

el

## Anexo II

# DISPOSICIONES TECNICAS Y ADMINISTRATIVAS (DTAs)

**Beneficiario:** Gobierno de la Republica Oriental del Uruguay representado por el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM).

**Título del proyecto:** Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de las Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa – PACPYMES .

**Número:** URY/2004/16896

**Costo Total del Proyecto:** € 7,455.000

**INDICE**

**I. Descripción del proyecto**

- I.1 Antecedentes
- I.2 Beneficiarios finales
- I.3 Lógica de intervención y metodología de ejecución
- I.4 Objetivo general
- I.5 Objetivo específico
- I.6 Resultados esperados
- I.7 Actividades

**II. Duración y Localización del Proyecto**

- II.1 Duración
- II.2 Localización

**III Ejecución: Organización y procedimientos**

- III.1 Estructura institucional
  - III.1.1 Beneficiario
  - III.1.2 Comité(s) consultivo(s)
- III.2 Procedimientos
  - III.2.1 Planes operativos
  - III.2.2 Puesta a disposición de las contribuciones de la CE y del Beneficiario
  - III.2.3 Celebración de contratos
  - III.2.4 Gestión financiera y contabilidad
  - III.2.5 Informes
  - III.2.6 Seguimiento, evaluación y auditoría
  - III.2.7 Finalización del proyecto

**IV Financiación y presupuesto**

**V Medios previstos y modos de realización**

**VI Otras disposiciones**

**VII.**

- VII. 1 - Anexo A. Cuadros Recapitulativos de las Modalidades de Licitación.
- VII. 2 - Anexo B. Matriz del Marco Lógico.
- VII. 3 - Anexo C. Ficha de Identificación Financiera

## I. DESCRIPCION DEL PROYECTO

### I.1 Antecedentes

#### I.1.1 Contexto

Uruguay inicia una recuperación coyuntural de una de sus mayores crisis de las últimas décadas, siguiendo el comportamiento marcado por Argentina en su crisis financiera del 2001-2002. No obstante, pese a estimaciones optimistas basadas tanto en el recobro del saneamiento de su economía y de sus exportaciones en cifras absolutas (debido a la coyuntura de la cotización del dólar, a la sequía y a restricciones físico- sanitarias, principalmente), grandes nubarrones acechan al País, tanto en el corto como en el largo plazo. Así, a la amenaza de una suspensión de pagos para el primer trimestre del próximo año en sus compromisos ante el FMI, su excesiva tasa de desempleo, la irrupción de la marginación y pobreza de una Sociedad que se ha auto contemplado como del Bienestar y "europea", se unen preocupantes síntomas de agravamiento estructural de su crisis (Ver informe de WEF y ICS de Harvard 2003).

Además, la "abundancia relativa" fruto de la naturaleza y sus exportaciones vinculadas al sector primario y su sensación de fortaleza "geo-estratégica" en el marco de una País culto y educado (97% de alfabetización, acceso gratuito a la enseñanza universitaria, etc. hace que la mayoría del País no sienta la urgente necesidad de abordar un cambio en profundidad. Viejas actitudes y paradigmas no dan paso a las nuevas realidades y complejos retos.

En paralelo, se están desarrollando las negociaciones para la firma de un vital Acuerdo de Asociación entre la UE y MERCOSUR. El propio proceso de configuración interna de MERCOSUR impacta en / desde Uruguay de forma distinta y controvertida: Hoy, todavía, se observa dicho acuerdo más como una amenaza que como una oportunidad y el propio País se debate entre posiciones en pro del bilateralismo o del "Mercado Común", fuertemente centrado en el debate entorno a su "fortaleza" en el sector primario construyendo futuro desde el pasado de apariencia exitosa o la "diversificación" y nueva líneas actividad acelerando un futuro semejante al que otros países competidores promueven.

#### I.1.2 Sectores de Intervención del Proyecto

El presente proyecto no incide de una manera directa sobre sectores específicos identificándolos como áreas de intervención, sino que a través de la promoción del cluster como modelo de asociatividad productiva, busca una articulación de diferentes sectores interactuando entre ellos. Aun así, las actividades definidas en la primera fase del proyecto tienen una especial incidencia sobre los siguientes sectores de la economía uruguaya:

##### Sector agroalimentario

Este sector, dividido en una fase primaria que abarca la actividad agropecuaria (agricultura y ganadería) y la pesca, y una fase industrial que abarca un subconjunto de ramas basadas en el procesamiento de insumos y materias primas de base agropecuaria tales como la frigorífica, la láctea, la molinería, y la farinácea, constituyen junto a la industria textil, el núcleo del tejido industrial tradicional del país. En lo que respecta a la fase primaria del sector, el producto bruto de la agropecuaria ascendió en el año 2003 a 1.590 millones de dólares, en tanto que el producto de la actividad pesquera rondó los 43 millones de dólares, representando en conjunto casi el 13% del PIB uruguayo. Las actividades primarias del sector ocupan actualmente a 53.200 personas aproximadamente.

Uruguay cuenta en esta fase primaria (y particularmente la actividad pecuaria y algunas ramas agrícolas) con indudables ventajas comparativas que se reflejan en el peso que asumen en la pauta exportadora del país y que se trasladan a la fase industrial de la cadena. Por consiguiente, fue el sector de actividad que lideró la reactivación productiva que experimenta el país desde mediados del 2003: creció durante el 2003 (14,4%), aprovechando la modificación de la política cambiaria que realineó los precios locales a los internacionales y beneficiándose asimismo de los elevados precios internacionales de algunos productos alimenticios (aceites, granos, lácteos, carne en menor medida) en el mercado internacional.

Por su parte, el valor bruto de producción generado por la industria agroalimentaria asciende aproximadamente a 2.000 millones de dólares anuales, lo que constituye más de la tercera parte del valor de producción de toda la industria manufacturera uruguaya. Se trata además de un sector altamente intensivo en mano de obra que ocupa más de 25.000 trabajadores, más del 40% del total de los ocupados del complejo industrial en su conjunto. Además, industrias como la frigorífica, la láctea y la molinería generan fuertes encadenamientos "hacia delante" y "hacia atrás" respecto de otras ramas

industriales, contándose entre las industrias con mayor capacidad de "arrastre" sobre el conjunto de la economía: a partir del cálculo de los "multiplicadores" que surgen de la Matriz Insumo - Producto, es posible afirmar que la industria agroalimentaria genera un producto casi 11% superior a la del promedio de economía por unidad de demanda recibida. Si bien la industria agroalimentaria se vio afectada por la prolongada recesión que atravesó el país (y particularmente la industria manufacturera) entre 1998 y 2002, la caída en su nivel de actividad fue menor a la del conjunto del entramado industrial, a la vez que se ha constituido en el principal motor de la reactivación experimentada por la industria uruguaya desde mediados de 2003. Es por ello, que el sector agroalimentario está entre los más importantes de la economía uruguaya, representando casi 17% del PIB del país y ocupando a más de 78 mil trabajadores. Su importancia radica no sólo en el valor de producción y el empleo generado, sino también en su capacidad dinamizadora sobre otros sectores de actividad y su capacidad generadora de divisas. Además, las innegables ventajas comparativas que exhibe el sector, aunadas a los altos precios internacionales de Las materias primas y al realineamiento de los precios domésticos a los precios regionales luego de la devaluación de 2002 conforman un panorama altamente favorable para el desarrollo del sector en el corto y mediano plazo. En el largo plazo, no obstante, la sustentabilidad de este desempeño alentador dependerá en buena medida del surgimiento de fuentes de financiamiento y nuevos esquemas de gestión y asociación que faciliten el acceso de los empresarios del sector a los fondos necesarios para potenciar la capacidad productiva del sector.

### **Sector Turístico**

El turismo receptivo es en la actualidad la principal fuente de demanda externa en términos de generación total de valor agregado y remuneraciones y una de las principales en generación total de empleos, superando a todos los sectores de exportación "tradicionales" uruguayos salvo la industria frigorífica. La actividad genera anualmente 43000 empleos directos e indirectos, y representa alrededor del 3% del PIB de Uruguay. Pero el turismo es relevante para la economía uruguaya no sólo por la elevada demanda que recibe, sino también porque canaliza la demanda hacia otros sectores de actividad. La demanda turística se dirige a un espectro muy amplio de bienes y servicios, por lo que resulta uno de los sectores con mayor potencial dinamizador de la economía uruguaya: cada unidad de demanda que recibe el sector turístico genera un producto promedio 9% superior a la que genera el conjunto de la economía. Además, es el sector exportador que genera un volumen mayor de remuneraciones por unidad de demanda externa.

Las perspectivas del sector se presentan como sumamente alentadoras en el corto y mediano plazo. El turismo es en la actualidad una de las actividades económicas con mayor crecimiento a nivel mundial. En el caso particular de Uruguay, además, las exportaciones de servicios turísticos han exhibido una tendencia creciente en lo que respecta a su participación en el total de las exportaciones del país y la recuperación de las economías de la región (particularmente la argentina) traerá aparejado un muy favorable desempeño del sector en el corto plazo. De hecho, las cifras de ingreso y gasto promedio de turistas en el primer trimestre del 2004, divulgadas recientemente por el Ministerio de Turismo, dan cuenta de un crecimiento de casi el 62% en el ingreso de divisas por turismo en este año. En el mediano plazo, por su parte, es de esperar que la mejora en las condiciones de infraestructura en torno a la industria turística uruguaya, así como la búsqueda de nuevas modalidades de turismo (contratemporada, ecoturismo, etc.) contribuya a diversificar la procedencia de los turistas que recibe el país y coadyuve a atenuar la dependencia de la industria turística nacional respecto a la volátil demanda regional.

### **Sector Madera, papel y forestal**

Este sector comprende desde el procesamiento primario de la madera aserrada, hasta la fabricación de muebles de madera, así como la fabricación de papel y cartón. La cadena productiva productiva en su conjunto genera un valor bruto de producción del orden de los 340 millones de dólares anuales y ocupa en su conjunto aproximadamente 18 mil trabajadores. La actividad al interior de la cadena puede descomponerse básicamente en 3 grandes bloques: la actividad forestal, la industria de madera y muebles, y la industria papelera.

	1990	2000
Superficie de bosque nativo bajo manejo (há)	14.000	107.000
Superficie total plantada (há)	45.000	565.000
Tasa anual de plantación (há)	3.000	52.000
Exportaciones del sector maderero (en millones de dólares) *	4	72
Número de empresas	178	1.083
Inversión estimada (en millones de dólares)	<150	>900
Empleo	1.000	14.000

\* Información del año 2003

Fuente: Dirección General Forestal (M.G.A.P.)

En base a las cifras recogidas en el cuadro anterior se puede concluir que en Uruguay la superficie plantada se incrementó en los últimos 10 años un 1.156%; la tasa de plantación tuvo un crecimiento de 1.630%; las exportaciones del sector maderero tuvieron un incremento del 1.125% y el mismo se dio en madera para pulpa y madera aserrada; el número de empresas forestales creció un 500%; el empleo en la silvicultura tuvo un crecimiento de 1.300%.

Pese a que a nivel internacional el comercio de madera ha sido básicamente intrarregional, en los últimos años se ha dado una mayor participación a la oferta de terceros países, lo que determina una excelente perspectiva para Uruguay. Asimismo, las posibilidades de comercialización de Uruguay se han hecho más competitivas a partir del segundo semestre del año 2002, a consecuencia de los cambios en la política cambiaria. Por último, puede afirmarse que la producción de madera aserrada y sus manufacturas resulta atractiva desde la perspectiva de los intereses del país por varias razones:

- las inversiones requeridas para las plantas son relativamente pequeñas;
- permite que se realicen inversiones escalonadas que acompañen el crecimiento de la empresa;
- requiere de un importante volumen de mano de obra y un alto grado de especialización;
- el acceso a mercados puede ser relativamente fluido.

No obstante, es necesario mencionar que pese a este alentador panorama, el pleno aprovechamiento del potencial de desarrollo del sector estará sujeto en buena medida a la realización de inversiones imprescindibles en infraestructura y servicios en el cual tanto el BID como el BM están desarrollando importantes proyectos.

### Logística y Transporte

Uruguay se encuentra en el centro de una región que abarca, en un radio de 1600 Km., las ciudades de Buenos Aires, San Pablo y Asunción. En dicha región se genera el 85% del PIB del MERCOSUR y se concentran más de 50 millones de habitantes. Uruguay es el país de Sudamérica con la más alta relación de kilómetros de rutas pavimentadas por habitante; con una red vial de 9.700 Km., de los cuales el 30% corresponde a corredores internacionales. Asimismo, el país detenta una excelente situación geográfica para el desarrollo de un importante sistema de transporte fluvial con buques de motor de poco calado para transportar cargas por los ríos Paraguay, Paraná y Uruguay, alcanzando por la Hidrovía Paraguay – Paraná un espacio económico de 3.400 Km. El sector ocupa en la actualidad cerca de 18 mil trabajadores y genera un valor de producción de aproximadamente 1000 millones de dólares al año. La actividad de transporte representa casi el 70% del valor generado por el sector, en tanto que las actividades de logística representan el 31% restante.

El principal problema que aqueja al sector son las asimetrías de costos con la región, lo que redundará en la pérdida de competitividad de las empresas nacionales respecto a las empresas de la región. En este sentido, a fin de mejorar su capacidad competitiva frente a las empresas de la región y extra – zona, el sector de transporte y logística uruguayo debe evolucionar desde el patrón de oferentes de servicios estandarizados de alto volumen que prima hoy en día entre las empresas nacionales a uno de proveedores de servicios de alto valor que incluya nuevas tecnologías de carga tales como la de "palletizar" mercaderías para protegerlas, optimizar espacios y hacer más sencillas las transiciones intermodales o

transbordos, y nuevos servicios de pre y post-venta de asesoramiento para resolución de problemas vinculados con todas las etapas del transporte de carga, incluyendo funciones de asesoramiento general y seguros. El gran desafío es pasar de operar contando con ventajas comparativas basadas en la disponibilidad transitoria de recursos naturales a operar con ventajas competitivas que sean el resultado de la especialización, la innovación y la creación de valor. Por esa razón, resulta imprescindible acceder - mediante la inversión en gestión, capacitación operativa y sistemas de calidad total - a las habilidades necesarias para generar una nueva estrategia empresarial en el sector.

**Ciencias de la Salud y de la Vida**

El sector ciencias de la salud y de la vida genera un valor **bruto** de producción de aproximadamente 210 millones de dólares anuales y ocupa alrededor de 2500 personas. Se trata de un sector con enorme potencial y fuertemente relacionado con los sectores de Agroalimentación y Biotecnología, que se encuentra en una fase incipiente pero en el que Uruguay puede tener ventajas comparativas importantes, tanto por la calificación de sus recursos humanos en el área como por algunas experiencias que ya vienen llevándose a cabo.

Dicho sector esta siendo apoyado por la Cooperación de la CE que junto ala Facultad de Química está desarrollando una estrategia de mediano y largo plazo de relacionamiento con el Sector Productivo a través de la creación de un Polo Tecnológico. El propósito de la iniciativa es facilitar a las empresas la incorporación de I+D como actividad permanente, colaborando así a incrementar el valor agregado a través de la incorporación de conocimiento a la producción de bienes y servicios, de una forma endógena y autogestionada.

Sin embargo, existen una serie de limitaciones que deben ser encaradas y superadas. Entre ellas, se destaca: la ausencia o insuficiente regulación legal y su armonización internacional; la mejora de la calidad involucrando una producción controlada desde el inicio de la cadena productiva (incluyendo normas de buenas prácticas agrícolas y de recolección); la necesidad de intensificar la investigación, particularmente la clínica, con apoyo económico por parte de la industria y de las instituciones involucradas; y la mejora de la formación en los estudios de Farmacia y otras carreras universitarias relacionadas con las Ciencias de la Salud, en particular Medicina y Enfermería.

**1.2 Beneficiarios Finales**

El Beneficiario del proyecto, y por tanto responsable del mismo ante la CE, es el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) de la Republica Oriental del Uruguay.

**Los Beneficiarios Directos (Grupos Metas) del presente proyecto serán:**

- 1) Las PYMES uruguayas exportadoras y potencialmente exportadoras.
- 2) Las Intendencias de Río Negro, Colonia, San José, Maldonado y Montevideo, en el proceso de desarrollo de agendas y estrategias de competitividad local o regional
- 3) La estructura encargada de apoyar y potenciar a las PYMES uruguayas, actualmente la Dirección Nacional de Artesanías y PYMES (DINAPYME), en su reconversión como organismo encargado de la definición de la Estrategia Nacional de Competitividad;

Además, los resultados del proyecto beneficiaran indirectamente a los siguientes actores:

- 1) Diversos organismos públicos responsables de la concepción e implementación del sistema nacional de calidad (LATU, INIA, Centro de diseño Industrial -MEC-, Instituto Clemente Estable)
- 2) Los Núcleos Productivos y empresariales existentes en el País y, en especial, aquellos relacionados con el amplio mundo económico asociado a los Sistemas de Valor entorno a Logística, Transportes, turismo, Alimentación, Ciencias de la Vida, Software, Biotecnología, Medio Ambiente, Energía, Madera, Papel y Forestal.
- 3) El conjunto de entes y/o instrumentos existentes relacionados con el mundo de la exportación, internacionalización y Comercio Exterior.

### 1.3 Lógica de intervención y metodología de ejecución

Este proyecto quiere contribuir a la resolución de los problemas y necesidades del sector productivo del país, las cuales fueron analizadas, discutidas y consensuadas con mas de 100 autoridades relevantes, tanto del sector público como del privado, y de la celebración de un Taller que tuvo lugar en el mes de marzo y septiembre de 2004.

En vistas a ayudar a la superación de los problemas anteriormente mencionados el proyecto aconseja favorecer actuaciones para "la sensibilización, enseñanza y articulación de mecanismos de asociacionismo y cooperación" que a la vez ejemplifiquen el éxito alcanzable en la generación de proyectos similares. A este criterio preferencial obedecen las recomendaciones para "La Clusterización de la Actividad Económica", proponiendo dos vías de acción complementarias:

- i. La identificación y promoción de cinco "Clusters" específicos (Agroalimentario, Madera, Turismo, Logística y Transporte, y Ciencias de la Vida)
- ii. La provisión de un "Programa Marco" facilitador de otras iniciativas que respondan a los requisitos prefijados.

Además, articular el presente proyecto con otros Programas de cooperación internacional (Italia, AECI, BID) actualmente en ejecución, contemplando su complementariedad. Además, se fortalece la ejecución del presente proyecto a través de una total articulación conceptual y operativa con el proyecto de la CE sobre capacitación tecnológica de la PYME, ejecutado por la Universidad de la República desde el Centro Empresarial de Pando.

Como se puede comprobar en las áreas objetivo de la presente propuesta, se pone el acento en las PYMES con capacidad de innovación e internacionalización, entendiendo que la micropyme en general y otras iniciativas (en su mayoría sustitutivas de autoempleo o de economía informal) habrán de fortalecerse de manera indirecta como consecuencia de la correcta aplicación de este proyecto.

El proyecto pretende definir y poner en marcha desde un proceso de "bottom up" una línea específica que promueva en base a los resultados alcanzados la formulación de una estrategia de estado en el ámbito de la competitividad fundamentada en la capacidad productiva y exportadora de las PYMES de los sectores más dinámicos del Uruguay.

**Las tres Áreas de Intervención del proyecto son las siguientes:**

#### 1. Clusterización

- Promoción de 5 nuevos clusters
- Desarrollo de un Programa Marco para la clusterización de la economía Uruguaya

#### 2. Fortalecimiento de la Gestión, e Innovación empresarial de PYMES Exportadoras:

- Introducción de Sistemas de Información y Gestión de PYMES
- Promoción exterior

#### 3. Constitución de una estrategia de estado para la competitividad.

- Fortalecimiento de la estructura pública encargada de apoyar y potenciar a las PYMES uruguayas;
- Introducción de otras modificaciones administrativas.

## 1. Clusterización

La rica experiencia sobre Competitividad que se ha desarrollado a lo largo del mundo, ha llevado a la CE a proponer el uso de "Clusters" como instrumentos exitosos para favorecer la competitividad, la cooperación, el asociacionismo productivo y la generación positiva de sistemas de valor así como para la optimización de políticas de desarrollo regional y local. Su exitosa aplicación en más de 300 regiones en el mundo lo avala. Además, este esquema de desarrollo productivo es considerado como un instrumento útil y recomendado por la Guía de Desarrollo del Sector Privado de la CE.

Clusters son grupos, geográficamente próximos, de empresas, gobiernos y asociaciones o entes interconectados en un particular campo de actividad, limitado por complementariedades y elementos comunes, actuando bajo diferentes modalidades:

- Asociables a sectores o subsectores económicos
- Extensibles a una sucesiva cadena de valor o constelación de cadenas de valor
- De vocación horizontal o vertical (compras, producción, internacionalización, I+D)

Bajo este concepto, se propone apoyar- propiciar el lanzamiento de clusters a partir de iniciativas exitosas como los llamados NÚCLEOS PRODUCTIVOS que se han venido desarrollando eficientemente en Uruguay a través del proyecto RED PYMES de la GTZ. Dichos núcleos habrán de transformarse tanto con la incorporación de nuevos miembros (aportando áreas aún no contempladas como internacionalización, tecnología, calidad, actores públicos, entes locales, universidades) como de una nueva metodología, una estructura permanente, un componente territorial y un marco global que posibilite su interconexión con otros clusters en desarrollo. A este grupo habrán de añadirse otros clusters de nueva creación con igual filosofía, metodología y composición.

La actuación contempla la aportación de un PROGRAMA MARCO que posibilite, bajo la condición del cumplimiento de requisitos previos, la creación de nuevos clusters de interés para el País. Toda actividad económica es clusterizable. El resto radica en la capacidad de construir sobre fortalezas; complementar el espacio económico necesario; definir estrategias exitosas desde actitudes y valores innovadores. Es, por supuesto, la escasez de recursos la que obliga a marcar prioridades y optar entre clusters, por lo que el proyecto combina la preselección acompañada de un marco facilitador de otras iniciativas de posible éxito. El Programa de Clusterización exige, por tanto, la realización de una serie de elementos clave:

- Visión, Homogeneización conceptual y coordinación comunes
- Aplicación de una Metodología Común a lo largo de programa
- Generación de una estructura "Interclusters" de coordinación así como un Comité de dirección garante del programa y su proceso además de la reasignación de los Fondos establecidos para el mismo
- Un Fondo para la Clusterización
- Un marco para la promoción de nuevas iniciativas
- Una manera de acumular conocimiento y experiencia al servicio del País y del propio proceso de clusterización

El escenario clusterizado, inicialmente, propone abordar cinco nuevos Clusters, respondiendo a una conjunción de factores incluyendo los siguientes:

- a) Peso en la economía nacional en términos de PNB, así como la tradición/ experiencia en su presencia en la economía del País
- b) Aumento de las Exportaciones
- c) Presencia de empresas en indicadores de innovación y tecnología
- d) Interacción con otros sub-sectores o áreas de la actividad económica que haga posible considerar un gran desarrollo de cadenas y sistemas de valor
- e) Fortalezas preexistentes
- f) Existencia de iniciativas que puedan ser asimiladas y agentes "disponibles" para participar en el proceso
- g) Identificación de *leaders* o facilitadores para los fines de promoción y desarrollo
- h) Experiencia internacional reconocida
- i) Integración en el desarrollo endógeno (regional o local) en el País

**Operacionalización en Clusters de empresas en cinco sectores ya identificados**

Inicialmente, se propone abordar los siguientes nuevos Clusters:

- o Cluster Agroalimentario
- o Cluster Madera, Papel e Industria Forestal
- o Cluster del turismo
- o Cluster de Logística y Transportes
- o Cluster de Ciencias de la Salud y de la Vida

Uruguay no ha generalizado aún ni el conocimiento conceptual ni la experiencia práctica de la clusterización si bien algunas iniciativas exitosas han empezado su andadura. Es precisamente por esto por lo que el proyecto exige de una sistemática, metodología y sólida asistencia técnica, tutelando el proceso a lo largo del tiempo. Resulta imprescindible recordar que el mayor valor de la clusterización reside en el proceso y en la fortaleza del trabajo "competitivo" (cooperar y competir a la vez) de los múltiples agentes interrelacionados.

En una primera fase del proyecto los 5 Clusters se dotarán de un NÚCLEO PROMOTOR o TRACTOR que abordará la metodología de clusterización. La composición del núcleo tractor así como su funcionamiento serán definidos en el POG.

La función de este Núcleo Tractor es la definición de la Visión del cluster, la identificación del alcance del mismo y los agentes que deberán formar parte del mismo y la realización de la Primera Fase prevista en la Metodología.

Una vez culminada la Primera fase, desde el Núcleo Tractor, se propondrá la Constitución de un Instrumento de Gestión del Cluster. Su composición propiamente dicha así como su estrategia, personería jurídica y presupuestos básicos serán definidos en el POG.

*Desarrollo de un Programa Marco*

Dado que el interés de este proyecto no reside solamente en la generación de mecanismos de clusterización concretos para una serie de áreas estratégicas (5) sino su generalización a toda iniciativa de interés, el proyecto contempla la dotación de un Programa Marco al que puedan acogerse otras iniciativas conforme a los siguientes requisitos:

Toda iniciativa para la potencial clusterización propondrá su inclusión en el Programa:

- Memoria justificativa
- Composición/ compromiso NÚCLEO TRACTOR

El Programa Marco está dividido en una serie de actividades que deben ser desarrolladas de una manera articulada. Al objeto de garantizar la correcta ejecución del programa, se constituirá una facilidad para la Clusterización (financiación de servicios de Asistencia Técnica, entendido como un instrumento facilitador para desarrollar las actividades previstas dentro del programa marco. De esta forma, las principales Actividades directamente relacionadas con los resultados esperados son todas aquellas que serán objeto de financiación desde la llamada facilidad para la Clusterización, recogidas en el Marco Lógico en el anexo correspondiente, bajo los epígrafes correspondientes al Resultado 1. La Facilidad para la Clusterización es un instrumento facilitador de los servicios de Asistencia Técnica para desarrollar actividades y no como un dador de crédito o de garantías para la consecución de un crédito.

## 2. Fortalecimiento de la Gestión, e Innovación empresarial de PYMES Exportadoras

Un aporte importante del programa es la apuesta por la mejora de la capacidad de internacionalización de la PYME. Para lograrlo, resulta imprescindible incidir sobre las siguientes áreas:

- sus sistemas de gestión
- los valores, actitudes y estilos de aprendizaje y gestión de la innovación
- su capacidad y adecuación a la demanda de los mercados internacionales
- la capacidad de trabajo conjunto para aumentar/generar dimensiones competitivas
- favorecer el emprendimiento mas allá de la empleabilidad, apostando por las nuevas oportunidades y retos de futuro
- y, por supuesto, en la capacitación básica en Comercio exterior, nuevos espacios económicos y asociacionismo empresarial desde la generación de redes de valor.

En línea con los objetivos definidos, esta parte del programa se desarrollara sobre las bases de tres componentes:

- Acciones para las empresas individuales
- Acciones para grupos de empresas
- Acciones para los operadores uruguayos

Con interrelación y coordinación entre ellos a nivel de la ejecución. En efecto, los beneficiarios finales de esta parte del programa son las PYMEs, esencialmente las con más de 10 empleados, con experiencia de las exportaciones, o capacidad de exportación, y una voluntad empresarial para el desarrollo de la internacionalización de sus actividades

Las actividades consisten en una serie de acciones encaminadas a apoyar no solamente las empresas sino también, grupos de empresas (por sector de actividad, o zona geográfica) y los organismos involucrados en el desarrollo del comercio exterior (público y privado).

Cada componente de esta parte del proyecto dispondrá de un presupuesto global de asistencia técnica, puesto a disposición sobre los fondos de la Comisión Europea. Las empresas, grupos de empresas u organismos que tendrán acciones concretas a realizar, deberán elaborar un plan de acción y un presupuesto que será sometido al beneficiario.

Para las acciones a favor directamente de las empresas, el presupuesto presentado deberá implicar una parte de financiación nacional, o directamente por parte de las empresas, o de otros recursos.

El programa así definido no tiene la intención de presentar a priori las acciones individuales, pero sí de permitir a los beneficiarios y a los operadores de disponer de una parte de los recursos necesarios para realizarlos. Las acciones así justificadas se distribuirán durante la fase operativa del proyecto y se adaptarán a la realidad de las necesidades de las empresas según un proceso definido por el beneficiario en la fase preparatoria.

Para la ejecución de esta actividad se creará un fondo que co-financiará la asistencia técnica a las empresas, grupos de Empresas u organismos que tengan acciones concretas para mejorar sus exportaciones, hayan elaborado un plan de acción y un presupuesto. El presupuesto presentado deberá implicar una parte de financiación nacional, o directamente por parte de las empresas, o de otros recursos. Se definirá en el POG cuales serán los criterios objetivos de selección para la aprobación de los servicios.

Los resultados esperados de esta parte del Programa son:

- Incremento en la competitividad de 220 PYMES para la exportación mediante un diagnóstico, la elaboración de Plan de Negocio, acciones de asistencia técnica y capacitación
- Apoyo a los procesos de cooperación internacional que coadyuven a la generación de inversiones y alianzas estratégicas entre PYMEs Uruguayas y empresas extranjeras para acelerar su proceso de modernización e internacionalización
- Mejora en la promoción y facilitación del intercambio comercial entre Uruguay y los mercados internacionales, en particular MERCOSUR, con el objetivo de aumentar las exportaciones de las empresas participantes de unos 10 % en tres años
- Fortalecimiento de los mercados mediante el apoyo a los sistemas de información de comercio exterior existentes en el país.

### 3. Constitución de una estrategia de estado para la competitividad

Como resultado de un proceso articulado de ejecución en las dos áreas previas, el mencionado proyecto fomentara como actividad horizontal la definición de una Estrategia de Estado para la Competitividad. Para ello, se fomentara en un proceso de "bottom up" una línea de actuación específica que promueva en base a los resultados alcanzados durante los dos primeros años de vida del proyecto la formulación de una estrategia de estado en el ámbito de la competitividad fundamentada en la capacidad productiva y exportadora de las PYMES de los sectores mas dinámicos de la economía uruguaya.

Se quiere apoyar el fortalecimiento de la estructura pública encargada de apoyar y potenciar a las PYMES uruguayas. Un apoyo para su "recreación" hacia una moderna dirección al servicio de la Pyme y su competitividad. Dicho organismo será el encargado de la definición de la Estrategia Nacional de Competitividad apoyada por el mundo académico con vistas a analizar, proponer soluciones y contribuir a solventar los posibles "cuellos de botella" que afrontan las PYMES en Uruguay, así como sus posibles soluciones

Asimismo se apoyará la introducción de otras modificaciones administrativas que provocaran en el medio y largo plazo cambios en la Administración Publica asociados con el proyecto, y el desarrollo de estrategias de competitividad regionales.

#### 1.4 Objetivo general

El Objetivo General es dinamizar la competitividad de la economía uruguaya a través del fortalecimiento de mecanismos de asociacionismo (clusterización), capacidad exportadora e internacionalización de sus PYMES.

#### 1.5 Objetivo específico

El Objetivo específico es desarrollar la capacidad institucional y cooperativa entre los diferentes actores, públicos y privados, para el fortalecimiento de la PYME asintiéndola para adaptar su actividad hacia la innovación y la internacionalización, regionalizando su penetración y desarrollo a lo largo del Uruguay, propiciando de esta manera instrumentos para la formulación de una estrategia nacional participativa y sostenible a largo plazo.

#### 1.6 Resultados esperados

**Resultado 1.** Operacionalización de un mínimo de cinco Clusters, con una estrategia común para la competitividad compuesto por máximos representantes de sus empresas, gobiernos, universidades, centros tecnológicos, empresas de servicios, etc., generando actividades y proyectos de vital importancia para la competitividad del Uruguay. El proyecto ha identificado a los cinco departamentos con los sectores más competitivos: Río Negro (madera), Maldonado (turismo), Colonia y San José (Agroalimentario), y Montevideo (Logística y Ciencias de la Vida).

**Resultado 2.** Fomentar el aumento de las exportaciones a través del fortalecimiento de la gestión e innovación de PYMES exportadoras, generando nuevas oportunidades de inversión y negocios en campos y actividades hoy no exploradas.

**Resultado 3.** Constitución de una estrategia de estado para la competitividad que vele por el desarrollo sostenido del Uruguay. La ejecución del proyecto permitirá al Gobierno uruguayo apropiarse de las recomendaciones y enseñanzas de este proceso en su política de formulación de estrategias públicas y en especial en lo referente a sus Ministerios económicos, así como en su descentralización e interacción con el interior del país, sus Departamentos e Intendencias. Fruto de dicho proceso, Se prevé la Modernización del Ministerio de Industria, siendo Dinapyme reconvertido en un elemento dinámico y referente para la promoción y el desarrollo de la Competitividad del Uruguay y sus PYMES.

**1.7 Actividades**

En base a los resultados previstos, el presente proyecto promueve las siguientes actividades:

**Actividades relacionadas con el primer resultado: Clusterización de la actividad económica**

Presupuesto Estimado: 4.051.165 euros

**Operacionalización en Clusters de grupos de empresas en cinco sectores ya identificados (€ 1.603.585).** Los clusters elegidos representan la principal concentración de la actividad económica del país. Se proveerá de asistencia técnica a PYMES y Clusters (logística, marketing, gestión, ...) que será cofinanciada por las empresas receptoras de la misma.

**Definición de un Programa Marco (€ 2.447.580).** Partiendo de la metodología utilizada en la formación de los cinco clusters, se definirá un Programa Marco que permita/propicie nuevos clusters. Los recursos asignados para la apropiada ejecución del programa marco, se consolidan dentro de una Facilidad para la Clusterización (co-financiación de servicios de Asistencia Técnica). Dicho fondo será gestionado exclusivamente por el Beneficiario. La Facilidad para la Clusterización es un instrumento que permite financiar (conjuntamente con las empresas o clusters beneficiarios) los servicios de Asistencia Técnica para desarrollar actividades y no como un dador de crédito o de garantías para la consecución de un crédito. La definición de los servicios de asistencia técnica a proveer provendrá de las necesidades expresadas por las PYMES o clusters.

**Actividades relacionadas con el segundo resultado: Fortalecimiento de la Gestión, Innovación empresarial y promoción de PYMES Exportadoras**

Presupuesto Estimado: 1.537.600 euros

**Introducción de Sistemas de Información y Gestión en PYMES.** Se fomentará la adecuación de la gestión empresarial al proceso de internacionalización de la empresa apoyando a su vez un completo sistema de información al servicio de las PYMES.

**Promoción Exterior:** Desarrollo de actividades relacionadas con la promoción en el exterior de la empresa y/o sus productos favoreciendo la vocación asociativa o consorcial que favorezca la generación de alianzas y procesos cooperativos

**Actividades relacionadas con el tercer resultado: Modernización del Ministerio de Industria en el proceso de constitución de una Estrategia de estado para la Competitividad**

Presupuesto Estimado: 200.000 euros

**Fortalecimiento de la estructura pública encargada de apoyar y potenciar a las PYMES uruguayas.** Un apoyo para su "recreación" hacia una moderna dirección al servicio de la PYME y su competitividad. Dicho organismo será el encargado de la definición de la Estrategia Nacional de Competitividad apoyada por el mundo académico con vistas a analizar, proponer soluciones y contribuir a solventar los posibles cuellos de botella que afrontan las PYMES en Uruguay, así como sus posibles soluciones.

**Introducción de otras modificaciones administrativas** que provocarán en el medio y largo plazo cambios en la Administración Pública, especialmente, el desarrollo de estrategias de competitividad regionales.

## II. DURACION Y LOCALIZACION DEL PROYECTO

### II.1 Duración

Dentro de las fechas límite fijadas en el Artículo 4 de las Condiciones Particulares del Convenio de Financiación (en lo sucesivo: "Condiciones Particulares") y en aplicación de lo estipulado en el Artículo 4 de las Condiciones Generales el periodo de ejecución del Convenio será de 42 meses. Este periodo de ejecución incluye dos fases:

1. Fase de ejecución operativa, que comienza a partir de la entrada en vigor del Convenio y que tendrá una duración de 36 meses. Durante esta fase se realizará la totalidad de las actividades del proyecto, incluyendo las relacionadas con la preparación y planificación de la ejecución del proyecto, en la medida en que éstas no se hayan realizado antes de la fecha de comienzo del periodo de ejecución.
2. Fase de cierre con una duración de 6 meses, que comienza a partir de la fecha final de la fase de ejecución operativa. Durante esta fase el Beneficiario efectuará todas las acciones necesarias para el cierre definitivo del proyecto según lo previsto en el apartado III.2.7 de estas DTAs.

Previo a la firma del Convenio de Financiación el beneficiario tomará las medidas necesarias para satisfacer las siguientes exigencias:

- El Director/a del proyecto ha sido seleccionado
- Disposición de los Fondos de Contrapartida necesarios para comenzar el proyecto;
- El personal local necesario está disponible
- Los mecanismos financieros necesarios para la ejecución del proyecto están previstos; sobre todo apertura de cuentas bancarias;
- Las instalaciones físicas (oficinas) del proyecto están equipadas y disponibles;
- Elaboración del Plan Operativo Global (POG) y un borrador del Plan Operativo Anual para el primer año (POA 1)

### II.2 Localización

#### II.2.1 Área(s) geográfica(s) de intervención

Por las características del proyecto y la ubicación geográfica de los entes y de las empresas beneficiarias, el proyecto tiene un enfoque nacional.

#### II.2.2 Ubicación de la sede del Proyecto

La sede del Proyecto estará ubicada en Montevideo. La sede del proyecto será el lugar de trabajo de una parte del personal afectado al mismo, aunque una parte importante del mismo desarrollará sus actividades en las áreas geográficas de intervención donde estarán ubicados las oficinas de los diversos clusters. Las actividades de asistencia técnica que sea necesario poner en práctica se desarrollarán, fundamentalmente en estas áreas geográficas de intervención.

## III. EJECUCION: ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS

### III.1 Estructura institucional

#### III.1.1 Beneficiario

El Beneficiario, el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), asume frente a la Comisión las obligaciones y las responsabilidades derivadas de este Convenio. El Beneficiario se responsabiliza de la buena ejecución del proyecto en todos sus aspectos relevantes, entre otros en términos de eficacia, eficiencia, transparencia, sostenibilidad, visibilidad, participación y buen uso de los recursos.

El Beneficiario ejecutará directamente el proyecto, ordenará los pagos y actuará como autoridad contratante, excepto en aquellos casos donde estas DTAs prevean que la Comisión actúe como autoridad contratante y/o responsable de la ordenación de los pagos.

El papel de la Comisión en la ejecución del proyecto (entre otros la aprobación de planes operativos e informes de licitaciones y atribución en nombre del Beneficiario de determinados contratos, desembolso de fondos, misiones de monitoreo, control, evaluación, auditorías, información y comunicación) no exime en ningún caso al Beneficiario de sus obligaciones y responsabilidades.

El Beneficiario constituirá bajo su autoridad un equipo de personal, compuesto por el Director nacional, el personal local y la Asistencia técnica internacional y local, dedicado exclusivamente a la ejecución del proyecto. Este equipo tendrá como funciones:

- Preparación de toda la documentación operacional, técnica, administrativa y financiera del proyecto, entre otros planes operativos, informes, presupuestos, expedientes de licitación para la adquisición de bienes, servicios y obras, contratos, ordenes de pago etc.
- Organización, seguimiento y supervisión de la ejecución de las actividades.
- La administración y la gestión contable del proyecto en su conjunto.
- Participar en evaluaciones de licitaciones.
- Asegurar la secretaría de l(os) Comité(s) consultivo(s).

**III.1.2 Comité consultivo**

El éxito del Proyecto exige la dotación de instrumentos de gestión y control que, con independencia de los mecanismos específicos de evaluación, seguimiento y control que se plantean con carácter general para todo proyecto posibiliten su correcto desarrollo.

Con el fin de garantizar la coordinación institucional e intersectorial necesaria para la ejecución del proyecto, el Beneficiario constituirá un Comité Consultivo (CC) específico para el proyecto que será presidido por el mismo formado por representantes de diversas asociaciones gremiales. Las opiniones emitidas por dicho(s) Comité(s) tendrán valor de recomendación. Este Comité se reunirá al menos dos veces al año. El Beneficiario propondrá en el POG la constitución y el reglamento interno de las modalidades de actuación de dicho Comité. Dicho comité que estará constituido, entre otros, además del Director del Proyecto, por cinco miembros en las personas de:

- Presidente de la Cámara de Industrias
- Presidente de Eurocámaras
- Presidente de la Unión de los Exportadores
- Un representante del Ministerio de Industria.
- Representante de la CE

**III.2 Procedimientos**

**III.2.1 Planes Operativos**

Las actividades, metodología, cronograma, medios y presupuesto del proyecto serán elaborados en un **Plan Operativo Global (POG)** que cubra toda la fase de ejecución operativa.

Los **Planes Operativos Anuales (POA)** detallarán la ejecución de las actividades, el presupuesto anual, los calendarios de ejecución, la utilización de medios y los desembolsos.

El POG y los POA's se elaborarán según los formatos vigentes. En la medida en que los planes operativos introducen modificaciones en relación con estas DTA's, estarán sujetas a las condiciones y a los límites establecidos en el Artículo 20 de las Condiciones Generales.

El POG y el primer POA serán presentados por el Beneficiario a la Comisión Europea para su aprobación. Esta presentación será realizada dentro del plazo de 3 meses a partir de la fecha de inicio de la fase de ejecución operativa fijada en el apartado II.1.

Posteriormente, 3 meses antes de la fecha de finalización del precedente POA aprobado, cada uno de los POA's será presentado por el Beneficiario a la Comisión Europea para su aprobación.

El POA correspondiente al último año de la fase de ejecución operativa prestará una atención particular a la finalización de las actividades del proyecto.

**III.2.2 Puesta a disposición de las contribuciones de la Comunidad Europea y del Beneficiario**

**III.2.2.1 Contribución de la Comunidad Europea.**

El pago de la contribución financiera de la Comunidad Europea será realizado, dentro de los límites de los fondos disponibles, según las modalidades que a continuación se detallan y en conformidad al Artículo 5 de las Condiciones Generales:

**a) Pagos a efectuar directamente por la Comisión Europea**

La Comisión Europea realizará los pagos relativos a los contratos firmados por ella.

En circunstancias excepcionales debidamente justificadas, la Comisión puede efectuar ciertos pagos en Euros relativos a los contratos firmados por éste.

**b) Transferencia de fondos de la Comunidad Europea para pagos a efectuar por el Beneficiario**

El Beneficiario procederá a la apertura a su nombre de una cuenta bancaria en Euros. La utilización de esta cuenta estará sujeta a un régimen de doble firma, en conformidad a lo establecido en el Artº 5 de las Condiciones Generales. El Beneficiario comunicará por escrito los datos de dicha cuenta a la Comisión, utilizando el modelo de ficha de identificación financiera que figura en el Anexo C de estas DTA's, y el nombre y cargo de las personas investidas de poder de firma. La Comisión realizará las transferencias de fondos a dicha cuenta conforme a lo estipulado en el citado Artículo 5.

A cuenta de su contribución, la Comisión efectuará los desembolsos de fondos en base a los presupuestos definidos en cada POA aprobado, los estados de avance físicos y financieros presentados en los informes periódicos, así como las necesidades de tesorería. Además, se requerirá para estos desembolsos la presentación de una certificación de auditoría que tiene que cubrir, al menos, todos los gastos ejecutados hasta 3 meses antes de la solicitud de desembolso. Para el arranque de la fase de ejecución operativa, la Comisión puede efectuar un primer desembolso en base de la firma del Convenio de Financiación. Ese primer desembolso no podrá ser superior al 30% de la contribución comunitaria al proyecto ni en ningún caso, sobrepasar el monto fijado en el POA1 para la contribución comunitaria.

Si el Beneficiario no presentara los POA's y los informes de ejecución dentro de los plazos establecidos y conforme a las condiciones aplicables, o bien si estos documentos no fueran aceptados por la Comisión, ésta podrá recusar los desembolsos y, en casos especificados en los Artículos 21.1.a) y 22.1 de las Condiciones Generales, proceder a la suspensión y a la rescisión del Convenio de Financiación. Esta medida puede igualmente ser aplicada por la Comisión, si el informe de la auditoría contiene salvedades o no es aceptado por la Comisión, sin menoscabo del reembolso de los fondos incorrectamente utilizados que la Comisión puede requerir del Beneficiario.

El Beneficiario también abrirá una cuenta en moneda local que recibirán los fondos desde la cuenta en Euros a medida que lo exigen las necesidades reales de tesorería que exijan los pagos a realizar. Esta cuenta de gastos corrientes estará limitada a un saldo máximo, cuya cuantía será precisada por el Beneficiario, previo acuerdo de la Comisión.

Sólo son elegibles para la financiación de la Comunidad Europea las actividades previstas en los POA's que hayan sido debidamente aprobados, y solo a partir del momento de su aprobación. En ningún caso son elegibles gastos incurridos antes de la fecha de comienzo de la fase de ejecución operativa, ni después de la fecha de finalización de dicha fase, salvo los mencionados en el Art. 4 de las Condiciones Generales.

La contribución de la Comisión no podrá utilizarse para cubrir insuficiencias de tesorería de la contribución del Beneficiario o de otros co-financiadores.

**III.2.2.2 Contribución nacional**

El Beneficiario deberá asegurar que los fondos y medios correspondientes a su contribución para la ejecución del proyecto, estén disponibles durante el periodo de ejecución de las actividades a las cuales están destinados.

El Beneficiario presentará en el POG el mecanismo de puesta a disposición de su contribución

En el caso de que hubiera lugar al pago de impuestos y tasas, el Beneficiario tomará a su cargo el pago de estos. Dicho importe será adicional a su contribución prevista en el presupuesto del Convenio.

Al someter a la aprobación de la Comisión un POA, el Beneficiario confirmará la disponibilidad efectiva de los fondos de la contraparte nacional que se requieran para la ejecución del mismo.

**III.2.3 Celebración de contratos**

Los contratos financiados con fondos de la contribución comunitaria se registrarán por lo dispuesto en Artículo 5 de las Condiciones Particulares, en Título III de las Condiciones Generales y en el documento 'Reglas y procedimientos aplicables a los contratos de servicios, suministro y obras financiados por el presupuesto general de las Comunidades en el marco de la cooperación con terceros países' aprobado y publicado por la Comisión (ver Anexo A, Cuadros recapitulativos de las modalidades de licitación).

Toda derogación a las normas y procedimientos definidos y publicados por la Comisión en materia de atribución de contratos en el marco de la cooperación con terceros países, deberá ser sometida a la aprobación previa de la Comisión.

Los contratos los firmará el Beneficiario, salvo los siguientes, que serán celebrados por la Comisión Europea en nombre del Beneficiario:

- los contratos de Asistencia técnica internacional;
- los contratos relativos a el monitoreo, evaluación y auditoría.

El Beneficiario comunicará a la Comisión, para su aprobación, el nombre y cargo de las personas investidas del poder de firma de contratos.

Los contratos que no se celebren en la moneda nacional del país beneficiario se celebrarán en Euros.

En cualquier caso, todos los contratos deberán haber sido firmados antes de la fecha fijada en el Artículo 5 de las Condiciones Particulares y ejecutados antes de la fecha de finalización de la fase de ejecución operativa.

Los contratos celebrados exclusivamente con fondos de la contribución nacional se registrarán por la legislación y la reglamentación nacional en la materia.

**III.2.4 Gestión financiera y contabilidad**

El Beneficiario asegurará que la gestión de fondos de la Comunidad Europea sea realizada con estricto respeto a cuanto estipula el Art.6.2 de las Condiciones Particulares. En particular, el Beneficiario asegurará que:

- La gestión contable se realizará por la aplicación de los principios y normas generalmente aceptados. La contabilidad del proyecto será patrimonial, aplicando el sistema de doble partida e incluirá el registro de cada recibo

de ingreso y de cada gasto efectuado, incluyendo la cuenta de los intereses que deben ser restituidos a la Comisión (ver Art. 5.6 Condiciones Generales). La Comisión se reserva el derecho de exigir la aplicación de procedimientos contables analíticos u otros, en función de la especificidad del proyecto.

- Para todos los gastos cubiertos por la contribución de la Comunidad Europea deberán existir los documentos justificativos necesarios (facturas, recibos, estados de cuentas bancarias, etc.). El Beneficiario conservará estos documentos y todos los libros contables durante un periodo de 7 años después de la fecha de cancelación del compromiso financiero de la Comunidad Europea. No será necesario que vayan acompañados de copias de justificantes los estados de gastos e ingresos realizados que el Beneficiario enviará a la Comisión.
- El Beneficiario comunicará a la Comisión, para su aprobación, el detalle de los mecanismos financieros para la ejecución del proyecto, así como el nombre y cargo de las personas investidas de poder para ordenar de pagos.
- En conformidad con el Artículo 5.5 de las Condiciones Generales, el Beneficiario comunicará a la Comisión el monto mencionado en el apartado III.2.2.1. b) de los intereses y ventajas equivalentes generadas por los fondos depositados en la cuenta en Euro.

### III.2. 5 Informes

El Beneficiario someterá a la Comisión Europea informes técnicos y financieros con carácter trimestral y anual que contendrán una información suficientemente detallada para poder apreciar el avance del proyecto en función de sus objetivos y del POG y de los POA's. Estos informes se completarán con los presupuestos estimados de las operaciones previstas a realizar en el semestre siguiente al periodo a que se refieren.

Los informes anuales serán más conceptuales y consolidarán lo incluido en los informes trimestrales del periodo.

A más tardar un mes antes del final de la fase de cierre, el Beneficiario someterá a la aprobación de la Comisión un informe final, técnico y financiero, recapitulativo de todo el proyecto. Este informe irá acompañado de:

- un inventario de los bienes adquiridos con la contribución comunitaria, con indicación del destino de dichos bienes (ver también III.2.7);
- un informe final de auditoria (ver también III.2.6.2).

La Comisión se reserva el derecho de solicitar al Beneficiario la presentación de informes específicos.

### III.2. 6 Seguimiento, evaluación y auditoria

#### III.2.6.1 Seguimiento y evaluación

El Beneficiario deberá establecer un sistema de seguimiento permanente y evaluación internos al proyecto que deberá utilizarse para la elaboración de los informes mencionados en el punto III.2.5.

Independientemente de ello, la Comisión podrá enviar misiones externas de seguimiento y evaluación. En particular, se prevén:

- misiones de monitoreo externo periódico, que en principio comenzarán una vez que las actividades del proyecto tengan como mínimo 6 meses de duración, y terminarán a más tardar 6 meses antes del final de la fase de ejecución operativa;
- misión de evaluación a medio término;
- una evaluación final, al inicio de la Fase de Cierre;
- eventualmente, una evaluación ex-post.

El Beneficiario y la Comisión analizarán las conclusiones y recomendaciones de la evaluación a medio término y acordarán conjuntamente el seguimiento a dar a las mismas y las adaptaciones a que hubiese lugar, incluyendo, en caso necesario, la reorientación del proyecto.

Los informes de las otras misiones de evaluación y de las misiones de monitoreo se entregarán al Beneficiario para que pueda tomar en cuenta las eventuales recomendaciones que puedan resultar de dichas misiones.

El Beneficiario se compromete a colaborar efectiva y eficazmente con los expertos monitores y/o evaluadores y, entre otros, a darles toda la información y documentación que sea necesaria, así como favorecer el acceso a las oficinas y a las actividades del proyecto.

La Comisión informará al Beneficiario con suficiente antelación de las fechas previstas para las misiones externas.

### III.2.6.2 Auditoría

Sin menoscabo de las auditorías internas y externas que pudiera prescribir la legislación nacional, el Beneficiario hará auditar periódicamente (como mínimo una vez al año) todos los gastos que haya efectuado con cargo a la contribución de la UE. Para este fin el Beneficiario, con el previo acuerdo de la Comisión, celebrará un contrato con una empresa de auditoría externa, con cargo al rubro 5.2 del presupuesto en el apartado IV.2. Asimismo el Beneficiario hará ejecutar una auditoría final durante la fase de cierre, cuyos resultados serán presentados a la Comisión junto al informe final del proyecto. El informe de auditoría final no debe contener salvedades.

Aparte de éstas auditorías periódicas que hará ejecutar el Beneficiario, la Comisión podrá enviar por su parte misiones de auditoría, según lo dispuesto en el Artículo 18 de las Condiciones Generales.

### III.2.7 Finalización del proyecto

A partir de la fecha final de la fase de ejecución operativa, y dentro de la duración de la fase de cierre, el Beneficiario tomará las medidas necesarias para:

- la liquidación de cuentas por pagar para actividades ejecutadas;
- la restitución a la Comisión Europea del saldo de los fondos comunitarios no utilizados así como los intereses generados por un eventual pre-financiamiento y no devueltos a la fecha de finalización de las actividades;
- el establecimiento de inventarios;
- la preparación del informe final estipulado en el apartado III.2. 5 de estas DTA;
- la cierre contable del proyecto;
- la auditoría final;
- realizar cualquier otra tarea necesaria para la clausura definitiva del proyecto, acorde con las disposiciones del Convenio de Financiación.

El Beneficiario podrá recurrir por su cuenta y riesgo, a servicios de liquidadores, si lo considerara necesario.

Los bienes y realizaciones adquiridos o generados con la contribución europea (activos), pasarán a ser propiedad del Beneficiario en el momento de su adquisición ó realización, sin menoscabo de la posibilidad de transferir tales activos a otras entidades o instituciones nacionales del país beneficiario que puedan asegurar su utilización para los fines previstos en el Convenio de Financiación, en favor de la población beneficiaria y garantizando, al mismo tiempo, su mantenimiento, conservación, valor y disponibilidad. Esto no exime al Beneficiario de su responsabilidad de asegurar que dichos bienes y realizaciones se mantengan adecuadamente y continúen utilizándose en conformidad con los objetivos del proyecto.

Sobre la base del informe final y de la auditoría final (sin salvedades) aceptados por la Comisión y de la liquidación financiera de los derechos y obligaciones de la Comunidad Europea, incluyendo eventuales recuperaciones o desembolsos de saldos, la Comisión procederá a extender un "documento de cierre" del proyecto, que será transmitido al Beneficiario. Este documento extinguirá la responsabilidad de la Comunidad Europea y sus obligaciones que se deriven de este Convenio.

**IV FINANCIACION Y PRESUPUESTO**

**IV.1 El presupuesto**

El proyecto, de un total de 7.455.000 Euros, descansa sobre una aportación financiera de:

- 5 400 000 Euros, por parte de la Comunidad Europea con cargo a fondos no reembolsables
- 2.055.000 Euros, por parte del país beneficiario (1.583.675 Euros en especie de parte del beneficiario y 471.325 Euros en efectivo de parte de las empresas u organismos beneficiarios).

**IV.2 Cuadro presupuestario global (en miles de €)**

RUBROS	CE		País Beneficiario		Total
	Monto	%	Monto	%	Monto
<b>1 SERVICIOS</b>	<b>4.488.715</b>	<b>83.12</b>	<b>1.357.325</b>	<b>66.05</b>	<b>5.846.040</b>
1.1 A.T. internacional	1.648.765	30.53			1.648.765
1.2 A.T. local	1.170.000	21.67	1.163.750	56.63	2.333.750
1.3 Monitoreo, evaluación y auditoría (externos)	100.000	1.85			100.000
1.4 Estudios	556.600	10.31	48.000	2.34	604.600
1.5 Formación y capacitación	459.750	8.51	25.575	1.24	485.325
1.6 Intercambio experiencias	553.600	10.25	120.000	5.84	673.600
<b>2. SUMINISTROS</b>	<b>236.600</b>	<b>4.38</b>	<b>46.250</b>	<b>2.25</b>	<b>282.850</b>
2.1 Equipamiento	236.600	4.38	46.250	2.25	282.850
2.2 Otros					
<b>3. OBRAS</b>					
<b>4. INFORMACION Y VISIBILIDAD</b>	<b>178.200</b>	<b>3.30</b>	<b>20.000</b>	<b>0.97</b>	<b>198.200</b>
<b>5. GASTOS FUNCIONAMIENTO</b>	<b>327.000</b>	<b>6.06</b>	<b>631.425</b>	<b>30.73</b>	<b>958.425</b>
5.1 Personal local			228.000	11.09	228.000
5.2 Otros gastos funcionamiento	327.000	6.06	403.425	19.63	730.425
<b>6. FONDOS DE CREDITO</b>					
<b>7. OTRAS PARTIDAS</b>					
<b>8. IMPREVISTOS</b>	<b>169.485</b>	<b>3.14</b>			<b>169.485</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5.400.000</b>		<b>2.055.000</b>		<b>7.455.000</b>

- Los fondos correspondientes a los conceptos 1.1 (Asistencia técnica internacional) y 1.3 (Monitoreo, Evaluación y auditoría) son gestionados directamente por la Comisión Europea.
- La contribución de la Comunidad Europea al rubro "imprevistos" puede ser utilizado solamente con el acuerdo previo de la Comisión.

IV.3 Cuadro presupuestario de la contribución nacional (en miles de €)

RUBROS	Beneficiario	Otros Organismos Públicos del País Beneficiario	Otros	Total
1. SERVICIOS	692.619		664.706	1.357.325
1.1 A. T. local	692.619		471.131	1.163.750
1.2 Monitoreo y auditoria				
1.3 Estudios			48.000	48.000
1.4 Formación y capacitación			25.575	25.575
1.5 Intercambios experiencias			120.000	120.000
2. SUMINISTROS	19.250		27.000	46.250
2.1 Equipamiento	19.250		27.000	46.250
2.2 Otros				
3. OBRAS				
4. INFORMACION Y VISIBILIDAD			20.000	20.000
5. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	396.800	151.200	83.425	631.425
5.1 Personal local	92.000	81.000	55.000	228.000
5.2 Otros gastos de Funcionamiento	304.800	70.200	28.425	403.425
6. FONDOS DE CRÉDITO				
7. OTROS				
8. IMPREVISTOS				
TOTAL	1.108.669	151.200	795.131	2.055.000