



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
GOBIERNO DE ARGENTINA
PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Numero del Proyecto: ARG/05/024

Título del Proyecto: Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional.

Título abreviado:

Fecha de Inicio: 01 de enero de 2006

Fecha de Finalización: 31 de diciembre de 2008

Agencia de Ejecución: NEX - GOBIERNO

Agencia de Implementación: NEX - GOBIERNO

Localización del Proyecto:

Area de Concentración Principal:

Moneda: US\$ Dólares

Tipo de Revisión: INICIAL

Breve Descripción Objetivo del Proyecto

Promover el Desarrollo Regional sustentable a través del diseño y aplicación de instrumentos de fomento dirigidos a MIPyMEs que promuevan la creación y fortalecimiento de Clusters y Redes Productivas.

Objeto de la Revisión:

Iniciar las actividades.

Financiamiento del PNUD y Costo Compartido	
Insumos	Revisión Inicial: A
	Monto US\$
A) PNUD	0
01-UNDP-IPF/TRAC	
Costros Compartidos	
Gobierno:	2.207.895
TOTAL DE INSUMOS	2.207.895
Gastos de Administración	66.237
Total General	2.274.132

En nombre de:

Firma

Fecha

Nombre/Cargo

Organismo de Ejecución

2 ENE 2006

Lic. FEDERICO IGNACIO POLI
Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa
y Desarrollo Regional
Ministerio de Economía y Producción

Gobierno

19 ENE 2006

CARLOS FELIPE MARTÍNEZ
Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa
y Desarrollo Regional

PNUD

17 ENE 2006

CARLOS FELIPE MARTÍNEZ
REPRESENTANTE RESIDENTE

HOJA DE DATOS BASICOS

Proyecto: ARG/05/024 "Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional"

Fecha de inicio: 01 de enero de 2006.

Fecha de finalización: 31 de diciembre de 2008.

Ejecución : Gobierno.

Modalidad: Plena.

Organismo Nacional de Ejecución: Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SSPyMEyDR).

Director Nacional: Lic. Federico Ignacio Poli.

Cargo: Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.

Domicilio: Av. Julio A. Roca 651 2º Piso – Of.233.

Teléfonos: 4349-3339

Email: mhofer@sepyme.gov.ar

Coordinador General del Proyecto: Sra. Sonia Edith Granero.

Domicilio: Av. Julio A. Roca 651 2º Piso – Of.230.

Teléfonos: 4349-3346

Email oficial para notificaciones: sgrane@sepyme.gov.ar

Presupuesto Total: U\$S 2.274.132

Fuentes de Financiamiento: 11 – Tesoro Nacional

La revisión consta de 28 (veintiocho) páginas y de 3 (tres) Anexos.


Lic. FEDERICO IGNACIO POLI
Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y
Desarrollo Regional
Firma del Director Nacional
Ministerio de Economía y Producción

52 ENE 2006

Fecha

Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa
Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional

**Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
(PNUD)**

PROYECTO ARG/05/024
**“PROMOCION DE CLUSTERS Y REDES PRODUCTIVAS CON IMPACTO EN EL
DESARROLLO REGIONAL”**

Objetivo Principal:

Promover el desarrollo regional sustentable a través de la formulación y ejecución de actividades dirigidas a MIPyMEs que promuevan la creación y el fortalecimiento de Clusters y Redes Productivas.

Productos a desarrollar:

1. Redes y Clusters Fortalecidos
2. Sistema de Gestión e Información en marcha.
3. Sistema de Monitoreo y Evaluación implementado.

PARTE I: CONTEXTO

A) JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1) SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA A ABORDAR

Si bien la consolidación del actual contexto macroeconómico es altamente favorable para la actividad productiva, aún subsisten en nuestro país regiones que registran menores grados de desarrollo relativo, originados en las políticas macroeconómicas de la década del 90 que afectaron el desenvolvimiento de las economías regionales, y debilitaron la competitividad del tejido empresarial MiPyME. En numerosas zonas se observan aún deficiencias en las capacidades técnicas, productivas y empresariales que afectan la posibilidad de generar un desarrollo regional o local sustentable.

Numerosas economías regionales no pueden aprovechar integralmente las oportunidades que ofrece el nuevo contexto porque sus estructuras productivas presentan importantes grados de desarticulación, que se evidencian en retrasos tecnológicos y baja capacidad de innovación. Muchas MiPyMEs que comparten el mismo espacio geográfico y la misma especialización productiva no cooperan entre sí, ni se asocian, ni establecen los vínculos que les posibilitarían a través de acciones comunes mejorar su desempeño competitivo.

Uno de los rasgos característicos de las MiPyMEs argentinas que incide en el fenómeno anteriormente mencionado, es la baja participación en redes empresariales. Las redes (con otras MiPyMEs, con grandes empresas, con instituciones técnicas de apoyo, con agencias públicas, con cámaras empresariales, etc.), según lo demuestran varias investigaciones recientes, son claves para los procesos de innovación y para el fortalecimiento de la capacidad competitiva de las pequeñas y medianas empresas.

En definitiva, el escaso desarrollo de las redes, y de los sistemas locales es una característica del tejido productivo en la Argentina, que atenta contra el crecimiento de las empresas.

2) SITUACIÓN PREVISTA AL FINAL DEL PROYECTO

Al finalizar el proyecto las MiPyMEs participantes de las redes, clusters y cadenas de valor seleccionadas habrán mejorado su competitividad lo que se traducirá en mejores posibilidades de creación de nuevos empleos, de acceso a nuevos mercados, de aumento en sus ventas, de disminución de costos, de mejora de procesos, etc. Se habrán intensificado las relaciones inter-firmas y los ámbitos de cooperación.

Las regiones involucradas habrán mejorado su desempeño y articulación productiva. Habrán surgido o se habrán fortalecido liderazgos empresariales. Se habrá favorecido la transferencia de conocimientos y la socialización de los aprendizajes a favor de otras MiPyMEs de la localidad, región o sector.

Se habrá aprovechado integralmente el potencial de los instrumentos de fomento disponibles, a partir de su aplicación a programas colectivos de mejora. Se habrá fortalecido la capacidad de la Subsecretaría y de las instituciones locales para diseñar y gestionar proyectos de clusters y redes productivas.

Se habrán consolidado las vocaciones productivas del territorio, fortaleciendo su identidad y transformándolas en ventajas competitivas sostenibles.

equidad social. Por eso se apoyan las iniciativas productivas que aumentan el empleo, dan nuevas oportunidades a la población pobre y a los sectores excluidos y generan condiciones de progreso social a nivel local y regional. De esta forma se trata fundamentalmente de actuar sobre las causas y no sólo sobre los efectos del desempleo, la pobreza, la desigualdad y la exclusión social.

La participación del PNUD se concentra en diferentes esquemas de apoyo a la producción, mediante la provisión de asistencia técnica, capacitación y el establecimiento de instrumentos financieros novedosos para dicho estrato de empresarios y emprendedores. Se estimula el desarrollo y la puesta en valor de las cadenas productivas locales y regionales, el aprovechamiento de ventajas territoriales naturales o adquiridas y la asistencia a las MyPEs para facilitar su inserción en los mercados regionales, nacionales e internacionales.

Asociado a la temática de la promoción social, generación de empleo y alivio de la pobreza, se releva, sistematiza y apoya la creación y el desarrollo de MyPEs y proyectos de microcrédito, acompañando técnicamente las iniciativas de los emprendedores de modo de favorecer su éxito y sostenibilidad. También se apoyan aquellas iniciativas que alientan el progreso tecnológico de estas unidades productivas y la capacitación empresarial de sus titulares.

Para la implementación de los programas y proyectos de esta área de concentración, el PNUD promueve alianzas y asociaciones con el Gobierno Nacional, los Gobiernos Provinciales y Municipales, entidades del sector privado, agencias de desarrollo empresarial locales, y otras instituciones nacionales y regionales de apoyo a la producción y transferencia de tecnología.

Con base en esta concepción, el apoyo del PNUD a las iniciativas y proyectos de desarrollo productivo se sustenta en los siguientes criterios prioritarios:

- ✓ El aumento del empleo, principalmente de personas en situación de pobreza y con problemas de desempleo o subempleo.
- ✓ Favorecer las políticas que mejoren la distribución del ingreso.
- ✓ La propensión a un mayor equilibrio territorial del desarrollo económico.
- ✓ El mayor aprovechamiento de las ventajas locales naturales o adquiridas.
- ✓ La integración de las cadenas de valor a nivel local y regional.
- ✓ La incorporación de nuevas y mejores técnicas de producción y gerenciamiento empresario.
- ✓ La competitividad de la producción en los mercados regionales, nacionales e internacionales.
- ✓ La capacitación progresiva y permanente de los empresarios, emprendedores y empleados.
- ✓ La identificación de origen y diferenciación de los productos.

B) ESTRATEGIAS

1) ESTRATEGIA DEL PAÍS

El actual modelo económico privilegia la producción, el trabajo, la inversión y la inclusión social. Luego de más de una década de destrucción del aparato productivo, Argentina se encuentra transitando un sendero de expansión con claras perspectivas de sostenibilidad, que incluye entre sus objetivos la generación genuina de empleo y la reducción de la pobreza, en un marco de recuperación de la movilidad social ascendente.

3) BENEFICIARIOS PREVISTOS

Los beneficiarios del proyecto serán las micro, pequeñas y medianas empresas, las cooperativas y los emprendedores, que desarrollan su actividad dentro de los sectores y regiones seleccionadas. Se prevé que serán entre 80 (ochenta) y 100 (cien) al cabo de la etapa piloto, y al menos 500 (quinientos) en la etapa final de aplicación de la metodología al conjunto de casos seleccionados.

Asimismo se beneficiarán cámaras, asociaciones empresariales, universidades, institutos técnicos, organizaciones de la sociedad civil, las agencias de desarrollo productivo, los gobiernos provinciales y municipales de al menos 15 regiones del país en la etapa final de aplicación al conjunto de los casos.

Finalmente, también será beneficiario del proyecto la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, que verá fortalecida su capacidad institucional.

4) MARCO INSTITUCIONAL

Las instituciones intervinientes son la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional dependiente de la Secretaría de Industria, Comercio y PyMes del Ministerio de Economía y Producción, y las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo.

El rol de la Subsecretaría será el de definir los lineamientos estratégicos y las líneas directrices del programa, definir, en consulta con los gobiernos provinciales y municipales los casos que serán abordados por el programa, cooperar a efectos de facilitar las tareas vinculadas a la realización de estudios, desarrollo de metodologías de intervención y formación de los recursos humanos requeridos para el proyecto, coordinar y supervisar el trabajo territorial y controlar la ejecución del proyecto.

Las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo servirán como soporte para las actividades que se desarrollen en cada una de las regiones en las que se realicen actividades del proyecto.

5) VINCULOS CON EL MARCO DE COOPERACION CON EL PAIS Y CON EL MARCO DE RESULTADOS ESTRATEGICOS

Este proyecto está directamente relacionado con el objetivo estratégico del PNUD en Argentina de "Alcanzar los ODM y reducir la pobreza", a través del aumento de oportunidades para la población desempleada.

Para el logro de este objetivo el área de Desarrollo Productivo, donde se enmarca el presente proyecto, contribuye a desarrollar e implementar programas y nuevas iniciativas productivas, tendientes a generar empleo y ampliar las oportunidades laborales de los desocupados, mejorar los ingresos de los sectores pobres, favoreciendo el proceso de recuperación económica ya iniciado para contribuir a consolidarlo como un proceso de crecimiento con equidad sostenible a largo plazo.

Para la implementación de este objetivo se apoyan programas y nuevas estrategias que promuevan el desarrollo sostenible de microemprendimientos y pequeñas empresas (MyPEs) que aseguran la participación comunitaria en el desarrollo y potenciación de las economías regionales y locales con base en sus capacidades y ventajas relativas, especialmente en las áreas de mayor manifestación de pobreza.

Se parte de la evidencia de que no todo crecimiento económico genera necesariamente mayor empleo en forma proporcional ni tampoco garantiza que mejoren las condiciones de

Tipo de cambio competitivo, alto superávit fiscal y externo, desendeudamiento, reindustrialización, dinamización de la demanda interna, son factores claves en la consolidación del nuevo rumbo.

Por primera vez en muchos años esta consolidación no está expuesta a los desajustes estructurales que afectaban típicamente la marcha de la economía cuando se iniciaba un ciclo expansivo y que provocaban desvíos sistemáticos en sus principales variables.

Los índices de crecimiento ininterrumpido de la actividad económica en más de tres años, los altos niveles de crecimiento de la actividad industrial, la caída en la tasa de desempleo, la disminución de los niveles de pobreza e indigencia, son algunos de los indicadores que ilustran la mejora en la actividad productiva y el avance paulatino y sostenido en la mejora de las condiciones de vida de la población.

Esta transformación de la estructura productiva, que ha cambiado en forma sustancial el esquema ocupacional y la distribución del ingreso del país, constituye una condición esencial para un crecimiento equilibrado e inclusivo, y dentro de ese escenario la presencia de un sector de micro, pequeñas y medianas empresas fortalecido y dinámico contribuye significativamente a la generación de nuevos puestos de trabajo y a una mejor distribución del poder económico de la sociedad.

2) ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Las actuales condiciones macroeconómicas favorecen el desarrollo competitivo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, y el crecimiento de las regiones más postergadas de nuestro país.

Un aspecto clave para promover el desarrollo competitivo de las empresas resulta de incentivar los nexos de cooperación formal e informal y la apropiación de las externalidades generadas en el ambiente en el que actúan. En este sentido, el local es considerado como ámbito de generación y recreación de ventajas competitivas, y las pequeñas y medianas empresas como actores importantes en los sistemas locales.

Los clusters constituyen una categoría de análisis de la dinámica de los sistemas locales, pero también, y fundamentalmente, una herramienta de política práctica y efectiva para el desarrollo de ventajas competitivas. Un cluster es una red de empresas e instituciones que interactúan en un espacio físico determinado a través de relaciones que son a la vez de cooperación y de competencia, y para las cuales la pertenencia a la red es un elemento importante para su competitividad individual.

Las políticas de desarrollo productivo con un enfoque territorial o "desde abajo hacia arriba" están impulsando nuevas estrategias y la creación de instrumentos innovadores para apoyar instituciones y movilizar recursos locales que mejoren la competitividad territorial en numerosas microregiones y centros urbanos.

Esta tendencia efectivamente tiene resultados y se apoya en el hecho que los actores locales pueden y deben jugar un papel cada vez más importante en fomentar las ventajas competitivas de sus ciudades y regiones para responder a los cambios en los mercados nacionales e internacionales dado que los mercados de factores, la estructura económica y las instituciones son distintos en diferentes regiones de un mismo país.

La capacidad competitiva regional se relaciona no sólo con los recursos físicos y humanos de una región, sino también con el conocimiento "embebido" en su estructura productiva e institucional. Si esas capacidades regionales son valiosas, raras y difíciles de imitar en otros lugares, las mismas se convierten en ventajas competitivas duraderas para las empresas

localizadas en la región. En esto radica en buena medida la gran importancia que se le otorga actualmente al ámbito local como espacio por excelencia de generación y recreación permanente de ventajas competitivas.

Existen experiencias recientes de fomento a políticas e instrumentos descentralizados para la competitividad y la reconversión productiva que han generado resultados muy positivos en términos de crecimiento y creación de empleo en distintos países de la Unión Europea.

Desde hace un tiempo, se viene planteando la necesidad de que las instituciones locales jueguen un papel más proactivo en el proceso de desarrollo productivo de las regiones. Es así que en la década de los noventa, se promulga una ley que impulsa la creación de Secretarías o Direcciones de Producción en todas las municipalidades del país, queriendo así, establecer un marco propicio para la elaboración de planes y estrategias para el sector productivo local y la colaboración o interacción de los distintos actores regionales vinculados con los procesos productivos. A pesar del establecimiento de estas secretarías o direcciones, destinadas a la coordinación y planificación productiva, sus actividades se han visto limitadas por falta de recursos y por la limitada capacidad técnica de su personal. Adicionalmente, las pequeñas localidades y municipios dispersos del país presentan una serie de obstáculos que impide o limita la labor de planificación. Estos, entre otros, son: el escaso acceso a recursos suficientes para formar los recursos humanos, deficiencias para el establecimiento de los medios y procedimientos para recabar y procesar informaciones sobre la evolución de la actividad económica y productiva, y carencias para identificar las oportunidades de crecimiento, y formular y gestionar proyectos de desarrollo productivo.

El primer paso para impulsar una estrategia de desarrollo de clusters es convocar a los diferentes actores e instituciones para generar un ambiente de confianza, algo que incluso en municipios pequeños a menudo no se da en forma espontánea. Un mejor conocimiento puede crear oportunidades para la especialización y la cooperación, pero también puede animar una rivalidad saludable entre las empresas e instituciones.

El segundo desafío es estimular la articulación entre los actores diferentes, por ejemplo las escuelas técnicas o universidad y las empresas o las diferentes asociaciones empresariales. El resultado pueden ser ofertas a la medida de instituciones que se adaptan mejor a las demandas locales; una mejor interacción con las PyME, etc.

El tercer desafío es conseguir que los actores lleguen a definir en forma conjunta una estrategia de desarrollo, con definición de medidas concretas, responsabilidades por su ejecución, así como por su monitoreo y evaluación. La secuencia típica en tales actividades es: identificación del problema -- definición del problema -- definición de medidas concretas -- implementación -- monitoreo y evaluación -- identificación de nuevos problemas. En otras palabras, se trata de un proceso iterativo, no de un esfuerzo único en el tiempo.

De acuerdo a lo que indican las mejores prácticas internacionales en materia de políticas para el desarrollo de clusters, la metodología de intervención que se propone como guía debería seguir los siguientes lineamientos:

- ✓ Una visión y objetivos claros.
- ✓ Trabajar sobre una base sectorial / regional existente, y no intentar crear clusters en forma artificial.
- ✓ Buscar el liderazgo del sector privado y comprometer al sector público a un rol de catalizador
- ✓ Reconocer las especificidades de los distintos clusters.
- ✓ Adoptar inicialmente una estrategia de bajo riesgo y retorno rápido.
- ✓ Involucrar en las distintas iniciativas a los niveles de gobierno adecuados.
- ✓ Las iniciativas deben facilitar el establecimiento de asociaciones locales del sector privado, ONGs, instituciones de apoyo y el sector público.

- ✓ Apuntar a resolver fallas reales de mercado.
- ✓ Las iniciativas deben facilitar la especialización entre empresas que cooperan.
- ✓ Promover el establecimiento de "círculos de aprendizaje" y otras formas asociativas.
- ✓ Fomentar la especialización y la adaptación local a través de los vínculos universidad-empresa, incluyendo la experimentación de sistemas de incentivos que promuevan esos vínculos.
- ✓ Promover la creación de nuevas empresas y los mecanismos para incentivar esa creación.
- ✓ Promover la innovación como cultura en todas las empresas e instituciones integrantes del cluster.
- ✓ Realizar la evaluación permanente de las iniciativas.
- ✓ Crear mecanismos para terminar iniciativas que no resultan exitosas.

Otra dimensión del fortalecimiento de las redes productivas es el desarrollo de cadenas de valor, considerando los ejes determinantes de la generación de competencias endógenas de las firmas (aseguramiento de la calidad, existencia de equipo y de actividades de desarrollo, organización del trabajo, capacitación, utilización de tecnologías de la información y comunicación, etc) y los elementos que influyen en la circulación de información y conocimiento entre los proveedores (clientes) y las grandes empresas.

Una política de este tipo debe ser sistémica desde tres puntos de vista:

- ✓ es necesario que las competencias individuales de los agentes de la cadena se desarrollen en forma coordinada. Esto significa tener en cuenta los factores que determinan la capacidad innovativa, las tecnologías de gestión social y los esfuerzos de capacitación.
- ✓ las acciones deberían ser pensadas para mejorar las articulaciones entre el núcleo de la cadena y los proveedores. En esa dirección no se deberían privilegiar solamente las articulaciones virtuosas sino además aquellas con los agentes que tienen menores competencias endógenas.
- ✓ dado que la pertenencia a la cadena no es exclusiva, se debería pensar en sistemas de apoyo que fortalezcan las relaciones horizontales de los proveedores y las vinculaciones entre núcleos de diversas redes interrelacionadas por el hecho de compartir los mismos proveedores.

Es necesario considerar además que existen factores tales como el aprendizaje vinculado a una gran empresa, el certificado de calidad que implica trabajar con ella, las posibilidades de vender a otras empresas grandes, etc que influyen en el desarrollo de competencias de las firmas y constituyen externalidades derivadas de la pertenencia a la red.

Para potenciar las oportunidades ofrecidas por el contexto actual, la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional se propone impulsar una política de desarrollo de redes, clusters y cadenas productivas, complementando las tareas de promoción del desarrollo sectorial que se están realizando actualmente a través de distintos programas.

En particular se destacan:

- ✓ Los criterios de priorización sectorial establecidos para la asignación de proyectos de capacitación en los reglamentos del Régimen de Crédito Fiscal correspondientes a los años 2004 y 2005.
- ✓ Los llamados sectoriales del FONAPYME y el Programa de Bonificación de Tasas.
- ✓ Las convocatorias sectoriales del PRE.

Estas tareas están dirigidas entre otros a los sectores involucrados en los Foros de Competitividad que más adelante se mencionan, a la industria alimentaria, al sector turismo.

Asimismo dentro del ámbito de la Secretaría de Industria, Comercio y PyME merecen destacarse:

- ✓ Los Foros de Nacionales de Competitividad de las Cadenas Productivas dirigidos a: Maquinaria Agrícola, Biotecnología, Materiales de Construcción, Industrias de Base Cultural, Software, Cuero, Madera y Mueble, Textil, Gas Vehicular, TIC'S, Industria Naval.
- ✓ El Programa PNUD ARG 01/005 – Préstamo BID 1206/Oc-AR de la Secretaría de Industria, Comercio y PyME, una de cuyas actividades está dirigida a la formulación de estrategias sectoriales de exportación, focalizándose en la primera etapa en los siguientes sectores: Autopartes, Material Eléctrico, Indumentaria, Marroquinería, Equipamiento Médico, Productos de Base Biotecnológica, Productos Gourmet, Máquinas-Herramienta, Máquinas y Equipos para Envases y Embalajes, Manufacturas de la Industria Plástica, Industria Editorial, Máquinas para la Alimentación.

Con un enfoque integral de las necesidades y los instrumentos disponibles, este proyecto se orienta a promover el desarrollo económico regional a partir de la implementación de estrategias de fortalecimiento de sectores productivos locales, que cuenten con una fuerte presencia MiPyME. Para ello se propiciará la articulación productiva, la cooperación interempresaria, la consolidación de redes, como mecanismos que promueven la mejora de la competitividad sectorial y regional.

Se buscará fomentar la asociatividad de pequeñas y medianas empresas y promover la participación de las mismas en redes horizontales, verticales, clusters y cadenas de valor para lo cual utilizará en forma preferencial como plataforma operativa a la Red de Agencias Regionales de Desarrollo Productivo. La misma cuenta en la actualidad con una cobertura territorial amplia, y un avanzado grado de formalización, y está conformada por instituciones mixtas de las que participan los gobiernos provinciales y municipales, las cámaras y asociaciones empresarias, las universidades, los centros de investigación, las organizaciones de la sociedad civil, etc.

La SSPYMEYDR ha suscripto convenios marco de cooperación con la totalidad de las provincias argentinas y con la Ciudad Autónoma de Bs. As. Con respecto al grado de formalización podemos señalar que la Red cuenta actualmente con una cobertura del 54 % (13 provincias incorporadas), estimándose que al 30 de abril de 2006 la cobertura alcanzará al 75 % (18 provincias) y que para finales de octubre será total.

La consolidación de este proceso de construcción institucional plantea nuevos requerimientos. Para enfrentar el desafío de transformar a las agencias en verdaderas promotoras del desarrollo productivo regional, se requiere dotarlas de herramientas que les posibiliten el desarrollo de la gestión operativa y la prestación de los servicios de desarrollo empresarial en las mejores condiciones posibles. Para contribuir al logro de esos objetivos se propone dotar a la Red de un Sistema Informático de Gestión e Información que permita la interconectividad de las Instituciones que la conforman y la transferencia de información, conocimientos y experiencias.

La utilización de este soporte informático también permitirá mejorar la utilización de los instrumentos de apoyo a las MiPyMEs actualmente disponibles, y en el caso particular de los clusters y cadenas seleccionados posibilitará un uso articulado de los mismos en función de la resolución de problemáticas comunes.

En este sentido y como sustento adicional del trabajo a realizar en cada cluster o cadena, se propone la creación de sistemas de información productiva geo-referenciados.

Los mismos constituirán un elemento de soporte al desarrollo territorial y productivo ya que brindarán información relevante, sistematizada, con actualización permanente y proveniente de diversas fuentes documentales públicas y privadas, nacionales y extranjeras.

Asimismo está prevista la contratación de consultores que actuarán como agentes de enlace y coordinación con los principales instrumentos de fomento disponibles en la SSPyMEyDR, los que estarán encargados de agilizar los mecanismos necesarios para brindar una atención a medida de los distintos requerimientos de asistencia que se vayan identificando. Esta estructura de personal sería la encargada de conformar el sector de asistencia a clusters en cada uno de los programas de apoyo.

Productos:

1. Redes, Clusters y Cadenas de Valor fortalecidos.
2. Sistema de gestión e información en marcha.
3. Sistema de monitoreo, evaluación y seguimiento implementado.

Actividades:

1. Redes, Clusters y Cadenas de Valor fortalecidos

1.1. Identificar sectores y regiones estratégicos para el desarrollo y fortalecimiento de clusters, redes u otros instrumentos de articulación productiva.

Se realizará un diagnóstico sectorial/regional identificando núcleos empresarios con potencial de crecimiento, actividades productivas dinámicas, fundamentalmente mano de obra intensivas, actividades sustitutivas de importaciones, actividades exportadoras o con potencial de insertarse en mercados externos, así como otro tipo de actividades que resulten estratégicas para los objetivos establecidos por el Gobierno Nacional.

1.2. Identificar Mejores Prácticas.

Se identificarán las mejores prácticas de promoción y fortalecimiento de clusters, redes y cadenas de valor en el ámbito nacional e internacional, y se obtendrán lecciones para los casos que serán objeto de la aplicación de las políticas específicas. En el ámbito nacional, se analizarán entre otras, las experiencias que han sido o están siendo apoyadas por el BID o por el FOMIN en Córdoba, Río Negro, Mendoza, Buenos Aires, Santa Fe y Chubut. En lo que respecta al ámbito internacional, se analizarán entre otros, casos como los de Escocia, Alemania, Italia, España, Canadá, Estados Unidos y Brasil.

1.3. Diseñar la metodología de intervención y formar recursos humanos.

Sobre la base del diagnóstico de los sectores y regiones estratégicos identificados en la actividad 1.1. y de las mejores prácticas nacionales e internacionales identificadas y analizadas en la actividad 1.2., se diseñará la metodología de intervención y se desarrollará un programa de formación de recursos humanos en los fundamentos conceptuales y metodológicos, y en técnicas específicas de intervención para la dinamización y el fortalecimiento de clusters y redes productivas. Este plan de formación estará dirigido a personal de la Subsecretaría, y estará a cargo de un experto internacional en la materia.

1.4 Poner en funcionamiento una instancia de articulación con otros programas de la Secretaría.

Se organizará y pondrá en funcionamiento una unidad de coordinación de la asistencia a clusters y redes productivas. La misma estará conformada por consultores del proyecto designados al efecto, que cumplirán los roles de agentes de enlace y coordinación en

cada uno de los principales programas de fomento de la Secretaría de Industria, Comercio y de la Pyme (SICyPyME), y colaborarán en el diseño e instrumentación de los mecanismos necesarios para implementar soluciones a medida a partir de la utilización de los programas en forma individual o de la acción articulada de los mismos.

1.5. Realizar una prueba piloto.

Una vez identificados los sectores y regiones estratégicos y las prácticas más convenientes, se seleccionará un conjunto reducido de casos de acuerdo a criterios de priorización en función del impacto en la creación de empleo, el grado de utilización de factores de producción locales, el sector de actividad, criterios de éxito, etc. Con estos casos, que deberán ser entre 3 y 5, se realizará una prueba piloto.

Las actividades a realizar son:

1.5. (i). Realizar talleres iniciales de orientación para los distintos actores de los clusters. Consiste en la realización de tres talleres iniciales, uno por cada uno de los clusters, a los que se convoca a todos los actores participantes de cada cluster: grandes empresas, empresas PyME, Agencia Regional de Desarrollo Productivo, la Universidad, ONGs vinculadas a la actividad del cluster, proveedores de servicios, etc. El objetivo es asegurar que todos los liderazgos públicos y privados involucrados en el proceso, estén integrados, que conozcan la metodología y que compartan los mismos objetivos y expectativas.

La convocatoria a estas actividades estará a cargo de la Agencia Regional de Desarrollo Productivo de la zona. Los talleres serán conducidos por un experto internacional en materia de inducción de procesos de desarrollo de clusters, con el apoyo del personal de la Subsecretaría formado en la actividad 1.3.

1.5. (ii). Identificar, seleccionar y organizar un Grupo de Gestión de cada uno de los clusters. A partir de los liderazgos detectados en ocasión del taller de orientación y de entrevistas realizadas con líderes del sector público, del sector privado, de ONGs, se conformarán Grupos de Gestión en cada cluster, cuyo objetivo será el de realizar diagnósticos, definir prioridades, proponer cursos de acción y gerenciar la ejecución de las acciones programadas, con la ayuda de un gerente. El Grupo de Gestión estará conformado por tres a cinco personas, pertenecientes a las instituciones o empresas participantes del Cluster.

1.5. (iii). Formar técnicos, profesionales y funcionarios de empresas privadas, instituciones privadas y los municipios en las técnicas de diagnóstico, articulación e intervención para el desarrollo de clusters. Se llevará a cabo a través de cursos, que tienen por objetivo formar personas clave en técnicas analíticas y aplicación del concepto de cluster para la estrategia de desarrollo económico y social, con énfasis en los aspectos prácticos del proceso. Los cursos serán dictados por el experto internacional que tendrá a su cargo la realización de la actividad 1.4. (i), con el apoyo del personal de la Subsecretaría formado en la actividad 1.3.

1.5. (iv). Difundir la iniciativa y sensibilizar a los distintos actores locales de los clusters. Para esto, se editarán materiales de difusión (folletos y resúmenes de la metodología) que se repartirán en toda el área de influencia del cluster, se difundirá la iniciativa a través de una campaña por los medios de comunicación locales (periódicos, radios y canales de cable), y se realizarán reuniones con empresarios en las que los líderes del cluster, con el apoyo de consultores del proyecto, presentarán la metodología y discutirán con los interesados, buscando identificar nuevos liderazgos y conseguir nuevos apoyos para el cluster.

1.5. (v). Evaluar la competitividad de los clusters. Se orienta a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades competitivas de cada uno de los clusters. En cada una de las evaluaciones se identificarán los factores que generan la competitividad del cluster, analizando la ejecución de las empresas y las ventajas y desventajas del ambiente de negocios en el área del cluster. Cada estudio deberá incluir, como mínimo, los siguientes capítulos: (a) análisis de mercados; (b) estudio de clusters competidores de referencia; (c) abordaje de políticas públicas de infraestructura. El trabajo se basará en un enfoque participativo, que permita incorporar las visiones, percepciones y propuestas de líderes y empresarios locales.

1.5. (vi). Elaborar los planes de acción de cada uno de los clusters. Todo el esfuerzo de análisis y de movilización desarrollado en las etapas anteriores resultará en un Plan de Acción que deberá contemplar iniciativas específicas, incluyendo políticas públicas y acciones de responsabilidad del sector privado que mejoren la capacidad competitiva de la región en términos de diversificación y modernización. Para cumplir con esta actividad se requerirá la realización de un promedio de cinco reuniones con los distintos actores en cada uno de los clusters, y una campaña de difusión en los medios locales.

1.5. (vii) Apoyar la implementación de los planes de acción de cada uno de los clusters con consultoría específica que será contratada por el proyecto. Asimismo, de ser necesario, se trabajará en el diseño de nuevos instrumentos específicos que pudieran ser necesarios.

La realización de esta prueba piloto permitirá obtener lecciones sobre la aplicación de la metodología, sobre la vinculación entre los distintos actores participantes, incluyendo a la Subsecretaría, y sobre la articulación de los instrumentos de la Subsecretaría en los programas de mejora específicos, y realizar los ajustes que se consideren necesarios.

1.6. Aplicar de la metodología al conjunto de casos seleccionados.

Sobre la base de los resultados de la prueba piloto, se procederá a la extensión de la metodología al conjunto de los casos seleccionados. Esta etapa requerirá de una mayor capacidad para acompañar y supervisar un proceso que tendrá una dinámica, diversidad y cobertura geográfica mucho mayor que la de la etapa piloto.

2. Sistema de Gestión e Información en marcha.

2.1. Diseñar un sistema de Gestión e Información que permitirá la carga y el procesamiento de información y brindará los indicadores claves para el seguimiento de la gestión del proyecto. Deberá ser flexible de modo que pueda adaptarse a distintos cambios en el contexto, y debe permitir la actualización de datos on line.

Uno de los módulos del sistema será el de información productiva geo-referenciado, que deberá contener información local/regional/nacional acerca de: población, mercado de trabajo, infraestructura, recursos naturales y ambiente, producción, precios, cadenas de valor, instituciones políticas, educativas, de investigación, empresarias, financieras, de la sociedad civil, sindicatos, parques industriales, zonas francas, instrumentos de apoyo a las MiPyMES, fuentes de financiamiento, eventos comerciales, oferta de capacitación, oportunidades comerciales, directorio de expertos, servicios empresariales de apoyo a la producción, experiencias exitosas de clusters y otros instrumentos de articulación productiva, etc. Se utilizarían los sistemas de información geográfica para geo-referenciar los datos locales.

Otro de los módulos del sistema será una Base de Conocimientos, que permitirá captar y procesar el conocimiento acumulado en las distintas experiencias locales, de manera que esté disponible para toda la red, y se pueda acceder a partir de distintos tipos de consultas, así como organizar materiales y actividades de capacitación grupal a través de Internet.

2.2. Desarrollar el soporte informático del diseño propuesto en forma modular, con distintas etapas de implantación.

2.3. Releva la información y realizar la carga inicial de datos.

2.4. Poner en marcha el sistema.

2.5. Realizar los ajustes necesarios.

3. Sistema de monitoreo, evaluación y seguimiento implementado.

El sistema de monitoreo, evaluación y seguimiento permitirá realizar el seguimiento de la implementación de los planes de acción específicos de cada uno de los clusters, evaluar la necesidad de realizar cambios o correcciones, y finalmente, medir el impacto del proyecto sobre la competitividad de los clusters seleccionados.

3.1. Monitorear, evaluar y realizar el seguimiento.

Esta actividad permitirá monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados en cada uno de los clusters seleccionados. Este sistema se basará en información proveniente del sistema de gestión e información, así como en relevamientos y encuestas específicas. Se procederá a diseñar la metodología a ser aplicada para el muestreo, relevamiento y procesamiento de datos.

3.2. Desarrollar la metodología de medición de impacto.

El impacto del proyecto sobre la población objetivo sólo puede ser realizada una vez que el proyecto haya concluido y haya pasado un tiempo prudencial para encarar las tareas de análisis posterior a esa finalización.

Sin embargo, la metodología que permita evaluar ese impacto debe ser diseñada desde el inicio del proyecto, de manera que se puedan determinar y releva las variables y los valores iniciales que constituyen la línea de base para la comparación.

Si bien como se mencionó, la medición de impacto se realizará con posterioridad a la finalización del proyecto, uno de los resultados que se obtendrán del mismo será la metodología a utilizar para esa evaluación.

Unidad Ejecutora

Para apoyar la ejecución del Proyecto se prevé la constitución de una Unidad Ejecutora, cuyas misiones serán:

1. Planificar, definir y realizar las acciones conducentes para el cumplimiento de los objetivos del Proyecto.
2. Monitorear, evaluar y verificar el cumplimiento de los plazos y la realización de las actividades planteadas en pos del logro de los objetivos del proyecto.

3. Seleccionar y contratar a los consultores que deben llevar a cabo las actividades definidas en el Proyecto, y realizar las compras y contrataciones estipuladas.
4. Planificar y coordinar la articulación con las distintas instituciones de base local.
5. Coordinar los procesos administrativos y financieros del Proyecto; gestionar y administrar los fondos del mismo.
6. Intervenir en el desarrollo de los sistemas informáticos de gestión para la optimización de las actividades del Proyecto y para la vinculación en red con las instituciones de base local.

3) PARTICIPACIÓN DEL PNUD

- ✓ Brindar asistencia técnica para las tareas de diagnóstico tanto a nivel sectorial/regional; la identificación de las mejores prácticas tanto en el ámbito nacional como en el internacional y en el diseño de la metodología de intervención.
- ✓ Interactuar con CEPAL, BID y ONUDI, para la realización de actividades de capacitación y cooperación institucional, suministro de información estadística y estudios.
- ✓ Brindar apoyo operativo para el gerenciamiento y gestión del proyecto.

4) ESTRATEGIA DE SALIDA

Al término del presente proyecto la experiencia acumulada quedará transferida a la Dirección Nacional de Desarrollo Regional, Sectorial y Comercio Exterior dependiente de la SSPyMEyDR y a las Agencias Productivas participantes, las que contarán con una metodología de trabajo que les permitirá replicar las experiencias desarrolladas durante la vigencia del proyecto y transferir el conocimiento generado a la totalidad de las agencias de la Red así como a otras instituciones del quehacer productivo.

Dentro de la Dirección Nacional de Desarrollo Regional, Sectorial y Comercio Exterior quedará constituida una unidad de gestión encargada específicamente de esta línea de trabajo con clusters y redes productivas dentro de la SSPyMEyDR.

Asimismo quedarán instalados el sistema informático de información y gestión que será operado por la totalidad de las agencias pertenecientes a la Red y varios módulos de información geo-referenciados que continuarán funcionando bajo la administración de agencias locales, y que podrán replicarse en otras localidades del país.

El equipamiento informático que se adquiriera durante la ejecución del Proyecto quedará transferido a la finalización del mismo a la Dirección Nacional de Desarrollo Regional, Sectorial y Comercio Exterior.

Al término del proyecto los recursos humanos fortalecidos a través de las actividades de formación desarrolladas incrementarán las capacidades institucionales y locales de gestión, pudiendo ser incorporados a la Subsecretaría, a las Agencias de Desarrollo Productivo, a las instituciones de base local, o a los clusters constituidos.

**Parte II.1 - Marco de Resultados
Marco de Resultados y Recursos del Proyecto**

Número del Proyecto: ARG/05/024

Título: Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional.

Área Estratégica de Apoyo: Desarrollo Productivo

Productos esperados	Indicadores de éxito	Actividades	Descripción de los Insumos
1.1 - Redes y Clusters Fortalecidos	15 sectores/regiones estratégicos identificados	1.1 Identificar sectores y regiones estratégicos para el desarrollo y fortalecimiento de clusters, redes u otros instrumentos de articulación productiva.	Consultores Locales
	Mejores práctica identificadas y analizadas	1.2 Identificar mejores prácticas	Consultores Locales
	Metodología diseñada y recursos humanos formados	1.3 Diseñar la metodología de intervención y formar recursos humanos	Consultores Internacionales Consultores Locales Viajes
	Unidad de Coordinación funcionando	1.4 Poner en funcionamiento la Unidad de Coordinación de asistencia a clusters y redes productivas	Consultores Locales Consultores Internacionales Consultores Locales Viajes
	Prueba piloto implementada en 3 a 5 casos	1.5 Realizar una prueba piloto	Gastos Varios (Capacitación en servicio) Subcontratos Equipo Informático Hardware
	Metodología aplicada a los 15 casos	1.6 Aplicar al conjunto de casos seleccionados	Consultores Locales Viajes Gastos Varios (Capacitación en servicio) Subcontratos Equipo y Muebles

Parte II.1 - Marco de Resultados
Marco de Resultados y Recursos del Proyecto

Número del Proyecto: ARG/05/024

Título: Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional.

Área Estratégica de Apoyo: Desarrollo Productivo

Productos esperados	Indicadores de éxito	Actividades		Descripción de los Insumos
1.2 - Sistema de Gestión e Información en marcha.	Sistema de Gestión e información diseñado.	2.1	Diseñar el Sistema de Gestión e Información.	Consultores Locales
	Desarrollo informático completado.	2.2	Desarrollar el soporte informático del diseño propuesto en forma modular, con distintas etapas de implantación.	Equipo Informático Hardware Subcontratos
	Información relevada y cargada.	2.3	Relevar la información y realizar la carga inicial de datos.	Consultores Locales Viajes
Sistema de Gestión e Información en marcha.	Sistema de Gestión e Información en marcha.	2.4	Poner en marcha el sistema.	Consultores Locales Viajes
	Ajustes realizados.	2.5	Realizar los ajustes necesarios.	Gastos Varios (Capacitación en grupo) Consultores Locales

Parte II.1 - Marco de Resultados
Marco de Resultados y Recursos del Proyecto

Número del Proyecto: ARG/05/024

Título: Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional.

Área Estratégica de Apoyo: Desarrollo Productivo

Productos esperados	Indicadores de éxito	Actividades	Descripción de los Insumos
1.3 - Sistema de Monitoreo y Evaluación Implementado	Seguimiento realizado.	3.1 Monitorear, evaluar y realizar el seguimiento.	Consultores Locales Viajes
	Metodología de medición de Impacto desarrollada.	3.2 Desarrollar la metodología de medición de impacto	Consultores Locales

Parte II.2
PRESUPUESTO DE INSUMO - PRODUCTO

Producto 1: Redes y Clusters Fortalecidos

Riesgos Probables:

Meta Anual del Producto:

	Actividades	Descripción de los Insumos	Presupuesto						
			SLP		MONTO US\$				
			Atlas	FIM 4.0	2006	2007	2008	Total	
1.1	Identificar sectores y regiones estratégicos para el desarrollo y fortalecimiento de clusters, redes u otros instrumentos de articulación productiva.	Consultores Locales	71300	17.00	13,236				13,236
1.2	Identificar mejores prácticas	Consultores Locales	71300	17.00	13,236				13,236
		Consultores Internacionales	71200	11.00	11,000				11,000
1.3	Diseñar la metodología de intervención y formar recursos humanos	Consultores Locales	71300	17.00	11,609				11,609
		Viajes	71600	15.00	10,000				10,000
1.4	Poner en funcionamiento la Unidad de Coordinación de asistencia clusters y redes productivas	Consultores Locales	71300	17.00	49,668				49,668
		Consultores Internacionales	71200	11.00	33,000				33,000
		Consultores Locales	71300	17.00	79,871	48,732			128,603
		Viajes	71600	15.00	40,000				40,000
1.5	Realizar una prueba piloto	Gastos Varios (Capacitación en servicio)	74500	33.00	20,000				20,000
		Subcontratos	72100	21.00	30,000				30,000
		Equipo Informático Hardware	72800	45.00	10,000				10,000
		Consultores Locales	71300	17.00		438,810	284,270		723,080
		Viajes	71600	15.00		90,000	60,000		150,000
1.6	Aplicar al conjunto de casos seleccionados	Gastos Varios (Capacitación en servicio)	74500	33.00		50,000			50,000
		Subcontratos	72100	21.00		50,000			50,000
		Equipo y Muebles	72200	45.00		10,000			10,000
Costo Total del Producto 1					321,620	687,542	344,270		1,353,433

GMS (Costos de Administración) calculados en un 3%

	75100		9,649	20,626	10,328	40,603
--	-------	--	-------	--------	--------	--------

Parte II.2
PRESUPUESTO DE INSUMO - PRODUCTO

Producto 2: Sistema de Gestión e Información en Marcha

Riesgos Probables:

Meta Anual del Producto:

	Actividades	Descripción de los Insumos	Presupuesto						
			SLP		MONTO US\$				Total
			Atlas	FIM 4.0	2006	2007	2008		
2.1	Diseñar el Sistema de Gestión e Información.	Consultores Locales	71300	17.00	18.918				18.918
		Equipo Informático Hardware	72800	45.00	90.000				90.000
2.2	Desarrollar el soporte informático del diseño propuesto en forma modular, con distintas etapas de implantación.	Subcontratos	72100	21.00	80.000				80.000
2.3	Relevar la información y realizar la carga inicial de datos.	Consultores Locales	71300	17.00	12.450				12.450
		Viajes	71600	15.00	10.000				10.000
2.4	Poner en marcha el sistema.	Consultores Locales	71300	17.00	12.450				12.450
		Viajes	71600	15.00	30.000				30.000
2.5	Realizar los ajustes necesarios.	Gastos Varios (Capacitación en grupo)	74500	32.00	20.000				20.000
		Consultores Locales	71300	17.00	8.239	5.493	5.493	5.493	19.225
Costo Total del Producto 2					282.057	5.493	5.493	5.493	293.043

GMS (Costos de Administración) calculados en un 3%	75100	8.462	165	165	165	8.791
---	-------	-------	-----	-----	-----	-------

Parte II.2
PRESUPUESTO DE INSUMO - PRODUCTO

Producto 3: Sistema de Monitoreo y Evaluación Implementado

Riesgos Probables:

Meta Anual del Producto:

	Actividades	Descripción de los Insumos	Presupuesto							
			SLP		2006					Total
			Atlas	FIM 4.0	2006	2007	2008	2009		
3.1	Monitorear, evaluar y realizar el seguimiento.	Consultores Locales	71300	17.00	59.428	59.428	59.428	59.428	178.284	
		Viajes	71600	15.00	10.000	5.000	5.000	5.000	20.000	
3.2	Desarrollar la metodología de medición de impacto	Consultores Locales	71300	17.00	29.714			29.714	59.428	
Costo Total del Producto 3					99.142	64.428	64.428	94.142	257.712	

GMS (Costos de Administración) calculados en un 3%	75100		2.974	1.933	2.824	7.731
---	-------	--	--------------	--------------	--------------	--------------

Parte II.2
PRESUPUESTO DE INSUMO - PRODUCTO

Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP)

Riesgos Probables:

Meta Anual:

Actividades	Descripción de los Insumos	Presupuesto					
		SLP		MONTO U\$S			
		Atlas	FIM 4.0	2006	2007	2008	Total
Planificar, definir y realizar las acciones conducentes para el cumplimiento de los objetivos del Proyecto.	Consultores Locales	71300	17.00	87.436	87.436	87.436	262.308
Monitorear, evaluar y verificar el cumplimiento de los plazos y la realización de las actividades planteadas en pos del logro de los objetivos del Proyecto.	Servicios Profesionales (Auditoría)	74100	16.97	1.300	1.300	1.300	3.900
Seleccionar y contratar a los consultores que deberán llevar a cabo las actividades definidas en el Proyecto.	Bienes y Materiales	72300	45.00	3.000	3.000	3.000	9.000
Planificar y coordinar la articulación con las distintas instituciones de base local.	Mantenimiento de Otros Equipos	73400	45.00	2.500	2.500	2.500	7.500
Coordinar los procesos administrativos y financieros del Proyecto; gestionar y administrar los fondos del mismo.	Gastos Varios (Bancarios - Caja Chica)	74500	53.00	6.000	6.000	6.000	18.000
Intervenir en el desarrollo de los sistemas informáticos de gestión para la optimización de las actividades del Proyecto y para la vinculación en red con las instituciones de base local.	Diferencia de Cambio	76100	85.00	1.000	1.000	1.000	3.000
Costo Total de la Unidad Ejecutora				101.236	101.236	101.236	303.708
GMS (Costos de Administración) calculados en un 3%		75100		3.037	3.037	3.037	9.111

PARTE III: ACUERDOS INSTITUCIONALES

1. ARREGLOS DE EJECUCIÓN

En virtud del Acuerdo suscrito entre el Gobierno de la República Argentina y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), firmado por las partes el 26 de febrero de 1985 y aprobado por la Ley No. 23.396 del 10 de octubre de 1986, en este proyecto se adopta la modalidad de Ejecución Nacional Plena.

Mediante dicha modalidad el Gobierno Argentino propone al PNUD acordar como organismo de ejecución a la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Economía y Producción asumiendo la responsabilidad primordial en la ejecución del mismo.

El Director Nacional del Proyecto será el Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio antes mencionado, del cual dependerá el Coordinador. La responsabilidad del Director Nacional será la de operar en representación de la autoridad política nacional, velando porque el proyecto cumpla con los propósitos, metas y procedimientos que se establecen en el presente documento de proyecto y sus anexos.

El Director Nacional designará un Coordinador Ejecutivo del Proyecto quien será el responsable ante el Director Nacional de coordinar, dirigir, planear y supervisar los equipos de trabajo y elaborar los informes de avance y final.

Al Director Nacional del Proyecto le corresponderá con exclusividad efectuar las solicitudes de anticipo de fondos y las respectivas rendiciones de gastos, pudiendo delegar en el Coordinador Ejecutivo la facultad de realizar las contrataciones y adquisiciones, así como los demás actos necesarios para la administración del proyecto, todos los cuales serán realizados en nombre del Proyecto.

Tanto el Director Nacional del Proyecto como el Coordinador General, deberán registrar sus firmas e iniciales en el Registro de Firmas abierto en la Subsecretaría de Coordinación y Cooperación Internacional de la Cancillería.

El director del proyecto preparará y presentará al PNUD un informe trimestral sobre la utilización de los anticipos recibidos con cargo al proyecto, y el estado de cuenta bancario. Dichos informes deberán ser presentados a más tardar en las siguientes fechas: Abril 15, Julio 15, Octubre 15 y Enero 15, y cada informe deberá corresponder al trimestre anterior o al último anticipo recibido cuando se solicite más de un anticipo por trimestre.

El PNUD no entregará otro anticipo mientras no reciba el mencionado informe y el estado de cuenta bancario.

Las acciones administrativas deberán ser tramitadas a través del Sistema FOMs – Sistema Informático On Line- que opera estableciendo comunicaciones simultáneas entre el Proyecto, el PNUD y la Subsecretaría de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

Para ello, el Proyecto deberá contar, desde su inicio, con el equipamiento y conexión de Internet que le permita su operación permanente y en tiempo real.

El presente proyecto terminará: 1) Por vencimiento del término previsto para su duración, 2) Por mutuo acuerdo de las partes; 3) Por cumplimiento de sus objetivos inmediatos antes o después de lo previsto; 4) Por fuerza mayor o caso fortuito.

2. PREPARACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

El director del proyecto preparará un plan de trabajo anual en donde se reflejen las actividades y los productos que se alcanzarán con la ejecución de las mismas, indicando los períodos de ejecución de estas actividades y los responsables de llevarlas a cabo. El primer plan de trabajo se encuentra anexo a este documento de proyecto y se actualizará inmediatamente después que se inicien las actividades del proyecto.

Cada plan anual será remitido a la oficina del PNUD para su información y observaciones.

3. PRESENTACIÓN DE INFORMES Y EVALUACIÓN

El proyecto será objeto de un examen conjunto por parte de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD.

El proyecto será monitoreado trimestralmente por funcionarios del PNUD para verificar que los productos estén siendo alcanzados de acuerdo a lo planificado y para ayudar a resolver los problemas que surjan durante la ejecución.

El Coordinador del proyecto, en consulta con el Director Nacional, confeccionará anualmente el "Informe de Avance y Evaluación del Rendimiento del Proyecto". El primero, deberá ser presentado dentro del año calendario. Del análisis de este Informe se determinará la necesidad de efectuar una Reunión Tripartita a la brevedad. Durante la ejecución del proyecto podrán solicitarse, en caso de ser necesario, otros informes adicionales.

A La finalización del proyecto, se preparará un Informe Final, para su consideración en la reunión Tripartita Final. El borrador de dicho informe se preparará con la suficiente antelación para que pueda ser revisado (ver anexo II) y ajustado antes de esa reunión.

El director o coordinador del proyecto preparará y someterá a una reunión de examen conjunto, el informe final del proyecto. La organización, el alcance y la fecha de dicha reunión, se decidirá después de celebrar consultas entre las partes que hayan firmado el documento de proyecto. Parte integral del informe, será el inventario de equipos y activos fijos del proyecto, el cual deberá ser actualizado con cada informe o cuando lo requiera la oficina del PNUD.

El proyecto estará sujeto a auditoría de acuerdo con el programa anual que establezca el PNUD. El gobierno deberá proporcionar los servicios de una institución pública que se encargue de realizar la auditoría entre los meses de Enero y Abril, de tal forma que los informes estén terminados antes del 30 de abril. Así también se asegurara que dicha auditoría sea realizada de conformidad con las normas que regulan la ejecución de proyectos apoyados por el PNUD. En caso de que el gobierno no pueda proporcionar los servicios de auditoría, se deberá prever en el presupuesto del proyecto los recursos necesarios para que una institución o empresa se encargue de realizarla.

4. OBLIGACIONES ANTERIORES Y REQUISITOS PREVIOS

La Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SSPyMEyDR) se compromete a depositar la contribución de costos compartidos de acuerdo al calendario determinado para este proyecto, así como al cumplimiento de las normas y procedimientos que para las actividades se establecen en los anexos al mismo.

El inicio del proyecto se dará cuando se disponga de los aportes estipulados para su financiamiento y que se establece como obligación financiera por parte de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, de acuerdo al calendario de pagos anexo al presupuesto de este documento de proyecto.

Los recursos financieros de este proyecto serán administrados de acuerdo con el reglamento financiero del PNUD y durante la ejecución del proyecto, las actividades del mismo se ajustarán al nivel de aportes efectivamente depositados, de acuerdo con lo programado en el calendario de pagos.

El PNUD firmará el documento del proyecto y proporcionará su cooperación al mismo con sujeción al cumplimiento de este requisito. Si no se cumpliera este requisito el PNUD puede, a su discreción, suspender su cooperación hasta el momento en que los aportes programados se hayan recibido y garanticen el financiamiento del proyecto. Los recursos que el PNUD perciba en moneda nacional como costos compartidos o contribuciones a fondos en fideicomiso, serán convertidos a dólares de los Estados Unidos, aplicando lo establecido en el Capítulo V del Manual de Gestión de Proyectos Ejecutados por el Gobierno que se anexa y forma parte del Documento de Proyecto.

La Subsecretaría implementará los mecanismos para incorporar paulatinamente a su plantel solamente a aquellos consultores que se consideren necesarios entre los que estuvieran desarrollando actividades de asistencia a clusters y redes productivas de carácter horizontal, incluyendo la coordinación con otros instrumentos de la Subsecretaría, y las vinculadas con sistemas y administración. El gasto que demande el financiamiento de los honorarios de dichos consultores se atenderá con recursos de Fuente 11 y/o de Fuente 22.

5. RIESGOS

El riesgo principal del proyecto proviene del hecho de que las contrapartes de la SSPyMEyDR serán comunidades locales en las que está previsto que participen actores diversos. El proyecto prevé los mecanismos necesarios para promover y canalizar la participación de esos distintos actores en procesos de dinamización de clusters y redes productivas. Sin embargo, no puede descartarse el riesgo de que, en alguno de los casos a encarar se presenten dificultades con el involucramiento de alguno de los actores locales. Para el hipotético caso en que esas dificultades impidieran la realización de alguna experiencia local, se prevé la posibilidad de reemplazar el caso seleccionado por otro.

6. SISTEMATIZACIÓN Y REPLICABILIDAD DE LAS EXPERIENCIAS

Tal como se señala en el punto 2 "ESTRATEGIA DEL PROYECTO" se propone el diseño de una metodología de intervención y el desarrollo de un programa de formación de recursos humanos dirigidos a brindar los fundamentos metodológicos y técnicos para garantizar una intervención exitosa en los procesos de dinamización y fortalecimiento de clusters y redes productivas. Asimismo a partir de la realización de la prueba piloto se probará en terreno la metodología elaborada lo que posibilitará la realización de los ajustes necesarios para optimizarla; luego de lo cual se prevé replicar esta experiencia en el conjunto de casos seleccionados.

Al finalizar el proyecto y dada la variedad de casos que se atenderán, la metodología de intervención estará suficientemente probada y habrá un importante grupo de agentes públicos y privados capacitados en su implementación. Esto determinará que se podrán extender con éxito las experiencias desarrolladas a otras regiones y sectores de actividad, a partir del liderazgo de la SSPyMEyDR y la colaboración de las Agencias de Desarrollo Productivo participantes, que transferirán los conocimientos incorporados al resto de las Agencias integrantes de la Red.

Parte IV. CONTEXTO LEGAL

El presente Documento de Proyecto será el instrumento al que se hace referencia en el Artículo 1 del Acuerdo entre el Gobierno de Argentina y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, firmado por las partes el 26 de febrero de 1985 y aprobado por Ley N°23.396 del 10 de octubre de 1986.

Como se ha señalado en el apartado III "Disposiciones de Gestión. Arreglos de Ejecución", en virtud del Art. III párrafo 1 del Referido Acuerdo, el Gobierno Argentino ha propuesto al PNUD acordar a la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, dependiente del Ministerio de Economía y Producción, como Organismo de Ejecución del presente proyecto, asumiendo la responsabilidad primordial en la ejecución del mismo.

Las acciones que desarrolle el organismo executor en el cumplimiento del proyecto, quedarán sujetas a las disposiciones del referido Acuerdo y del presente Documento del Proyecto, según lo dispuesto por el párrafo 3 del citado Art. III. De lo antedicho se desprende que el organismo executor actúa, en este caso, como mandatario del Gobierno Argentino en el marco de un Acuerdo Internacional ratificado por Ley y de este Documento de Proyecto, con exclusión de toda legislación que le hubiere sido aplicable de no mediar dicho Acuerdo ya que en razón de lo establecido en el Art. 75, inciso 22 de la Constitución Nacional, tiene jerarquía superior a las leyes.

El Acuerdo prevé que el mismo "se aplicará a toda asistencia del PNUD y a los documentos del proyecto y otros instrumentos que las partes concierten para definir con más detalle los pormenores de tal asistencia y las responsabilidades respectivas de las partes y del organismo de ejecución en relación con tales proyectos".

De ello se desprende que las partes tienen amplias facultades en cuanto a la fijación de la normativa general y funciones del organismo executor, las que deberán especificarse en los documentos de proyecto y sus Anexos, pueden entonces designar como organismo executor a una estructura del gobierno argentino, fijarle funciones y dotarlas de la facultad de dictar la normativa específica en materia de contrataciones, pagos, etc.

Generalizando lo antedicho, el Acuerdo establece (Art. X párrafo 1) que "el Gobierno adoptará todas las medidas necesarias para que el PNUD, sus organismos de ejecución, sus expertos y demás personas que presten servicios por cuenta de ellos, estén exentos de los reglamentos u otras disposiciones legales que puedan entorpecer las operaciones que se realicen en virtud del presente Acuerdo" otorgando así amplia libertad a las partes para fijar la normativa de ejecución que consideren más apta.

Las revisiones del documento de proyecto que se indican a continuación, pueden ser efectuadas únicamente con la firma del Representante Residente del PNUD, siempre que los otros signatarios no presenten objeciones a estas revisiones:

- a) Revisiones de cualquiera de los anexos del documento de proyecto o adiciones a ellos.
- b) Revisiones que no impliquen cambios significativos en los objetivos inmediatos, los productos o las actividades del proyecto, pero que se deriven de una redistribución de los insumos ya acordados o a aumentos de los gastos debido a la inflación, y
- c) Revisiones anuales obligatorias, mediante las cuales se re-escalone la entrega de los insumos acordados del proyecto, se aumenten los gastos de los expertos o de otro tipo debido a la inflación, o se tenga en cuenta el margen de flexibilidad del organismo de ejecución en materia de gastos.

Por otra parte, en caso de haber ajustes en los objetivos inmediatos, en los productos o en las actividades propuestas en el documento de proyecto o por extensión del ciclo del proyecto o modificaciones en el presupuesto del proyecto, se deberán hacer revisiones

sustantivas y presupuestarias, las cuales debe firmar tanto el PNUD, el Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio Internacional y Culto, y el organismo ejecutor.

PRESUPUESTO DEL PROYECTO
(En US\$)

Proyecto: ARG/05/024 - PROMOCION DE CLUSTERS Y REDES PRODUCTIVAS CON IMPACTO EN EL DESARROLLO REGIONAL
 Agencia de Ejecución: GOB - GOBIERNO
 Agencia de Implementación: GOB - GOBIERNO

Sublinea	Descripción	Presupuesto									
		Total		2006		2007		2008			
		M/H	Monto	M/H	Monto	M/H	Monto	M/H	Monto		
71000	GASTOS DE PERSONAL										
71200	CONSULTORES INTERNACIONALES	4	44.000	4	44.000	0	0	0	0	0	0
71300	CONSULTORES LOCALES	802	1.502.495	212	396.255	341	639.899	249	466.341		
71600	VIAJES	0	260.000		100.000		95.000		65.000		
	TOTAL COMPONENTE	806	1.806.495	216	540.255	341	734.899	249	531.341		
72000	GASTOS DE OPERACIONES GENERALES										
72100	SUBCONTRATOS		160.000		110.000		50.000		0		
72200	EQUIPO Y MUEBLES		10.000		0		10.000		0		
72300	BIENES Y MATERIALES		9.000		3.000		3.000		3.000		
72800	EQUIPO INFORMATICO HARDWARE		100.000		100.000		0		0		
	TOTAL COMPONENTE		279.000		213.000		63.000		3.000		
73000	OTROS GASTOS										
73400	MANTENIMIENTO DE OTROS EQUIPOS		7.500		2.500		2.500		2.500		
	TOTAL COMPONENTE		7.500		2.500		2.500		2.500		
74000	GASTOS OPERATIVOS MISCELANEOS										

PRESUPUESTO DEL PROYECTO
(En US\$)

Proyecto: ARG/05/024 - PROMOCION DE CLUSTERS Y REDES PRODUCTIVAS CON IMPACTO EN EL DESARROLLO REGIONAL

Agencia de Ejecución: GOB - GOBIERNO

Agencia de Implementación: GOB - GOBIERNO

Sublínea	Descripción	Presupuesto			
		Total	2006	2007	2008
74100	SERVICIOS PROFESIONALES	3.900	1.300	1.300	1.300
74500	GASTOS VARIOS	108.000	46.000	56.000	6.000
TOTAL COMPONENTE		111.900	47.300	57.300	7.300
75000 COSTOS DE APOYO					
75100	GMS	66.237	24.122	25.761	16.354
TOTAL COMPONENTE		66.237	24.122	25.761	16.354
76000 MONEDA EXTRANJERA					
76100	DIFERENCIA DE CAMBIO	3.000	1.000	1.000	1.000
TOTAL COMPONENTE		3.000	1.000	1.000	1.000
PRESUPUESTO TOTAL		2.274.132	828.177	884.460	561.495

PRESUPUESTO DE PROYECTO (COSTOS COMPARTIDOS)
(Dólares)

Proyecto Número y Título: ARG/05/024 - PROMOCION DE CLUSTERS Y REDES PRODUCTIVAS CON IMPACTO EN EL DESARROLLO REGIONAL

Fuente Principal de Fondos:

Fondos SAO:

Agencia de Ejecución: NEX - GOBIERNO

Sublínea	Descripción	Total	2006	2007	2008
100	COSTOS COMPARTIDOS				
101	Costos Compartidos Gobierno				
101.01	Cont.Neta	2.207.895	804.055	858.699	545.141
	%CO Adm.	3	3	3	3
	CO Adm.	66.237	24.122	25.761	16.354
	TOTAL	2.274.132	828.177	884.460	561.495
101.99	Costos Compartidos del Gobierno	2.274.132	828.177	884.460	561.495
109	Total Costos Compartidos	2.274.132	828.177	884.460	561.495

**ANEXO 1 - PLAN DE TRABAJO
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL AÑO 2006**

Producto 1.: Redes y Clusters Fortalecidos		Actividades	Responsable	AÑO 2006												
				TRIMESTRE 1		TRIMESTRE 2		TRIMESTRE 3		TRIMESTRE 4						
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
1.1.	Identificar sectores y regiones estratégicos para el desarrollo y fortalecimiento de Clusters, Redes u otros instrumentos de articulación productiva.															
1.2	Identificar mejores prácticas.															
1.3.	Diseñar la metodología de intervención y formar de recursos humanos.															
1.4	Poner en funcionamiento la Unidad de Coordinación de asistencia a Clusters y Redes productivas.															
1.5	Realizar una prueba piloto.															
1.5.i	Realizar talleres iniciales de orientación para los distintos actores de los Clusters.															
1.5.ii	Identificar, seleccionar y organizar un Grupo de Gestión de cada uno de los Clusters.															
1.5.iii	Formar técnicos, profesionales y funcionarios de empresas privadas, instituciones privadas y los municipios en las técnicas de diagnóstico, articulación e intervención para el desarrollo de Clusters.															
1.5.iv	Difundir la iniciativa y sensibilizar a los distintos actores locales de los Clusters.															
1.5.v	Evaluar la competitividad de los Clusters.															
1.5.vi	Elaborar los planes de acción de cada uno de los Clusters.															
1.5.vii	Apoyar la implementación de los planes de acción de cada uno de los Clusters.															
1.6	Aplicar la metodología al conjunto de casos seleccionados.															
1.6.i	Talleres iniciales.															
1.6.ii	Identificar los Grupos de Gestión.															
1.6.iii	Formar técnicos, profesionales y funcionarios.															
1.6.iv	Difundir y sensibilizar.															
1.6.v	Evaluar la competitividad de los clusters.															
1.6.vi	Elaborar planes de acción.															
1.6.vii	Implementar los planes de acción.															

**ANEXO 1 - PLAN DE TRABAJO
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL AÑO 2006**

Producto 2: Sistema de Gestión e Información en Marcha

Actividades	Responsable	AÑO 2006															
		TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4						
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC				
2.1 Diseñar el sistema de Gestión e Información.																	
2.2 Desarrollar el soporte informático del diseño propuesto en forma modular, con distintas etapas de implantación.																	
2.3 Relevar la información y realizar la carga inicial de datos.																	
2.4 Poner en marcha el sistema.																	
2.5 Realizar los ajustes necesarios.																	

**ANEXO 1 - PLAN DE TRABAJO
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL AÑO 2006**

Producto 3: Sistema de Monitoreo y Evaluación Implementado

Actividades	Responsable	AÑO 2006															
		TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4						
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC				
3.1 Monitorear, evaluar y realizar el seguimiento.																	
3.2 Desarrollar la metodología de medición de impacto.																	

**ANEXO 1 - PLAN DE TRABAJO
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL AÑO 2006**

Unidad Ejecutora del Proyecto (JEP)		Actividades	Responsable	AÑO 2006											
				TRIMESTRE 1		TRIMESTRE 2		TRIMESTRE 3		TRIMESTRE 4					
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
		Planificar, definir y realizar las acciones conducentes para el cumplimiento de los objetivos del Proyecto.													
		Monitorear, evaluar y verificar el cumplimiento de los plazos y la realización de las actividades planteadas en pos del logro de los objetivos del Proyecto.													
		Seleccionar y contratar a los consultores que deberán llevar a cabo las actividades definidas en el Proyecto.													
		Planificar y coordinar la articulación con las distintas instituciones de base local.													
		Coordinar los procesos administrativos y financieros del Proyecto; gestionar y administrar los fondos del mismo.													
		Intervenir en el desarrollo de los sistemas informáticos de gestión para la optimización de las actividades del Proyecto y para la vinculación en red con las instituciones de base local.													

**ANEXO 1 - PLAN DE TRABAJO
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL AÑO 2007**

Producto 2: Sistema de Gestión e Información en Marcha

Actividades	Responsable	AÑO 2007															
		TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4						
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC				
2.1 Diseñar el sistema de Gestión e Información.																	
2.2 Desarrollar el soporte informático del diseño propuesto en forma modular, con distintas etapas de implantación.																	
2.3 Relevar la información y realizar la carga inicial de datos.																	
2.4 Poner en marcha el sistema.																	
2.5 Realizar los ajustes necesarios.																	

**ANEXO 1 - PLAN DE TRABAJO
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL AÑO 2007**

Producto 3: Sistema de Monitoreo y Evaluación Implementado

	Actividades	Responsable	AÑO 2007																						
			TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4													
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC											
3.1	Monitorear, evaluar y realizar el seguimiento.																								
3.2	Desarrollar la metodología de medición de impacto.																								

**ANEXO 1 - PLAN DE TRABAJO
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL AÑO 2007**

Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP)		Actividades	Responsable	AÑO 2007											
				TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4		
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
		Planificar, definir y realizar las acciones conducentes para el cumplimiento de los objetivos del Proyecto.													
		Monitorear, evaluar y verificar el cumplimiento de los plazos y la realización de las actividades planteadas en pos del logro de los objetivos del Proyecto.													
		Seleccionar y contratar a los consultores que deberán llevar a cabo las actividades definidas en el Proyecto.													
		Planificar y coordinar la articulación con las distintas instituciones de base local.													
		Coordinar los procesos administrativos y financieros del Proyecto; gestionar y administrar los fondos del mismo.													
		Intervenir en el desarrollo de los sistemas informáticos de gestión para la optimización de las actividades del Proyecto y para la vinculación en red con las instituciones de base local.													

**ANEXO 1 - PLAN DE TRABAJO
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL AÑO 2008**

Producto 2: Sistema de Gestión e Información en Marcha

	Actividades	Responsable	AÑO 2008														
			TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4					
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
2.1	Diseñar el sistema de Gestión e Información.																
2.2	Desarrollar el soporte informático del diseño propuesto en forma modular, con distintas etapas de implantación.																
2.3	Relevar la información y realizar la carga inicial de datos.																
2.4	Poner en marcha el sistema.																
2.5	Realizar los ajustes necesarios.																

**ANEXO 1 - PLAN DE TRABAJO
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL AÑO 2008**

Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP)		Actividades	Responsable	AÑO 2008											
				TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4		
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
		Planificar, definir y realizar las acciones conducentes para el cumplimiento de los objetivos del Proyecto.													
		Monitorear, evaluar y verificar el cumplimiento de los plazos y la realización de las actividades planteadas en pos del logro de los objetivos del Proyecto.													
		Seleccionar y contratar a los consultores que deberán llevar a cabo las actividades definidas en el Proyecto.													
		Planificar y coordinar la articulación con las distintas instituciones de base local.													
		Coordinar los procesos administrativos y financieros del Proyecto; gestionar y administrar los fondos del mismo.													
		Intervenir en el desarrollo de los sistemas informáticos de gestión para la optimización de las actividades del Proyecto y para la vinculación en red con las instituciones de base local.													

ANEXO 2 - RECURSOS HUMANOS

Producto 1.: Redes y Clusters fortalecidos

Actividades	Responsable	Categoría	Cantidad	Tiempo
1.1.	2 Especialistas en análisis sectorial/regional	AIV	2	3
	2 Asistentes técnicos	BI	2	3
1.2	2 Especialistas en análisis sectorial/regional	AIV	2	3
	2 asistentes técnicos	BI	2	3
1.3.	1 experto internacional		1	1
	2 especialista en análisis sectorial/regional	AIV	2	2
	1 especialista en procesos de desarrollo regional	AIV	1	2
	2 asistentes técnicos	BI	2	2
1.4	2 especialistas en programas de apoyo a PyMEs	AIV	2	12
	1 especialista en procesos de desarrollo regional	AIII	1	12
1.5	Realizar una prueba piloto			
1.5.i	1 experto internacional		1	1
	2 especialistas en procesos de desarrollo regional	AIV	2	1
	1 especialista en procesos de desarrollo regional	AIII	1	1
	2 Asistentes técnicos	BI	2	1
1.5.ii	2 especialistas en procesos de desarrollo regional	AIV	2	1
	1 especialista en procesos de desarrollo regional	AIII	1	1
	2 Asistentes técnicos	BI	2	1
1.5.iii	1 experto internacional		1	2
	2 especialistas en procesos de desarrollo regional	AIV	2	2
	1 especialista en procesos de desarrollo regional	AIII	1	2
	2 Asistentes técnicos	BI	2	2
1.5.iv	2 especialistas en procesos de desarrollo regional	AIV	2	8
	1 especialista en procesos de desarrollo regional	AI	1	8

ANEXO 2 - RECURSOS HUMANOS

Producto 1.: Redes y Clusters fortalecidos

Actividades	Responsable	Categoría	Cantidad	Tiempo
1.5.v Evaluar la competitividad de los Clusters.	2 Especialistas en análisis sectorial/regional	AIV	2	1
	2 Especialistas en análisis sectorial/regional	AIII	2	1
	2 Asistentes técnicos	BI	2	1
	2 Asistentes técnicos	CIV	2	1
1.5.vi Elaborar los planes de acción de cada uno de los Clusters.	2 especialistas en procesos de desarrollo regional	AIV	2	3
	1 especialista en procesos de desarrollo regional	AIII	1	3
	2 Asistentes técnicos	BI	2	3
1.5.vii Implementación de los planes de acción	consultores especializados	AIII		36
1.6 Aplicar al conjunto de casos seleccionados				
1.6.i Talleres iniciales	15 especialistas en procesos de desarrollo regional	AIII	15	1
	10 asistentes técnicos	CIV	10	1
1.6.ii Identificación de los Grupos de Gestión	15 especialistas en procesos de desarrollo regional	AIII	15	1
	10 asistentes técnicos	CIV	10	1
1.6.iii Formación de técnicos, profesionales y funcionarios	15 especialistas en procesos de desarrollo regional	AIII	15	2
	10 asistentes técnicos	CIV	10	2
1.6.iv Difusión y sensibilización	15 especialistas en procesos de desarrollo regional	AIII	15	8
	8 especialistas en análisis sectorial/regional	AIV	8	1
1.6.v Evaluación de la competitividad de los clusters	8 asistentes técnicos	CIV	8	1
	15 especialistas en procesos de desarrollo regional	AIV	15	3
1.6.vi Elaboración de planes de acción	10 asistentes técnicos	CIV	10	3
	consultores especializados	AIII		300

ANEXO 2 - RECURSOS HUMANOS

Producto 2: Sistema de Gestión e Información en marcha

Actividades		Responsable	Categoría	Cantidad	Tiempo
2.1	Diseño del sistema de Gestión e Información.	2 especialistas en informática	AIV	2	3
		2 especialistas en sistemas de información	AIII	2	3
		1 asistente técnico	BI	1	3
2.2	Desarrollo informático.	Subcontrato			
2.3	Relevamiento y carga inicial de información.	2 especialistas en sistemas de información	AIII	2	3
		2 asistentes técnicos	CIV	2	3
2.4	Puesta en marcha.	2 especialistas en sistemas de información	AIII	2	3
		2 asistentes técnicos	CIV	2	3
2.5	Ajustes.	1 especialista en informática	AIV	1	3
		1 especialista en sistemas de información	AIII	1	3
		1 especialista en informática	AIV	1	2
		1 especialista en sistemas de información	AIII	1	2
		1 especialista en informática	AIV	1	2
		1 especialista en sistemas de información	AIII	1	2

ANEXO 2 - RECURSOS HUMANOS

Producto 3: Sistema de Monitoreo y Evaluación implementado

Actividades	Responsable	Categoría	Cantidad	Tiempo
3.1 Monitoreo, evaluación y seguimiento.	2 especialistas en evaluación y seguimiento de programas de apoyo a PyMEs	AIV	2	36
	1 especialista en evaluación y seguimiento de programas de apoyo a PyMEs	AIII	1	36
	1 asistente técnico	BI	1	36
3.2 Medición de impacto.	2 especialistas en evaluación de impacto de programas de apoyo a PyMEs	AIV	2	12
	1 especialista en evaluación de impacto de programas de apoyo a PyMEs	AIII	1	12
	1 asistente técnico	BI	1	12

ANEXO 2 - RECURSOS HUMANOS

Producto 3: Sistema de Monitoreo y Evaluación implementado					
Actividades	Responsable	Categoría	Cantidad	Tiempo	
Planificar, definir y realizar las acciones conducentes para el cumplimiento de los objetivos del Proyecto.	1 Coordinador General	CGII	1	36	
Monitorear, evaluar y verificar el cumplimiento de los plazos y la realización de las actividades planteadas en los pasos del logro de los objetivos del Proyecto.	1 Coordinador Técnico	CGI	1	36	
Seleccionar y contratar a los consultores que deberán llevar a cabo las actividades definidas en el Proyecto.	1 Consultor en Planificación y Operaciones	AIII	1	36	
Planificar y coordinar la articulación con las distintas instituciones de base local.	1 Consultor Económico-Financiero	AI	1	36	
Coordinar los procesos administrativos y financieros del Proyecto; gestionar y administrar los fondos del mismo.	1 Asistente Técnico en Contrataciones	BI	1	36	
Intervenir en el desarrollo de los sistemas informáticos de gestión para la optimización de las actividades del Proyecto y para la vinculación en red con las instituciones de base local.	1 Asistente Técnico-Administrativo	CIV	1	36	

ANEXO 3

PROCEDIMIENTOS DE CIERRE

Para el cierre del Proyecto quedan bajo responsabilidad del Director Nacional y , en caso de delegación del Coordinador, las siguientes acciones:

Proyectos de Ejecución Nacional Plena:

- a) El Proyecto presentará el informe final 60 días antes de su finalización.
- b) Se efectuará la rendición de caja chica, depositando el saldo remanente en la cuenta bancaria del Proyecto, la liberación de pagos pendientes y la transferencia de equipamiento. Se presentará constancia de la transferencia de los bienes adquiridos con los fondos del Proyecto.
- c) Se procederá al cierre de las cuentas bancarias que el proyecto tenga habilitadas a su nombre, reintegrando al PNUD el saldo remanente en concepto de anticipos de fondos.
- d) Se presentará el informe financiero correspondiente a la rendición del último trimestre de ejecución del Proyecto.
- e) Se presentará un detalle de las situaciones litigiosas o reclamos pendientes.
- f) El Proyecto solicitará la auditoría final, la cual deberá adjuntarse a la documentación de cierre. Asimismo deberá comunicar qué funcionario será responsable de recibir a los auditores.
- g) El Proyecto presentará la Revisión Final.
- h) Se presentará la designación del responsable del Gobierno para la custodia de los archivos del proyecto.
- i) Se presentará un Acta de entrega de los archivos y registros del Proyecto y el detalle de los mismos.
- j) Se presentará un Acta de entrega del Coordinador al Director Nacional en la que quede constancia del cumplimiento de las acciones de cierre.