencionado Programa es “fortalecer la integración binacional y promover el desarrollo económico de la región de Salto Grande, a través del apoyo al fortalecimiento de los sectores productivos de bienes y servicios y de la mejora de la conectividad que permitan una mayor inserción de sus productos en los mercados internacionales así como un mejor posicionamiento de la región como destino turístico”.

## II. Diagnóstico

### A. Sectores productivos

- 2.1** La información contenida en las estadísticas departamentales y provinciales y, muy especialmente, las entrevistas y reuniones sostenidas con los organismos gubernamentales relacionados a las actividades productivas, con los empresarios y organizaciones empresariales de los sectores tradicionales y emergentes y con representantes de las universidades locales del área en que se desarrollará el Programa (departamentos de Colón, Concordia y Federación de la provincia de Entre Ríos), fue posible identificar los siguientes sectores productivos: (i) turismo; (ii) cítrico; (iii) arándano; (iv) maderero; (v) nuez pecan; (vi) arroz; (vii) hortícola; (viii) apícola; (ix) vino; y (x) kiwi, entre otros.

#### 1. El sector turismo

- 2.2** El turismo es uno de los sectores productivos de mayor relevancia de la zona. Se basa en la explotación de los servicios asociados a las aguas termales provenientes del denominado “acuífero guaraní”<sup>19</sup>.

En la actualidad en la zona de Concordia se dispone de un total de 6.400 plazas para recibir turistas, con una ocupación promedio mensual que oscila entre cifras alrededor del 40% y el 67% en los últimos 12 meses<sup>20</sup>, con un promedio anual del 51%, alcanzando la cifra de 1.061.550 personas alojadas, con un promedio mensual de 88.463 personas<sup>21</sup>.

Por su parte, Federación se dispone de 8.000<sup>22</sup> plazas para alojamiento de turistas, y recibe alrededor de 700.00 visitantes anuales a sus complejos termales. El turismo genera alrededor de 900 empleos directos, en una zona en que viven alrededor de 25.000 personas, lo que refleja la gran importancia de la actividad turística en la zona<sup>23</sup>. Se observa una importante actividad de servicios de hotelería y astronomía que se han desarrollado como complemento a la recreación en aguas termales.

- 2.3** Los aspectos de mayor relevancia observados en el sector turismo, son los siguientes:

- a)** Las principales actividades turísticas están asociadas a las aguas termales, algunas de propiedad estatal y otras de carácter privado, lográndose elevadas tasas de alojamiento (entre 60 y 75%) durante los fines de semana largos y feriados y un promedio del 50% durante el resto del tiempo.

---

<sup>19</sup> Se trata de aguas geotermales, localizadas en la zona, aproximadamente a 1.200 /1.300 metros de profundidad, con aguas de aproximadamente 50° de temperatura.

<sup>20</sup> Desde mayo de 2017 hasta abril de 2018.

<sup>21</sup> La mayor cifra mensual de alojados se registra en el mes de marzo de 2014, con un total de 126.365 personas alojadas, lo que representó un 75% de ocupación.

<sup>22</sup> Se estima que esas son las plazas legalizadas. Se estima que hay alrededor de 2.000 plazas adicionales que no están legalizadas.

<sup>23</sup> De manera simple se puede estimar que el empleo directo de la actividad turística representa alrededor del 20% de la población económicamente activa de la ciudad.

El principal desafío del sector es lograr aumentar la permanencia de los turistas en la zona y, de esa manera, lograr una mayor ocupación hotelera y mayores niveles de consumo de los servicios asociados por parte de los visitantes.

- b)** Si bien es posible disponer de alguna información agregada acerca del sector, se observa carencia de información estadística detallada<sup>24</sup> que pueda contribuir a facilitar los procesos de decisiones en relación al diseño e implementación de políticas públicas de apoyo al sector.
- c)** En la zona de Concordia, se observa una importante falta de coordinación entre los principales actores turísticos del sector privado y entre estos y las instituciones del sector público relacionado a los servicios turísticos. Asimismo, en la ciudad de Concordia, se observa la necesidad de lograr una mayor conciencia de parte de la población acerca de la relevancia e incidencia que el turismo tiene en el desarrollo local.
- d)** Hay escaso desarrollo de productos turísticos distintos de las termas, que permitan ampliar la oferta turística local y, de esa manera, contribuir a ampliar los días de permanencia en la zona y el incremento del gasto de los visitantes.  
Al respecto, se observa un importante espacio para el desarrollo de productos que puedan contribuir de manera importante a complementar la oferta termal existente, en aspectos o rubros tales como: (i) Deportes de río y lago, como pesca, navegación y canotaje; (ii) Observación de aves y otros animales; (iii) Gastronomía local; (iv) Turismo aventura; (v) Turismo rural; (vi) Artesanía local; (vii) Patrimonio cultural y arquitectónico; (viii) Reservas y Parques Naturales; (ix) Turismo de Convenciones; y (x) Ecoturismo, entre otros.  
El desarrollo de estos aspectos podría contribuir a enriquecer la oferta turística local y de esa manera alargar la estadía de turistas en la zona e incrementar las compras de productos y servicios generados localmente.
- e)** Adicionalmente, y muy relacionado con el escaso desarrollo de actividades complementarias al turismo termal, se observan importantes espacios para el mejoramiento de las capacidades de gestión empresarial del sector del turismo, que contribuya a la generación de una mayor especialización y profesionalización de la oferta de servicios del sector turismo, y una mayor calidad de la misma.
- f)** En la zona de Federación hay una gran preocupación por parte de las autoridades locales (Intendencia) en relación a que la totalidad de la actividad turística de la ciudad es realizada en torno a las aguas termales del acuífero guaraní, la que se obtiene a partir de una perforación de alrededor de 1.260 metros de profundidad que tiene 22 años de antigüedad. Dado que el turismo en la zona es totalmente dependiente de la única perforación existente, las autoridades estiman necesario

---

<sup>24</sup> Tal como, por ejemplo, información acerca de los gustos y preferencias de los visitantes y de las necesidades no satisfechas en sus visitas a la zona, entre otras

invertir en una segunda perforación, considerando el alto riesgo que significa depender de una sola perforación al acuífero guaraní<sup>25</sup>.

- g)** Una debilidad importante que se observa en la zona, y que fue resaltada por las autoridades locales, es la escasa conectividad digital mediante fibra óptica, lo que atenta contra una mayor presencia y más larga estadía de los turistas.
- h)** Otros aspectos relevantes en los que se estima podría contribuir a un mayor desarrollo de la actividad turística, son los siguientes:
  - (i)** Mejorar la información turística en lugares públicos y en recintos dedicados al turismo (hoteles, restaurantes, transportes, etc.).
  - (ii)** Apoyar proyectos de emprendimiento en el área turística, con la finalidad de ampliar la oferta turística local.
  - (iii)** Capacitar a los trabajadores del sector para lograr un mejor servicio y mayor coordinación entre los distintos servicios turísticos;
  - (iv)** Incorporar educación turística en la currícula estudiantil;
  - (v)** Mejorar el sistema de transporte terrestre a nivel local y la conexión con Salto en el Uruguay;
  - (vi)** Generar circuitos compartidos con la ciudad de Salto y otras localidades de Uruguay.

## **2. El sector productor de cítricos**

- 2.4** El sector de los cítricos es uno de los sectores productivos más tradicionales de la zona, y de alta relevancia económica.

En la zona de Concordia el sector citrícola disponía, en el año 2012, de 41.977 hectáreas plantadas que representaba el 32,29% del país. Ese mismo año su producción ascendía a 757.271 toneladas, lo que representaba el 26,15% del total del país<sup>26</sup>. De acuerdo a la información disponible, en el año 2016 se disponía de 36.300 hectáreas plantadas de cítricos, y de una producción de 614.000 toneladas. Actualmente el sector genera alrededor de 50.000 puestos de trabajo<sup>27</sup>, pero se han perdido unos 10.000 puestos de trabajo en los últimos 10 años. Alrededor de 7.000 hectáreas del sector han dejado de producir cítricos en la zona de Concordia.

- 2.5** Los aspectos de mayor relevancia observados en el sector productor de cítricos, son los siguientes:

- a)** El sector se encuentra organizado y dispone de un departamento técnico en la Asociación de Citricultores de Concordia (ACC), que contempla el apoyo del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agropecuaria (SENASA) y el gobierno de la provincia de Entre Ríos.

---

<sup>25</sup> Si bien esta es una preocupación muy presente a nivel local, es necesario mencionar que en la zona de Salto en Uruguay hay perforaciones que llevan más de 70 años operando sin dificultades.

<sup>26</sup> La Actividad Citrícola de Argentina, 2013. Fundación Argentina de Citrus.

<sup>27</sup> Se estima que se han perdido unos 10.000 puestos de trabajo como consecuencia de la disminución de alrededor de 6.000 hectáreas plantadas de cítricos.

- b)** El sector se ha visto seriamente amenazado por la presencia del virus denominado HLB<sup>28</sup>, enfermedad que ya se encuentra presente en algunos predios de la zona<sup>29</sup>, que se caracteriza por ser mortal para las plantas que se infectan.
- c)** En el sector se observan importantes necesidades de mejoramiento de las capacidades de gestión empresarial, capacitación, incorporación de nuevas tecnologías<sup>30</sup> y comercialización.
- d)** Para incrementar su productividad y competitividad resulta imprescindible realizar un proceso de reconversión del sector, incorporando nuevas variedades y especies. Al respecto es importante señalar que existe un proyecto de la ACC que contempla mejorar la productividad en aproximadamente 3.500 hectáreas de la zona de Concordia, con un costo aproximado de US\$100.000 por hectárea. El proyecto total tiene un costo de US\$35 millones.
- e)** Se observan importantes espacios para mejorar la competitividad del sector, incluyendo el incremento de la productividad por hectárea plantada, la generación de mayor valor agregado y la creación de nuevos productos<sup>31</sup> a partir de la producción de cítricos.
- f)** A pesar de la gran relevancia del sector, hay importante carencia de información respecto del mismo, en aspectos tales como productividad, producción, empleo, tamaño óptimo de las plantaciones, entre otros.

### **3. El sector de arándanos**

- 2.6** El sector de los arándanos es otro de los sectores relevantes en el ámbito productivo de Concordia, aunque su desarrollo ha sido muy posterior al de los cítricos. En la región de Concordia se producen 8 mil toneladas de arándanos en una superficie de 1.040 hectáreas, cuyo destino principal es la exportación a Estados Unidos y Europa.
- 2.7** Entre los principales aspectos observados en este sector, se pueden destacar los siguientes:
  - a)** La mejor vía de exportación de los arándanos es vía aérea, ya que el negocio está orientado a fruta primicia temprana, en contraestación, que debe mantenerse siempre en 0 grados. El avión es la opción que asegura una fruta fresca y de buena calidad, pero es de mayor costo.
  - b)** El costo del flete terrestre a Buenos Aires varía según se llene o no el camión, en el que pueden entrar hasta 24 pallets. Los costos de transporte se pueden reducir

---

<sup>28</sup> El Huanglongbing (HLB), también conocido como enverdecimiento de los cítricos o dragón amarillo, es una plaga causada por la bacteria *Candidatus Liberibacter* spp. Es la plaga de los cítricos más grave en el mundo y una vez que un árbol está infectado no tiene cura.

<sup>29</sup> Se han detectado 5 casos en la zona de Concordia.

<sup>30</sup> De acuerdo a lo informado por los empresarios locales, los costos de la mano de obra son muy elevados en la zona.

<sup>31</sup> Como jugos frescos y aceites esenciales, entre otros.

en la medida que se junten varios productores, pero es algo que no siempre sucede.

- c) Para Europa los envíos son por barco y tardan unos 30 días, aunque se exportan menores volúmenes a este mercado. Si bien el barco es la opción más económica, en arándanos deberá ir acompañada de mayores medidas para asegurar la calidad, ya que es un transporte con mayor tiempo de llegada a destino y mayores posibilidades de pérdidas de calidad<sup>32</sup>.
- d) El costo de producción es más alto que el de sus principales competidores sudamericanos como Chile y Perú, en especial por los costos de la mano de obra. En el caso de Chile, sus arándanos son más competitivos por varias condiciones: rápido acceso al mercado de Estados Unidos por barco y un mayor volumen de producción (es el principal productor de arándanos del hemisferio sur). Además, hay un mayor vínculo comercial con el mercado de EE.UU., con una producción de más años de trayectoria. En el caso de Perú, la competitividad está definida por los menores costos de producción de ese país, y un acceso rápido al mercado por vía marítima<sup>33</sup>.
- e) De acuerdo a lo planteado por INTA Concordia, se necesita mejorar la logística interna, asegurar el mantenimiento de la calidad de la fruta con temperaturas estables, acelerar el traslado hacia los lugares de exportación y extender la ventana de producción. También se estima necesario incorporar variedades más productivas, asegurar el mantenimiento de calidad poscosecha, diferenciar al producto y agregar valor.
- f) Adicionalmente, según la misma fuente<sup>34</sup> en arándanos hay pocas experiencias de techado de la producción, la que brinda ventajas en cuanto a un adelantamiento en la cosecha en algunas variedades y la posibilidad de cosechar aún en días de lluvia. Las desventajas se observan por incrementos en las temperaturas y cambios en las condiciones microclimáticas del cultivo, que pueden actuar en detrimento de la calidad. Además, se pueden generar pérdidas por problemas en la polinización (dificultad que encuentran los insectos para ingresar a las plantaciones).
- g) La mosca de los frutos es la principal plaga de los arándanos, y no existen actualmente otros problemas de importancia. Aparece como plaga potencial la *Drosophila* y la *Lobesia botrana*.
- h) Se observan importantes necesidades de capacitación tanto en los aspectos técnicos de los cultivos como en lo referente a las capacidades de gestión de los empresarios del sector;
- i) Se observan importantes debilidades en los niveles de organización sectorial y de asociatividad entre los productores locales.

---

<sup>32</sup> INTA Concordia.

<sup>33</sup> INTA Concordia.

<sup>34</sup> INTA Concordia.

- j) No obstante lo anterior, algunos empresarios locales están realizando importantes progresos en la producción de arándanos, a través de la introducción de procesos de producción orgánica y la innovación en métodos de control de plagas, lo que abre importantes posibilidades para el desarrollo del sector.

#### **4. El sector forestal**

- 2.8** El sector forestal es otro de los sectores productivos importantes de la provincia de Entre Ríos. La actividad forestal representa<sup>35</sup> el 11,6% de la superficie implantada en Argentina, el 90% de la cual se encuentra en las cercanías del río Uruguay en los departamentos de Concordia, Federación y Colón, siendo el principal cultivo el del eucaliptus. A partir de la madera producida en la zona, en la provincia de Entre Ríos se ha desarrollado la producción de tableros de fibra, tableros de partículas, maderas impregnadas y papel. Si bien el número de establecimientos industriales ha disminuido, la actividad maderera de la zona sigue siendo muy relevante.
- 2.9** Entre los aspectos más relevantes observados en este sector productivo, se pueden identificar los siguientes:
  - a) Hay un grupo relevante de empresarios de recambio generacional que se encuentra realizando inversiones e innovaciones en aspectos productivos con miras a la agregación de valor en el sector, muchas de las cuales son emprendimientos que requieren de procesos de innovación.
  - b) Se observan importantes necesidades de capacitación en aspectos técnicos, pero muy especialmente en aspectos de gestión empresarial y comercial que les permita colocar sus productos de mejor manera en los mercados nacionales e internacionales.
  - c) Es un sector en el que se observa un amplio espacio para mejorar la competitividad especialmente a través de la agregación de valor en la cadena productiva del sector.

#### **5. El sector de nuez pecan**

- 2.10** Los productores de nuez pecan constituyen un sector emergente que ya dispone de aproximadamente 1.000 hectáreas plantadas en la zona de Concordia, zona del país donde se concentra la mayor producción de esta especie<sup>36</sup>. Su producción se exporta mayoritariamente a los mercados internacionales, especialmente a China (Taiwán) y los Estados Unidos de América.
- 2.11** En este sector se observan los siguientes aspectos de relevancia:

---

<sup>35</sup> Lineamientos para encarar los estudios sobre la competitividad de los sectores productivos de la región de Salto Grande, Fundación CEPA, 2001.

<sup>36</sup> En todo el país hay aproximadamente 10 mil hectáreas plantadas, la mayor cantidad de las cuales se encuentra en la Provincia de Entre Ríos. De las 10.000 hectáreas actualmente plantadas, tan sólo un 30% se encuentra en producción (las demás son plantaciones que tienen menos de 8 años y aún no tienen producción comercialmente atractivas).



- a) Es un sector que está bien organizado, a través de una cámara de productores que trabaja con la asesoría técnica permanente de organismos nacionales expertos como son el INTA y el SENASA;
- b) El sector requiere de una mayor difusión acerca de las bondades de la nuez pecan, tanto entre los eventuales productores de esta nuez en la zona, como entre los eventuales consumidores nacionales.
- c) Las exportaciones se realizan a través del puerto de Buenos Aires, hasta donde se envía la producción a través de transporte terrestre (camiones). Dados los escasos volúmenes de la producción local a nivel individual<sup>37</sup>, la consolidación de la carga se realiza en Buenos Aires.
- d) En la producción local no se han observado problemas genéticos, aunque se han encontrado algunas enfermedades habituales de la especie, como por ejemplo, la sarna de nuez pecan.
- e) En la zona los productores disponen de un banco de thermoplasma<sup>38</sup> y están avanzando en un trabajo con el SENASA para que se habiliten los productos químicos y fertilizantes para uso en la producción de la nuez pecan.

## **6. El sector arrocerero**

**2.12** El sector arrocerero es un sector tradicional de la zona, la que dispone de gran extensión de tierra, agua en abundancia y condiciones climáticas plenamente favorables para el cultivo del arroz. En la actualidad hay alrededor de 170 productores de arroz, y si bien ha disminuido la cantidad productores, no ha disminuido el número de hectáreas plantadas, lo que indica que se ha producido una mayor concentración de la producción arrocerera.

De acuerdo a la información disponible<sup>39</sup> en la temporada 1997/1998 la provincia de Entre Ríos representaba el 54% de la superficie arrocerera plantada de Argentina alcanzando el 66% de la producción nacional de arroz. Ese año, en la provincia de Entre Ríos se plantaron 134.200 hectáreas y la producción ascendió a 667.800 toneladas<sup>40</sup>. Si bien la producción se concentra en el departamento de Villaguay, los departamentos de Colón y Federación son importante productores de arroz.

**2.13** Entre los aspectos relevantes de mencionar respecto al sector arrocerero, se pueden mencionar los siguientes:

- a) Se observa la necesidad de mejorar la calidad de la red vial con la finalidad de disponer de una mayor accesibilidad a las actividades productivas del sector.

---

<sup>37</sup> Las primeras cosechas comercialmente atractivas demoran aproximadamente entre 8 a 10 años desde que realiza la plantación de los árboles.

<sup>38</sup> Género de microorganismos.

<sup>39</sup> Lineamientos para encarar los estudios sobre la competitividad de los sectores productivos de la región de Salto Grande, Fundación CEPA, 2001.

<sup>40</sup> Lineamientos para encarar los estudios sobre la competitividad de los sectores productivos de la región de Salto Grande, Fundación CEPA, 2001.

- b) De acuerdo a lo planteado por los empresarios del sector, se requiere disminuir la elevada carga impositiva (nacional, provincial y departamental) a la que se ve sometido el sector, lo que atenta de manera relevante contra su competitividad.
- c) Se observan nuevas y mejores oportunidades productivas para el sector, especialmente en áreas tales como productos snacks, productos para celíacos y alimentos para mascotas, entre otros.

## **7. El sector hortícola**

**2.14** El sector hortícola es un sector relativamente pequeño en la zona de Concordia, pero que dispone de condiciones climáticas favorables las que, bien aprovechadas<sup>41</sup>, podrían conducir a transformar que este sea un sector productivo más competitivo y de mayor dinamismo.

Actualmente hay entre 40 a 45 hectáreas plantadas produciendo bajo el método de cielo abierto y tan sólo entre 1,5 a 2 hectáreas produciendo a través del método bajo cubierta<sup>42</sup>. El sector abastece alrededor del 10% de las necesidades de la ciudad de Concordia<sup>43</sup>.

**2.15** Entre los principales aspectos observados en este sector, se pueden mencionar los siguientes:

- a) Se trata de una actividad realizada por pequeños productores en que pareciera esencial la organización entre ellos a través de la asociatividad, cuestión en la que aún no han logrado avanzar.
- b) Se observan importantes necesidades de asistencia técnica y capacitación por parte de los productores locales, y escasez de técnicos expertos disponibles en la zona de Concordia<sup>44</sup>.
- c) Los mismos productores reconocen la urgente necesidad de mejorar la gestión empresarial, especialmente en lo referente a la planificación de los procesos productivos.
- d) De acuerdo a lo manifestados por los productores, su principal problema es lograr incrementar su producción, ya que ellos la venden en su totalidad en la ciudad de Concordia, llegando a abastecer alrededor del 10% de las necesidades de la zona.
- e) Congruente con lo anterior, se observan importantes necesidades de parte de los horticultores de disponer de créditos para la adquisición de maquinarias, tierras, cubrir parte de las zonas a cultivar y abastecerse de plantas. La producción de

---

<sup>41</sup> Como se hace en la zona de Salto en Uruguay, ubicado a muy poca distancia de Concordia, al otro lado de la ribera del río Uruguay, que abastece a una gran parte de la ciudad de Montevideo.

<sup>42</sup> En terminos generales una hectárea bajo cubierta es capaz de triplicar la producción de una hectárea a cielo abierto.

<sup>43</sup> Al respecto es necesario mencionar que en los alrededores de la ciudad de Salto (Uruguay) ubicada al frente de la ciudad de Concordia y cuyas condiciones climáticas son similares, hay alrededor de 400 hectáreas de cultivos cubiertos y alrededor de 3.000 hectáreas a cielo abierto, cuya producción se destina al abastecimiento de la ciudad de Montevideo.

<sup>44</sup> Aunque si los hay en la zona de Salto en Uruguay.

plantas para para abastecer a los productores hortícolas es una necesidad del sector, pero no se han organizado para hacer esta actividad de manera colectiva o asociativa.

- f) Los planes establecidos por los horticultores a nivel local consideran el lograr llegar a producir en un total de aproximadamente 500 hectáreas (50 bajo cielo cubierto y 450 a cielo abierto) y abastecer el 100% de las necesidades hortícolas de la ciudad de Concordia<sup>45</sup>, incrementando la producción anualmente en alrededor de un 4%. Para lograr lo anterior se requiere que el sector realice un importante proceso de inversiones.

## **8. El sector apicultor**

- 2.16** La zona de Concordia, tal vez la más importante productora de miel de la provincia de Entre Ríos, tiene un grupo de aproximadamente 350 productores, que poseen alrededor de 87.000 colmenas y producen alrededor de 60.000 toneladas de miel al año. En la zona de Federación también hay actividad apícola de importancia.
- 2.17** Entre los principales aspectos observados en este sector, se pueden mencionar los siguientes:
  - a) En general, los productores presentan importantes dificultades para mejorar su gestión debido especialmente a que en la zona ha habido un importante proceso de reconversión productiva que ha significado un aumento de la producción de soja y una disminución de la producción de cítricos, lo que hace que haya disminuido la floración, principal insumo de la producción de miel. Ello ha obligado a que los productores tengan que trasladar las colmenas en períodos de escasa floración local con el consecuente aumento de los costos de producción y pérdida de competitividad.
  - b) Se observan también importantes necesidades de capacitación a nivel tecnológico y, muy especialmente, a nivel de gestión empresarial.
  - c) Los productores reconocen que la asociatividad entre ellos podría contribuir de manera importante al mejoramiento de sus actividades productivas y comerciales, pero reconocen una cierta resistencia a actuar colectivamente.
  - d) Las actividades de innovación para lograr una mayor agregación de valor a nivel local podría ser otra de las opciones que se presentan a este sector.

## **9. Sector vitivinícola**

- 2.18** El sector vitivinícola es un sector emergente en la provincia de Entre Ríos que, en el año 2017, dispone de 47 hectáreas plantadas con un total de 28 viñedos, cifra que ha ido incrementándose desde el año 1993 cuando se derogó la ley regulatoria que impedía el cultivo en ciertas zonas. El 21,4% de los viñedos se encuentra en el

---

<sup>45</sup> Ciudad de aproximadamente 180.000 habitantes.

departamento de Concordia, lo que representa el 45,3% del total de la superficie cultivada<sup>46</sup>.

- 2.19** Si bien se trata de una actividad de relativamente escaso desarrollo en la zona, es importante mencionar que esta zona llegó a disponer de 4.900 hectáreas plantadas de viñedos cuyos frutos se procesaban en más de 30 bodegas.

#### **10. Productores de kiwi**

- 2.20** La producción de kiwis es una actividad que recién se está iniciando en la zona de Concordia, pero que hasta la fecha ha dado buenos resultados. Las plantas se han adaptado adecuadamente al clima y se han generado buenos rendimientos. Por lo mismo, es altamente probable que en el corto y mediano plazo se observen importantes incrementos en la plantación de estas frutas en la zona.
- 2.21** Es relevante plantear que los empresarios que están dando inicio a esta actividad en la zona lo hacen de manera altamente profesional, incorporando modernas tecnologías y desarrollando innovaciones en procesos financiados con aportes financieros no reembolsables de organismos nacionales.

#### **B. Institucionalidad**

- 2.22** De acuerdo a la información recabada en las misiones de análisis del Programa, en la provincia de Entre Ríos hay una entidad denominada Comisión Administradora de los Fondos Especiales de Salto Grande (CAFESG)<sup>47</sup> que tiene como misión la asignación de recursos excedentes del sector energético argentino de la represa de Salto Grande a proyectos relacionados al desarrollo productivo de 8 departamentos de Provincia, entre los que se encuentran los departamentos de Colón, Concordia y Federación, principales beneficiarios del Componente I del Programa (los otros departamentos son: Feliciano, Federal, Villaguay, San Salvador y Uruguay).
- 2.23** La CAFESG dispone de un directorio compuesto por 6 miembros: 4 de ellos designados por el Gobernador de la Provincia, 1 escogido por los senadores de la provincia de entre personas propuestas por la oposición, 1 elegido por los diputados de la provincia de entre personas propuestas por la oposición. Las decisiones son tomadas por este directorio, presidido por uno de los directores nombrados por el Gobernador.
- 2.24** Los recursos se destinan a 8 departamentos de la provincia de Entre Ríos como una compensación por el daño ambiental producido en la zona debido a la construcción, operación y presencia de la mencionada represa.

---

<sup>46</sup> Instituto Nacional de vitivinicultura, República Argentina, Departamento de Estadística y Estudios de Mercado Subgerencia de Estadística y Asuntos Técnicos Internacionales Informe anual de superficies 2017(base de datos congelada a 31/12/2017, Mendoza, marzo 2018).

<sup>47</sup> Toda la información relacionada al CAFESG debiera ser ampliada y profundizada en una nueva visita a la Provincia de Entre Ríos, por la trascendencia que esta institución podría tener en la operación del Programa que se está diseñando.

**2.25** El CAFESG tiene como objetivo apoyar el desarrollo de proyectos que se realicen en los 8 departamentos mencionados en dos áreas principales:

- a) **Inversiones** (Obras de Infraestructura), que tiene como objetivo la realización de obras físicas que contribuyan al mejoramiento del bienestar de la población y de los sectores productivos de los 8 departamentos, tales como caminos, puentes, aeropuertos y parques, entre otros;
- b) **Desarrollo**, que tiene como objetivo contribuir al desarrollo de las actividades empresariales y sociales de los 8 departamentos en aspectos tales como organización empresarial (mesas de trabajo), asociatividad, asistencia técnica y microcrédito entre otras. Esta área comenzó a operar en el año 2004, es decir, tiene 15 años de experiencia.

El equipo humano de esta área de trabajo de la CAFESG está compuesto de 30 profesionales en diferentes áreas relacionadas al quehacer empresarial, con capacidades para el diseño, gestión, seguimiento y control de proyectos de apoyo al desarrollo profesional.

**2.26** En las reuniones sostenidas con el equipo de profesionales del área de Desarrollo de la CAFESG se pudo constatar que se trata de un equipo humano con años de experiencia en actividades de apoyo al desarrollo empresarial, con un amplio conocimiento del territorio y de la realidad empresarial de los diferentes sectores productivos de la zona.

Si bien su trabajo ha sido con diferente tipo de empresas, se observa un trabajo más acucioso con empresas de menor tamaño, con énfasis en aspectos de inclusión social. Por lo mismo sus criterios decisionales respecto de los proyectos no se basa en criterios de rentabilidad económica individual sino más bien en criterios de pertinencia.

En efecto, los proyectos preparados por la entidad si bien consideran los costos y los eventuales beneficios de los proyectos no contienen un análisis de costo beneficio de los mismos, es decir, no contienen un análisis de la rentabilidad de la inversión que se realiza.

**2.27** Es importante señalar también que, de acuerdo a la información proporcionada por los profesionales de la CAFEG<sup>48</sup>, la preparación y análisis de los proyectos la realizan los profesionales de la CAFESG y son aprobados formalmente por el directorio de la institución. Normalmente los proyectos son preparados y analizados a petición del mismo directorio.

Lo anterior es de plena relevancia, porque indica que no hay independencia entre quienes elaboran los proyectos y quienes deciden acerca de los mismos, lo que puede conducir a una sub optimización en el uso de los recursos financieros de la institución.

---

<sup>48</sup> En reunión del día 30 de mayo en las oficinas de CAFESG, en la ciudad de Concordia.

**2.28** La CAFESG ha trabajado de manera permanente y en forma coordinada con el Ministerio de Planeamiento, Infraestructura y Servicios (MPIS) de la Provincia de Entre Ríos, organismo ejecutor del programa.

De acuerdo a la información proporcionada por la Gobernación y miembros de la CAFESG, durante los períodos en que esta entidad no ha dispuesto de recursos financieros para apoyar las actividades de Desarrollo Empresarial ha sido el MPIS el que ha contribuido con los recursos para el pago de los gastos operacionales de dicha entidad, lo que refleja la trascendencia que el gobierno de Entre Ríos y el MPIS de esta provincia le asignan a la labor desempeñada por la CAFESG.

### **C. Conclusiones**

**2.29** En relación al análisis de los sectores productivos del área geográfica en que se ejecutará el Programa, es posible concluir lo siguiente:

- a) Si bien la zona es relativamente poco diversificada en terminos de su producción, hay varios sectores productivos emergentes y sectores productivos tradicionales que están experimentando importantes cambios en aspectos tales como procesos de reconversión dentro de un mismo sector tales como cambio de especies o mayor agregación de valor (sector de los cítricos), cambios generacionales con visiones empresariales más modernas (sector maderero), incorporación de nuevas especies en la zona (kiwis), incorporación de nuevas tecnologías y procesos de innovación (sector de los arándanos), incorporando nuevos servicios (sector turismo), entre otros. En consecuencia, el sector productivo está experimentando importantes cambios que pueden ser acelerados en caso de disponer de apoyo externo a las empresas.
- b) Todos los sectores productivos analizados en este informe presentan importantes necesidades de apoyo técnico y financiero tanto en aspectos de capacitación y gestión empresarial como en aspectos tecnológicos. Específicamente se observan necesidades en aspectos tales como:
  - Capacitación y asistencia técnica
  - Estándares y certificaciones
  - Asociatividad
  - Transferencia tecnológica
  - Emprendimiento
  - Innovación
  - Desarrollo y fortalecimiento de mercados.
- c) Si bien no es algo extendido, hay sectores productivos que han realizado un importante trabajo colaborativo con organismos públicos como el INTA y SENASA. También hay algunas experiencias privadas en el uso de instrumentos de apoyo al desarrollo empresarial con mecanismos de aportes financieros no reembolsables.
- d) Las universidades locales, especialmente la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER), ha ido fortaleciendo sus desarrollo tecnológico y colaboración con el

sector productivo empresarial y con organismos públicos encargados de regular y/o controlar el cumplimiento de ciertos estándares técnicos, a través de la prestación de servicios tecnológicos.

- e) En consideración a la presencia de varios sectores productivos que requieren apoyo en diversas materias del quehacer empresarial, es recomendable prestar apoyo de manera multisectorial, es decir, prestar apoyo a todos los sectores productivos, y con una amplia gama de instrumentos o SDE, es decir, en diferentes aspectos del desarrollo empresarial. Idealmente debiera ser a través de instrumentos genéricos, flexibles, de manera que se puedan ajustar a las múltiples necesidades de los diferentes sectores productivos.

**2.30** Entre las principales conclusiones del análisis institucional en relación a lo que atañe al Componente I del Programa, es posible mencionar lo siguiente:

- a) La CAFESG reúne las condiciones necesarias para desempeñar un rol importante en la ejecución del Componente I del Programa, efectuando las labores técnicas en lo relacionado a la preparación, evaluación, seguimiento y evaluación de los resultados de los proyectos empresariales del Fondo Multisectorial de apoyo al desarrollo empresarial.
- b) No obstante lo anterior resulta importante realizar un proceso de capacitación a todo el personal del área de desarrollo de la institución en técnicas de preparación y evaluación de proyectos, con especial énfasis en los aspectos financieros y relación costo beneficio de los proyectos y mecanismos de evaluación de resultados de los proyectos una vez que estos hayan sido ejecutados.
- c) Por otra parte, será necesario también capacitar al equipo profesional de la CAFESG en el uso de los SDE o instrumentos que dispondrá el Fondo Multisectorial para apoyar al mejoramiento de la competitividad del sector empresarial. Para ello se sugiere una visita a entidades que realizan procesos similares a los que se ejecutarán en el Componente I, como podría ser la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) en Uruguay, la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) en Chile, u alguna de las agencias provinciales que operan en Argentina, a modo de ejemplo.  
Adicionalmente se sugiere un proceso de capacitación presencial en el uso de los instrumentos con un acompañamiento durante los primeros meses de la implementación del Fondo Multisectorial, que podría ser realizado en parte de manera presencial y en parte a distancia vía internet.
- d) Adicionalmente, el proceso de decisiones acerca de los proyectos de apoyo al desarrollo empresarial que determina la asignación de recursos financieros a cada uno de ellos, debiera ser diferente al que hoy realiza la CAFESG, incorporando una instancia decisora completamente ajena al actual directorio, conformada por representantes del sector público, privado y de la academia de reconocido prestigio en el ámbito local, y gestionado por la UEP.

- e) Considerando que las autoridades de la provincia de Entre Ríos están interesadas en crear una agencia provincial de promoción de exportaciones e inversiones es plenamente recomendable analizar el conjunto de instituciones que prestan apoyo al desarrollo del sector empresarial en la zona, con la finalidad de evitar, por una parte, la duplicidad de funciones y, por otra, la ausencia de algunas de las funciones requeridas para el apoyo al mejoramiento de la competitividad.
- f) Adicionalmente, se considera necesario lograr establecer los siguientes aspectos prioritarios para una adecuada gobernanza del Componente I del Programa:
- Establecer las funciones y los integrantes de un Consejo Estratégico para la gestión del Programa, con una visión integral de las necesidades empresariales de la zona.
  - Establecer las funciones e integrantes de un comité de asignación de recursos financieros a los proyectos presentados por las empresas locales, enmarcados en los instrumentos que el Fondo Multisectorial dispondrá.
  - Establecer las funciones del equipo de profesionales encargado de la preparación y evaluación de los proyectos de interés de las empresas de la zona.
  - Establecer las funciones del equipo de profesionales encargado del seguimiento y evaluación de resultados de los proyectos empresariales ejecutados con recursos financieros no reembolsables del Fondo Multisectorial y su correspondiente contrapartida empresarial.
  - Diseñar los instrumentos a utilizar en el Programa, estableciendo en cada caso los requisitos de elegibilidad de las empresas que puedan recibir recursos y los requisitos para la selección de los proyectos empresariales que el Fondo Multisectorial pueda cofinanciar.



### III. Propuesta

- 3.1** De acuerdo a lo establecido en el Programa, el Componente I financiará: (i) el fortalecimiento de la institucionalidad de promoción de exportaciones e inversiones en la Provincia de Entre Ríos; (ii) el diseño de una marca regional que considere los sectores productivos y servicios turísticos de ambos países; (iii) el diseño de un fondo multisectorial que promueva soluciones innovadoras para la mejora de la competitividad de cadenas productivas con potencial de integración binacional, que se vayan identificando durante la preparación y ejecución del Programa, a través de instrumentos o servicios de desarrollo empresarial, tales como asistencia técnica, certificaciones y/o verificaciones de normas, asociatividad y desarrollo de proveedores, y fomento de cadenas de valor binacionales; y (iv) la generación de bienes públicos, tales como estudios técnicos sectoriales, metodologías de producción y sistematización de información estadística.
- 3.2** Con la finalidad de gestionar los recursos financieros del Componente I, se propone disponer de los siguientes arreglos institucionales e instrumentos:

#### A. Institucionalidad

- 3.3** La descripción del marco institucional para la gestión del Componente I, incluyendo la gestión del Fondo Multisectorial, considera la identificación y descripción de los siguientes aspectos relevantes:

- (i) Participantes o actores
- (ii) Roles y funciones
- (iii) Modelo organizacional

Adicionalmente en el Anexo N°1, que se adjunta, se presenta un conjunto de “principios y criterios” que se han tenido en cuenta tanto para el diseño institucional, como para el diseño y operación de los instrumentos o SDE del Componente I.

#### 1. Participantes

- 3.4** Los actores o entidades que participarán directamente en la gestión y ejecución del Componente I, son los siguientes:
- (i) **Organismo Ejecutor:** es la institución responsable de la administración del Programa.
  - (ii) **Unidad Ejecutora:** es el equipo de profesionales encargado de la administración del Programa.
  - (iii) **Unidad de Gestión de Proyectos (UGP):** es el equipo de profesionales que presta los servicios de preparación, evaluación y seguimiento de los proyectos empresariales que se presenten al Fondo Multisectorial dispuesto para el apoyo al diseño e implementación de proyectos empresariales.

- (iv) Comité de Asignación de Recursos (CAR):** es un comité especialmente diseñado para asignar los recursos de cofinanciamiento a los proyectos de desarrollo empresarial del Fondo Multisectorial.
- (v) Proveedores de Servicios (PS):** son consultores individuales y empresas consultoras que prestan servicios de asistencia técnica y/o capacitación a las empresas beneficiarias del Fondo Multisectorial.
- (vi) Beneficiarios:** son las empresas que reciben aportes financieros no reembolsables del Fondo Multisectorial, para la ejecución de sus proyectos de mejoramiento de competitividad a través de los SDE o instrumentos de fomento.

## **2. Funciones y responsabilidades**

- 3.5** Las funciones y responsabilidades de cada una de las entidades participantes en el Componente I del Programa, son las siguientes:

### **a) Organismo Ejecutor**

- 3.6** El organismo ejecutor será el Ministerio de Planeamiento, Infraestructura y Servicios (MPIS) de la provincia de Entre Ríos. La administración del préstamo estará a cargo de la Unidad Ejecutora Provincial (UEP) dependiente de la Secretaria de Planeamiento, Infraestructura y Servicios.

El MIPS es la institución responsable de la administración del Programa e interlocutor frente al BID para la gestión técnica y financiera del Programa.

- 3.7** En lo referente al Componente I, el MIPS, se encargará de:
- (i)** La administración estratégica, técnica y financiera del Componente I;
  - (ii)** Velar por el cumplimiento de las normas del Componente I;
  - (iii)** Representar legalmente al Componente I y en particular al Fondo Multisectorial;
  - (iv)** Facilitar las instalaciones para la ejecución del Componente I;
  - (v)** Nombrar y evaluar permanentemente la gestión del Componente I, y disponer de las medidas administrativas al respecto;
  - (vi)** Participar en las principales actividades de promoción y difusión del Componente I.

### **b) Unidad Ejecutora Provincial (UEP)**

- 3.8** Corresponde al equipo de profesionales encargado de la ejecución del Programa. Esta unidad dispondrá de un Coordinador del Componente I del Programa, que será el profesional encargado de liderar y gestionar todas las actividades de programación, seguimiento, control y evaluación de dicho componente.
- 3.9** Más específicamente, el Coordinador del Componente I, tendrá las siguientes funciones principales:
- (i)** Velar por el logro de los objetivos y metas del componente I, en los plazos previstos y con los recursos presupuestados;

- (ii) Gestionar la preparación de los POA, los planes semestrales de actividades y tareas y los Informes Semestrales de Progreso del Componente I;
- (iii) Coordinar las especificaciones y las características técnicas de los TDR para la contratación de los servicios profesionales y equipos necesarios de adquirir para la ejecución de las actividades del Componente I;
- (iv) Supervisar, coordinar y evaluar el desempeño de los consultores y/o empresas consultoras contratadas para la ejecución de las actividades del Componente I,
- (v) Coordinar las actividades del Fondo Multisectorial con la UGP y el CAR, entre las que destacan la preparación de los proyectos que solicitan apoyo financiero al Fondo Multisectorial para ser sometidos a consideración del CAR, y la elaboración de los contratos de cofinanciamiento con los empresarios, con apoyo del asesor legal, y ejecutar las acciones necesarias para su cumplimiento;
- (vi) Coordinar los reembolsos de gastos de las empresas con convenio de cofinanciamiento.
- (vii) Coordinar el cierre administrativo y contable de los proyectos empresariales apoyados por el Fondo Multisectorial y el Componente I;
- (viii) Mantener resguardada la documentación de respaldo de los contratos de cofinanciamiento.

**c) Unidad de Gestión de Proyectos (UGP)**

**3.10** La UGP, dependiente de la UEP, es el equipo de profesionales que presta los servicios de preparación, evaluación, control, seguimiento y evaluación de resultados de los proyectos empresariales que se presenten al Fondo Multisectorial dispuesto para el apoyo al diseño e implementación de proyectos empresariales. Esta labor será realizada por el equipo de profesionales del área de Desarrollo de la CAFESG.

**3.11** Sus principales funciones de los profesionales de la CAFESG serán las siguientes:

- (i) Atender a los empresarios que deseen desarrollar proyectos de mejoramiento de su competitividad y entregarles orientación técnica acerca de las características, requisitos de elegibilidad y criterios de selección de proyectos de los diferentes SDE del Fondo Multisectorial;
- (ii) Apoyar el diseño de los proyectos empresariales que postularán a los SDE para su cofinanciamiento;
- (iii) Tramitar las solicitudes de apoyo a los proyectos empresariales, presentar y realizar las recomendaciones pertinentes sobre dichos proyectos al CAR, para su aprobación;
- (iv) Realizar labores de intermediación con los Proveedores de Servicios (PS) a ser contratados por los empresarios cuyos proyectos dispongan de cofinanciamiento del Programa;
- (v) Dar seguimiento a los proyectos aprobados por el CAR y evaluar sus resultados;
- (vi) Preparar y proveer información técnica sobre los proyectos de su responsabilidad a la UEP;

- (vii) Velar por el estricto cumplimiento del ROP y de los procesos administrativos del Programa;
- (viii) Establecer una comunicación fluida y periódica con las autoridades del Componente I y del Programa.

**d) Comité de Asignación de Recursos (CAR)**

- 3.12** El Comité de Asignación de Recursos (CAR) es una unidad dependiente de la UEP que tiene la misión de decidir acerca de los recursos financieros que se asignarán, caso a caso, a los proyectos que postulan a los aportes financieros no reembolsables que disponen los diferentes SDE o instrumentos del Fondo Multisectorial. Para sus decisiones, el CAR se basará en el análisis técnico y financiero de los proyectos, preparados y evaluados por la UGP.
- 3.13** El CAR es una unidad eminentemente técnica, que desempeñará las siguientes funciones:
- (i) Aprobar, rechazar o solicitar modificaciones a los proyectos empresariales que soliciten apoyo financiero no reembolsable a través de los SDE del Fondo Multisectorial, en base a un análisis técnico y económico (beneficio costo) de los mismos;
  - (ii) Proponer a la UEP, modificaciones para el mejoramiento de la operación de los SDE o instrumentos de fomento;
  - (iii) Proponer a la UEP recomendaciones para modificar los criterios de elegibilidad de las empresas que puedan postular a los SDE y de los criterios selección de los proyectos a cofinanciar a través de los SDE, en caso que lo estime necesario.
- 3.14** El CAR estará compuesto por 5 miembros que serán nombrados en representación de las siguientes organizaciones:
- (i) Secretaría de Planeamiento, Infraestructura y Servicios;
  - (ii) Secretaría de la Producción
  - (iii) Secretaría de Turismo
  - (iv) Sector privado productor de productos de bienes;
  - (v) Sector privado del turismo;
- 3.15** El CAR estará presidido por el Director de la UEP, y el Coordinador del Componente I, actuará como Secretario Ejecutivo del CAR.
- 3.16** Para su funcionamiento, el CAR deberá ceñirse por las siguientes disposiciones:
- (i) Será presididos por el representante del Gobernador Provincial o quién este designe en caso de su ausencia;
  - (ii) Cada miembro del CAR presente en las sesiones tendrá derecho a voz y voto para el proceso de análisis y toma de decisiones. En caso de empate decidirá el voto del Presidente del CAR;
  - (iii) El quórum mínimo para sesionar y tomar decisiones será de tres miembros del CAR presentes;

- (iv) Como norma general la CAR se reunirá mensualmente para decidir sobre los proyectos empresariales que se hayan presentado hasta una semana antes de cada sesión. En caso que la CAR lo estime necesario, se podrán realizar sesiones extraordinarias;
- (v) Las sesiones serán convocadas por el Secretario Ejecutivo de la CAR, quién en cada sesión deberá elaborar actas con las firmas de los miembros asistentes, incluyendo el fundamento de las resoluciones y la identificación de los votos de los miembros de la Comisión;
- (vi) A iniciativa del Presidente del CAR o a solicitud de alguno de los miembros del mismo, el Secretario Ejecutivo del CAR podrá invitar a las sesiones a las personas que considere idóneas para asesorar a la Comisión en aspectos técnicos que contribuyan al proceso de toma de decisiones acerca de los proyectos empresariales;
- (vii) Los miembros del CAR no podrán realizar contratos, solicitar empleo o recibir remuneración alguna por prestar asesorías a las empresas postulantes o beneficiarias del Fondo mientras desempeñen funciones como miembros de la Comisión;
- (viii) Los miembros del CAR no podrán ser dueños del todo o en parte de empresas que presenten proyectos para ser beneficiarios del Fondo.

**e) Proveedores de Servicios (PS)**

- 3.17** Son los consultores individuales y las empresas consultoras que prestan los servicios requeridos por las empresas beneficiarias de acuerdo a las metodologías y estándares técnicos establecidos por el Fondo Multisectorial y los Planes de Trabajo de cada uno de los proyectos aprobados.
- 3.18** Los proyectos empresariales que reciban cofinanciamiento del Fondo podrán contratar los servicios de asesoría técnica especializada y/o capacitación, establecidos en el Plan de Trabajo del proyecto, a consultores individuales y/o empresas consultoras que estén inscritos en el Registro de Proveedores que para tal efecto diseñará e implementará la UEP. Esto, además de permitir disponer de información sistematizada de los Proveedores de Servicios, contribuirá al desarrollo de un mercado más transparente de los mismos.
- 3.19** Los servicios requeridos por las empresas beneficiarias del Fondo se ejecutarán mediante un contrato de éstas con los Proveedores de Servicios, en el que se establecerá el Programa de Trabajo a realizar, los objetivos, las actividades, los tiempos requeridos para ello, los costos del servicio y los productos que se espera alcanzar (indicadores de resultado). El cumplimiento del contrato será de responsabilidad de la o las empresas beneficiarias con la supervisión de la UEP a través de la UGP.
- 3.20** Los Proveedores de Servicios serán calificados por la UEP para su participación en el Fondo, mediante un proceso de selección ágil y sencillo, el cual se basará esencialmente en la capacidad de los Proveedores de Servicios para transferir conocimientos, habilidades y destrezas a las empresas a través de asistencia técnica

y capacitación en actividades de desarrollo empresarial por medio de un proceso de enseñanza/aprendizaje sistematizado.

- 3.21** A fin de cautelar la igualdad de oportunidades, la competitividad en la oferta de servicios y la transparencia en los procesos de selección de Proveedores de Servicios, no existirán para ellos barreras a su participación en el Fondo basadas en la naturaleza de su organización, su nacionalidad<sup>49</sup>, raza, género, o religión. Sólo podrán definirse criterios de participación basados en reglas igualitarias para todos los Proveedores de Servicios, considerando la calidad de los servicios a ser proporcionados.
- 3.22** La UEP elaborará un sistema de acreditación y control de calidad de los Proveedores de Servicios, basado entre otros elementos en las evaluaciones que realizarán las Empresas Beneficiarias del Programa que sean atendidas por dichos proveedores.
- 3.23** Las principales funciones de los Proveedores de Servicios, son las siguientes:
- (i) Prestar servicios de asesoría técnica especializada y/o capacitación, acorde con la calidad, costos y tiempo establecidos en el contrato con la o las empresas contratantes;
  - (ii) Mantener la debida ética profesional y la confidencialidad de la información proporcionada por el o los empresarios y la obtenida a través de los servicios desarrollados;
  - (iii) Cumplir con la normativa vigente y las directrices que emita la UEP en relación al Fondo.
- 3.24** Un Proveedor de Servicios podrá ser excluido del Registro de Proveedores por parte de la UEP, y en consecuencia no podrá prestar servicios a proyectos financiados con recursos del Fondo, cuando se presente alguna o varias de las siguientes condiciones:
- (i) Deje de cumplir con los requisitos necesarios para ser inscrito;
  - (ii) Incumpla con las disposiciones directrices de la UEP;
  - (iii) Se demuestre, por parte de la o las Empresas Beneficiarias, el incumplimiento de uno o más contratos de prestación de servicios.

**f) Beneficiarios**

- 3.25** Los beneficiarios del Fondo Multisectorial son las empresas que reciban aportes financieros no reembolsables para la ejecución de sus proyectos a través de los SDE o instrumentos de fomento.
- 3.26** Las principales funciones de los Beneficiarios, son:
- (i) Presentar proyectos de desarrollo empresarial a través de los diferentes SDE o instrumentos que ofrece el Fondo;
  - (ii) Ejecutar los proyectos de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por el Fondo.

---

<sup>49</sup> Deben ser nacionales de los países miembros del BID.

- 3.27** Para constituirse en Beneficiarios del Fondo, las empresas deberán cumplir con todos los criterios de elegibilidad de empresas y los criterios de selección de proyectos.

### **3. Modelo Organizacional**

- 3.28** En consecuencia con la descripción de los principales participantes o actores del Programa y sus responsabilidades y/o funciones, el modelo organizacional del Fondo Multisectorial, se puede sintetizar de la siguiente manera:

**(i) Nivel Estratégico**

Corresponde al más alto nivel de la estructura organizacional del Programa. Está compuesto por el Organismo Ejecutor del Programa y sus mecanismos de decisión.

Su misión principal es la conducción estratégica y la coordinación para alcanzar los objetivos del Programa.

**(ii) Nivel de Gestión**

Corresponde al nivel de la administración técnico-operacional del Programa.

Está constituido por la UEP, la UGP y el CAR.

La misión principal de la UEP es la eficiencia en la ejecución del Programa para alcanzar sus objetivos, actuando siempre de acuerdo con las normas vigentes.

Para efectos de la gestión del Fondo Multisectorial, se dispone de la participación de la UGP y del CAR.

**(iii) Nivel de Prestación de Servicios**

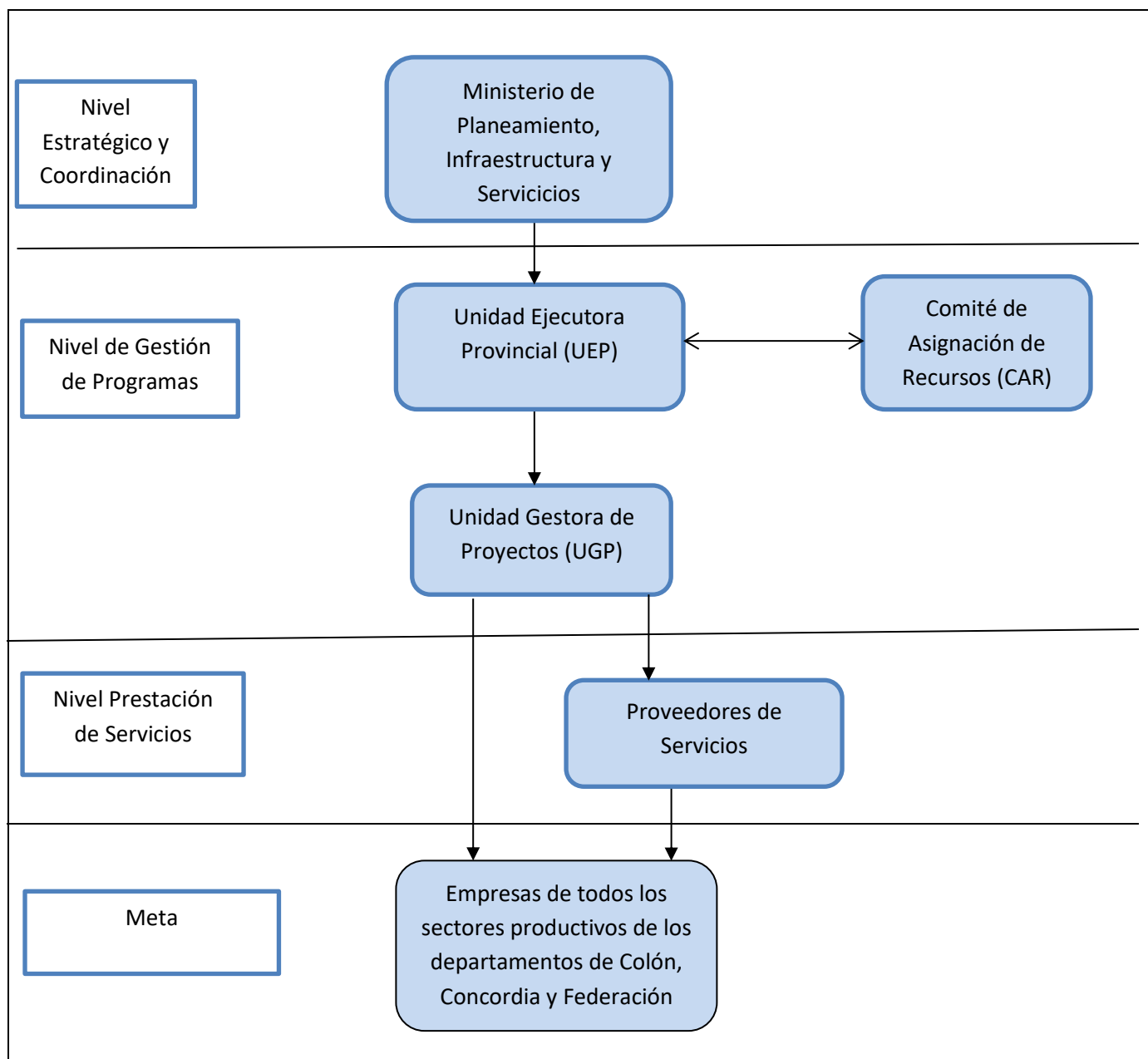
Corresponde al conjunto de empresas de consultoría y consultores individuales que prestan servicios especializados a los empresarios, en el marco de los SDE.

Ofrecen sus servicios en el mercado. Su misión principal es la de entregar los servicios requeridos por el Fondo de acuerdo a los estándares de calidad, precio y tiempo acordados con los empresarios.

**(iv) Meta: Empresas Beneficiarias**

Corresponde a empresas privadas, que hacen uso de los SDE que ofrece el Fondo Multisectorial. Son empresas localizadas en los departamentos de Colón, Concordia o Federación, o que a través del proyeto se instalarán en dicha zona. Su misión es la de presentar proyectos de mejoramiento de su competitividad, y ejecutarlos de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.

- 3.29** De acuerdo a lo expuesto, el modelo o estructura organizacional del Programa en lo que al Fondo Multisectorial se refiere, es el siguiente:



## B. Instrumentos

- 3.30** Los recursos del Componente I que estén destinados a apoyar el desarrollo de proyectos empresariales de los diferentes sectores productivos, se ejecutarán a través de un Fondo Multisectorial (Fondo).
- 3.31** Es importante señalar que el Fondo Multisectorial actuará con aportes financieros no reembolsables como una forma deliberada de incentivar y provocar cambios en la realidad empresarial de su zona de influencia, mostrando, con ejemplos logrados localmente, nuevas formas de enfrentar el desarrollo empresarial, basadas en un



trabajo de largo plazo realizado de manera conjunta entre el sector público, el sector empresarial y los centros de conocimiento.

- 3.32** Este Fondo dispondrá de diferentes instrumentos o SDE, cada uno de los cuales estará dirigido a lograr diferentes objetivos del ámbito empresarial, con el propósito general de contribuir a la elaboración e implementación de proyectos empresariales que tengan como finalidad lograr mejoramientos en la competitividad de sus empresas.
- 3.33** Entre los principales aspectos que es necesario destacar con respecto al funcionamiento del Fondo, se pueden mencionar los siguientes:
- a)** Cada instrumento del Fondo apoyará diferentes aspectos de las necesidades de los empresarios, independientemente del sector productivo al que pertenezcan las empresas.
  - b)** En todos los casos deberá haber un cofinanciamiento, es decir, una parte del financiamiento del proyecto la aportará el Programa y otra parte la aportará el o los empresarios a los que pertenece el proyecto. Los aportes del Fondo corresponde a recursos financieros que no serán reembolsables por parte de las empresas.
  - c)** Para acceder a los SDE el Fondo dispondrá de un sistema de “ventanilla abierta” (primero llega, primero en ser atendido) al que podrán acudir las empresas en el momento que lo estimen oportuno para solicitar apoyo para la ejecución de sus proyectos.  
Eventualmente, y debido a razones de restricción presupuestaria, o el desarrollo de un programa de incentivos especiales, se podrán hacer llamados a concursos para presentar los proyectos empresariales, los que podrán estar circunscritos a un sector, área geográfica o ámbito empresarial.
  - d)** Los empresarios podrán hacer uso de los diferentes instrumentos que se ponen a su disposición, pero podrán ejecutar simultáneamente un máximo de dos proyectos que tengan aportes del Fondo.
  - e)** Con al finalidad de promover la integración binacional con el Uruguay, cuando los proyectos presentados consideren la participación de empresas del dicho país, en caso de ser aprobados, recibirán mayores aportes de parte del Fondo.
  - f)** El Fondo dispondrá de mecanismos de apoyo a la preparación de los proyectos empresariales, en consideración a que, en general, las empresas presentan dificultades para realizar dicho proceso.
  - g)** Todos los proyectos que reciban aportes financieros del Fondo deberán cumplir con los requisitos de elegibilidad de las empresas que los presentan y los requisitos de selección de proyectos, que se especifican más adelante.
  - h)** Los proyectos empresariales que se financien con recursos del Fondo deberán demostrar que contribuirán al mejoramiento de la competitividad empresarial de manera sustentable.
- 3.34** Los instrumentos o servicios de desarrollo empresarial (SDE) que ofrecerá el Fondo Multisectorial, son los siguientes:

1. Asistencia Técnica
2. Calidad
3. Asociatividad
4. Desarrollo de Proveedores
5. Transferencia Tecnológica
6. Emprendimiento
7. Innovación
8. Promoción de Exportaciones

**3.35** A continuación se presentan los siguientes aspectos de cada instrumento: (i) Descripción; (ii) Objetivo; (iii) Modalidad; (iv) Etapas; (v) Cofinanciamiento; (vi) Aportes; (vii) Actividades financiables; y (viii) Gestión del proyecto cuando corresponda:

#### **1. Asistencia Técnica (AT)**

##### **a) Descripción**

Consiste en el apoyo financiero parcial no reembolsable del Fondo para la contratación, por parte de las empresas, de servicios de asesoría o consultoría especializada (asistencias técnicas), incluyendo la capacitación de empleados y directivos, para la implementación de mejoramientos tecnológicos y de gestión, que contribuyan a incrementar su productividad. Dichas asistencias especializadas podrán ser en áreas tales como sistemas de ventas, planificación estratégica, estudios y evaluación de equipamiento, diseño de productos, incorporación de sistemas de información, distribución de equipos y personal, entre otros. Las consultorías pueden ser en cualquier ámbito de la gestión empresarial, tales como desarrollo estratégico, formación empresarial, finanzas, contabilidad, diseño institucional, procesos productivos, comercialización, recursos humanos, entre otros.

##### **b) Objetivo**

El objetivo de las AT es incorporar mejoramientos tecnológicos y de gestión destinados a aumentar la productividad de las empresas.

##### **c) Modalidad**

Las empresas podrán solicitar este servicio en forma individual o colectiva (2 o más empresas).

##### **d) Etapas**

Las asistencias técnicas constan de dos etapas:

##### **(i) Etapa de Preparación**

Consiste en la realización de un diagnóstico, a través de un consultor experto, acerca de aspectos técnicos y/o de gestión en un área específica de la empresa, que dará origen a un proyecto de AT que deberá contener un Plan de Trabajo, especificando sus objetivos, actividades, costos, tiempos e indicadores resultados.

La duración máxima de esta etapa es de 3 meses.

El resultado esperado de esta etapa es la formulación del Plan de Trabajo para la ejecución de la AT.

**(ii) Etapa de Desarrollo**

Consiste en la ejecución del Plan de Trabajo establecido en la etapa anterior, a través del apoyo de consultores externos.

La duración máxima de esta etapa es de 12 meses.

Las empresas que postulen a la Etapa de Desarrollo sin postular a la Etapa de Preparación deberán presentar al Fondo los productos finales de dicha etapa, es decir, un informe con los resultados del diagnóstico y el Plan de Trabajo, especificando objetivos, actividades, costos y tiempos, para su implementación. Dicho informe será evaluado por el Fondo, y su aprobación por parte de este será condición necesaria para poder postular a la Etapa de Desarrollo.

El resultado esperado de esta etapa es la ejecución del Plan de Trabajo, alcanzando los indicadores de resultado establecidos, mediante los cuales se verifique que la empresa haya efectuado los mejoramientos tecnológicos y/o de gestión que contribuyan al aumento de su productividad.

**e) Cofinanciamiento**

El cofinanciamiento por parte del Fondo será de:

**(i) Etapa de Preparación**

Hasta el 50% del costo total de la etapa, con un monto máximo de US\$2.000 por empresa si la AT es realizada de manera individual y hasta US\$4.000 para el grupo de empresas si la AT es realizada en forma colectiva (2 o más empresas).

**(ii) Etapa de Desarrollo**

Hasta el 50% del costo total de la etapa, con un monto máximo de US\$10.000 por empresa si la AT es realizada de manera individual y hasta US\$15.000 para el grupo de empresas si la AT es realizada de manera colectiva (2 o más empresas).

En el caso que el proyecto a cofinanciar demuestre la participación de empresas beneficiarias localizadas en el Uruguay o contribuya de manera inequívoca a incrementar las actividades empresariales entre Argentina y Uruguay, el aporte del Fondo en la Etapa de Desarrollo podrá ser de hasta un 60% del valor de la misma.

**f) Aportes**

Los mecanismos de pago dispuestos por el Fondo son:

**(i) Aporte empresarial**

Deberá ser 100% pecuniario, a través de gastos demostrables, asociados a la ejecución de la AT. No se considerarán aportes de contraparte desembolsos tales como los gastos en recursos humanos previamente contratados o el uso de bienes ya existentes en la empresa.

**(ii) Aporte del Fondo**

Se realizará siempre en forma posterior al aporte empresarial y una vez que los empresarios y el Fondo aprueben los informes de avances y/o informe final del proyecto, de acuerdo a lo establecido en el contrato entre los empresarios y los prestadores de servicios.

**g) Actividades financiables**

**(i)** Se reconocerán como actividades financiables por parte del Fondo:

- Consultorías
- Asesorías
- Capacitación
- Adquisición de bienes y servicios necesarios para el éxito de la AT y su implementación en las empresas, por hasta un máximo del 20% del valor del aporte del Fondo en Etapa de Desarrollo de la AT.

**(ii)** Se consideran como actividades no financiables por parte del Programa:

- Inversiones y compras de activos por sobre el 20% del valor del aporte del Fondo en la Etapa de Desarrollo de la AT.
- Sustitución de costos operacionales.

**2. Calidad**

**a) Descripción**

Consiste en el apoyo financiero parcial no reembolsable del Fondo para la contratación de consultorías especializadas destinadas a implementar normas técnicas y sistemas de gestión reconocidos y/o exigidos por los mercados de destino, nacionales o internacionales.

**b) Objetivo**

El objetivo es incorporar en las empresas normas técnicas y sistemas de gestión con estándares certificables y/o verificables, reconocidos en los mercados de destino, con la finalidad de asegurar y ampliar sus mercados y ventas.

**c) Modalidad**

Las empresas podrán solicitar este servicio en forma individual o colectiva (2 o más empresas).

**d) Etapas**

Este SDE se realiza en 3 etapas:

**(i) Etapa de Preparación**

Consiste en el levantamiento de información a través de un consultor externo, que le permita a las empresas dimensionar sus diferencias (carencias) respecto a un determinado estándar técnico y/o de gestión empresarial, y en base a ello establecer un Plan de Trabajo para alcanzar dicho estándar, especificando las actividades, costos y tiempos requeridos para ello.

La duración máxima de esta etapa es de 4 meses.

El resultado esperado de esta etapa es la formulación del Plan de Trabajo.

**(ii) Etapa de Desarrollo**

Consiste en la ejecución del Plan de Trabajo establecido en la etapa anterior, con el apoyo de consultores externos.

La duración máxima de esta etapa es de 20 meses.

Las empresas que postulen a la Etapa de Desarrollo sin postular a la Etapa de Preparación deberán presentar al Fondo los productos finales de dicha etapa, es decir, un informe con los resultados del diagnóstico y el Plan de Trabajo, especificando las actividades, costos y tiempos, para su implementación. Dicho informe será evaluado por el Fondo, y su aprobación es condición necesaria para poder postular a la Etapa de Desarrollo.

El resultado esperado de esta etapa es la implementación de las normas o sistemas de gestión con la finalidad de alcanzar los estándares requeridos.

**(iii) Etapa de Verificación**

Consiste en la verificación (evaluación de conformidad) de las normas y/o sistemas de gestión implementados, y su verificación y/o certificación por parte de organismos expertos.

Esta etapa deberá ser ejecutada con el apoyo de una entidad distinta de la que apoyó a la empresa en las etapas anteriores.

El resultado esperado de esta etapa es la certificación (o verificación) de las normas técnicas y/o sistemas de gestión requeridos.

**e) Cofinanciamiento**

El cofinanciamiento por parte del Fondo será de:

**(i) Etapa de Preparación**

Hasta el 50% del costo de la etapa, con un monto máximo de US\$2.000 por empresa.

**(ii) Etapa de Desarrollo**

Hasta el 50% del costo total de la etapa, con un monto máximo de US\$10.000 por empresa.

**(iii) Etapa de Verificación**

Hasta el 50 % del costo total de la etapa, con un monto máximo de US\$3.000 por empresa.

**f) Aportes**

Los mecanismos de pago dispuestos por el Fondo son los siguientes:

**(i) Aporte empresarial**

- Deberá ser 100% pecuniario, a través de gastos demostrables asociados a la ejecución del proyecto.

No se considerarán aportes de contraparte como por ejemplo el gasto en recursos humanos previamente contratados o el uso de bienes ya existentes en la empresa.

**(ii) Aporte del Fondo**

- Se realizará siempre en forma posterior al aporte empresarial y una vez que el Fondo apruebe los informes de avances y/o informe final del proyecto, de acuerdo a lo establecido en el contrato entre los empresarios y los prestadores de servicios.

**g) Actividades financiadas**

**(i) Se reconocerán como actividades financiadas por parte del Fondo:**

- Consultorías y asesorías
- Capacitación
- Obtención de documentos de verificación y/o certificación
- Adquisición de bienes y servicios necesarios para alcanzar los estándares exigidos, por un monto de hasta el 30% del aporte del Fondo en la Etapa de Desarrollo.

**(ii) Se consideran como actividades no financiadas por parte del Programa:**

- Inversiones y compras de activos que superen el 30% del valor del aporte del Fondo en la Etapa de Desarrollo.
- Sustitución de costos.
- Costos operacionales.

**3. Asociatividad**

El objetivo de este programa es apoyar a las empresas a enfrentar desafíos comunes y/o generar negocios en forma colectiva o asociativa como medio para enfrentar de manera más competitiva sus mercados meta.

**a) Descripción**

Consiste en el aporte financiero parcial no reembolsable para la ejecución de proyectos de un grupo conformado por a lo menos 3 empresas, que les permita enfrentar desafíos comunes y/o realizar negocios en forma asociativa en aspectos tales como complementación de oferta para ampliar mercados, centralización de compras para disminuir costos, desarrollo de sistemas de información y comercialización conjuntos, desarrollo de nuevos negocios, entre otros, con la finalidad de enfrentar de manera más competitiva sus mercados.

**b) Objetivo**

El objetivo es mejorar la competitividad de las empresas a través de la ejecución de proyectos colectivos que contribuyan a alcanzar las metas comunes al grupo empresarial, manteniendo la identidad empresarial individual de los miembros del grupo.

**c) Modalidad**

Las empresas deberán solicitar este servicio en forma colectiva o asociativa (3 o más empresas).

**d) Etapas**

Las etapas son de este SDE son las siguientes:

**(i) Etapa de Preparación**

El objetivo de esta etapa es la preparación y formulación de un proyecto asociativo de mediano a largo plazo. Para ello, con el apoyo de asesoría especializada, se podrán ejecutar actividades tendientes a generar lazos de confianza entre los empresarios, y a desarrollar actividades de carácter piloto o experimental que permitan establecer las bases de su proyecto asociativo de más largo plazo.

Entre las principales actividades a desarrollar se consideran:

- Diagnósticos de las potencialidades asociativas de cada una de las empresas participantes.
- Talleres para la preparación y formulación del proyecto asociativo de mediano a largo plazo.

El proyecto debe contener un Plan de Trabajo, especificando sus objetivos, actividades, costos, tiempos e indicadores de éxito para su ejecución.

La duración máxima de esta etapa es de 6 meses.

El resultado esperado de esta etapa es la formulación del Plan de Trabajo del proyecto asociativo, con un grupo de empresas comprometido para su ejecución.

**(ii) Etapa de Desarrollo**

Consiste en la ejecución del Plan de Trabajo del proyecto asociativo formulado en la etapa anterior.

La duración máxima de esta etapa es de tres años.

El Fondo evaluará anualmente la evolución del proyecto, en base a lo cual podrá proceder a la renovación de su financiamiento.

La gestión de la etapa de desarrollo estará a cargo de un Gerente, seleccionado por las empresas de la alianza y ratificado por el Fondo.

El resultado esperado de esta etapa es el logro de los objetivos del proyecto asociativo, de acuerdo a los indicadores de resultado del mismo.

**e) Cofinanciamiento**

El cofinanciamiento dispuesto por parte del Fondo será:

**(i) Etapa de Preparación**

Hasta el 50% del costo de la etapa, con un monto máximo de aporte del Programa de US\$2.000 por empresa.

El aporte máximo del Fondo para esta etapa es de US\$15.000.

**(ii) Etapa de Desarrollo**

Hasta el 50% del costo total de la etapa, con un monto máximo de US\$10.000 por empresa por año.

El aporte máximo del Fondo para esta etapa es de US\$100.000 anuales.

En el caso que el proyecto a cofinanciar demuestre la participación de empresas beneficiarias localizadas en el Uruguay o contribuya de manera inequívoca a incrementar las actividades empresariales entre Argentina y

Uruguay, el aporte del Fondo en la Etapa de Desarrollo podrá ser de hasta un 60% del valor de la misma.

**f) Aportes**

Los mecanismos de pago dispuestos por el Fondo serán los siguientes:

**(i) Aporte empresarial**

Podrá ser pecuniario en a lo menos el 70% en gastos demostrables asociados a la ejecución del proyecto. El resto deberá ser en especies y estar establecido en el Plan de Trabajo.

En caso de que alguna de las empresas del grupo decida retirarse del proyecto, el aporte empresarial comprometido deberá ser enterado entre las empresas que permanecen en el proyecto. En caso contrario, deberá reformularse el proyecto con las empresas que permanecen en el grupo asociativo, siempre y cuando estas sean al menos 3.

**(ii) Aporte del Fondo**

Se realizará siempre en forma posterior al aporte empresarial y una vez que los empresarios y el Fondo aprueben los informes de avances y/o informe final del proyecto, de acuerdo a lo establecido en el contrato entre los empresarios y los prestadores de servicios.

**g) Actividades financiables**

(i) Se reconocerán como actividades financiables por parte del Fondo:

- Gastos asociados a la operación de una unidad de gestión, tales como:
  - ✓ Remuneraciones del personal (el aporte mensual máximo del Fondo para la remuneración del Gerente será de US \$ 2.000, valor bruto).
  - ✓ Arriendo de oficinas de acuerdo al valor de mercado de un espacio para la gestión del proyecto.
  - ✓ Compra de equipamiento básico (muebles, PC, telefonía fija y móvil).
  - ✓ Pago de servicios básicos (agua, teléfono, luz, gas, correo, etc.).
  - ✓ Gastos de viaje del Gerente y personal (los viáticos del Gerente deberán ceñirse por las pautas que para tal efecto tiene el sector público).
- Gastos del proceso de contratación del Gerente.
- Formación y capacitación de recursos humanos.
- Consultorías, asesorías y estudios especializados.
- Asistencia a ferias y exposiciones.
- Gastos legales asociados al proyecto.
- Envío y traida de muestras.
- Adquisición de libros y revistas especializadas.
- Adquisición de bienes y servicios necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto por un valor de hasta el 30% del aporte del Fondo en Etapa de Desarrollo.

(ii) Se consideran como actividades no financiables por parte del Fondo:

- Adquisición de activos fijos por valores que superen el 30% del valor del aporte del Fondo en la Etapa de Desarrollo.



- Capital de trabajo para la operación de las empresas.

#### **h) Gestión del Proyecto**

Para la gestión, los proyectos asociativos requerirán de un Gerente o Coordinador, que se encargará de la gestión del proyecto y de actuar como contraparte del grupo empresarial ante el Fondo.

Su participación deberá regirse por las siguientes normas:

- (i) La formulación del proyecto deberá contener un perfil detallado de las características del Gerente requerido en base al Plan de Trabajo a realizar;
- (ii) Para la contratación del Gerente se llamará a concurso público;
- (iii) El Gerente deberá ser seleccionado por los empresarios que integran el proyecto asociativo, sujeto a la no objeción de la Fondo;
- (iv) El Fondo deberá verificar que no exista conflicto de intereses por vinculaciones profesionales, familiares, empresariales o de tipo patrimonial de los empresarios con el Gerente o con funcionarios que administran el Fondo;
- (v) El Gerente de un proyecto asociativo no podrá dar asesoría remunerada a las empresas que participan del mismo mientras ocupe ese cargo.

### **4. Desarrollo de Proveedores**

#### **a) Descripción**

Consiste en el aporte financiero parcial no reembolsable para la ejecución de proyectos de aumento de la competitividad de las cadenas productivas y de cada una de las empresas participantes, favoreciendo la incorporación de empresas pequeñas. Contribuyen a fortalecer la relación entre una firma demandante (líder), de mayor tamaño, y sus empresas proveedoras, a través de la ejecución de proyectos de mejoramiento tecnológico y/o de gestión.

#### **b) Objetivo**

El objetivo es mejorar la competitividad de la cadena productiva y de cada una de las empresas que participan en el proyecto.

#### **c) Modalidad**

Las empresas deberán solicitar este servicio en forma colectiva (mínimo 5 empresas proveedoras), a través de la empresa demandante o líder de la cadena productiva.

#### **d) Etapas**

Este instrumento se realizará en las siguientes etapas:

##### **(i) Etapa de Preparación**

El objetivo de esta etapa es la preparación y formulación de un proyecto de desarrollo o fortalecimiento de los proveedores de bienes y servicios de una cadena productiva. Para ello, con la asesoría especializada proveniente de la empresa demandante, se realizará un diagnóstico de la situación actual a partir del cual se elaborará un Plan de Trabajo, con el fin de instalar o fortalecer las capacidades a un mínimo de 5 proveedores.

El Plan de Trabajo, deberá incluir actividades complementarias y adicionales a las que la empresa demandante ejecuta habitualmente con sus proveedores, y deberá ser realizada con la participación de un consultor o empresa consultora especializada.

El Plan de Trabajo deberá ser consensuado con los proveedores que participarán del proyecto.

La duración máxima de esta etapa es de 6 meses.

El resultado esperado de esta etapa es la formulación de un proyecto de desarrollo de proveedores, con un Plan de Trabajo, especificando los objetivos, las actividades a realizar, los costos y los tiempos e indicadores de resultado del mismo.

**(ii) Etapa de Desarrollo**

Consiste en la ejecución del Plan de Trabajo establecido en la etapa anterior, con la participación de un mínimo de 5 empresas proveedoras.

La duración máxima de esta etapa es de 3 años.

El Fondo evaluará anualmente la evolución del proyecto, en base a lo cual podrá a la renovación anual de su financiamiento.

La ejecución de la Etapa de Desarrollo es responsabilidad de la empresa demandante (líder) y puede ser realizada por un consultor o empresa consultora, o por personal de la propia empresa demandante.

El resultado esperado de esta etapa es la ejecución del Plan de Trabajo que conlleve al logro de los objetivos del proyecto, medido de acuerdo a sus propios indicadores de resultado.

**e) Cofinanciamiento**

El cofinanciamiento de las etapas por parte del Fondo será:

**(i) Etapa de Preparación**

Hasta el 50% del costo de la etapa, con un monto máximo de aporte del Fondo de US\$2.000 por empresa proveedora. El aporte máximo del Fondo para esta etapa es de US\$20.000.

El Fondo no cofinanciará la Etapa de Preparación, cuando:

- La empresa demandante es una empresa del Estado;
- La empresa demandante es una empresa con participación mayoritaria del Estado u organismos dependientes;
- La empresa demandante no contrate servicios de terceros;
- La empresa demandante haya usado aportes del Programa para una Etapa de Preparación y posteriormente no haya postulado a la Etapa de Desarrollo.

**(ii) Etapa de Desarrollo**

Hasta el 50% del costo total de la etapa, con un monto máximo de US\$15.000 por empresa por año. El aporte máximo del Fondo para esta etapa es de US\$100.000 anuales.

En el caso que el proyecto a cofinanciar demuestre la participación de empresas beneficiarias localizadas en el Uruguay o contribuya de manera inequívoca a incrementar las actividades empresariales entre Argentina y Uruguay, el aporte del Fondo en la Etapa de Desarrollo podrá ser de hasta un 60% del valor de la misma.

**f) Aportes**

Los mecanismos de pago serán los siguientes:

**(i) Aporte empresarial**

Serán realizados en un 100% por la empresa demandante o líder.

Podrán ser en dinero efectivo (al menos el 50%) y en especies, tales como uso de bienes de la empresa (salvo bienes raíces), recursos humanos, técnicos y profesionales (remuneraciones acorde al mercado y en base a los pagos que la empresa realiza comúnmente, con un tope de US\$2.000 al mes), uso de vehículos (con un tope de US\$500 al mes).

Todos los aportes de la empresa demandante deben quedar individualizados, especificados y debidamente evaluados en el Plan de Trabajo. En todo caso, el aporte en uso de bienes, equipos y recursos humanos no puede ser superior a 50% de su aporte total.

**(ii) Aporte del Fondo**

Se realizará siempre en forma posterior al aporte empresarial y una vez que los empresarios y el Fondo aprueben los informes de avances y/o informe final del proyecto, de acuerdo a lo establecido en el contrato entre la empresa demandante o líder y los prestadores de servicios.

**g) Actividades financiables**

**(i) Se reconocerán como actividades financiables por parte del Fondo:**

- Actividades complementarias y adicionales a las que le empresa demandante ejecuta habitualmente con sus proveedores;
- Servicios de terceros, debidamente acreditados con contratos por la empresa demandante que formen parte del Plan de Actividades;
- Consultorías, asesorías y estudios especializados;
- Formación y capacitación de recursos humanos;
- Asistencia a seminarios, talleres y foros;
- Gastos corrientes de un Coordinador y Secretaria del proyecto.
- Adquisición de bienes y servicios necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto por un valor de hasta el 30% del valor total de los aportes del Fondo en la Etapa de Desarrollo.

**(ii) Se consideran como actividades no financiables por parte del Programa:**

- Adquisición de activos fijos por un valor superior al 30% del valor total de los aportes del Fondo en la Etapa de Desarrollo.
- Gastos de operación de las empresas que participan en el proyecto;
- Inversiones de la empresa grande (líder o demandante).

- Actividades que la empresa demandante realice habitualmente con sus proveedores. .

#### **h) Gestión del Proyecto**

Para la gestión, los proyectos de Desarrollo de Proveedores requieren de un Gerente que se encargará de la gestión del proyecto y de actuar como contraparte del grupo empresarial ante el Fondo. La empresa demandante será la encargada de la gestión del proyecto, a través de uno de los ejecutivos de su empresa, que actuará como Gerente del Proyecto de Desarrollo de Proveedores.

### **5. Transferencia Tecnológica**

El objetivo de este instrumento es apoyar a las empresas para la ejecución de actividades que les permitan incorporar o adaptar a su capital nuevos conocimientos de tecnologías de gestión y/o producción ya existentes, con el propósito de contribuir al aumento de su competitividad.

Este instrumento consta de 3 tipos de servicios:

- (i)** Misiones Tecnológicas
- (ii)** Consultoría Experta
- (iii)** Pasantías Tecnológicas

#### **5.1 Misiones Tecnológicas**

##### **a) Descripción**

Consiste en el aporte financiero parcial no reembolsable para la ejecución de proyectos de visitas a empresas, centros tecnológicos, ferias, seminarios y talleres de carácter tecnológico tanto en el país como en el exterior, con el objetivo de adquirir nuevos conocimientos aplicables a las empresas.

##### **b) Objetivo**

Incorporar y adaptar nuevos conocimientos y tecnologías en las empresas a través de visitas dirigidas a centros de conocimiento especializados y/o a empresas con mayor desarrollo y conocimiento.

##### **c) Modalidad**

Las empresas deberán solicitar este servicio en forma colectiva, con un mínimo 3 empresas, salvo excepciones en que en la zona no existan más empresas en el rubro.

##### **d) Etapas**

Este SDE considera las siguientes etapas:

##### **(i) Etapa de Preparación**

Consiste en la organización de un Plan de Trabajo a realizar en el exterior, con el apoyo de consultores externos, acorde a las necesidades de conocimiento y transferencia tecnológica de las empresas.

Las actividades consideradas en el Plan de Trabajo pueden ser visitas a empresas, universidades o centros de investigación y desarrollo tecnológico, que sean de interés para las empresas; asistencia a seminarios de

especialización en modernas tecnologías de procesos productivos y de gestión, y la concurrencia a ferias y exposiciones internacionales de contenido tecnológico relacionadas con el quehacer productivo de las empresas.

La duración máxima de esta etapa es de 3 meses.

El resultado esperado de esta etapa es el diseño de un Plan de Trabajo en el exterior acorde a las necesidades de las empresas, identificando los objetivos, las actividades, los tiempos, los costos y los indicadores de resultado de la Misión Tecnológica.

**(ii) Etapa de Desarrollo**

Consiste en la ejecución las actividades contempladas en el Plan de Trabajo.

El tiempo de ejecución estará señalado en el Plan de Trabajo y no deberían transcurrir más de tres meses para la rendición presupuestaria y la entrega del Informe Técnico Final.

El resultado esperado de esta etapa es el logro de los objetivos de la Misión Tecnológica, de acuerdo a los indicadores de resultado definidos para ella.

**e) Cofinanciamiento**

El cofinanciamiento de las etapas por parte del Fondo será:

**(i) Etapa de Preparación**

Hasta el 50% del costo de la etapa, con un monto máximo de aporte del Programa de US\$2.000 para la Misión.

**(ii) Etapa de Desarrollo**

Hasta el 50% del costo total de la etapa, con un monto máximo de US\$3.000 por empresa. El aporte máximo del Programa para esta etapa es de US\$20.000 para la Misión.

En el caso que el proyecto a cofinanciar demuestre la participación de empresas beneficiarias localizadas en el Uruguay o contribuya de manera inequívoca a incrementar las actividades empresariales entre Argentina y Uruguay, el aporte del Fondo en la Etapa de Desarrollo podrá ser de hasta un 60% del valor de la misma.

**f) Aportes**

Los mecanismos de pago serán los siguientes:

**(i) Aporte empresarial**

- Deberá ser 100% pecuniario, a través de gastos demostrables y asociados a la ejecución del proyecto.

**(ii) Aporte del Fondo**

- Se realizará siempre en forma posterior al aporte empresarial y una vez que los empresarios y el Fondo aprueben la rendición de gastos.

**g) Actividades financieras**

Se reconocerán como actividades financieras por parte del Fondo los gastos en que se incurra para la participación de un ejecutivo o representante por empresa en:

- Pasajes aéreos en clase económica
- Transporte en el país de destino
- Alojamiento y alimentación
- Movilización
- Talleres, al inicio y término de la misión
- Asistencia a cursos y eventos de carácter tecnológico
- Inscripciones en eventos y seminarios
- Traductores.

**h) Coordinación**

Con la finalidad de coordinar las Misiones Tecnológicas en el exterior, se recomienda que el Fondo envíe a un profesional del sector público (perteneciente a la UE del Programa, o a la unidad evaluadora de proyectos del Fondo) para cumplir adecuadamente dicha labor, quién deberá además presentar un Informe de la Misión y comunicar sus resultados a otras empresas en caso de así estimarse.

Los costos de l viaje y estadía de este profesional deberán ser cancelados por el Fondo, sujeto a los mismos estándares de comodidad del resto de los miembros de la Misión.

**5.2 Consultoría Experta**

**a) Descripción**

Consiste en el aporte financiero parcial no reembolsable para la contratación de expertos, nacionales o internacionales, altamente especializados en tecnologías, procesos y productos.

**b) Objetivo**

Incorporar o adecuar en las empresas conocimientos y tecnologías de nivel internacional en su gestión, procesos productivos y productos (bienes o servicios).

**c) Modalidad**

Puede ser de carácter individual o colectivo (2 o más empresas).

**d) Etapas**

Este SDE considera las siguientes etapas:

**(i) Etapa de Preparación**

Consiste en el diagnóstico de las necesidades de la empresa y la búsqueda de los especialistas adecuados para cumplir con los requerimientos de adecuación y transferencia tecnológica, así como la preparación del proyecto de transferencia, consistente en un Plan de Trabajo que identifique los

objetivos, las actividades a realizar, los costos tiempos requeridos, y los indicadores de éxito del proyecto.

Esta etapa puede ser realizada directamente por la empresa o con el apoyo de un consultor o empresa consultora.

La duración máxima de esta etapa es de 3 meses.

El resultado esperado de esta etapa es la formulación del Plan de Trabajo a realizar por parte del experto.

**(ii) Etapa de Desarrollo**

Consiste en la ejecución del Plan de Trabajo elaborado en la etapa anterior.

La duración máxima de esta etapa es de 6 meses.

El resultado esperado de esta etapa es el logro de los objetivos del proyecto, de acuerdo a los indicadores de resultado del mismo.

En el caso que el proyecto a cofinanciar demuestre la participación de empresas beneficiarias localizadas en el Uruguay o contribuya de manera inequívoca a incrementar las actividades empresariales entre Argentina y Uruguay, el aporte del Fondo en la Etapa de Desarrollo podrá ser de hasta un 60% del valor de la misma.

**e) Cofinanciamiento**

El cofinanciamiento de las etapas por parte del Fondo será:

**(i) Etapa de Preparación**

Hasta el 50% del costo de la etapa, con un monto máximo de aporte del Fondo de US\$4.000.

**(ii) Etapa de Desarrollo**

Hasta el 50% del costo total de la etapa, con un monto máximo de US\$10.000 por empresa. El aporte máximo del Fondo para esta etapa es de US\$30.000.

**f) Aportes**

Los mecanismos de pago serán los siguientes:

**(i) Aporte empresarial**

Podrá ser pecuniario en al menos el 70% en gastos demostrables asociados a la ejecución del proyecto. El resto deberá ser en especies y deberá estar establecido en el Plan de Trabajo.

**(ii) Aporte del Fondo**

Se realizará siempre en forma posterior al aporte empresarial y una vez que los empresarios y el Fondo aprueben la rendición de gastos.

**g) Actividades financiadas**

Se reconocerán como actividades financiadas por parte del Fondo los gastos de:

- Servicios de búsqueda del experto
- Pasajes y estadía del experto (alojamiento y alimentación)
- Honorarios del experto
- Seminarios, cursos y talleres de trabajo

- Asesoría técnica experta nacional como soporte post-visita
- Traductores.

### **5.3 Pasantías Tecnológicas**

#### **a) Definición**

Consiste en el financiamiento parcial no reembolsable de la capacitación a través de la asistencia a cursos o pasantías de profesionales y técnicos de las empresas, tanto en el país como en el exterior.

Dichos profesionales o técnicos deben tener contrato vigentes con la empresa por un plazo mínimo de 1 año de antigüedad, y demostrar pleno dominio del idioma del país en que se realizará la pasantía.

#### **b) Objetivo**

Incorporar en los profesionales y técnicos de las empresas, conocimientos altamente especializados en gestión, procesos productivos y productos (bienes o servicios).

#### **c) Modalidad**

Es un servicio de carácter individual o colectivo (2 o más empresas).

#### **d) Etapas**

Este SDE considera las siguientes etapas:

##### **(i) Etapa de Preparación**

Consiste en la elaboración del proyecto de pasantía, fundamentando sus objetivos, las características y resultados esperados, así como la identificación del organismo o institución que acredite la disponibilidad para el desarrollo de la pasantía de la empresa, y el profesional o técnico beneficiado. El proyecto deberá contener un Plan de Trabajo que especifique los objetivos, las actividades a realizar, los costos y tiempos requeridos, y los indicadores de resultado del mismo.

La duración máxima de esta etapa es de 3 meses.

El resultado esperado de esta etapa es la preparación del Plan de Trabajo del proyecto de pasantía.

##### **(ii) Etapa de Desarrollo**

La empresa beneficiaria enviará al profesional o técnico a la realización de la pasantía de transferencia tecnológica, de acuerdo al Plan del Trabajo.

El tiempo de duración de esta etapa será, como máximo, de 6 meses.

El resultado esperado de esta etapa es la ejecución de Plan de Trabajo y el logro de los objetivos del proyecto, de acuerdo a los indicadores de resultado del mismo.

#### **e) Cofinanciamiento**

El cofinanciamiento de las etapas por parte del Fondo será:



**(i) Etapa de Preparación**

Hasta el 50% del costo de la etapa, con un monto máximo de aporte del Programa de US\$2.000.

**(ii) Etapa de Desarrollo**

Hasta el 50% del costo total de la etapa, con un monto máximo de US\$10.000 por empresa.

En el caso que el proyecto a cofinanciar demuestre la participación de empresas beneficiarias localizadas en el Uruguay o contribuya de manera inequívoca a incrementar las actividades empresariales entre Argentina y Uruguay, el aporte del Fondo en la Etapa de Desarrollo podrá ser de hasta un 60% del valor de la misma.

**f) Aportes**

Los mecanismos de pago serán los siguientes:

**(i) Aporte empresarial**

Deberá ser 100% pecuniario, a través de gastos demostrables y asociados a la ejecución del proyecto.

**(ii) Aporte del Fondo**

Se realizará siempre en forma posterior al aporte empresarial y una vez que los empresarios y la UE aprueben la rendición de gastos.

**g) Actividades financiadas**

Se reconocerán como actividades financiadas por parte del Fondo:

- Gastos del pasante: pasajes, alimentación, alojamiento, movilización y material bibliográfico;
- Remuneración del pasante durante el período de duración de la pasantía;
- Costos de los cursos o capacitación;
- Adquisición de material relacionado a la pasantía

**6. Emprendimiento**

**a) Descripción**

Consiste en el aporte financiero parcial no reembolsable para el desarrollo de proyectos de emprendimiento que sean innovadores y se consideren necesarios para el desarrollo de la zona de influencia del proyecto.

**b) Objetivo**

El objetivo de este servicio es apoyar el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales con la finalidad de que contribuya a la agregación de valor en las cadenas de valor y a la diversificación del aparato productivo de la zona en que se desarrolla el Programa.

**c) Modalidad**

Es un SDE que operará bajo la modalidad de concurso.

Los proyectos serán de carácter individual para empresas en formación o para el escalamiento de empresas emergentes.

#### **d) Etapas**

##### **(i) Etapa de Preparación**

Consiste en la preparación del Plan de Trabajo a realizar por el emprendedor, para lo cual contará con el apoyo de los profesionales que gestionan y/o prestan servicios al Fondo.

El resultado esperado de esta etapa es la formulación del proyecto de innovación con un Plan de Trabajo, que establezca los objetivos, las actividades a realizar, los costos, los tiempos de demora y los indicadores de resultado esperados.

Esta etapa tendrá una duración máxima de 2 meses.

##### **(ii) Etapa de Desarrollo**

Esta etapa consiste en la ejecución del Plan de Trabajo diseñado en la etapa anterior que conlleve al logro de los objetivos del proyecto de emprendimiento.

Esta etapa puede tener un plazo máximo de ejecución de 1 año.

#### **e) Cofinanciamiento**

El cofinanciamiento, se realizará de la siguiente manera:

##### **(i) Etapa de Preparación**

Sin aporte financiero por parte del Fondo.

El Fondo otorgará apoyo profesional en la formulación del proyecto y diseño del Plan de Trabajo.

##### **(ii) Etapa de Desarrollo**

Hasta un 90% del total de los costos de la etapa, con un tope máximo de US\$15.000.

En el caso que el proyecto a cofinanciar contribuya de manera inequívoca a incrementar las actividades empresariales entre Argentina y Uruguay, el aporte del Fondo en la Etapa de Desarrollo podrá ser de hasta US\$20.000 del valor de la misma.

#### **f) Aportes**

Los mecanismos de pago serán los siguientes:

##### **(i) Aporte empresarial**

El aporte empresarial deberá ser pecuniario en al menos un 5% del costo total del proyecto.

El resto del aporte empresarial puede ser en especies tales como la utilización de recursos humanos de la empresa o uso de bienes e instalaciones ya existentes.

**(ii) Aporte del Fondo**

Se realizará junto al aporte empresarial de acuerdo a los desembolsos requeridos para realizar el Plan de Trabajo.

**g) Actividades financiables**

Se considerarán como actividades financiables todas aquellas establecidas en Plan de Trabajo aprobado por el Fondo, y que son específicas a cada proyecto.

**7. Innovación**

**a) Descripción**

Consiste en el aporte financiero parcial no reembolsable para el desarrollo de proyectos empresariales de innovación de procesos (incluyendo modelos de gestión y comercialización) y productos (bienes o servicios).

**b) Objetivo**

Desarrollar, desde la iniciativa empresarial, proyectos de innovación<sup>50</sup> en las empresas, conducentes a la generación de nuevos productos y/o procesos o al mejoramiento de ellos, con el objetivo de aumentar la competitividad de las empresas.

**c) Modalidad**

Las empresas podrán solicitar este servicio en forma individual o colectiva (2 o más empresas).

**d) Etapas**

Este SDE, se desarrolla en las siguientes etapas:

**(i) Etapa de Preparación**

Con el apoyo de un consultor externo, la empresa preparará el proyecto indicando las especificaciones técnicas de lo que se pretende innovar y un Plan de Trabajo indicando los objetivos, las actividades los costos asociados y una evaluación financiera de los resultados esperados en caso de éxito del proyecto. Se incluye en estas actividades el diseño y/o construcción de un modelo o piloto, cuando el proyecto así lo requiera.

El Plan de Trabajo podrá incluir la ejecución de actividades tales como:

- Investigación y desarrollo de tecnologías de nuevos productos, bienes y servicios y la incorporación de nuevos procesos a la producción,
- Desarrollo de modelos, prototipos y experiencias piloto.

---

<sup>50</sup> Se considerarán como proyectos innovativos aquellos que consideren:

- (i) El desarrollo de nuevos productos o servicios, no existentes en el mercado provincial, y para los cuales se establecerán capacidades locales de producción;
- (ii) El desarrollo de productos o servicios, que si bien existen en el mercado nacional o provincial, no se dispone de capacidades locales para su producción;
- (iii) La Incorporación de nuevos procesos productivos y de servicios, no existentes la provincia, que incrementan sustancialmente la eficiencia y la productividad de la empresa.

- Estudios de prospección, tipificación y cuantificación de recursos naturales, cuya metodología a desarrollar o el recurso a explotar, constituya una novedad tecnológica, siempre que no estén protegidos por concesiones o derechos de propiedad de terceros, entre otros.

La duración máxima de esta etapa es de 6 meses.

El resultado esperado de esta etapa es la formulación del proyecto de innovación con un Plan de Trabajo, especificando los objetivos, las actividades a realizar, los costos, tiempos e indicadores de resultado del mismo.

**(ii) Etapa de Desarrollo**

En esta etapa la empresa ejecutará las actividades contempladas en el Plan de Trabajo del proyecto.

El resultado esperado de esta etapa es la ejecución del Plan de Trabajo que conlleve al logro de los objetivos del proyecto innovativo medido de acuerdo a sus propios indicadores de éxito.

Esta etapa puede tener un plazo máximo de ejecución de 2 años.

**e) Cofinanciamiento**

El cofinanciamiento, se realizará de la siguiente manera:

**(iii) Etapa de Preparación**

Hasta el 50% del costo de la etapa, con un monto máximo de aporte del Fondo de US\$4.000 por empresa.

**(iv) Etapa de Desarrollo**

Hasta un 60% del total de los costos de la etapa, con un tope máximo de US\$ 100.000 por empresa.

En el caso que el proyecto a cofinanciar demuestre la participación de empresas beneficiarias localizadas en el Uruguay o contribuya de manera inequívoca a incrementar las actividades empresariales entre Argentina y Uruguay, el aporte del Fondo en la Etapa de Desarrollo podrá ser de hasta un 70% del valor de la misma.

**f) Aportes**

Los mecanismos de pago serán los siguientes:

**(iii) Aporte empresarial**

El aporte empresarial deberá ser pecuniario en al menos un 50%.

El resto del aporte empresarial puede ser en especies tales como la utilización de recursos humanos de la empresa o uso de bienes e instalaciones ya existentes, pero que tienen un uso alternativo para la empresa.

**(iv) Aporte del Fondo**

Se realizará siempre en forma posterior al aporte empresarial y una vez que los empresarios y el Fondo aprueben los informes de avances y/o informe

final del proyecto, de acuerdo a lo establecido en el contrato entre la empresa y los prestadores de servicios.

**g) Actividades financieras**

Se reconocerán como admisibles para cofinanciamiento por parte del Fondo, actividades tales como:

- Remuneraciones y otros gastos asociados a los recursos humanos, técnicos y gerenciales
- Gastos en servicios como arriendos de oficina o vehículos destinados al proyecto
- Contratos de servicios especializados
- Consultorías especializadas
- Formación y capacitación
- Traída de expertos
- Inversión en equipamiento especializado para el diseño del prototipo.

**8. Promoción de Exportaciones**

**a) Descripción**

Consiste en el financiamiento parcial no reembolsable para la prestación de servicios de apoyo a proyectos empresariales que tengan como objetivo la prospección, penetración y consolidación de mercados internacionales.

**b) Objetivo**

El objetivo de este SDE es apoyar a las empresas en el proceso de prospección, penetración y consolidación de mercados externos, y en el fortalecimiento de su gestión exportadora.

**c) Modalidad**

Es un servicio de carácter individual o colectivo (2 o más empresas).

**d) Etapas**

Las etapas de este SDE son las siguientes:

**(i) Etapa de Preparación**

Consiste en la realización, por parte de un consultor especializado, de un diagnóstico del potencial exportador de las empresas, en base al cual se elaborará un proyecto para la prospección, penetración y consolidación de sus mercados. El proyecto deberá contener un Plan de Trabajo que especifique los objetivos, las actividades a realizar, los costos, los tiempos requeridos y los indicadores de resultado del mismo.

La duración máxima de esta etapa es de 4 meses.

El resultado esperado de esta etapa es la preparación Plan de Trabajo del proyecto de prospección, penetración y consolidación de mercados.

**(ii) Etapa de Desarrollo**

Consiste en la ejecución del Plan de Trabajo establecido en la etapa anterior. El tiempo máximo de duración de esta etapa será de un año.

El resultado esperado de esta etapa es el logro de los objetivos del proyecto, de acuerdo a los indicadores de éxito del mismo.

**e) Cofinanciamiento**

El cofinanciamiento por parte del Fondo será el siguiente:

**(iii) Etapa de Preparación**

Hasta el 50% del costo de la etapa, con un monto máximo de aporte del Programa de US\$3.000, tanto para los proyectos individuales como colectivos.

**(iv) Etapa de Desarrollo**

Hasta el 50% del costo total de la etapa, con un monto máximo de U\$20.000 por empresa si se trata de un proyecto individual, y de US\$100.000 para proyectos colectivos, con un tope máximo de US\$15.000 por empresa.

En el caso que el proyecto a cofinanciar demuestre la participación de empresas beneficiarias localizadas en el Uruguay o contribuya de manera inequívoca a incrementar las actividades empresariales entre Argentina y Uruguay, el aporte del Fondo en la Etapa de Desarrollo podrá ser de hasta un 60% del valor de la misma.

**f) Aportes**

Los mecanismos de pago serán:

**(i) Aporte empresarial**

Deberá ser 100% pecuniario, a través de gastos demostrables y asociados a la ejecución del proyecto.

**(ii) Aporte del Fondo**

Se realizará siempre en forma posterior al aporte empresarial y una vez que los empresarios y el Fondo aprueben la rendición de gastos.

**g) Actividades financiadas**

Se reconocerán como actividades financiadas por parte del Programa los gastos correspondientes a:

- Honorarios y gastos asociados a los recursos humanos técnicos participantes en los proyectos
- Pasajes aéreos nacionales e internacionales al lugar de destino, en clase económica, incluyendo los gastos de embarque
- Viáticos internacionales de acuerdo a la escala de viáticos estipulada por el Ministerio de Relaciones Exteriores
- Misiones comerciales (directas e inversas)
- Muestras en ferias
- Imagen corporativa
- Envío y diseño de muestras
- Estudios de mercado
- Desarrollo de plataformas exportadoras

- Material de apoyo (salas de reuniones, proyectores, pantallas, mobiliario, etc.)
- Traductores
- Honorarios de consultores

## **C. Criterios de elegibilidad y selección**

### **1. Criterios de elegibilidad de empresas**

**3.36** Los requisitos mínimos que deben cumplir las empresas para acceder a los SDE del Fondo, son los siguientes:

- (i) Estar formalmente constituida como empresa<sup>51</sup>;
- (ii) Estar operando durante el último año (últimos 12 meses)<sup>52</sup>;
- (iii) Estar operando o pretender operar a través del proyeto en los departamentos de Colón y/o Concordia y/o Federación.

**3.37** Para acceder a los SDE, las empresas deberán, además:

- (i) Postular formalmente a los servicios que ofrece el Fondo Multisectorial a través de los procedimientos y formularios que éste especifique;
- (ii) Presentar toda la documentación que el Fondo establezca y requiera;
- (iii) Estar dispuesta a financiar el aporte empresarial y aceptar las condiciones financieras de los aportes;
- (iv) Estar dispuesta a realizar los convenios requeridos por el Fondo;
- (v) Estar dispuesta a entregar toda la información requerida por el Fondo para sus actividades de seguimiento y cierre de los proyectos, así como para las actividades de evaluación de resultados e impacto y auditorías que se realicen por parte de la administración del Programa o quién éste determine.

**3.38** Adicionalmente para los proyectos del Programa de Alianzas Empresariales (Proyectos Asociativos y Desarrollo de Proveedores), las empresas que postulen al Fondo no deben estar relacionadas entre sí. Se entenderá por empresas relacionadas, aquellas cuyos dueños o socios tienen participación directa o indirecta en más de una empresa del grupo que participa en el proyecto, en al menos un 50% de su patrimonio.

**3.39** Las empresas que cumplan con los criterios de elegibilidad podrán hacer uso de uno o varios servicios del Fondo, en la medida que:

- (i) Los proyectos ya ejecutados con recursos del Fondo hayan finalizado, a juicio de la UEP, de acuerdo a lo establecido en el Plan de Trabajo.
- (ii) No realicen más de dos proyectos con recursos del Fondo en forma simultánea.

<sup>51</sup> Requisito no exigible para el SDE llamado Emprendimiento.

<sup>52</sup> Requisito no exigible para el SDE llamado Emprendimiento.

## **2. Criterios de selección de proyectos**

**3.40** La aprobación de los proyectos a cofinanciar por parte del Fondo, se realizará de acuerdo a la etapa en que se encuentre el proyecto. Los requisitos mínimos que debe cumplir un proyecto para recibir apoyo del Fondo, en cada una de sus etapas son los siguientes:

### **a) Etapa de Preparación**

**3.41** Podrán recibir apoyo financiero del Fondo para la realización de la Etapa de Preparación de los proyectos las empresas que cumplan con todos los criterios de elegibilidad.

**3.42** Para la aprobación de los proyectos en la Etapa de Preparación el Fondo realizará una evaluación de:

- (i) La pertinencia que tiene para la o las empresas la ejecución del proyecto presentado;
- (ii) La incidencia del proyecto en la competitividad de la o las empresas participantes;
- (iii) La capacidad de recursos financieros y técnicos por parte de la o las empresas beneficiarias para su implementación.

### **b) Etapa de Desarrollo**

**3.43** Podrán recibir apoyo financiero del Fondo para la realización de la Etapa de Desarrollo, los proyectos que:

- (i) Hayan finalizado exitosamente la Etapa de Preparación y, en consecuencia, dispongan de un proyecto con una descripción clara de sus objetivos y un Plan de Trabajo que especifique los objetivos, las actividades necesarias para llevarlo a cabo, los costos asociados a ellas, los tiempos requeridos y los indicadores de proceso y de resultado del mismo;
- (ii) Presenten toda la información requerida por el Fondo;
- (iii) Hayan realizado el cofinanciamiento de la Etapa de Preparación de acuerdo a lo establecido en el convenio celebrado con el Fondo;
- (iv) Los proyectos dispongan de una evaluación económica en que la relación beneficio costo sea positiva, es decir, que sea potencialmente rentable;
- (v) Los proyectos dispongan de indicadores de proceso y de resultado factibles de dimensionar y congruentes con la evaluación económica de los mismos;
- (vi) No contravengan las disposiciones laborales, tributarias y medioambientales vigentes en el país, para lo cual se solicitará una declaración jurada del empresario o su representante legal.

**3.44** Para la aprobación de la Etapa de Desarrollo, el Fondo realizará un análisis de consistencia y coherencia entre las actividades a realizar y el presupuesto requerido para el logro de los objetivos del proyecto, siendo requisito para su aprobación la existencia de una relación beneficio costo positiva.



En la evaluación de los proyectos se considerarán como relevantes, los siguientes factores:

- (i) El aumento proyectado de las ventas y exportaciones;
- (ii) El aumento proyectado del margen operacional (ingresos brutos sobre ventas);
- (iii) El impacto neutro o positivo sobre el medio ambiente (producción limpia, producción orgánica, entre otras);
- (iv) La generación de empleo.

**3.45** Para los proyectos que duran más de un año (alianzas empresariales), al finalizar cada año de operación de éstos, se realizará una evaluación de sus avances de en base al cumplimiento del Plan de Trabajo y a la evolución de los indicadores de proceso y de resultado. En consideración a dicha evaluación, el CAR decidirá la aprobación de la continuidad del proyecto para un nuevo año de operaciones, solicitar las modificaciones que estime pertinentes o determinar su cierre.

#### **c) Etapa de Verificación<sup>53</sup>**

**3.46** Podrán recibir apoyo financiero del Fondo para la realización de la Etapa de Verificación, los proyectos que presenten el documento que acredite su certificación o evaluación de conformidad según corresponda.

**3.47** Para la aprobación de la Etapa de Verificación, el Fondo deberá verificar la autenticidad del documento y la acreditación de la empresa que lo otorgó.

#### **D. Indicadores, Monitoreo y evaluación**

**3.48** Con la finalidad de garantizar el uso eficiente de los recursos y facilitar la realización de evaluaciones de impacto que generan los proyectos que reciben aportes financieros no reembolsables del Fondo Multisectorial, se implementará un sistema de seguimiento y evaluación de los proyectos que reciben apoyo, con las siguientes características esenciales:

##### **1. Indicadores**

**3.49** Todos los proyectos deberán establecer Indicadores de Producto e Indicadores de Resultado<sup>54</sup>, en forma previa a la ejecución de las actividades del mismo.

**3.50** Los Indicadores antes mencionados servirán de base para las actividades de monitoreo, control y evaluación de los resultados del Fondo Multisectorial. Para ello, la UEP deberá mantener un sistema de información actualizado, que contenga todos los datos relevantes de cada uno los proyectos que postulan a los recursos del Fondo y de las empresas beneficiarias y sus respectivos Indicadores de Producto y Resultado.

---

<sup>53</sup> Sólo para el SDE denominado Calidad.

<sup>54</sup> Se recomienda disponer de un número pequeño de indicadores, que reflejen los aspectos más relevantes de las actividades claves para lograr los resultados (Indicadores de Producto) y de los objetivos específicos a lograr (Indicadores de Resultado).

### **(i) Indicadores de Producto**

- 3.51** Los Indicadores de Productos se utilizarán para medir el logro de los objetivos de las principales actividades de los proyectos. Contribuyen a medir la calidad en la gestión del proyecto.
- 3.52** Para establecer los Indicadores de Producto, se requiere que para cada actividad clave que se describa en la formulación del que proyecto, se identifiquen:
- Las metas concretas, expresadas en forma cuantitativa, que se espera lograr con la ejecución de dicha actividad;
  - Los tiempos programados para realizar dicha actividad; y
  - Los costos estimados (presupuesto) en que se incurrirá en el desarrollo de la actividad.
- 3.53** Los Indicadores de Producto se deben establecer en la etapa de preparación de los proyectos, y la evaluación de su cumplimiento permitirá medir la eficiencia con que se ejecuta dicho proyecto durante su Etapa de Desarrollo.
- 3.54** Para la evaluación de los Indicadores de Producto, se procederá a comparar los resultados alcanzados por cada actividad ejecutada con los resultados planificados. Los resultados de esta evaluación deberán considerarse como lecciones aprendidas para mejorar la gestión de los proyectos.

### **(ii) Indicadores de Resultado**

- 3.55** Los Indicadores de Resultado se utilizan para medir el logro del cumplimiento de los objetivos específicos de los proyectos. Corresponden a la descripción cuantitativa de los resultados específicos que se espera lograr a través de la ejecución de los proyectos.
- 3.56** Los Indicadores de Resultado se deben establecer en la etapa de preparación de los proyectos y permitirán medir el nivel de cumplimiento de los objetivos que las empresas se han propuesto alcanzar a través de la ejecución del proyecto.
- 3.57** La evaluación del nivel de cumplimiento de los Indicadores de Resultado constituye la fuente principal para evaluar los resultados de los proyectos y, en consecuencia, para posteriormente evaluar el impacto del Fondo Multisectorial.
- 3.58** Para el análisis de los Indicadores de Resultado, es necesario distinguir y levantar información acerca de tres situaciones de los proyectos:
- a) Situación Base** (corresponde a la proyección de la situación actual o situación inicial o sin proyecto)
- A partir de la información que se obtenga en el diagnóstico que se realiza a la empresa en la etapa de preparación del proyecto y de los principales objetivos que se pretenden lograr a través de su ejecución, se deberán proyectar los principales valores que alcanzarán las variables, en forma cuantitativa, en caso que no se realice el proyecto.

- b) Situación Proyectada** (corresponde a la proyección de lo que se espera alcanzar si se efectúa el proyecto)

Cada objetivo específico planteado por la empresa, es decir, lo que ella espera lograr a través de la ejecución del proyecto, deberá ser proyectada en forma cuantitativa. Es decir, se deberá cuantificar lo que se espera lograr con el proyecto.

- c) Situación Final** (Corresponde a la situación final una vez ya realizado el proyecto)  
Corresponde a los valores alcanzados por las variables relevantes dado que se realizó el proyecto. Corresponde a lo que efectivamente se logró a través de la ejecución del proyecto.

**3.59** Para la evaluación de los resultados de un proyecto<sup>55</sup>, se debe proceder a realizar una comparación de los valores de las variables establecidos en la Situación Base con los valores de las variables alcanzados en la Situación Final que corresponde a lo que efectivamente se logró a través de la ejecución del proyecto. Dicha comparación permitirá medir los resultados efectivamente logrados.

**3.60** Resulta importante señalar que para la especificación de la Situación Base (situación sin proyecto), de la Situación Proyectada y de la Situación Final (situación con proyecto), las cuantificaciones de las variables a considerar deben realizarse en la misma unidad de medida y a partir de la misma fuente de información, de manera que se puedan realizar comparaciones o análisis a partir de cifras que sean homogéneas.

## **2. Monitoreo**

**3.61** La UEP deberá mantener un sistema informático con el objetivo de monitorear y supervisar la evolución de los diferentes SDE que se prestan a través del Fondo Multisectorial, priorizando los siguientes aspectos:

- (i)** Financiero, a través de un control de los aportes empresariales, costos de las actividades y estado presupuestario de los servicios;
- (ii)** Gestión, a través del monitoreo de los Indicadores de Producto; y
- (iii)** Resultados, a través del monitoreo de los Indicadores de Resultado.

**3.62** La UEP se encargará de mantener actualizado el sistema de información, con todos los antecedentes relevantes de cada uno de los SDE que ofrece el Fondo. Para ello, al inicio de cada proyecto, la UEP deberá incorporar la información de los mismos en el sistema de información, en base a los antecedentes recopilados en los formularios de solicitud de apoyo y de las aprobaciones de los proyectos.

**3.63** Durante el proceso de ejecución de los proyectos la UEP deberá ir incorporando la información relevante de cada uno de ellos, de manera de poder realizar evaluaciones del cumplimiento de los Indicadores de Producto y tomar las medidas correctivas si la situación así lo amerita.

---

<sup>55</sup> Para la decisión de acerca de si efectuar o no un proyecto se procede a la comparación entre las Situación Base y la Situación Proyectada.

- 3.64** Una vez finalizada la ejecución de cada proyecto, la UEP deberá incorporar la información financiera, de gestión (Indicadores de Producto) y de resultados (Indicadores de Resultado) en los sistemas de información, y cotejarla con la información inicial, y de esa manera poder evaluar los niveles de cumplimiento alcanzados por el proyecto ejecutado.

### **3. Evaluación**

- 3.65** Con recursos del Programa, la UEP deberá velar por la realización de una evaluación intermedia y una evaluación final del Programa:

- (i) La evaluación intermedia se realizará cuando ocurra el primero de los siguientes hechos:
  - Se haya desembolsado el 45% de presupuesto del Programa;
  - Hayan transcurrido 30 meses de iniciada su ejecución;
- (ii) La evaluación final se realizará cuando ocurra el primero de los siguientes hechos:
  - Se haya desembolsado el 90% de los recursos del Programa
  - Hayan transcurrido 59 meses de iniciada su ejecución

- 3.66** Dichas evaluaciones deberán ser realizadas por entidades o personas expertas, externas al organismo ejecutor, las que deberán tomar como base para la evaluación del Fondo Multisectorial los Indicadores de Producto y de Resultado de cada uno de los proyectos realizados o en ejecución.

### **4. Auditorias**

- 3.67** La UEP deberá velar por la realización de un plan permanente de auditorías de los diferentes SDE que se ejecutan con recursos provenientes del Fondo Multisectorial del Componente I del Programa.
- 3.68** Adicionalmente las autoridades del Programa, podrán ordenar la realización de auditorías adicionales, cuando a su juicio o entender, la situación así lo amerite.

## **ANEXO N°1**

### **Principios y criterios**

Las políticas públicas de apoyo al desarrollo del sector empresarial requieren disponer de un diseño institucional y de los instrumentos o SDE, basado en un conjunto de principios y criterios, de carácter permanente, que contribuyen a darle solidez y sustentabilidad en el largo plazo.

#### **A. Diseño Institucional**

Los principios y criterios que se han tenido en consideración para el diseño institucional del Componente I del Programa, son los siguientes:

##### **1. Participación pública y privada**

El mejoramiento de la productividad de las empresas es un objetivo de interés nacional, común al sector público y al sector privado, por lo que resulta altamente importante considerar la participación del sector privado en algunas actividades de la gestión del Programa, ya sea a través de las instancias de decisión, de la ejecución de las labores de administración y de la prestación de SDE.

Ello debiera contribuir a desarrollar una “cultura” de trabajo público-privada, necesaria para alcanzar consensos en una gran cantidad de materias relacionadas a la productividad de las empresas, y de esa manera contribuir a darle mayor continuidad a las políticas públicas.

##### **2. Decisiones colegiadas**

El programa privilegiará la búsqueda de mecanismos que garanticen que las decisiones, especialmente aquellas relacionadas con la asignación de recursos públicos para el financiamiento de los SDE, sean de carácter colegiado (colectivo), a través de una institucionalidad formalmente establecida para ello.

La participación privada en las instancias, organismos o comités de decisión, se estima altamente importante, por cuanto contribuye a darle validez y transparencia a los mecanismos de decisión.

##### **3. Especialización**

Con el objetivo de hacer un uso eficiente de los recursos, se requiere que las distintas unidades que participen en la entrega de los SDE del Programa, se especialicen coordinadamente en el cumplimiento de determinadas funciones o roles, las que debieran ser ejecutadas bajo estándares de calidad, requisitos y condiciones previamente establecidos, y evaluados periódicamente por organismos externos a la institución que los entrega.

La adecuada especialización en las diferentes funciones que se requieren para la entrega de los SDE debiera contribuir a optimizar el uso de los recursos utilizados en el Programa.

##### **4. Transparencia**

El modelo institucional que se escoja para la operación del Componente I del Programa debe disponer de mecanismos que permitan garantizar la mayor transparencia en todos sus procesos, incluyendo la transparencia de sus instancias de decisión, y de informar adecuada y permanentemente de los aspectos relevantes del componente a las empresas

y organizaciones empresariales, a la comunidad en que estas están insertas y a sus representantes.

## **B. Instrumentos o SDE**

Los principios y criterios que se han tenido en consideración para el diseño de los SDE del Componente I del Programa, son los siguientes:

### **1. Demanda empresarial**

Se apoyarán proyectos que tengan su origen en la demanda empresarial. Esta demanda será canalizada a través del Fondo Multisectorial, para apoyar a las empresas en la preparación de los proyectos y en el diseño de los Planes de Trabajo requeridos por los SDE para asignarle los recursos financieros que permitan el desarrollo o ejecución de los Planes de Trabajo aprobados.

Se atenderán proyectos provenientes de todos los sectores productivos de la zona de influencia del Programa.

### **2. Cofinanciamiento**

Los proyectos de apoyo al desarrollo de la competitividad empresarial se ejecutarán a través del financiamiento compartido o cofinanciamiento público privado, es decir, los empresarios deberán financiar una parte (porcentaje) del costo total del Plan de Trabajo del proyecto, y el Programa financiará el porcentaje restante, a través de aportes financieros no reembolsables.

### **3. Visión de negocios**

Los SDE que se ofrecerán a través del Fondo Multisectorial estarán dirigidos a proyectos provenientes de la iniciativa privada que tengan como objetivo el mejoramiento de su actual negocio o la generación de un nuevo negocio.

En ningún caso se contempla apoyar iniciativas de asistencia a empresas no viables o que presenten proyectos considerados no rentables, para lo cual el Fondo deberá establecer mecanismos que permitan, con claridad, rechazar desde sus etapas más tempranas, aquellas empresas que no cumplan con los criterios de elegibilidad de las mismas, y aquellos proyectos que no resulten económicamente rentables.

### **4. Externalización de servicios**

Cuando se estime necesario el Fondo Multisectorial procederá a la externalización de los servicios requeridos para formular, evaluar y administrar los proyectos que reciban apoyo a través de los SDE, otorgando para ello una remuneración acorde a los precios de mercado.

## Anexo N°2

### Procesos Administrativos

Las actividades administrativas que se realizan para apoyar los proyectos que demandan recursos del Fondo Multisectorial, se enmarcarán en los siguientes seis procesos secuenciales:

- 1. Postulación:** Corresponde a todas las actividades que ocurren desde que las empresas interesadas en solicitar apoyo financiero del Fondo, consultan los requisitos y condiciones para postular a ellos, hasta que presentan su solicitud formal para recibir apoyo.
- 2. Selección:** Corresponde a las actividades que se realizan con posterioridad a la postulación formal de las empresas para recibir apoyo financiero del Fondo Multisectorial, y finaliza con la información formal a las empresas postulantes acerca de los resultados de su postulación.
- 3. Formalización:** Corresponde a las actividades que se realizan después que se les comunica a las empresas interesadas, la aprobación formal de su solicitud de apoyo, y finaliza con la formalización entre las partes a través de la firma de un convenio ó contrato en el que se establecen las condiciones técnicas, administrativas y financieras para la realización del proyecto aprobado.
- 4. Ejecución y Seguimiento:** Corresponde a las actividades que se realizan con posterioridad al proceso de formalización entre las empresas beneficiarias y el Fondo, en que las empresas ejecutan las actividades comprometidas en el proyecto aprobado. En esta etapa, el Fondo debe realizar un monitoreo permanente de los proyectos que reciben aportes financieros.
- 5. Reembolso:** Corresponde a las actividades que se realizan para reembolsar los recursos de cofinanciamiento comprometidos por el Fondo, una vez que haya concluido el proyecto o la etapa del proyecto o la parte de la etapa, apoyada por el Fondo y de acuerdo a lo establecido en la formalización (contrato o convenio), y que la empresa haya demostrado haber aportado (gastado) los recursos de acuerdo a las condiciones establecidas en el proyecto aprobado.
- 6. Evaluación y Cierre:** Corresponde a las actividades de evaluación del cumplimiento de los compromisos técnicos (Indicadores de Producto e Indicadores de Resultado) y financieros (cofinanciamiento) del proyecto, y a las actividades de cierre o término formal del proyecto por parte del Fondo Multisectorial y de las empresas beneficiarias.

#### 1. Proceso de Postulación

- 1.1** Para acceder a los recursos del Fondo, las empresas interesadas deberán postular formalmente a los beneficios que ofrecen los instrumentos o SDE, en los formularios establecidos por éste, adjuntando los documentos requeridos que en ellos se indican.

- 1.2** La fecha de ingreso de la solicitud será aquella en que el Fondo reciba formalmente la solicitud de las empresas postulantes con todos los antecedentes requeridos para la postulación. En caso de no adjuntarse todos los antecedentes requeridos, se considerará como fecha de ingreso de la solicitud aquella en que se ingrese el último de los antecedentes exigidos.
- 1.3** Para la preparación de los proyectos que solicitarán apoyo del Fondo, las empresas interesadas dispondrán de la colaboración de los profesionales de la UGP los que deberán asegurarse que las empresas que deseen presentar una solicitud de apoyo del Fondo conozcan plenamente las características de los servicios que se ofrecen, los criterios de elegibilidad, los criterios de selección, las condiciones de financiamiento y los modelos de convenio.
- 1.4** Las solicitudes de las empresas que requieran apoyo del Fondo para la ejecución de sus proyectos, podrán hacerse en cualquier momento, es decir, se trata de un sistema de ventanilla abierta, en que el primero en llegar es primero en ser atendido.
- 1.5** La UEP del Programa, abrirá una carpeta con todos los antecedentes presentados por las empresas, la que además será registrada en el sistema de información del Programa.

## **2. Proceso de Selección**

- 2.1** Este proceso se inicia con la comprobación, por parte de la UGP, que las empresas postulantes cumplen con todos los criterios de elegibilidad establecidos. Esta actividad no deberá exceder a los 10 días hábiles posteriores a la presentación de la solicitud por parte de los postulantes.
- 2.2** Aquellas empresas que no cumplan con todos los requisitos de elegibilidad, deberán ser rechazadas por la UGP, informando formalmente de esta situación a las empresas que presentaron la solicitud. Esto deberá hacerse antes de los 15 días hábiles posteriores a la presentación formal de la solicitud.
- 2.3** Aquellos proyectos que cumplan con todos los criterios de elegibilidad, serán sometidos a un proceso de evaluación por parte del Fondo, de acuerdo a los criterios de selección establecidos. Esta actividad no deberá exceder a los 30 días hábiles posteriores a la presentación formal de la solicitud.
- 2.4** La evaluación de los proyectos, será realizada por los profesionales de la UGP o quienes el Fondo determine, y luego será enviada por parte de la UEP formalmente a los miembros del CAR, en un plazo no superior a los 10 días hábiles posteriores al término de la evaluación, para su aprobación, modificación o rechazo.
- 2.5** El o los profesionales de la UGP que estuvieron a cargo de la preparación del proyecto<sup>56</sup>, deberá realizar la presentación de los proyectos evaluados al CAR, para que este organismo tome una decisión respecto a los proyectos. Esta decisión

---

<sup>56</sup> Para la presentación podrá hacerse acompañar por representantes de la empresa postulante.



deberá ser tomada en una reunión presencial, la cual deberá quedar reflejada en un acta escrita, con los argumentos que se tuvieron a la vista para la decisión.

- 2.6** Las decisiones del CAR deberán ser informadas formalmente (por escrito), por parte de la UEP, a cada una de las empresas que presentó proyectos para ser apoyados. Esta actividad deberá realizarse en un plazo no superior a los 10 días hábiles posteriores a la decisión del CAR.
- 2.7** El CAR podrá aprobar, rechazar o solicitar modificaciones a los proyectos que se presenten:
  - (i)** En el caso que el proyecto sea aprobado, éste se deberá continuar con el Proceso de Formalización.
  - (ii)** En el caso que el proyecto sea rechazado, éste deberá archivarse con toda la documentación existente acerca del proyecto, incluidas las razones del rechazo.
  - (iii)** En el caso que el proyecto requiera modificaciones, el CAR deberá establecer con exactitud las modificaciones solicitadas y el plazo autorizado para realizarlas, lo que será comunicado formalmente a las empresas.
- 2.8** Durante todo el proceso de selección de los proyectos, la UEP y la UGP deberán velar porque se cumpla a cabalidad con los criterios de elegibilidad de empresas y los criterios de selección de proyectos establecidos.

### **3. Proceso de Formalización**

- 3.1** La formalización de los proyectos y de los aportes del Fondo y de las empresas beneficiarias, se realizará a través de la firma de un Convenio de Cofinanciamiento entre la UEP y las empresas beneficiarias.
- 3.2** El proceso de formalización se inicia después de que se le comunica a las empresas beneficiarias la aprobación del proyecto, y termina con la firma del Convenio de Cofinanciamiento, en el que se establecen las obligaciones y deberes de las partes para la ejecución del proyecto.
- 3.3** Las empresas beneficiarias, dispondrán de un plazo máximo de 90 días hábiles desde que reciben la comunicación formal de aceptación de su solicitud por parte del Fondo para firmar el convenio. En caso de no hacerlo, deberán presentar una nueva solicitud para recibir apoyo financiero del Fondo, siendo la fecha en que ésta se presente la válida para efectos de la modalidad ventanilla abierta “primero llega, primero atendido”.

### **4. Proceso de Ejecución**

- 4.1** Previo al inicio de la ejecución del proyecto, la UEP deberá verificar que las empresas beneficiarias hayan realizado la firma del Convenio de Cofinanciamiento.
- 4.2** Todas las adquisiciones y prestaciones de servicios que realicen las empresas beneficiarias con cargo al proyecto, deberán quedar registradas, con sus respectivos comprobantes.

- 4.3** Las empresas beneficiarias que utilicen los servicios de los proveedores, deberán realizar un contrato de prestación de servicios, que contenga toda la información pertinente del mismo: objetivos, actividades, presupuesto, período de ejecución, Plan de Trabajo y resultados esperados.
- 4.4** Una vez ejecutados los servicios por parte del proveedor, se procederá al pago de los mismos de acuerdo a las condiciones de pago parciales y finales que consten en el contrato firmado entre las empresas beneficiarias y los proveedores de servicios, las que estarán sujetas a la verificación, tanto de parte de las empresas beneficiarias como de la UEP, de que se ha cumplido con los objetivos, actividades, Plan de Trabajo y resultados esperados establecidos en el contrato.
- 4.5** Para aceptar como gastos del proyecto el pago de los servicios prestados:
- (i)** El proveedor de servicios deberá entregar a los beneficiarios, con copia a la UEP (a través de la UGP) del Programa, el Informe Final del trabajo realizado, con un Resumen Ejecutivo del mismo
  - (ii)** Personal de la UEP (a través de la UGP) deberá efectuar obligatoriamente una visita a los beneficiarios, verificar en terreno los resultados de los servicios prestados basándose en el Informe Final presentado por el proveedor de servicios, obtener el acta de conformidad de las empresas beneficiarias y realizar la encuesta de satisfacción de los servicios recibidos por estas últimas.
- 4.6** El proceso de ejecución incluye la rendición técnica y presupuestaria periódica que deben realizar las empresas beneficiarias, lo que quedará establecido en el convenio de cofinanciamiento entre ellas y el Fondo.
- 4.7** Durante esta etapa, la UEP (a través de la UGP), realizará un monitoreo permanente de la gestión técnica y financiera del proyecto teniendo en consideración los Indicadores de Producto y de Resultado establecidos en el mismo.

## **5. Proceso de Reembolso**

- 5.1** Las empresas deberán solicitar el reembolso de los recursos correspondientes a los aportes financieros comprometidos por el Programa una vez que haya finalizado el proyecto o la etapa del proyecto aprobado.
- 5.2** La UEP podrá efectuar el reembolso a las empresas que presenten toda la documentación de los gastos comprometidos por el proyecto o la etapa del proyecto aprobada, y que personal de la UEP (a través de la UGP), haya visitado la empresa, verificando en terreno los logros alcanzados por el proyecto o la etapa del proyecto aprobada.
- 5.3** El reembolso deberá ser debidamente documentado por parte de la UEP, y la empresa beneficiaria deberá manifestar formalmente su recepción.

## **6. Proceso de Evaluación y Cierre**

- 6.1** Al finalizar un proyecto, la UEP deberá preparar un Informe de Término del proyecto, que incluya los resultados alcanzados, de acuerdo a los Indicadores de Producto y de Resultado, y todos los aspectos financieros del mismo.
- 6.2** Con la información así registrada, la UEP dispondrá de los antecedentes para proceder a evaluar el desempeño de cada uno de los proyectos tanto en sus resultados, como en sus aspectos financieros y de gestión.
- 6.3** Una vez generado el Informe de Término de un proyecto, la UEP procederá a cerrar formalmente el proyecto, asegurándose de registrar toda la información pertinente del mismo en sus sistemas de información, con su documentación de respaldo.

### **Anexo N°3**

#### **Bienes Públicos<sup>57</sup>**

En este anexo se hace un breve alcance al tipo de bienes públicos que, de acuerdo a lo observado en las entrevistas con diversos actores locales, podrían financiarse con recursos del Programa, y una sencilla propuesta metodológica para priorizar las inversiones en bienes públicos.

#### **A. Tipos de Bienes Públicos**

De acuerdo a la información obtenida en las entrevistas realizadas en la zonas visitadas de la provincia de Entre Ríos (Paraná, Concordia y Federación), hay una importante carencia o ausencia de algunos bienes públicos que afectan de manera relevante el desarrollo de la actividad productiva, entre los cuales se pueden mencionar, entre otros, los siguientes:

1. Generación de información estadística de los diferentes sectores productivos, en aspectos tales como: número de productores, producción física y valor de la misma, valor de las exportaciones, número de empleos generados, valor de las remuneraciones, inversiones realizadas, prestadores de servicios, guías de promoción, entre otros.
2. Diseño y/o transferencia de metodologías de control de plagas, especialmente del HLB, que puedan afectar de manera relevante a los productores de cítricos u otros productos agrícolas de la zona.
3. Incorporación de modelos de gestión empresarial exitosos para la administración de los principales tipos de cultivo y servicios de la zona, que puedan contribuir a incrementar la productividad local.
4. Establecimiento de predios demostrativos de buenas prácticas productivas, que contribuyan a que los productores puedan mejorar sus técnicas de producción.
5. Estudios de tamaño mínimo y óptimo para las actividades productivas.
6. Entrega de educación escolar en materias productivas relevantes en la zona, que incentive a los jóvenes a relacionarse de manera temprana y científica con las actividades productivas que se desarrollan en la zona, incluyendo el trato amigable con los turistas que les visitan.
7. Construcción o mejoramiento de caminos de acceso a los sectores productivos que faciliten el trabajo en la zona y contribuyan a reducir los costos y aumentar la productividad.
8. Inversiones en conectividad digital (fibra óptica), que permita un mayor acceso a las comunicaciones e información para las actividades empresariales.

---

<sup>57</sup> Un bien público puro “es un bien que está disponible para todos y cuyo uso por una persona no substraer el uso a otros”. Elinor Ostrom.

9. Estudios de residuos, de usos alternativos de la producción local, de nuevos cultivos e introducción de especies que puedan servir de ejemplo para la diversificación productiva de la zona.
10. Conformación de grupos o mesas de trabajo en un esquema participativo con representación pública, privada, académica y social.

## **B. Metodología**

Con la finalidad de proceder a priorizar las inversiones en bienes públicos, se propone considerar los siguientes pasos metodológicos:

### **1. Descripción del proyecto**

Se sugiere que la UEP elabore un formulario que permita recopilar la información relevante de cada proyecto, con la finalidad de disponer de una descripción precisa del proyecto a ejecutar, identificando al menos los siguientes aspectos esenciales del mismo, y que están directamente relacionados con los objetivos del Programa<sup>58</sup>:

- a) Objetivo y alcance del proyecto
- b) Sectores productivos que se beneficiarán debido a la inversión en el bien público;
- c) Número de empresas que se beneficiarán debido a la presencia del bien público;
- d) Número de empleados que se beneficiarán debido a la inversión en el bien público;
- e) Cómo afectará la presencia del bien público el proceso de integración con la zona de Salto, Uruguay;
- f) Cómo y en que medida incidirá la presencia del bien público en la inserción de los productos de la zona en los mercados internacionales;
- g) Cómo y en que medida incidirá la presencia del bien público en el desarrollo y posicionamiento de la zona como destino turístico;
- h) Cómo y en que medida incidirá la presencia del bien público en el desarrollo de políticas públicas en beneficio de la zona;
- i) Elaboración del flujo financiero que considere los costos de la inversión inicial y los costos operacionales y de mantención del proyecto, por un período de al menos 5 años posteriores a la inversión inicial.

### **2. Evaluación de los proyectos**

Se sugiere realizar una evaluación basada en conceptos que contenga al menos tres alternativas para cada uno de los aspectos antes mencionados:

---

<sup>58</sup> El Programa de Integración Binacional de Salto Grande tiene como objetivo “fortalecer la integración binacional y promover el desarrollo económico de la región de Salto Grande, a través del apoyo al fortalecimiento de los sectores productivos de bienes y servicios y de la mejora de la conectividad que permitan una mayor inserción de sus productos en los mercados internacionales así como un mejor posicionamiento de la región como destino turístico”.

	Entre 0 y 2 puntos	Entre 2 y 4 puntos	Entre 4 y 6 puntos
<b>1.</b> Objetivo y alcance	Objetivo y alcances poco precisos	Objetivo claro y bien establecido	Objetivo y alcance bien establecidos
<b>2.</b> Número de sectores productivos afectados	Sólo un sector productivo	Entre 2 y 5 sectores productivos	Todos los sectores productivos
<b>3.</b> Número de empresas afectadas	Menos de 10 empresas	Entre 10 y 50 empresas	Mas de 50 empresas
<b>4.</b> Número de empleados afectados	Menos de 100 personas	Entre 100 y 500 personas	Más de 500 personas
<b>5.</b> Proceso de Integración con Salto, Uruguay	No afecta la integración con Salto o lo hace de manera muy tangencial	Afecta positivamente la integración con Salto, pero no es lo central del proyecto	El objetivo del proyecto es de integración con Salto
<b>6.</b> Inserción de productos locales en mercados internacionales	No contribuye o lo hace de manera tangencial a la inserción de productos en los mercados internacionales	Contribuye a la inserción de productos locales en los mercados internacionales	El objetivo central del proyecto es de promoción de los productos locales en los mercados internacionales
<b>7.</b> Posicionamiento de la zona como destino turístico	No contribuye o lo hace de manera tangencial al posicionamiento de la zona como destino turístico	Contribuye de manera importante al posicionamiento de la zona como destino turístico	El objetivo central del proyecto es el posiconamiento de la zona como destino turístico
<b>8.</b> Incidencia en el desarrollo de políticas públicas en la zona	No incide o lo hace de manera tangencial en el desarrollo de políticas públicas	Puede incidir de manera importante en el desarrollo de políticas públicas	El objetivo del proyecto está directamente con el desarrollo de políticas públicas
<b>9.</b> Flujo financiero de las inversiones y mantenciones	Está entre el 20% de los proyectos de mayor costo	Tiene un costo superior al 20% más barato e inferior al 20% más caro	Está entre el 20% de los proyectos de menor costo

A partir del puntaje total asignado se procederá a priorizar los proyectos, teniendo en consideración no sobrepasar el monto de recursos asignados para la generación de bienes públicos.

## **Anexo N°4**

### **Evaluación de Proyectos**

#### **C. Aspectos principales**

Los principales aspectos que se estima es necesario tener en consideración en la evaluación de los los proyectos que se presenten al Fondo Multisectorial del Componente I, son los siguientes:

##### **1. Mérito**

El proyecto que se pretende ejecutar con apoyo de la Fondo debe demostrar que contribuirá a mejorar la competitividad de la empresa, mejorando uno o varios de los siguientes aspectos de la empresa: gestión, técnicos, de mercado, financieros, ambientales, lo que dependerá del tipo de SDE al que postula.

Es importante considerar que es altamente probable que los proyectos de innovación y los de emprendimiento, por las características de los mismos, dispondrán de escasa información en algunos de los aspectos señalados más adelante, por lo que la evaluación de su mérito resulta fundamental.

##### **2. Viabilidad técnica**

El proyecto debe demostrar que la propuesta que se pretende ejecutar es técnicamente factible. Se deben identificar las dificultades técnicas que se prevé se presentarán en su desarrollo y la forma en que estas se abordarán para lograr los resultados esperados.

##### **3. Viabilidad comercial**

El proyecto debe identificar el mercado objetivo que se pretende abordar, aportando la mayor parte de los antecedentes disponibles, tales como pruebas y estudios en caso de existir estos, con el objetivo de para precisar los clientes, la competencia, los sustitutos y la estrategia de comercialización.

##### **4. Viabilidad legal y ambiental**

El proyecto deberá identificar las disposiciones laborales, tributarias, previsionales y medioambientales vigentes en el país que le atañen, y establecer las medidas que se tomarán en caso que se implemente.

##### **5. Viabilidad económico financiera**

El proyecto debe identificar los principales ítems de beneficios y costos y establecer una relación de largo plazo entre los beneficios y los costos esperados. Se debe presentar una estimación preliminar de los resultados económicos esperados del proyecto, y la estrategia para su sustentabilidad en el tiempo.

Idealmente se debiera realizar una evaluación financiera a través de la construcción de flujos de ingresos y egresos del proyecto a realizar, con un horizonte de tiempo de 5 años o más y con una tasa de descuento determinada por la UEP (10% por ejemplo), que permita estimar el Valor Actual Neto (VAN), Razón Beneficio/Costo (B/C), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación de la Inversión (PR).

## **6. Capacidad del equipo de trabajo**

La empresa que presenta el proyecto deberá demostrar que dispone de las capacidades para llevarlo a cabo, es decir, que dispone de los recursos humanos capaces de gestionar y supervisar las actividades establecidas en el proyecto y/o que parte de estas se financiarán con el proyecto que se pretende realizar.

## **7. Plan de Trabajo**

Se necesita comprobar que el Programa de Trabajo considere la ejecución de actividades que conduzcan de una manera lógica al cumplimiento de los objetivos, en los tiempos adecuados y con una metodología apropiada para ello.

## **8. Recursos financieros**

La empresa que presente el proyecto deberá demostrar que posee los recursos financieros de contraparte para llevar a cabo las actividades contempladas en el mismo. Se debe evaluar el grado de solidez financiera que presenta la empresa para ejecutar el proyecto.

## **9. Juicio global**

Se trata de emitir una opinión global acerca del proyecto en evaluación por parte de quién o quienes tienen a su cargo la misión de evaluar el proyecto.

## **D. Metodología**

Para realizar la evaluación de los proyectos y presentarlos al organismos encargado de decidir acerca de su financiamiento, se sugiere establecer un sistema de puntajes que opere de la siguiente manera:

3. A cada variable considerada en la evaluación, se le otorgará una calificación en base a tres conceptos:
  - a) Insuficiente: la variable (aspecto, ámbito) evaluada no reúne las condiciones mínimas para poder ser aceptada. Necesariamente se requiere que se modifiquen los valores indicados o que se incorpore más información para superar las deficiencias mostradas.
  - b) Aceptable: la variable (aspecto, ámbito) en evaluación cumple los requisitos mínimos para aprobada, pero puede mejorar.
  - c) Bueno: la variable (aspecto, ámbito) en evaluación alcanza elevados estándares y sobrepasa con claridad los mínimos requeridos por un proyecto.
4. Luego, se requiere calcular el puntaje total alcanzado por el proyecto en evaluación. Para ello se procederá a asignar los siguientes puntos a las calificaciones de conceptos:

Calificación	Puntaje
Insuficiente	0,0
Aceptable	0,5
Bueno	1,0



5. El puntaje final alcanzado por el proyecto en evaluación corresponde a la suma de los puntos obtenidos por las diferentes variables (aspectos o ámbitos) considerados en la evaluación.
6. El proyecto en evaluación no debiera ser aprobado por el CAR si cualquiera de los aspectos o ámbitos evaluados, tiene la calificación de insuficiente.
7. El siguiente cuadro resume el puntaje que alcanzará cada proyecto en evaluación:

<b>Aspecto o ámbito</b>	<b>Calificación</b>			<b>Puntaje</b>
	<b>Insuficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	
1. Mérito del proyecto				
2. Viabilidad técnica				
3. Viabilidad comercial				
4. Viabilidad legal y ambiental				
5. Viabilidad económico financiera				
6. Capacidad el equipo de trabajo				
7. Plan de Trabajo				
8. Recursos financieros				
9. Juicio global				
<b>Puntaje total</b>				

8. A partir de este método se puede proceder a establecer un ranking de los proyectos evaluados por el Fondo Multisetorial que permite hacer una priorización de los mismos, y en caso de ser financiados, realizar un seguimiento acerca de los resultados logrados que pueda contribuir a mejorar el sistema de evaluación de los proyectos.

## **Anexo N°5**

### **Convenio de Cofinanciamiento**

#### **A. Convenio de Cofinanciamiento**

Para formalizar las condiciones del apoyo que brindará el Fondo Multisectorial a los proyectos empresariales aprobados por el CAR, se realizará un Convenio de Cofinanciamiento entre el Fondo y las empresas beneficiarias.

##### **1. Aspectos generales**

- a)** El aporte financiero del Fondo se realizará siempre en forma posterior al aporte empresarial y una vez que los empresarios y la UEP aprueben los informes de avances y/o informe final del proyecto, de acuerdo a lo establecido en el convenio entre los empresarios y los prestadores de servicios.
- b)** El aporte financiero no reembolsable (cofinanciamiento) del Programa no contempla el pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA) nacional, el cual será siempre y en su totalidad responsabilidad del empresario.
- c)** El inicio de los proyectos y los aportes financieros del Fondo sólo se podrán realizar una vez que se haya tramitado totalmente el Convenio de Cofinanciamiento entre el Fondo y las empresas beneficiarias.

##### **2. Contenido del convenio**

- a)** Para cada proyecto aprobado por el CAR, el Fondo y las empresas beneficiarias suscribirán un Convenio de Cofinanciamiento, que deberá ajustarse al modelo que para tal efecto elaborará la UEP.
- b)** El Convenio de Cofinanciamiento deberá contener como mínimo:
  - (i) Una descripción de las características del proyecto y del Plan de Trabajo que se llevará a cabo, de acuerdo a lo aprobado por el CAR;
  - (ii) Los costos del proyecto y las características del cofinanciamiento, debidamente desglosado según su naturaleza y forma de ejecución;
  - (iii) El derecho de la UEP, del BID y de los auditores designados por ellos, de realizar inspecciones sin previo aviso y de tener acceso a toda la documentación relacionada con el proyecto;
  - (iv) La obligación del beneficiario de asegurar el manejo racional de los recursos naturales y la conservación del medio ambiente;
  - (v) Las características y oportunidad de los registros e informes a ser presentados ante la UEP;
  - (vi) Las acciones derivadas de cualquier incumplimiento a lo establecido en el convenio;
  - (vii) Las obligaciones y derechos del Fondo Multisectorial y del beneficiario;
  - (viii) La vigencia y duración del convenio.

Adicionalmente, se adjuntará una copia completa del proyecto aprobado el CAR, el que formará parte integral del convenio.

### **3. Obligaciones de las partes**

- a)** En el Convenio de Cofinanciamiento, las obligaciones del Fondo serán las siguientes:
- (i)** Guardar absoluta confidencialidad de los documentos e información (verbal o escrita) que le hayan proporcionado las empresas, siempre que ésta no fuere de carácter público. Cada empleado, funcionario, o miembro del Fondo (Programa) firmará en su proceso de contratación una declaración jurada aseverando su compromiso legal de cumplir con lo anterior;
  - (ii)** Proporcionar los recursos financieros comprometidos por el Fondo, de acuerdo al Plan de Trabajo de los proyectos aprobados por el CAR;
  - (iii)** Verificar que los resultados de los proyectos en ejecución se ajusten a los objetivos para los que fueron apoyados, en base a la documentación de aprobación por parte del CAR;
  - (iv)** Realizar las labores de seguimiento y control de las actividades establecidas en los proyectos en ejecución;
  - (v)** Mantener actualizado el expediente de cada proyecto con toda la información pertinente del mismo, con el fin de facilitar las labores de supervisión, evaluación y auditoría; y
  - (vi)** Ningún empleado, funcionario o miembro del Fondo (Programa) podrá realizar actos y/o contratos con, solicitar empleo en, o recibir remuneración por darle asesoría a las empresas postulantes o a las empresas beneficiarias mientras ejerza sus funciones en el Fondo (Programa).
- b)** En el Convenio de Cofinanciamiento, las obligaciones de las empresas beneficiarias serán las siguientes:
- (i)** Firmar una declaración jurada de conocimiento de las características y condiciones técnicas y financieras del instrumento de fomento o SDE por el que será apoyado;
  - (ii)** Entregar toda la información referente al desarrollo del proyecto cuando el Fondo así lo solicite;
  - (iii)** Participar en las reuniones de análisis y evaluación del proyecto que sean convocadas por la UGP y UEP;
  - (iv)** Seleccionar a los proveedores de servicios y a los consultores de acuerdo a los requisitos del Fondo (Programa);
  - (v)** Presentar la información pertinente para el seguimiento y control de los proyectos que efectúa con recursos del Fondo, cuando sea requerida por la UEP;
  - (vi)** Autorizar al Fondo para publicitar los resultados del proyecto y brindar toda la colaboración requerida para facilitar dicha actividad. En caso que la empresa beneficiaria publicite los resultados por medios propios, deberá informar de ello al Fondo;
  - (vii)** Las empresas beneficiarias se comprometen a otorgar las facilidades necesarias para que el Fondo pueda realizar, una vez terminado el proyecto y por un plazo

mínimo de 3 años, una evaluación del impacto del proyecto y el seguimiento de los logros alcanzados;

- (viii) Será responsabilidad de las empresas beneficiarias que toda la documentación e información que presenten sea verdadera, exacta, oportuna y completa. El Fondo se reserva el derecho de verificar cualquier información suministrada por la empresa cuando así lo considere oportuno; y
- (ix) No contratar asesoría pagada alguna de cualquier empleado, funcionario, o miembro del Fondo (Programa).

#### **4. Modificaciones presupuestarias y reformulaciones**

- a) El Coordinador del Componente I podrá autorizar a las empresas beneficiarias, por una sola vez, cambios en las actividades y gastos del proyecto, hasta por un 20% del monto aprobado por el CAR, siempre y cuando:
  - (i) Las empresa beneficiarias lo soliciten formalmente;
  - (ii) No se incremente el monto total a cofinanciar por parte del Fondo;
  - (iii) No se modifiquen o desvirtúen los objetivos generales del proyecto.
- b) Toda otra modificación que sea solicitada formalmente por las empresas beneficiarias, deberá ser resuelta por el CAR que aprobó el proyecto, previo informe del Coordinador del Componente I.
- c) Todas las modificaciones que se realicen al proyecto originalmente aprobado por el CAR, deberán quedar respaldadas a través de la firma de un Anexo al Convenio de Cofinanciamiento, firmado por el Fondo y las empresas beneficiarias.

#### **5. Término anticipado**

- a) El incumplimiento de las actividades programadas o su retraso por un período superior a 3 meses sin la debida justificación, a juicio exclusivo del Fondo, será causal de término anticipado del Convenio de Cofinanciamiento suspendiéndose de inmediato los reembolsos, lo cual deberá ser informado de inmediato a las empresas beneficiarias.
- b) En el caso que las empresas beneficiarias quieran dar término anticipado al Convenio de Cofinanciamiento, sin que el proyecto se haya ejecutado en su totalidad, deberán presentar una carta explicativa al Coordinador del Componente I, informando las causas por las que solicitan finalizar anticipadamente su proyecto, quién evaluará la situación y presentará el caso al CAR para resolver respecto a los reembolsos de cofinanciamiento que estén pendientes.
- c) En caso que el Fondo encontrase, ya sea durante la ejecución del proyecto o una vez finalizado el mismo, que cualquier monto reembolsado a las empresas beneficiarias fue utilizado para un destino diferente al establecido en el Convenio de Cofinanciamiento, se procederá a exigir el inmediato reintegro al Fondo por parte de las empresas beneficiarias del 100% de los montos aportados por el Fondo, sin perjuicio de las acciones legales correspondientes. En caso que el proyecto aún estuviese en ejecución, ello será causal del término anticipado del Convenio de Cofinanciamiento.

- d)** En el caso que el Fondo detecte y compruebe que en la presentación de la documentación e información entregada por las empresas para postular al cofinanciamiento, o que cualquier otra gestión y/o información que se realice durante el desarrollo del proyecto sea falsa o que existan inconsistencias que violen la normativa vigente establecida respecto a las fechas de ejecución de las actividades y otro tipo de acciones que se consideren que contravienen las normas, incluyendo las solicitudes de cambios de fechas de las actividades, reformulaciones y reembolsos, el Coordinador del Componente I presentará el caso al CAR, quien tendrá la facultad de determinar la finalización anticipada del Convenio de Cofinanciamiento, sin perjuicio de las acciones legales correspondientes.

## **Anexo N°6**

### **Proyección de utilización de los SDE**

1. De acuerdo a la información proporcionada por la Secretaría de Planeamiento, Infraestructura y Servicios de la provincia de Entre Ríos, los beneficiarios esperados del Programa serán:
  - a) Los habitantes de las localidades cercanas al aeropuerto (que podrán contar con un nuevo servicio de transporte) y los vecinos de la zona de frontera (a través de la agilización del paso fronterizo) que ascienden a 363.452 habitantes, distribuidos 170.033 en el Departamento Concordia y 68.736 habitantes en el Departamento de Federación, ambos de la República Argentina<sup>59</sup>, y 124.683 habitantes del departamento Salto de la República Oriental del Uruguay<sup>60</sup>.
  - b) Las empresas del sector turístico de los departamentos de Concordia, Federación y Colón.  
En dichas provincias hay un total de 2.779 establecimientos comerciales con la siguiente distribución:
    - 559 empresas que ofrecen servicios de alojamiento (18.401 plazas).
    - 2.211 locales de ventas relacionadas al consumo de los turistas.
    - 8 complejos termales.
    - 1 centro de convenciones.
  - c) Las empresas de los sectores productivos de los departamentos de Concordia, Federación y Colón.  
En los mencionados departamentos hay un total de 3.845 empresas distribuidas en los siguientes sectores productivos;
    - Sector Citrícola: 1.878 productores
    - Sector arándanos: 10 productores
    - Sector forestal: 290 productores
    - Sector apícola: 746 productores
    - Sector vitivinícola: 28 productores
    - Sector avícola: 850 productores
    - Sector hortícola: 43 productores.
2. En consecuencia, hay un total de 6.624 empresas, que corresponde al universo de entidades que podrían utilizar los SDE que ofrecerá el Programa.
3. Si bien la demanda por los SDE por parte de las empresas es muy difícil de identificar, especialmente cuando no hay un mercado de dichos servicios o cuando este es poco transparente. En la demanda de SDE inciden de manera relevante, los siguientes aspectos:

---

<sup>59</sup> Censo Nacional de Población Argentina 2010 - INDEC

<sup>60</sup> Censo Nacional de Población Uruguay 2001- Ver: <http://www.montevideo.com.uy/Noticias/Se-conocen-resultados-del-Censo-uc157740>

- a) La experiencia de las empresas locales en el uso de instrumentos o SDE como los que se ofrecerán a través del Programa;
  - b) La experiencia del sector público en el trabajo con el sector empresarial, especialmente en lo referente a la promoción de los beneficios del Programa
  - c) La promoción de los SDE en la zona y sectores que se espera incentivar a través de los SDE.
4. En zonas en que los aspectos antes mencionados están presentes, se podría esperar que anualmente alrededor de un 5% del total de las empresas (es decir, el 5% del universo) hagan uso de los SDE.
- Sin embargo en la zona en que se desarrollará el Programa, existe alguna experiencia desarrollada por CAFESG en el desarrollo de proyectos de orden productivos y social, en general se observa relativamente poca experiencia de las empresas en el uso de SDE con cofinanciamiento público y escasa experiencia del sector público en la gestión de los mismos. Por lo mismos, la capacitación del personal que gestionará los recursos del Fondo Multisectorial para otorgar un servicio de calidad al empresariado local, así como la promoción de los SDE del Fondo resultarán cruciales para acelerar el proceso de fortalecimiento de la demanda.
5. Considerando las condiciones antes mencionadas, el porcentaje de empresas que probablemente podría acceder a los instrumentos debiera ser bastante menor al 5% antes indicado, especialmente en los primeros años del Programa.
- Con la finalidad de generar un escenario factible, supondremos que tan sólo el 1% de las empresas demanda SDE el primer año, el 1,5% de las empresas lo hace el segundo año, el 2% el tercer año, y el 2,5% el cuarto y quinto año, el total de empresas que utilizaría los SDE sería de 629 empresas, según se puede observar en el siguiente cuadro:

<b>Año</b>	<b>Porcentaje de Empresas que se espera demanden SDE del Programa</b>	<b>Número de Empresas que se espera demanden SDE del Programa</b>
1	1,0%	66
2	1,5%	99
3	2,0%	132
4	2,5%	166
5	2,5%	166
<b>Total</b>		<b>629</b>

6. De una manera muy general, suponiendo que cada empresa que utiliza los SDE que ofrece el Programa, realiza proyectos con actividades que contemplan gastos totales por un valor de US\$20.000 con un cofinanciamiento del 50%, es decir de US\$10.000 por

proyecto, los recursos demandados al Fondo Multisectorial e un plazo de 5 años ascenderían a la suma de **US\$6.620.000**.

7. De una manera más específica se podría plantear el siguiente escenario de demanda por parte de las empresas de Colón, Concordia y Federación, por los recursos financieros del Fondo Multisectorial:

**Proyección<sup>61</sup>**  
**Número de Empresas y de Proyectos por año**

<b>SDE \ Año</b>	<b>N° de Proyectos y N° de Empresas Año 1</b>	<b>N° de Proyectos y N° de Empresas Año 2</b>	<b>N° de Proyectos y N° de Empresas Año 3</b>	<b>N° de Proyectos y N° de Empresas Año 4</b>	<b>N° de Proyectos y N° de Empresas Año 5</b>	<b>N° de Proyectos y N° de Empresas Total</b>
<b>1. Asistencia Técnica</b>	15/15	24/24	29/29	32/32	32/32	132/132
<b>2. Calidad</b>	10/10	10/10	10/10	12/12	12/12	54/54
<b>3. Asociatividad</b>	1/ 5	2/15	3/25	4 /32	4/32	14/109
<b>4. Desarrollo de Proveedores</b>	0/ 0	1/8	2/16	2/16	2/16	7/56
<b>5. Transferencia Tecnológica</b>	4/15	4/17	5/21	8/32	8/32	29/117
<b>6. Emprendimiento</b>	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	30/30
<b>7. Innovación</b>	3/3	4/4	5/5	6/6	6/6	24/24
<b>8. Promoción de Exportaciones</b>	4/12	5/15	6/20	7/30	7/30	29/107
<b>Total de proyectos</b>	<b>43/ 66</b>	<b>55/99</b>	<b>64/132</b>	<b>74/166</b>	<b>74/166</b>	<b>319/629</b>

8. Para realizar la estimación de gastos en los instrumentos de fomento, supondremos que los empresarios que demandan los recursos del Fondo Multisectorial realizan proyectos en los que utilizan, como promedio, el 50% del máximo de cofinanciamiento que se ofrece a través de los diferentes SDE, a excepción del SDE de emprendimiento en que ocupan el 80% del máximo de los recursos ofrecidos por el Fondo para dichos proyectos.

De esta forma, el costo promedio que tendría que desembolsar el Fondo Multisectorial por empresa que utiliza los SDE, sería el siguiente:

<sup>61</sup> Esta proyección se basa en la demanda por estos instrumentos que se ha observado en otras regiones de otros países y a los antecedentes recogidos en las entrevistas realizadas a los diferentes sectores productivos. No obedece a ningún estudio específico realizado a nivel local.



**Estimación del Gasto promedio del Fondo Multisectorial por los SDE utilizados por empresa**

<b>SDE \ Año</b>	<b>Gasto Promedio Por empresa, por proyecto (US\$)</b>
<b>1. Asistencia Técnica</b>	Etapa de Preparación: $4.000 \times 0,5 = 2.000$ Etapa de Desarrollo: $10.000 \times 0,5 = 5.000$ Total: <b>7.000 por empresa</b> Se considera que participa 1 empresa por proyecto
<b>2. Calidad</b>	Etapa de Preparación: $2.000 \times 0,5 = 1.000$ Etapa de Desarrollo: $10.000 \times 0,5 = 5.000$ Etapa de Certificación: $3.000 \times 0,5 = 1.500$ Total: <b>7.500 por empresa</b> Se considera que participa 1 empresa por proyecto
<b>3. Asociatividad</b>	Etapa de Preparación: $2.000 \times 0,5 = 1.000$ por empresa Etapa de Desarrollo: $10.000 \times 0,5 = 5.000$ por empresa Total: <b>6.000 por empresa</b> Participan varias empresas por proyecto
<b>4. Desarrollo de Proveedores</b>	Etapa de Preparación: $2.000 \times 0,5 = 1.000$ Etapa de Desarrollo: $15.000 \times 0,5 = 7.500$ Total: <b>8.500 por empresa</b> Participan varias empresas por proyecto
<b>5. Transferencia Tecnológica</b>	Se consideró sólo el instrumento de Misiones Tecnológicas, como representativo de este conjunto de SDE. Etapa de Preparación: $2.000 \times 0,5 = 1.000$ Etapa de Desarrollo: $3.000 \times 0,5 = 1.500$ Total: <b>2.500 por empresa</b> Participan varias empresas por proyecto
<b>6. Emprendimiento</b>	Etapa de Preparación: 0 Etapa de Desarrollo de proyectos nacionales (50% de los proyectos): $15.000 \times 0,8 = 12.000$ Etapa de Desarrollo de proyectos binacionales (50% de los proyectos): $20.000 \times 0,8 = 16.000$ Total: $(12.000 + 16.000) / 2 = 14.000$ <b>por empresa</b> Participa una sola empresa por proyecto
<b>7. Innovación</b>	Etapa de Preparación: $4.000 \times 0,5 = 2.000$ Etapa de Desarrollo: $100.000 \times 0,5 = 50.000$ Total: <b>52.000 por empresa</b> Participa una sola empresa por proyecto
<b>8. Promoción de Exportaciones</b>	Etapa de Preparación: $3.000 \times 0,5 = 1.500$ Etapa de Desarrollo: $15.000 \times 0,5 = 7.500$ Total: <b>9.000 por empresa</b> Participan varias empresas por proyecto

9. De esta forma, una estimación inicial del flujo de gastos que tendrá el Fondo Multisectorial en el financiamiento de los SDE que demandan las empresas de la zona,

ascendería a la suma de US\$5.675.000 en sus 5 años de ejecución, con el siguiente desglose por año e instrumento:

**Proyección Inicial del uso de recursos del Fondo Multisectorial<sup>62</sup>**

<b>SDE \ Gastos</b>	<b>Gastos US\$ Año 1</b>	<b>Gastos US\$ Año 2</b>	<b>Gastos US\$ Año 3</b>	<b>Gastos US\$ Año 4</b>	<b>Gastos US\$ Año 5</b>	<b>Gastos US\$ Total</b>
<b>1. Asistencia Técnica</b>	105.000	168.000	203.000	224.000	224.000	924.000
<b>2. Calidad</b>	75.000	75.000	75.000	90.000	90.000	405.000
<b>3. Asociatividad</b>	30.000	90.000	150.000	192.000	192.000	654.000
<b>4. Desarrollo de Proveedores</b>	0	68.000	136.000	136.000	136.000	476.000
<b>5. Transferencia Tecnológica</b>	75.000	85.000	105.000	160.000	160.000	585.000
<b>6. Emprendimiento</b>	84.000	84.000	84.000	84.000	84.000	420.000
<b>7. Innovación</b>	156.000	208.000	260.000	312.000	312.000	1.248.000
<b>8. Promoción de Exportaciones</b>	108.000	135.000	180.000	270.000	270.000	963.000
<b>Total de proyectos</b>	<b>633.000</b>	<b>913.000</b>	<b>1.193.000</b>	<b>1.468.000</b>	<b>1.468.000</b>	<b>5.675.000</b>

<sup>62</sup> Es importante recordar que para esta estimación se han realizado los siguientes supuestos:

- a) Una participación (demanda) de 629 empresas (equivalente al 5% del total de las empresas) de la zona en que se ejecutará el proyecto;
- b) Una utilización del 50% por parte de las empresas de los aportes que ofrece el Fondo Multisectorial en los diferentes SDE, salvo en el caso de los emprendimientos en que se supone una utilización del 80% de los recursos aportados por el Fondo;
- c) Una proyección del número de proyectos y de empresas basados en las necesidades observadas en las entrevistas y en la experiencia del consultor en programas similares en otros países.