

**PROGRAMA PARA LA FORMACIÓN DE UN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CDE)**

(TC-98-06-25-1-UR)

RESUMEN EJECUTIVO

- ORGANISMO EJECUTOR:** Cámara de Industrias del Uruguay (CIU)
- BENEFICIARIOS:** Pequeñas empresas industriales y de servicios conexos (PE)
- OBJETIVOS:**
El objetivo principal del Programa es contribuir al desarrollo de la competitividad de las pequeñas empresas PE en Uruguay. El objetivo específico consiste en fortalecer la capacidad de la PE para acceder y utilizar eficientemente servicios empresariales no financieros, orientados a mejorar su productividad y su capacidad de crecimiento en un contexto de integración e internacionalización de sus actividades; y de desarrollar y fomentar actividades asociativas para la promoción de la cooperación entre empresas.
- DESCRIPCIÓN:**
Para lograr estos objetivos se establecerá un Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) con dos ventanillas a nivel nacional que realizará las siguientes actividades:
- a. Inducir la demanda de servicios empresariales no financieros por parte de las empresas. Se realizarán aproximadamente 500 asesoramientos directos a empresas canalizando servicios con un nivel adecuado de calidad e incentivando su uso a través de recursos de cofinanciación.
 - b. Inducir la colaboración inter-firmas como instrumento para aumentar la competitividad. Se realizarán experiencias piloto de programas específicos de cooperación empresarial, de los siguientes tipos: programas de fortalecimiento de proveedores, programas sectoriales y programas de internacionalización.
 - c. Colaborar en el fortalecimiento de la oferta local de servicios de desarrollo empresarial y de consultoría y de la red de instituciones intermedias del sector privado empresarial. Se articularán las ofertas integradas de servicios para atender a las necesidades de las PE. Además, se realizará un programa de formación

de consultores para las PE anual, con el apoyo de la metodología desarrollada por la CIU.

FINANCIAMIENTO:

Modalidad: donación

Beneficiario: US\$ 834.000 (40%)

FOMIN: US\$1.266.000 (60%)

Total: US\$2.100.000

**CALENDARIO DE
EJECUCIÓN:**

El período de ejecución es de 48 meses. El plazo para desembolsos es de 54 meses.

**CONDICIONES
PREVIAS:**

Se consideran como condiciones previas al primer desembolso las siguientes actividades: (i) creación del Centro de Desarrollo Empresarial (CDE); (ii) contratación del Coordinador del Programa; y (iii) puesta en marcha del Reglamento Operativo.

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROGRAMA

- 1.1 El Comité de Donantes declaró a Uruguay elegible para todas las modalidades de financiamiento previstas por el FOMIN el día 6 de octubre de 1993. El proyecto es elegible porque sus actividades apuntan a la creación y consolidación de un instrumento que oficiará de promotor para el desarrollo de servicios no financieros para la pequeña empresa e incentivará la demanda para el uso de dichos servicios, lo cual tendrá un impacto positivo en la gestión y competitividad de dichas empresas.

II. MARCO DE REFERENCIA

- 2.1 El proceso de integración regional MERCOSUR ha planteado a la economía uruguaya una serie de retos que van desde la reconversión productiva hasta una reconversión cultural para tomar plena ventaja del nuevo mercado ampliado. Sin dudas, las pequeñas empresas (PE) no escapan de esta realidad y son, muchas veces las más necesitadas de recursos para lograr con éxito esta reconversión.
- 2.2 Las PE en general se sienten fuertes en cuanto a que los productos y servicios que ofrecen tienen una buena calidad y, en algunos casos, ello les facilita un buen posicionamiento en los mercados de referencia. Perciben que el tamaño les permite ser flexibles en términos de la organización de la empresa, e identifican como fortalezas algunas condiciones de base para mejorar la gestión: capacidad de aprendizaje de los recursos humanos, equipos modernos y la disposición a actuar en conjunto. Las debilidades se identifican principalmente en áreas de gestión empresarial, comercial, financiera, implementación de nuevas tecnologías, y de recursos humanos. Los empresarios no señalan la gestión estratégica como un problema de la empresa. Sin embargo, frente a los problemas que destacan, siempre aparece por detrás la carencia de estrategias definidas explícitamente y, cuando las hay implícitas, de alternativas frente a posibles problemas.
- 2.3 En general, los empresarios muestran disposición para participar en actividades asociativas, aunque no siempre identifican precisamente aquellas adecuadas a sus necesidades. El Cuadro II-1 resume las dificultades que enfrentan las pequeñas empresas cuando actúan individualmente.
- 2.4 El Banco ha realizado dos grandes estudios en conjunto con las autoridades uruguayas: Competitividad y Estrategia en el Programa COMISEC/BID-UE-PNUD y los lineamientos para una Estrategia de Desarrollo Empresarial (EDE) para pequeñas y medianas empresas. En la EDE se ha identificado como uno de los principales obstáculos para el desarrollo empresarial, la debilidad del apoyo técnico y de gestión empresarial, cuyos principales problemas son presentados en el Cuadro II-2. En base a los problemas detectados se planteó la concreción de actuaciones para superar las restricciones al desarrollo empresarial:

- a. Fortalecimiento a la gestión y capacitación empresarial, introducción de nuevas técnicas de gestión, diagnósticos y planificación estratégica.
- b. Promoción de actividades de cooperación e internacionalización empresarial, apoyo al impulso a un mayor tamaño empresarial regional, al asesoramiento en relación con los mercados externos y las joint-ventures.
- c. Apoyo al asociacionismo empresarial - en función del reducido tamaño empresarial - es considerado estrictamente necesario el impulso a la actuación agrupada de las empresas 1/.

CUADRO II-1
AISLAMIENTO: EL MAYOR PROBLEMA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

A pesar de la atención que han tenido las medianas y pequeñas empresas en los últimos 20 años en temas de políticas orientadas para la creación de empleo y su promoción, las pequeñas empresas continúan teniendo grandes obstáculos para su desarrollo. Los principales obstáculos que enfrentan la pequeña y mediana empresa se originan en las dificultades de acceso a varios instrumentos. El primero de ellos se refiere al **acceso a los insumos y componentes**, que ocurre frecuentemente debido a la inexistencia de proveedores locales, o la dificultad para importarla. La segunda dificultad es la **dificultad de acceso al crédito**, en vista que las pequeñas empresas son discriminadas por las instituciones financieras, debido a los altos costos de procesamiento de una gran cantidad de pequeños préstamos. Las pequeñas empresas también tienen **dificultad de acceso a la tecnología** que muchas veces precisa ser importada o implica elevados costos. Enfrenta también problemas de **acceso a los mercados** debido a la falta de contacto con los proveedores o debido a debilidad de divulgar y promover sus productos. Finalmente las pequeñas empresas también encuentran **dificultades de acceso a los organismos públicos**, debido a su pequeño poder político. Todos estos problemas son de difícil solución, si estos son tratados por las firmas en forma aislada. (Clusters como estrategia de desarrollo industrial, Banco del Nordeste de Brasil, 1999).

- 2.5 Con respecto a la oferta de servicios no financieros, existe en Uruguay una oferta que es amplia en ciertos servicios y para ciertos segmentos de empresas. Esta oferta está compuesta principalmente por firmas y consultores individuales, institutos de capacitación (públicos y privados) e instituciones y organismos (públicos y privados), en varios casos con financiamiento de cooperación internacional. En líneas generales, puede decirse que las empresas de menor tamaño tienden a hacer uso principalmente de la oferta institucional de servicios, que es la que les ofrece más garantías y se presta a menores costos - muchas veces subsidiados. La oferta de los consultores privados tiende a atender a los sectores de empresas con mayor capacidad de demanda - grandes y medianas. Cabe señalar que los instrumentos de apoyo al sector en cuestión se encuentran dispersos en un gran número de instituciones lo que dificulta el acceso y buen uso de los mismos por parte de

1/ Los centros de extensión para pequeñas y medianas empresas apoyados por el gobierno americano consideran la colaboración entre firmas como un vehículo que ha demostrado resultados positivos en la modernización de pequeñas y medianas empresas. Este instrumento es utilizado para: (i) capacitación, compra de servicios y equipos; (ii) mejorar la atención para oportunidades de mercado y programas de asistencia sectoriales y/o regionales.

las PE. Asimismo, la mayoría de estas instituciones se encuentran concentradas en la ciudad de Montevideo, con lo cual las empresas del interior del país encuentran un obstáculo más que dificulta el acceso a los diferentes servicios.

- 2.6 El potencial de desarrollo del sector empresarial de las pequeñas empresas está directamente relacionado con el grado de madurez y consolidación de la infraestructura de servicios

que conforma el entorno del sector productivo. Una oferta de productos financieros eficiente y versátil, un sistema de consultoría bien diversificado, canales fluidos de interrelación con los institutos de investigación y capacitación, son ejemplos de indicadores del grado de madurez. Frente a la necesidad imprescindible de involucrar relaciones internacionales, las PE cuentan con escasos medios económicos y técnicos para resolver los problemas que genera enfrentar ese proceso por sí solas. Es así que surge la necesidad de contar con una infraestructura eficiente de servicios de apoyo que facilite la adopción y ejecución de estrategias de desarrollo adecuadas por parte de las empresas.

CUADRO II-2 SISTEMA INSTITUCIONAL DE APOYO Y GESTIÓN EMPRESARIAL

- Insuficiente oferta de asesoría empresarial focalizado en las PYMES, capacitación empresarial y educación técnica.
- Descoordinación y numerosos agentes operando en materia de comercial exterior.
- Dificultad de acceso a los sistemas de información empresarial.
- Insuficientes servicios de asistencia tecnológica y estándares de calidad.
- Reducida predisposición de organizar o integrar alianzas empresariales.

Experiencia FOMIN y proyectos BID

- 2.7 Para la preparación de este Programa se han tomado en cuenta las lecciones aprendidas durante la ejecución de otros proyectos similares financiados por el FOMIN. Específicamente, se han considerado las recomendaciones que figuran en el documento "Acceso al Mercado de Servicios no Financieros: Una Reflexión sobre la Experiencia y Propuestas de Acción" (FOMIN 1998).

III. OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DEL PROGRAMA

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo principal del Programa es contribuir al desarrollo de la competitividad de las PE en Uruguay. En el contexto actual de globalización de las actividades económicas y, principalmente, en medio del proceso de consolidación del MERCOSUR, esto se logra fortaleciendo la capacidad de gestión y de cooperación de las empresas y su espíritu emprendedor. En este sentido, el Programa tiene como objetivo específico apoyar a las PE para acceder y utilizar eficientemente servicios empresariales no financieros, orientados a mejorar su productividad y su capacidad de crecimiento; y desarrollar y promover actividades asociativas para

fomentar la cooperación empresarial. El Programa contará con un Marco Lógico para sus actividades (Anexo I).

B. Actividades

3.2 Para cumplir con los objetivos del Programa se establecerá un Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) en la Cámara de Industrias de Uruguay (CIU) 2/, la cual desarrollará las siguientes actividades:

- a. **Inducir la demanda de servicios empresariales no financieros por parte de las empresas.** Esto implica: inducir una mayor y más calificada demanda de servicios empresariales como también facilitar la selección, utilización y supervisión de servicios de consultoría y desarrollo empresarial, colaborando en el mejoramiento de la oferta calificada, de forma de satisfacer adecuadamente la demanda generada. Para ello, el CDE identificará y visitará empresas pequeñas del sector industrial y sectores conexos, para proporcionar a los empresarios una primera evaluación sin costo sobre la situación y posicionamiento estratégico de la empresa. Esta evaluación se realizará de acuerdo a la metodología establecida en el Reglamento Operativo. Como resultado de esa primera evaluación, el CDE identificará demandas de asesoramiento para mejorar aspectos de la gestión de las PE, utilizando los criterios de selección establecidos también en el Reglamento Operativo. Se motivará a los empresarios a utilizar servicios de consultoría a través de recursos de cofinanciamiento 3/. La mejora de gestión inducirá a una demanda sostenida de estos servicios. Durante el Programa se realizarán más de 500 asesoramientos a empresas con el fin de solucionar problemas específicos. Paralelamente, se realizará una campaña de promoción y marketing para dar a conocer el programa y crear una dinámica entre oferta y demanda de servicios empresariales no financieros.
- b. **Inducir la colaboración inter-firmas como instrumento de aumentar la competitividad 4/.** Se apunta a desarrollar la capacidad de las PE de competir en un mercado abierto, fortaleciendo con acciones cooperativas su gestión estratégica y de la calidad. En este sentido, se pondrían en marcha acciones innovadoras en el país, que constituyan experiencias piloto para un futuro desarrollo. A estos efectos, se ejecutaría a través del CDE, al menos ocho actividades asociativas que involucrarán no menos de 120 empresas. Los programas serán

2/ El establecimiento del CDE será condición previa al primer desembolso.

3/ El subsidio del cofinanciamiento será de 60% para los dos primeros años del Programa y 40% y 10% para los dos últimos años respectivamente.

4/ En la reunión anual del Banco en marzo de 1999, en París, se enfatizó sobre la importancia de los emprendimientos conjuntos para pequeñas y medianas empresas que las alianzas son una excelente forma de incrementar la competitividad general.

diseñados por un consultor internacional conjuntamente con el CDE y podrán ser de los siguientes tipos: 5/

- **Programas de fortalecimiento de proveedores.** No existen experiencias sistemáticas en el país de instalación de programas estructurados en torno a empresas grandes que trabajan conjuntamente con sus proveedores para fortalecer la cadena productiva desarrollando mejores niveles de calidad, precios y capacidad de entrega, que le permitan competir a nivel internacional.
- **Programas sectoriales.** Se trata de programas de mejora de la productividad y de la calidad, en forma cooperativa, integrando varios niveles de la cadena, a la manera de los programas de cluster.
- **Programas de internacionalización.** Los mismos tienen como objetivo proyectar a la empresa hacia mercados internacionales. Se focalizará en el desarrollo de un plan integral de joint-ventures con empresas de la región 6/.

c. **Colaborar en el fortalecimiento de la oferta local de servicios de desarrollo empresarial y de consultoría y de la red de instituciones intermedias del sector privado empresarial.** El CDE ofrecerá a los empresarios un servicio de referencia para la satisfacción de sus necesidades y articulará ofertas integradas de servicios que atiendan estas necesidades, facilitando el acceso a servicios eficientes, a precios adecuados a sus posibilidades. Asimismo, se realizará un programa por año de capacitación para la formación de consultores, basado en la metodología desarrollada por la CIU. Consistirá en una curricula de 50 horas abordando los siguientes temas: sistema laboral, organización de la empresa, programación y planificación de producción, costos industriales, entre otros. Se brindará dicho curso a 20-25 consultores por año,

3.3 El CDE debe constituir un referente para las empresas, debe ayudar a las PE a diagnosticar sus problemas técnicos y de gestión, acompañarlos en la contratación en el mercado de servicios de asistencia técnica, compartir durante el Programa y en forma decreciente el costo de dicha contratación y evaluar, junto con las empresas beneficiarias los resultados derivados de la aplicación de tales servicios y su difusión. El CDE realizará las primeras acciones con consultores internacionales, los que realizarán las primeras evaluaciones.

5/ El número de actividades de cooperación de cada tipo se determinará por la demanda. A los efectos del presupuesto, se supuso que se pongan en marcha tres programas de fortalecimiento de proveedores, tres programas sectoriales y dos de apoyo a la internacionalización de la empresa, que serán objeto de revisión constante durante la ejecución del programa.

6/ Se destaca que el programa propuesto se diferencia claramente del Programa NEX financiado por el FOMIN. El NEX se concentra en la capacitación y entrenamiento, el programa propuesto será proactivo para la asociación con empresas del exterior.

IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Organismo ejecutor

- 4.1 La Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) será el organismo ejecutor del Programa. La CIU es la entidad empresarial representativa del sector industrial del país, constituida el 12 de noviembre de 1898 con el objetivo de promover los intereses de la industria nacional, la defensa de sus derechos y estimular el desarrollo industrial del país. La CIU cuenta hoy con unos 1.300 socios, y participan más de 50 gremiales representativas de sus respectivos sectores industriales 7/.
- 4.2 El CDE se organizará sobre la base de dos ventanillas: una en Montevideo en la sede de la CIU y la otra, que funcionará en forma piloto, en la zona norte del país en la ciudad de Paysandú. La ventanilla de Montevideo estará a cargo del Coordinador del Programa que actuará como Gerente de la misma; la otra ventanilla estará a cargo de un Gerente que actuará bajo la supervisión del Coordinador del Programa.
- 4.3 El Coordinador del Programa se encargará de preparar planes anuales, coordinar y supervisar actividades del CDE, así como homogenizar procedimientos de gestión y promover el aprovechamiento conjunto de instrumentos, metodologías y experiencias entre las ventanillas. El gerente tendrá como cometido específicos administrar su ventanilla y ser un activo agente promotor de servicios empresariales para las empresas, estructurando la oferta de servicios de manera que la ventanilla efectivamente agregue valor para las empresas demandantes. Deben mantener una actitud activa para dinamizar la demanda de servicios en su área. Tanto el coordinador 8/ como el gerente de la ventanilla norte serán seleccionados y contratados con el acuerdo del Banco, sobre la base de términos de referencia y criterios de selección previamente acordados. Se incluirá en dichos términos de referencia una cláusula de performance en que la gerencia del Programa se comprometerá a lo siguiente: (i) en el primer año de ejecución la utilización de los recursos de cofinanciamiento deberán ser superiores al costo de Unidad de Gestión y, en el segundo año, esta relación deberá ser, por lo menos de 1,5.
- 4.4 El Programa, a su vez, contará con un Comité de Dirección integrado por el Gerente General y dos Directores de la CIU. Dicho Comité tendrá el cometido de establecer los criterios para la selección del coordinador del programa y del gerente de la ventanilla norte. Tendrá entre otras funciones organizar las actividades y servicios, definir las tarifas correspondientes del programa, evaluar el desarrollo de las actividades del programa y performance de

7/ Los aspectos institucionales de la CIU se encuentran en el archivo técnico del Programa.
8/ La contratación del Coordinador del Programa es una condición previa al primer desembolso.

los gerentes. El Programa será ejecutado conforme a un Reglamento Operativo (en el archivo técnico del Programa) 9/.

- 4.5 Los términos de referencia para la selección y contratación del Coordinador y el borrador del Reglamento Operativo ya han sido preparados así como los términos de referencia para la contratación de consultores. Las instalaciones físicas ya han sido asignadas. El Banco continúa apoyando al ejecutor en estas tareas.

B. Elegibilidad de los beneficiarios del Programa

- 4.6 Las PE serán elegibles para el Programa a través del CDE conforme al proceso descrito en el numeral 3.2(a) y al Reglamento Operativo del Programa. Las PE deberán tener personería jurídica y una organización técnica, administrativa y de control financiero que permita la utilización adecuada de los recursos otorgados por el Programa. Los oferentes de servicios interesados en participar en el Programa deberán poseer recursos humanos idóneos en competencia técnica, experiencia y calidad; contar con solvencia financiera para operar; haber realizado trabajos similares satisfactoriamente; y no presentar ningún conflicto de intereses.

C. Adquisiciones de bienes y contratación de servicios de consultoría

- 4.7 Conforme a la política del Banco, la CIU deberá aplicar las reglas sobre el uso apropiado de la contribución, la elegibilidad de bienes, así como los principios de economía y eficiencia. La CIU no podrá introducir, en los procedimientos de selección que acuerde con el Banco, condiciones que restrinjan o impidan la participación de consultores originarios de los países elegibles para el FOMIN.
- 4.8 En caso de requerirse contratación de consultorías puntuales, a fin de proporcionar servicios de información, capacitación y asistencia técnica a las PE, el Banco deberá ser informado del proceso de selección y contratación; sin embargo, considerando su cuantía, volumen, corta duración y rapidez con que se deberán seleccionar y contratar, el Banco podrá, para contrataciones inferiores a US\$50.000, participar en el proceso de selección de los consultores mediante la revisión posterior del proceso realizado, para lo cual la CIU deberá mantener, disponibles para su revisión, los antecedentes documentados del proceso.

D. Cronograma y desembolsos

- 4.9 Se prevé un período de ejecución de 48 meses, con un período para el desembolso de la contribución del FOMIN de 54 meses. Se crearía un fondo rotatorio de un 5% de la contribución del FOMIN, sobre la base de un presupuesto de gastos debidamente fundamentado al inicio del programa. El cronograma detallado de actividades se presenta en los archivos técnicos del Programa.

9/ La puesta en marcha del Reglamento Operativo será condición previa al primer desembolso.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

A. Costo

- 5.1 El costo total del Programa es de US\$2.100.000. El financiamiento del FOMIN es de US\$1.266.000 (equivalente al 60% del total) y el aporte local, el cual la CIU asume el compromiso formal de aportar, asciende a US\$834 mil (equivalente al restante 40% del total). A continuación se presenta el Cuadro V-1 resumen del Presupuesto y Fuentes de Financiamiento.
- 5.2 La contribución del FOMIN se utilizará para financiar: (i) los incentivos de cofinanciamiento para promover la utilización de servicios de asistencia técnica y participación en los programas de cooperación empresarial; (ii) los honorarios del coordinador del programa y del gerente de la ventanilla norte; (iii) honorarios de consultores nacionales e internacionales; (iv) parcialmente la campaña de promoción y marketing.

CUADRO V-1 PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIACION (en miles de US\$)			
RUBRO	FOMIN	APORTE LOCAL	TOTAL
Administración	300	331	631
Asesoramiento estratégico	489	0	489
Programas de cooperación empresarial	200	200	400
Apoyo técnico y operativo (demanda y oferta)	220	268	488
Evaluación, auditoría e imprevistos	57	35	92
TOTAL	1.266	834	2.100
Participación en %	60	40	100

B. Sustentabilidad

- 5.3 El Programa es viable y se sustenta, siempre que se logre movilizar un número significativo de empresas como demandantes de servicios y que el CDE constituya un instrumento eficaz para canalizar servicios a las empresas. En este sentido, los factores críticos de éxito son la capacidad de motivar empresas en el impulso inicial, y canalizar servicios en condiciones apropiadas. El llegar a esas empresas (en su gran mayoría no socias de la CIU), permitirá aumentar el caudal de socios y los ingresos de la institución por ese concepto, lo que permitirá hacer frente al incremento de costos fijos que implique el CDE.
- 5.4 Con la consolidación del Programa y el retiro del FOMIN, el CDE aplicará un arancel por concepto de su valor agregado en las distintas actividades realizadas por el Centro con empresarios y oferentes de servicios. Las empresas participantes recibirán los servicios a precios de mercado.

VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS DEL PROGRAMA

- 6.1 **Justificación.** Este programa permitirá fortalecer la capacidad de competencia y desarrollo de las PE en un mercado abierto, a través de una mejor gestión empresarial y de acciones asociativas que la promuevan. En tal sentido, combina: (i) una movilización amplia de empresas que asegura un impacto sobre el tejido empresarial (incluyendo un efecto de demostración); y (ii) la ejecución de programas innovadores de cooperación que pueden ser replicados una vez evaluados, y que apuntan en el mismo sentido de mejorar la productividad y competitividad de las empresas. Finalmente, el programa permitirá fortalecer una base de consultores capacitados para trabajar con las PE, debidamente calificados y evaluados en función de la calidad de su trabajo tanto por las empresas como por el CDE.
- 6.2 **Riesgos.** Se destacan tres riesgos principales: (i) que no se logre generar una masa crítica de demanda a partir de la sensibilización masiva. Para solventar esto, el Programa tiene previsto realizar una campaña de promoción diseñada profesionalmente para estos fines; (ii) que el CDE no sea capaz de generar una oferta atractiva de servicios (falla en el vínculo empresas-CDE-consultores). Esto se evitaría con la contratación de consultores especializados y con los cursos de capacitación que estructurarían las actividades para generar esta oferta; y (iii) que el CDE descuide al público objetivo, que son las PE y se vuelque a atender demandas de las medianas y grandes firmas que son las que mayor facilidad tienen de pagar por un servicio de asistencia técnica. Esto se mitigará a través de las evaluaciones periódicas previstas en el Programa. Las mismas verificarán la participación de las PE en términos de subsectores y ubicación geográfica.

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 7.1 El seguimiento de la ejecución del Programa se realizará a través de los informes de actividades que deberá presentar semestralmente el coordinador, así como del informe de los consultores y de los estados financieros del Programa y del ejecutor. Se prevén dos instancias de evaluación del Programa, una a los 18 meses y otra a los 36 meses de ejecución. Los informes deberán abordar los siguientes aspectos: (i) ejecución del programa hasta el momento, evaluando el grado de cumplimiento de los resultados previstos; (ii) valoración de los aspectos positivos y de los problemas encontrados en la ejecución; (iii) evaluación del nivel de calidad de los servicios, del grado de satisfacción de los usuarios y de su impacto sobre la gestión de las empresas; de acuerdo a los hitos establecidos; y (iv) propuestas para una reprogramación de actividades para el resto del período de ejecución. Las evaluaciones serán realizadas por consultores contratados por la CIU, de acuerdo a términos de referencia previamente acordados con el Banco.

VIII. CONDICIONES PREVIAS AL PRIMER DESEMBOLSO

- 8.1 Como condiciones previas al primer desembolso están: (i) la creación del CDE; (ii) la contratación del coordinador del Programa, cuyos términos de referencia deberán ser acordados con el Banco; y (iii) la puesta en marcha del Reglamento Operativo.

IX. ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES

- 9.1 Los servicios de apoyo técnico a las PE relacionados con los procesos de producción promoverán, cuando sea pertinente, la adopción de medidas destinadas a neutralizar el impacto ambiental negativo con énfasis en la utilización de procesos de minimización de pérdidas y de tecnologías limpias. Además, se tratarán temas de salud ocupacional y de seguridad de los trabajadores. En los informes de seguimiento de la ejecución del Programa, se deberá evaluar el resultado de las acciones desarrolladas con relación a la producción y el medio ambiente.

PLANIFICACION DEL PROGRAMA (MARCO LOGICO)			
	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN Contribuir al aumento de la competitividad de la pequeña empresa frente al mercado ampliado.	Finalizado el Programa <ul style="list-style-type: none"> Aumento de la productividad de las empresas participantes Actividad exportadora de las empresas participantes 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación/encuestas Registros contables y estados financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Estabilidad macroeconómica Consolidación del proceso de integración regional Continuo apoyo de la CIU al CDE
PROPOSITO Formación de un Centro de Desarrollo Empresarial que proporcione apoyo técnico a las PE para acceder y utilizar eficientemente servicios de asistencia técnica y desarrollar actividades asociativas.	Finalizado el Programa: <ul style="list-style-type: none"> Aumento en la inversión en capacitación y asistencia técnica Aumento en ventas de proveedores de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas realizadas a PE y proveedores de servicios Resultados evaluación Programa 	<ul style="list-style-type: none"> Que exista demanda de servicios Disponibilidad a pagar por estos servicios por parte de empresas
ACTIVIDADES a. Inducir la demanda de servicios empresariales no financieros por parte de las empresas. Promoción, selección, financiamiento y seguimiento de proyectos de asesoramiento para mejorar los aspectos de gestión de las PE en términos de productividad y competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> 500 evaluaciones empresariales Campaña de promoción 500 asesoramientos 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de evaluación Informes de seguimiento Revisión planes anuales Encuestas a PE Registros 	<ul style="list-style-type: none"> Se mantenga dinamismo de PE Concientización de PE que asistencia técnica es inversión
b. Inducir la colaboración inter-firmas como instrumento de aumentar la competitividad. Promoción, selección, financiamiento y seguimiento de proyectos de acciones cooperativas de PE para mejorar su productividad y competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> 8 programas <ul style="list-style-type: none"> 3 programas de proveedores 3 programas sectoriales 2 programas de internacionalización de empresas (120 empresas) 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de evaluación Informes de seguimiento Revisión planes anuales 	<ul style="list-style-type: none"> Programa para promover y sensibilizar la formación de grupos de empresas para trabajar en forma asociativa. Interés demostrado por las PE de participar en actividades asociativas.
c. Colaborar en el fortalecimiento de la oferta local de servicios de desarrollo empresarial y de consultoría y de la red de instituciones intermedias del sector privado empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> Número de consultores capacitados (60 consultores) 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de evaluación de entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Interés de los consultores en participar en el Programa.

PROYECTO DE RESOLUCION

URUGUAY. COOPERACIÓN TÉCNICA NO REEMBOLSABLE PARA LA FORMACIÓN DE UN CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Cámara de Industrias del Uruguay de Uruguay y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de proyecto a que se refiere el documento MIF/AT- sobre un programa de cooperación técnica para la formación de un centro de desarrollo empresarial.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$1.266.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.