

**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"

Proj ID: 00042795

Award ID:00049675

Fecha de Inicio: 01 de enero de 2006

Fecha de Finalización: 31 de Marzo de 2013

Agencia de Implementación: Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional

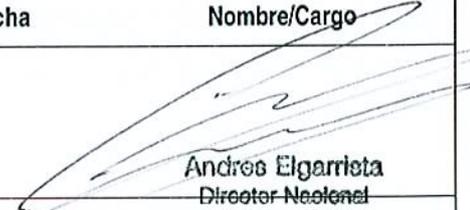
Financiamiento del PNUD y Costo Compartido			
U\$S Dólares	Revisión K	Revisión J	Variación
PNUD			
01-UNDP-IPF/TRAC			
Costos Compartidos Gobierno:	8.531.939	7.230.368	1.301.571
TOTAL DE INSUMOS	8.531.939	7.230.368	1.301.571
Costo de apoyo	255.848	216.910	38.938
Total General	8.787.788	7.447.278	1.340.510

Modalidad de ejecución: NEX - Plena

Tipo de Revisión: General

Objetivo de la Revisión:

- 1 - Extender las actividades del Proyecto al 31 de Marzo de 2013
- 2 - Incrementar el Presupuesto general en USD 1.340.510.-
- 3 - Reflejar gastos reales 2010, traslado de saldos al año 2011
- 4 - Realizar reasignación presupuestaria entre líneas.
- 5 - Abrir el presupuesto 2013

En nombre de:	Firma	Fecha	Nombre/Cargo
Organismo de Ejecución			
Gobierno		31 OCT. 2011	Andres Elgarrieta Director Nacional Proyecto ARG/05/024 Emb. HERNAN DARIO ORDUNA SECRETARIO DE COORDINACION Y COOPERACION INTERNACIONAL.
PNUD		02 NOV. 2011	MARTÍN SANTIAGO REPRESENTANTE RESIDENTE

Handwritten note on orange sticker: CC 8/11/11

GOBIERNO DE ARGENTINA



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO



Título del Proyecto

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

El objetivo del proyecto es 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 Redes y Sistemas Productivos Locales.

Los productos que se esperan obtener son:

- i) Redes y Clusters Fortalecidos (Producto 1)
- ii) Unidad de Gestión de Políticas de Clusters (Producto 4)
- iii) Política de apoyo a Cluster sistematizada y evaluada (Producto 6)
- iv) Previsión Laudo Arbitral (7)

HOJA DE DATOS BÁSICOS

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

Fecha de inicio: 1° de Enero de 2006

Fecha de finalización: 31 de Marzo de 2013

Ejecución: Gobierno

Modalidad: NEX- Plena

Organismo Nacional de Ejecución: Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria

Director Nacional: Andrés Emilio Elgarrista

Cargo: Subsecretario de Política y Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional

Domicilio: Av. Julio A. Roca 651, 2° piso, oficina 238

Teléfonos: 4349-3339

Fax: 4349-3367

E-mail oficial p/notificaciones: aelgar@industria.gob.ar

Coordinador: Dr. Alejandro Naclerio

Domicilio: Av. Julio A. Roca 651, 5° piso, sector 6

Teléfonos: 4349-3371

Fax: 4349-3294

E-mail oficial p/notificaciones: anacle@ industria.gob.ar

Presupuesto Total: USD 8.787.788

Fuentes de Financiamiento: GOBIERNO (Tesoro Nacional - 30071)

El documento de Revisión del proyecto consta de 25 páginas



Director Nacional del Proyecto
Andrés Elgarrista
Director Nacional
Proyecto ARG/05/024

Fecha

Justificación de la Revisión

Pasados los cinco años de vigencia, el Proyecto ha alcanzado un nivel de ejecución adecuado consolidando Grupos Asociativos de diferentes sectores productivos y cadenas de valor. Los sistemas productivos locales que se fortalecen a partir de los agrupamientos productivos se distribuyen regionalmente en casi todo el territorio argentino.

Una vez cumplimentada la etapa de conformación y diagnóstico, así como el lanzamiento y completa consecución de varios Grupos Asociativos, resulta necesario plantear revisiones para ajustar la ejecución del programa hacia un desempeño que garantice su dinámica y/o su crecimiento sostenido.

En referencia a las líneas de asistencia para Grupos Asociativos, la de Fortalecimiento Asociativo y la de Apoyo Económico No Reembolsable, se requirieron ajustes en las líneas presupuestarias dados los incrementos, por un lado, en los honorarios de los coordinadores de los Grupos y, por el otro, en los montos de los proyectos de inversión presentados.

En lo que respecta a los honorarios de los consultores, contratados por el Proyecto, y los viáticos necesarios para cumplir con las actividades de asistencia técnica y económica brindada a los Grupos Asociativos, éstos se vieron ajustados por la aplicación de las Circulares UNDP-REP-2011-0068 y 024/11, respectivamente.

Por estos motivos se adecuaron las líneas presupuestarias correspondientes de modo tal de aprovechar al máximo las potencialidades productivas que surgen de las prácticas asociativas.

En síntesis, el objeto de la presente Revisión, es:

- Extender las actividades del Proyecto al 31 de Marzo de 2013
- Incrementar el Presupuesto general en USD 1.340.510.-
- Reflejar gastos reales 2010, traslado de saldos al año 2011
- Realizar reasignación presupuestaria entre líneas.
- Abrir el presupuesto 2013

PARTE I: CONTEXTO

Parte I A. Análisis de la Situación

A.1. Situación actual del Problema a abordar

SIN MODIFICACIONES

A.2. Situación prevista al final del Proyecto

SIN MODIFICACIONES

A.3. Beneficiarios previstos

SIN MODIFICACIONES

A.4. Marco institucional

SIN MODIFICACIONES

A.5. Vínculos con el marco de cooperación con el país y con el marco de resultados estratégicos

SIN MODIFICACIONES

B. Estrategias

B.1. Estrategia del país

SIN MODIFICACIONES

b.2. Estrategia del Proyecto

SIN MODIFICACIONES

Actividades:

Producto 1. Redes y Clusters fortalecidos

SIN MODIFICACIONES

Producto 4. Unidad de Gestión de Políticas de Clusters constituida

SIN MODIFICACIONES

Producto 6. Política de apoyo a Cluster sistematizada y evaluada

SIN MODIFICACIONES

Producto 7. Previsión Laudo Arbitral.

SIN MODIFICACIONES

B.3. Participación del PNUD

SIN MODIFICACIONES

B.4. Estrategia de Salida

SIN MODIFICACIONES

**PARTE II.
MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS**

Productos Esperados	Metas	Actividades	Insumos
1. Redes y Clusters Fortalecidos	30 talleres, 30 técnicos y 57 coordinadores formados y 30 acciones de difusión y sensibilización realizadas	Difundir y sensibilizar acerca del Programa.	Consultores Locales y Viajes
		Realizar talleres para detectar posibles Grupos Asociativos.	
		Formar técnicos, profesionales y funcionarios a nivel local.	
		Evaluar la factibilidad de los clusters y elaborar planes de acción.	
	25 Convenios Marco de Cooperación en 2010, 25 en 2011 y 7 en 2012	Asistir técnicamente en la elaboración de los Planes de Trabajo Asociativos	Honorarios del Coordinador del Grupo Asociativo Consultores Locales y Viajes
		Recibir, evaluar y aprobar los Planes de Trabajo Asociativos	
	20 Protocolos para la asignación de ANR de Grupos Asociativos con PTA en 2010, 25 en 2011, y 10 en 2012	Firma de Convenio Marco y Protocolo del Coordinador.	Aportes No Reembolsables Consultores Locales y Viajes
		Monitorear la ejecución de los Planes de Trabajo Asociativos. y aprobar los desembolsos de los honorarios de coordinadores.	
		Asistir técnicamente en la elaboración de los Proyectos de Inversión Asociativos.	
		Recibir, evaluar y aprobar los Proyectos de Inversión Asociativos.	
4. Unidad de Gestión de Políticas de Clusters	3 Seminarios y/o Workshops	Firma de Protocolos y Convenios de Cooperación para la Asignación de ANR.	Viajes, Materiales de oficina, Gastos de recepción y Gastos audiovisuales y de imprenta
		Monitorear la ejecución de los Proyectos de Inversión Asociativos y aprobar los desembolsos de los ANR.	
		Realizar Seminarios y Workshops sectoriales.	
	Unidad de Gestión funcionando en forma permanente en la Sepyme Documento de estrategia de salida definida con estructura organizacional, misiones y funciones	Planificar, definir y realizar las acciones conducentes para el cumplimiento de los objetivos del Proyecto.	Consultores Locales Viajes, Servicios Profesionales (Auditoría), Equipos y Muebles, Bienes y materiales, Equipo de comunicación y audiovisual, Material de oficina, Gastos audiovisuales y de imprenta, Gastos Varios (Bancarios - Caja Chica) y Equipo Informática- Hardware
		Monitorear, evaluar y verificar el cumplimiento de los plazos y la realización de las actividades.	
		Revisar los documentos del Proyecto (Reglamento Operativo y Manual Administrativo)	
		Articular con otros programas de la Sepyme.	
		Definir la propuesta organizacional para que la Unidad de Gestión se inserte en forma permanente en la Sepyme (estrategia de salida)	
		Coordinar los procesos administrativos y financieros del Proyecto; gestionar y administrar los fondos del mismo.	
		Participar en el desarrollo de los sistemas informáticos de gestión.	
Redactar y publicar dos libros con la experiencia del Programa y su marco teórico.			
6. Política de apoyo a Cluster Sistematizada y Evaluada	2 Libros publicados 1 Manual diseñado	Consultores Locales y Viajes	
	1 Metodología de medición de impacto diseñada		
	1 Plan de monitoreo diseñado 1 Informe de evaluación		

PLAN DE TRABAJO ANUAL (AWP)

Producto	Actividades	Descripción de los Insumos	Presupuesto					Total
			MONTO US\$					
			2009	2010	2011	2012	2013	
			SLP					
			Atlas					
1. Redes y Clusters Fortalecidos	1.1. Difundir y sensibilizar acerca del programa	Consultores Locales	71300	363.239,03	523.494,48	418.910,14	25.000,00	1.687.425,08
	1.2. Realizar talleres para detectar posibles Grupos Asociativos	Viajes	71600	141.229,28	126.775,57	84.954,08	3.000,00	436.591,64
	1.3. Formar técnicos, profesionales y funcionarios a nivel local.	Contratos de Servicios y empresas	72100	0,00	0,00	0,00	0,00	8.027,22
	1.4. Evaluar la factibilidad de los clusters y elaborar planes de acción	Materiales de oficina	72500	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	1.5. Asistir técnicamente en la elaboración de los Planes de Trabajo Asociativos							
	1.6. Recibir, evaluar y aprobar los Planes de Trabajo							
	1.7. Firma del Convenio Marco y Protocolos del Coordinador							
	1.8. Monitorear la ejecución de los Planes de Trabajo Asociativos y aprobar los desembolsos de los honorarios del coordinador	Honorarios Coordinador Grupo Asociativo	72615	179.222,60	277.691,23	180.000,00	0,00	801.112,60
	1.9. Asistir técnicamente en la elaboración de los Proyectos de Inversión Asociativos	Aportes No Reembolsables	72610	558.644,38	1.222.745,37	550.136,29	0,00	2.579.326,08
	1.10. Recibir, evaluar y aprobar los Proyectos de Inversión Asociativos	Servicios Profesionales (Auditoría)	74100	177,66	0,00	0,00	0,00	177,66
	1.11. Firma de Protocolos para la Asignación de ANR de Grupos Asociativos con PTA y de Convenios de Cooperación para la Asignación de ANR de Grupos Asociativos Fortalecidos	Gastos de recepción	72700	4.532,33	8.000,00	5.000,00	0,00	19.113,89
	1.12. Monitorear la ejecución de los Proyectos de Inversión Asociativos y aprobar los desembolsos de los	Gastos audiovisuales y de Imprenta	74200	5.208,21	5.369,00	0,00	0,00	12.160,54

PARTE III: ARREGLOS DE GESTION

3.1. 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 Industria y Turismo 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 por 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 Secretaría 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.

3.2. 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.

3.3. 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 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. Dicha auditoría será 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 en tiempo y forma 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. El cumplimiento de las recomendaciones de la auditoría será responsabilidad de la dirección del proyecto y monitoreado por el PNUD.

Asimismo, de acuerdo a la normativa vigente (Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica Ejecutados por el Gobierno – Términos de Referencia para auditar proyectos de ejecución nacional NEX o proyectos ejecutados por organizaciones no gubernamentales, Anexo 6A; Rev. 3 de Enero de 2009), se establece que los proyectos de ejecución nacional están sujetos a una auditoría independiente que —entre otras cosas— verificará el cumplimiento de las normas y el adecuado uso de los fondos cuyo manejo se descentraliza.

3.4. 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.

PARTE 4. MONITOREO Y EVALUACION

4.1. Análisis de Riesgos

A la fecha, el Proyecto viene trabajando y dando cumplimiento a la ejecución de las diferentes actividades previstas en el Documento fundacional, al tiempo que se ha logrado avanzar en otras actividades necesarias para la conformación de Grupos Asociativos que no habían sido contempladas en la formulación original.

Los riesgos principales provienen de las contingencias inesperadas en cuanto al desenvolvimiento económico de los Grupos Asociativos. En particular el contexto macroeconómico a través de sus crisis inesperadas puede marcar dificultades empujando a las unidades productivas integrantes de los Grupos Asociativos a conductas defensivas y/o a quebrantos. Sin embargo es, en esas coyunturas dificultosas, cuando deben surgir actores públicos que vinculen y refuercen la asociatividad.

Por otro lado, pueden surgir riesgos de gestión endógenos provenientes de las alteraciones institucionales inherentes a supuestos contextos de inestabilidad. No obstante, la vigencia de un marco normativo adecuado asegura las pautas necesarias para la perdurabilidad del Proyecto.

Asimismo, a instancias de diversos proyectos asociativos trabajados desde el Programa, la Subsecretaría ha ido redefiniendo parte de sus instrumentos para adecuarlos en pos de apuntalar proyectos asociativos. Existen otros programas de la SSePyMeyDR que manifiestan la vocación asociativa de la Subsecretaría y que podrán complementarse con el presente Proyecto, provocando un efecto de sinergia importante. Por ejemplo: PACC (Programa de Acceso al Crédito y Competitividad para las MiPyMES)

Otro riesgo se asocia al hecho que los grupos de empresas asistidos desde el Proyecto hagan un uso inadecuado de los recursos transferidos. En tal sentido, el Reglamento Operativo específico (que se adjunta) prevé los mecanismos operativos necesarios para asegurar el seguimiento y control de la ejecución de las actividades de los Planes de Trabajo. A su vez, el trabajo del Coordinador será monitoreado mediante la aprobación de los informes periódicos de las actividades realizadas que deberá remitir a la Unidad Ejecutora para permitir el libramiento de sus honorarios.

Por último, se encuentra el riesgo vinculado a la posible disolución de los Grupos Asociativos, conformados, una vez finalizada la etapa de asistencia financiera del Proyecto. Al respecto, más allá de trabajar en el proceso de identificación y consolidación de los Grupos, el Proyecto implementará una estrategia de seguimiento y monitoreo ex post.

Plan de Monitoreo

Productos Esperados	Actividades	Indicadores	Medios de Verificación
1. Redes y Clusters Fortalecidos	Difundir y sensibilizar	Cantidad de reuniones realizadas, cantidad de participantes en eventos y seminarios	Materiales de difusión, publicaciones en los medios de difusión local.
	Talleres iniciales	Cantidad de talleres y reuniones realizadas Cantidad de asistentes	Informes de los talleres, fotos, publicaciones en medios locales.
	Recibir, evaluar y aprobar los Planes de Trabajo Asociativos	Número de Planes de Trabajo Asociativos recibidos y evaluados	Notas de aprobación de los Planes de Trabajo por parte del técnico del Programa, del Evaluador Externo y del Comité de Evaluación.
	Firma de Convenios Marco y Protocolos del Coordinador	Cantidad de Planes de Trabajo aprobados	Convenios Marco y Protocolos del Coordinador suscriptos por el Grupo Asociativo y el Programa.
	Monitorear la ejecución de los Planes de Trabajo Asociativos y aprobar los desembolsos de los honorarios del coordinador	Cantidad de Talleres y actividades de monitoreo realizadas con los distintos Grupos Asociativos. Monto total de desembolsos de honorarios del coordinador realizados	Informes de las visitas monitoreo y de evaluación de los talleres y jornadas realizadas, fotos, newsletters de los Grupos Asociativos, publicaciones en medios locales. Notas de aprobación de los informes del coordinador y notas de transferencia de honorarios.
	Recibir, evaluar y aprobar los Proyectos de Inversión Asociativos	Cantidad de Proyectos de Inversión Asociativos recibidos y evaluados	Informes de Evaluación Proyectos Inversión Asociativos y Notas de aprobación del Comité de Evaluación.
	Firma de Protocolos para la Asignación de ANR de Grupos Asociativos con PTA y Convenios de Cooperación para la Asignación de ANR de Grupos Asociativos Fortalecidos	Solicitud de Aportes No Reembolsables aprobados y desembolsos realizados	Protocolos para la Asignación de ANR y Convenios de Cooperación para la Asignación de ANR de Grupos Asociativos Fortalecidos suscriptos por el Grupo Asociativo y el Programa.
	Monitorear la ejecución de los Proyectos de Inversión y aprobar los desembolsos de ANR	Cantidad de talleres y actividades de monitoreo realizadas con los distintos Grupos Asociativos. Cantidad de grupos participantes	Informes de las visitas monitoreo y de evaluación de los talleres y jornadas realizadas, fotos, newsletters de los Grupos Asociativos, publicaciones en medios locales. Nota de transferencia de desembolsos de ANR.
4. Unidad de Gestión de Política de Clusters constituida	Planificar, definir y realizar las acciones conducentes para el cumplimiento de los objetivos del Proyecto.	Unidad de Gestión funcionando en forma permanente en la Subsecretaría	Informes de cumplimiento de los plazos y realización de actividades, Reglamento Operativo y Manual Administrativo revisados, Informes Financieros, transferencias bancarias, facturas y documentación sobre viajes y documento de Estrategia de Salida definida.
	Monitorear, evaluar y verificar el cumplimiento de los plazos y la realización de las actividades.		
	Revisar los documentos del Programa (Reglamento Operativo y Manual Administrativo)		
	Articular con otros programas de la Sepyme		

	Definir la estrategia institucional y organizacional para que la Unidad de Gestión se inserte en forma permanente en la Sepyme (estrategia de salida)		
	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.		
6. Política de apoyo a Cluster sistematizada y evaluada	Redactar y publicar dos libros con la experiencia del Programa y su marco teórico	Libros editados	Libros publicados
	Elaborar un manual sobre la metodología de implementación para ser utilizado en políticas futuras	Manual realizado	Informes sobre efectividad e impacto del Proyecto
	Diseñar indicadores de desempeño y de medición de impacto	Grupos Asociativos conformados	Encuestas, Base de datos, Indicadores diseñados e Informes semestrales de evaluación.
	Realizar la evaluación de mediano plazo del Programa	Grupos Asociativos que continúan funcionando	

4.3 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.

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 V. 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 Industria y Turismo, como Organismo de Ejecución del presente proyecto, asumiendo la responsabilidad primordial en la ejecución del mismo.

Las acciones que desarrolle el organismo ejecutor 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 ejecutor 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 ejecutor, las que deberán especificarse en los documentos de proyecto y sus Anexos, pueden entonces designar como organismo ejecutor 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

Entrega de Aportes No Reembolsables a Grupos Asociativos. Seguimiento, Control y Ajustes	Consultores Locales	71300			22.023	22.023
	Viajes	71600			20.936	20.936
	Honorarios Coord. Grupo Asociativo	72615		89.214	114.689	203.903
	Aportes No Reembolsables	72610			265.939	265.939
	Consultores Locales	71300			14.717	14.717
	Viajes	71600			71	71
Producto 5			0	91.893	529.346	621.238
GMS (Costos de Administración) calculados en un 3%		75100	0	2.757	15.880	18.637
Costo Total Producto 5				94.650	545.226	639.875

Plan de Ingresos

Año	Fuente	Fecha	Importe	Presupuesto	Diferencia
2005	30071	07/02/2006	163,036.30	8,787,788.00	8,624,751.70
2006	30071	27/02/2006	58,631.92		8,566,119.78
2006	30071	08/03/2006	45,602.61		8,520,517.17
2006	30071	26/04/2006	60,757.84		8,459,759.33
2006	30071	30/05/2006	37,987.01		8,421,772.32
2006	30071	14/06/2006	51,298.70		8,370,473.62
2006	30071	26/07/2006	1,340.54		8,369,133.08
2006	30071	10/10/2006	70,261.17		8,298,871.91
2006	30071	19/12/2006	101,667.53		8,197,204.38
2007	30071	06/01/2007	152,459.02		8,044,745.36
2007	30071	09/05/2007	24,350.65		8,020,394.71
2007	30071	15/05/2007	43,290.26		7,977,104.45
2007	30071	12/06/2007	48,701.30		7,928,403.15
2007	30071	20/06/2007	24,350.65		7,904,052.50
2007	30071	27/06/2007	48,701.30		7,855,351.20
2007	30071	10/08/2007	158,730.16		7,696,621.04
2007	30071	14/11/2007	68,811.06		7,627,809.98
2007	30071	21/11/2007	372,273.93		7,255,536.05
2008	30071	15/01/2008	390,563.93		6,864,972.12
2008	30071	18/03/2008	96,488.71		6,768,483.41
2008	30071	13/05/2008	22,692.86		6,745,790.55
2008	30071	20/05/2008	249,425.65		6,496,364.90
2008	30071	18/06/2008	92,532.47		6,403,832.43
2008	30071	19/08/2008	243,329.21		6,160,503.22
2008	30071	16/09/2008	257,433.33		5,903,069.89
2008	30071	11/11/2008	204,220.22		5,698,849.67
2008	30071	18/11/2008	35,936.81		5,662,912.86
2008	30071	16/12/2008	35,391.05		5,627,521.81
2009	30071	17/03/2009	112,994.35		5,514,527.46
2009	30071	09/09/2009	21,424.42		5,493,103.04
2009	30071	16/09/2009	35,718.44		5,457,384.60
2010	30071	04/01/2010	304,761.90		5,152,622.70
2010	30071	08/06/2010	249,239.84		4,903,382.86
2010	30071	15/06/2010	129,048.84		4,774,334.02
2010	30071	23/06/2010	436,503.86		4,337,830.16
2010	30071	11/08/2010	105,402.80		4,232,427.36
2010	30071	19/08/2010	11,631.04		4,220,796.32
2010	30071	19/10/2010	221,374.43		3,999,421.89
2010	30071	21/10/2010	253,164.56		3,746,257.33
2011	30071	11/01/2011	87,950.75		3,658,306.58
2011	30071	17/01/2011	279,470.10		3,378,836.48
2011	30071	31/05/2011	245,338.56		3,133,497.92
2011	30071	27/06/2011	307,352.94		2,826,144.98
2011	30071	18/07/2011	195,121.95		2,631,023.03
2011	30071	18/07/2011	105,080.00		2,525,943.03
2011	30071	25/07/2011	246,190.24		2,279,752.79
2011	30071	23/08/2011	312,646.84		1,967,105.95
2011	30071	20/09/2011	105,810.77		1,861,295.18

2011	30071	26/10/2011	416,662.20		1,444,632.98
2012	30071	17/01/2012	354,749.00		1,089,883.98
2012	30071	10/02/2012	169,796.76		920,087.22
2012	30071	10/02/2012	326,412.10		593,675.12
2012	30071	23/05/2012	106,578.12		487,097.00
2012	30071	15/06/2012	238,631.00		248,466.00
2012	30071	20/08/2012	134,366.00		114,100.00
2012	30071	15/10/2012	114,100.00		0.00
			8,787,788.00		
			TOTAL INGRESO	PTO ANUAL	RESTA

Cronograma de Actividades 2010-2013 (Parte II)

Actividades	AÑO 2010				AÑO 2011				AÑO 2012				AÑO 2013			
	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TRIM 1	TRIM 1		
	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D		
4.2																
4.3																
4.4																
4.5																
4.6																
4.7																
6.1																
6.2																
6.3																
6.4																

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.

Matriz insumo producto 2006 – 2008

Producto	Actividades	Descripción de los Insumos	Presupuesto				Total
			SLP	MONTO US\$			
			Atlas	2006	2007	2008	
Redes y Clusters fortalecidos	Identificar sectores y regiones estratégicos para el desarrollo y fortalecimiento de clusters, redes u otros instrumentos de articulación productiva.	Consultores Locales	71300	130.996	29.212	160.208	
		Contratos de servicios	71400	487		487	
		Viajes	71600		9.853	9.853	
	Identificar mejores prácticas.	Consultores Locales	71300			0	
		Viajes	71600		98	98	
		Donaciones	72600		6.349	6.349	
	Diseñar la metodología de intervención y formar recursos humanos.	Consultores Locales	71300		1.301	1.301	
		Viajes	71600			0	
		Consultores Locales	71300		160.915	160.915	
	Poner en funcionamiento la Unidad de Coordinación de asistencia a clusters y redes productivas.	Realizar la prueba piloto.	Viajes	71600			0
			Consultores Locales	71300		106.108	106.108
			Viajes	71600	34.202	43.053	77.255
		Aplicar al conjunto de casos seleccionados.	Subcontratos	74500	18		18
Consultores Locales			71300		14.341	14.341	
Viajes			71600		132.410	178.659	
Gastos audiovisuales y de Imprenta		Gastos varios (capacitación en servicio)	Subcontratos	72100		27.839	33.932
			Gastos audiovisuales y de Imprenta	72100			0
			Gastos audiovisuales y de Imprenta	74200			21.811
			Gastos varios (capacitación en servicio)	74500			10
Producto 1			165.703	531.479	206.573	903.755	
GMS (Costos de Administración) calculados en un 3%			4.971	15.944	6.197	27.113	
Costo Total Producto 1			170.674	547.424	212.770	930.868	
Sistema de información y gestión en marcha	Diseñar un Sistema de Gestión e Información. Desarrollar el soporte informático del diseño propuesto en forma modular. Relevar la información y realizar la carga inicial de datos. Poner en marcha el sistema.	Consultores Locales	71300	35.598		35.598	
		Equipo Informático Hardware	72800			0	
		Subcontratos	72100		4.906	4.906	
		Consultores Locales	71300			0	
		Viajes	71600			0	
		Consultores Locales	71300			0	
		Viajes	71600			0	

	Realizar los ajustes necesarios.	Gastos Varios (Capacitación en grupo) Consultores Locales	74500 71300						0 0
Producto 2									
GMS (Costos de Administración) calculados en un 3%									
Costo Total producto 2									
Sistema de Monitoreo y Evaluación Implementado	Monitorear, evaluar y realizar el seguimiento. Desarrollar la metodología de medición de impacto	Consultores Locales Viajes Consultores Locales Viajes	71300 71600 71300 71600	23.320 2.754 19.871 2.525	14.794 3.131 19.871 2.525	3.515 0 0 0	41.719	41.719	41.629 5.885 19.871 2.525
Producto 3									
GMS (Costos de Administración) calculados en un 3%									
Costo Total Producto 3									
Unidad Ejecutora	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 deben llevar a cabo las actividades definidas en el Proyecto, y realizar las compras y contrataciones estipuladas. 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.	Consultores Locales Viajes Servicios Profesionales (Auditoría) Equipo y Muebles Bienes y materiales Equipo de comunicación y audiovisual Material de oficina Gastos audiovisuales y de imprenta Gastos Varios (Bancarios - Caja Chica) Equipo Informática - Hardware Diferencia de Cambio	71300 71600 74100 72200 72300 72400 72500 74200 74500 72800 76100	69.925 1.402 1.141 5.713 7.208 752 68.142 3.700 1.945 1.000	133.091 5.195 1.141 7.208 7.208 752 68.142 7.297 4.248 1.000	99.006 7.158 1.517 0 6.274 2.545 11.376 0 0	228.073	228.073	302.022 13.755 3.799 7.208 5.713 0 7.026 70.688 22.372 6.193 1.000
Producto 4									
GMS (Costos de Administración) calculados en un 3%									
Costo Total Producto 4									
Sistema de apoyo a cluster fortalecido	Elaboración del Reglamento Interno. Recepción y elaboración de los Planes de Trabajo. Aprobación de los Planes de Trabajo.	Consultores Locales Consultores Locales Viajes Consultores Locales Viajes	71300 71300 71600 71300 71600	1.297 0 0 0 1.382	1.297 0 0 0 1.382	0 61.833 29.138 0 0	131.713	131.713	1.297 61.833 29.138 0 1.382