

**Documento de Proyecto Conjunto:**  
**“Fortalecimiento institucional para el diseño de estrategias de desarrollo económico: inserción internacional y política energética de largo plazo”**

**1. Portada**

País: Uruguay

Resultado del MANUD: “Para 2010 el país habrá avanzado en la generación de capacidades para la incorporación de conocimientos, innovaciones y diversificación en los procesos productivos de bienes y servicios orientados al crecimiento sostenido y sostenible”.

Producto del Programa Conjunto 2007-2010 *Construyendo capacidades para el desarrollo* 1.1: “Las instituciones del Estado han fortalecido sus capacidades para diseñar estrategias de desarrollo”.

Resultado del proyecto conjunto: “Las instituciones del Estado han fortalecido sus capacidades para diseñar estrategias de desarrollo”.

Título del programa/proyecto: “Fortalecimiento institucional para el diseño de estrategias de desarrollo económico: inserción internacional y política energética de largo plazo”	Presupuesto total estimado del programa/proyecto: US\$ 486.000
Duración del programa/proyecto Fechas de inicio y fin: Julio 2008 – Junio 2010	Con cargo a:
Opciones en el manejo de los fondos: Financiación intermediada	Recursos asignados para 2008: US\$ 215.379
Agencia ejecutora: ONUDI	Recursos estimados para 2009 y 2010: US\$ 270.621
Agente Administrativo: PNUD	Recursos solicitados al Fondo de Coherencia Una ONU para el 2008: US\$ 215.379

Gobierno de la República Oriental del Uruguay

Sistema de las Naciones Unidas en Uruguay

Prof. Enrique Rubio  
Director de la Oficina de Planeamiento y  
Presupuesto

Sr. Pablo Mandeville  
Coordinador Residente de las Naciones Unidas  
en Uruguay

Sr. Alberto Di Liscia  
Representante de ONUDI y Director de la  
Oficina Regional en Uruguay



## 2. Resumen ejecutivo

El proyecto conjunto propone consolidar el diseño de políticas de desarrollo en torno a los temas de política energética (PE), imagen país (IP), inversión extranjera directa (IED) y propiedad intelectual (PI), mediante la elaboración de diagnósticos, análisis y estudios prospectivos de mediano y largo plazo que sirvan de insumos tanto para la elaboración de políticas como para la implementación y modificación de la legislación vigente en torno a estos cuatro temas centrales.

Para alcanzar dichos objetivos, se contará con la contribución, experiencia internacional y coordinación institucional de las agencias especializadas de Naciones Unidas en el marco de las metas establecidas en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD 2007-2010) y en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM): Una Mirada desde América Latina y el Caribe (2005).

En este sentido, el proyecto aportará al “crecimiento sostenido y sustentable de la economía uruguaya, con énfasis en la diversificación productiva, la inserción en los mercados internacionales (dentro y fuera de la región), la incorporación creciente de la innovación científico-tecnológica en procesos productivos y el crecimiento de las inversiones”, prioridades nacionales identificadas en el Programa Conjunto 2007-2010 *Construyendo capacidades para el desarrollo* firmado por el Gobierno de la República Oriental del Uruguay (de ahora en más, Gobierno) y el Sistema de Naciones Unidas en Uruguay (de ahora en más SNUU). Mediante el proyecto se promoverá la coordinación a la interna del poder ejecutivo y los entes autónomos, favoreciendo los mecanismos de coordinación necesarios tanto para la definición de la visión de largo plazo como para el diseño de estrategias que permitan alcanzar los mejores escenarios.

Las acciones centrales para alcanzar dichos objetivos incluirán, entre otras, la elaboración de diagnósticos situacionales de los sectores, la evaluación de antecedentes exitosos de desarrollo a nivel internacional, estudios prospectivos, la contratación de consultorías para la inteligencia de mercados e identificación de oportunidades y la organización de talleres, mesas de discusión y paneles de expertos. El proyecto se ejecutará en forma coordinada con el proyecto B “Asistencia técnica para el diseño de políticas de promoción de la producción sustentable y el empleo”.

Los organismos públicos asociados nacionales en la implementación del proyecto serán la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), la Comisión Interministerial para Asuntos de Comercio Exterior (CIACEX), el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE), el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), el Ministerio de Turismo y Deporte (MTD), Uruguay XXI, la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), y se plantea una intensa cooperación tanto con el sector privado como con la Universidad de la República.

Con relación a la participación de las agencias del SNUU, ONUDI actuará como agencia ejecutora mientras que FAO, OMT, PNUD, PNUMA y UNESCO actuarán como agencias asociadas participando del Comité de Gestión del proyecto. Los asociados nacionales involucrados en el proyecto son: para el logro del Producto 1, OPP y Dirección Nacional de Energía y Tecnología Nuclear (DNETN del MIEM); para el logro del Producto 2, OPP, MTD, MRREE, Uruguay XXI y CIACEX; para el logro del Producto 3, OPP, Uruguay XXI y CIACEX; para el logro del Producto 4, OPP, CIACEX y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII).

### 3. Análisis de la situación

Durante la mayor parte del siglo XX, Uruguay fue considerado como un país relativamente desarrollado dentro de Latinoamérica. Según el *Informe de Desarrollo Humano* de 2006, Uruguay ocupa la posición 43 entre 63 países considerados de “alto desarrollo humano”. Con una expectativa de vida de 75,6 años, una tasa de alfabetización del 97,7% en el tramo de edad mayor a 15<sup>1</sup>, una tasa de escolaridad del 89% y un PBI per cápita de USD 9.421 (PPP de 2004). Ya a comienzos de la década de los 50, el país contaba con altos niveles de “capital humano” (90% de la población adulta alfabetizada) y tasas de inscripción en escuelas secundarias más elevadas que países como España, Turquía, Corea del Sur, Singapur y Taiwán.<sup>2</sup>

Si bien Uruguay es uno de los 96 países del mundo que son catalogados como de “renta media” –y dentro de este grupo, uno de los 44 países que son considerados de “renta media-alta”– su evolución durante las últimas cuatro décadas permite concluir que la sociedad uruguaya enfrenta serios problemas u obstáculos para alcanzar mayores niveles de desarrollo humano: en particular, para alcanzar un crecimiento económico sostenido y sustentable, para reducir la incidencia de la pobreza y la desigualdad en la distribución del ingreso, y para fortalecer la calidad de sus instituciones y políticas.

Un análisis de la *performance* económica uruguaya durante las últimas cuatro décadas revela claramente la vulnerabilidad del país frente a los *shocks* externos y su relativa incapacidad para llevar adelante un proceso de desarrollo sostenible, que genere empleos de calidad para la mayoría de la población. Para describir la frágil dinámica de la economía uruguaya durante los últimos cuarenta años, en comparación con el resto del mundo, basta decir que la tasa de crecimiento del PBI real entre 1960 y 2004 fue de 1,9% *vis-à-vis* el 3,7% promedio mundial.<sup>3</sup> Por su parte en comparación con la región, el promedio de crecimiento de América Latina durante los años 1945 y 1983 fue de del 5,4%,<sup>4</sup> mientras que el país tuvo un crecimiento inferior al 2% para ese mismo periodo.

La experiencia uruguaya en la década del 90 parece señalar que la consolidación de un ambiente macroeconómico estable caracterizado únicamente por baja inflación y déficit fiscales sostenibles, y acompañado por una oferta adecuada en educación e infraestructura son condiciones esenciales pero no suficientes para alcanzar un crecimiento sostenible en el largo plazo.

La recesión económica sufrida por Uruguay entre 1999 y 2003 –que condujo a una caída en el PBI de 17% y a un nivel de desempleo del 20%– dejó al Estado en una situación de alto endeudamiento. Por otra parte, la recesión contribuyó a reforzar la fuerte tendencia emigratoria que el país experimenta desde hace cuatro décadas, la cual representa una de las características demográficas más salientes del país.

A pesar de las consideraciones precedentes, es importante destacar que, luego de la crisis, el país ha dado claras señales de recuperación y, por lo tanto, algunas de estas tendencias podrían estar siendo aplacadas e incluso revertidas. En este sentido, cabe destacar que Uruguay ha recuperado la senda del crecimiento económico en los últimos tres años,

<sup>1</sup> PNUD: *Informe de Desarrollo Humano* de 2005, Ed. PNUD, Madrid, 2006.

<sup>2</sup> Balassa et al. (1986): *Toward Renewed Economic Growth in Latin America*. Washington D.C.: Institute for International Economics.

<sup>3</sup> Bértola, Luis y Bittencourt, Gustavo: “Veinte años de democracia sin desarrollo”, en Caetano, Gerardo (Dir.) *20 años de democracia. Uruguay: miradas múltiples*, Ed. Taurus, Montevideo, 2005, pp. 314–315.

<sup>4</sup> CINVE (1984): *La Crisis Uruguaya y el Problema Nacional*. Montevideo: Ediciones de la Banda Oriental.

alcanzando una variación del PBI real anual de 11,8% en 2004, 6,6% en 2005 y 7% en 2006<sup>5</sup>, lo que se refleja en una reducción significativa del desempleo (pasando de una tasa en torno al 20% en el último cuarto de 2002 a una del 9,6%<sup>6</sup> en el último cuarto de 2006), un incremento real del ingreso de los hogares y la consiguiente reducción de los niveles de pobreza e indigencia. Más allá de esta reducción el registro más actual del porcentaje de población en situación de pobreza sigue siendo más alto que el observado en 1999: 24,3% y 15,3%, respectivamente.<sup>7</sup>

Cabe destacar que el País constituye en muchos aspectos una experiencia de desarrollo contradictoria, consolidando tempranamente un Estado de bienestar con fuerte participación del sector público en sectores estratégicos de la economía, pero sin lograr alcanzar simultáneamente un dinamismo sostenido en su estructura productiva. Esta dinámica se caracteriza a su vez por una débil capacidad de ahorro e inversión y las dificultades para incorporar las innovaciones científico-tecnológicas en los procesos productivos.

Para lograr la consolidación del crecimiento económico, uno de los principales retos que Uruguay debe afrontar es la diversificación de su estructura productiva, hacia actividades intensivas en la aplicación del conocimiento, que le aporten mayor valor agregado a la estructura actual y permitan una mejor inserción internacional. A su vez, lograr la sustentabilidad del desarrollo, cuidando los recursos naturales, frente a cambios ambientales que ocurren a escala local y global producto del cambio climático.

El presente proyecto se implementará básicamente a través del apoyo al diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas. Tal cual se indica en el Programa Conjunto en el caso de Uruguay como país de “renta media-alta” y de “alto desarrollo humano” el valor agregado del SNU actuando en forma conjunta depende en gran medida de su capacidad para apoyar el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas de calidad, que fortalezcan las capacidades nacionales, generen ámbitos de diálogo entre distintos actores y garanticen el cumplimiento de los derechos humanos.

El proyecto conjunto propone consolidar el diseño de políticas de desarrollo en torno a los temas de política energética (PE), imagen país (IP), inversión extranjera directa (IED) y propiedad intelectual (PI).

El proyecto buscará fortalecer los estudios prospectivos del sector energético, complementando a su vez recientes documentos de investigación de la DNTEN como los Diagnósticos y Perspectivas Sector Energético en Uruguay, Planificación Energética, Lineamientos de Estrategia Energética – Uruguay 2006, Robustez del Sistema Eléctrico Nacional: Aporte Metodológico y Ejercicio de Aplicación, Balance Energético 2006 y el Estudio de Prospectiva de la Demanda de Energía de Uruguay (2005-2030).<sup>8</sup>

El proyecto a su vez permitirá coordinar las diferentes iniciativas que en el área de Energía existen por parte del SNUU. En este sentido cabe destacar la Reunión Ministerial Iberoamericana - Seguridad Energética en América Latina – Energía Renovable como Alternativa Viable-, que tuvo lugar en Montevideo en septiembre del 2006. La misma fue organizada por la ONUDI, en cooperación con la Secretaría General de la Conferencia Iberoamericana (SEGIB) y el Ministerio de Industria, Energía y Minería de Uruguay (MIEM).

---

<sup>5</sup> Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República: *Informe de Coyuntura, Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas*, Montevideo, junio de 2007.

<sup>6</sup> INE.

<sup>7</sup> INE: *Evolución de la pobreza por el método del ingreso. Uruguay 1986-2001*, Montevideo, 2002.

<sup>8</sup> A estos trabajos de la DNETN, se sumó recientemente la presentación del informe preliminar de la consultoría sobre energía en el marco del Plan Estratégico Nacional en Ciencia, Tecnología e Innovación a cargo del Dr. Ramón Méndez Galain, donde se reforzó la necesidad de contar con estudios prospectivos de largo plazo y que contó con la presencia de los principales actores involucrados en el tema energético: ANCAP, UTE, DNETN (MIEM), OPP, MEF, ANII y miembros del Parlamento.<sup>8</sup>

Durante la misma fue firmada una declaración de Ministros que instó a los países de la región a estudiar la creación de un Observatorio de Energía Renovable para América Latina y el Caribe el cual facilitará a los países a garantizar la seguridad energética en la región a partir de fuentes de energía renovables.

Asimismo, el MIEM se encuentra ejecutando el proyecto PNUD-GEF “Programa de Energía Eólica del Uruguay, como parte de la política nacional de diversificación de fuentes energéticas e incorporación de fuentes autóctonas, el mismo apunta a la remoción de barreras para la producción y uso de la energía eólica. UNESCO por su parte viene trabajado en el área de energía solar a través del apoyo a la creación de marcos legales, normativos y fiscales que promuevan y regulen las instalaciones térmicas solares en diferentes infraestructuras así como el conocimiento del público acerca del potencial solar en Uruguay.

En materia de IP, el consolidar una fuerte marca propia significa también para Uruguay poseer una identidad, un nombre y una reputación certificados a nivel internacional. En la coyuntura actual de globalización, es muy importante que los países se diferencien de otros para poder así competir en el mercado internacional en materia de exportaciones, inversiones y turismo. Si bien Uruguay ha desarrollado la marca “Uruguay Natural”, el país no ha consolidado aún una línea estratégica de posicionamiento que transmita una imagen con gran impacto visual y un diferenciamiento con respecto al resto de las propuestas de América Latina. El proyecto fortalecerá la búsqueda de una política consistente y estructurada de promoción en el exterior, construyendo una o varias marcas que sean asumidas por todo el país.<sup>9</sup>

Con respecto a la captación de IED, el Gobierno uruguayo creó recientemente la “Unidad de Apoyo al Desarrollo y la Inversión en el Sector Privado” y se han reforzado los regímenes promocionales<sup>10</sup>, el marco legal para la captación de inversiones<sup>11</sup> y el rol de agencias como “Uruguay XXI” o la “Oficina de Atención al Inversor”. A pesar de lo anteriormente mencionado, el país no dispone de instituciones adecuadas al objetivo estratégico de maximizar el aporte del capital extranjero al proceso de desarrollo. Esto supone el establecimiento de ciertos objetivos que vinculan el papel del capital extranjero con el desarrollo económico. La política de IED para el desarrollo debe tener por objetivos el atraer inversiones de calidad, mejorar beneficios una vez atraída (tecnología, compras locales, reinversión, protección ambiental y al consumo) y contener daños potenciales, evitando el “crowding out” de firmas locales potencialmente viables, o prácticas anticompetitivas.

Finalmente, la importancia que ha cobrado la regulación de la PI se ve reflejada en la ampliación de las agendas en los acuerdos de integración comercial tanto a nivel regional como internacional.<sup>12</sup> En tal sentido se observa una tendencia a uniformizar los regímenes de PI en el mundo, la que encuentra seguidores y opositores entre los distintos gobiernos nacionales. En este escenario internacional, un país de las características de Uruguay, si desea avanzar en la definición de una estrategia de desarrollo endógena (basada en la innovación), requiere de diseñar los componentes fundamentales de un sistema regulatorio en PI que opere como matriz de incentivos para la incorporación de conocimiento a la producción de bienes y servicios.

---

<sup>9</sup> Los antecedentes en Uruguay en materia de estrategias para llegar a diferentes países y segmentos de mercado incluyen los trabajos de Young & Rubicam para el Ministerio de Turismo, de la empresa Color 9 (Uruguay Natural), algunas promociones sectoriales como el ejemplo de INAC/INAVI/Ministerio de Turismo) o la nueva imagen de PLUNA. Algunos antecedentes exitosos en la región y en el mundo incluyen, entre otros, al Plan Acuarela (de Joseph Chias), “Brasil Um Pais de Todos” de la Secretaría Nacional de Políticas de Turismo de Brasil, al programa “100% Pure New Zealand – Welcome to the youngest country on Earth” de Nueva Zelanda, “Turkey welcomes you” de Turquía y “Malaysia truly Asia” de Malasia.

<sup>10</sup> Unidad de Apoyo al Desarrollo y la Inversión en el Sector Privado, Ministerio de Economía y Finanzas, Guía de Regímenes Promocionales Actuales: [http://www.mef.gub.uy/inversor/gui\\_02\\_regimenes\\_promocionales\\_actuales.pdf](http://www.mef.gub.uy/inversor/gui_02_regimenes_promocionales_actuales.pdf)

<sup>11</sup> Ley de Inversiones 16.906: [http://www.mef.gub.uy/inversor/decreto\\_455\\_007.pdf](http://www.mef.gub.uy/inversor/decreto_455_007.pdf)

<sup>12</sup> Ver programa del WIPO-WTO Colloquium for Teachers of Intellectual Property (Geneva, June 30 to July 10, 2008): [www.wipo.int/export/sites/www/academy/en/forms/wipo\\_wto\\_colloquium/doc/program.doc](http://www.wipo.int/export/sites/www/academy/en/forms/wipo_wto_colloquium/doc/program.doc)

La legislación uruguaya en materia de PI ha experimentado en los últimos años, importantes transformaciones que ampliaron la densidad de los rubros comprendidos así como también incorporaron criterios acordes con los elementos planteados en las instancias de negociación multilateral.<sup>13</sup> Es objeto de este proyecto analizar en qué medida esos cambios responden a una lógica que se corresponda con una estrategia de desarrollo basada en la innovación, dado que han sido resultado de numerosas transacciones entre iniciativas de Gobierno, diversos actores sociales y la orientación derivada del ambiente internacional.

Nuestro país cuenta en este momento con una amplia legislación sobre PI que cubre diferentes áreas específicas. Algunos ámbitos de competencia legal sobre temas de PI que deberían ser abordados por el proyecto conjunto incluyen la revisión de la regulación de los derechos y obligaciones relativos a las patentes de invención, los modelos de utilidad y los diseños industriales y el ámbito de regulación de la PI en materia de obtenciones vegetales. El análisis de los diferentes regímenes normativos de PI para los sectores seleccionados deberá estar enfocado como una herramienta de política que permita una estrategia de desarrollo basada en la incorporación intensiva de conocimiento, maximizando de esta forma los resultados de una estrategia de desarrollo.

Adicionalmente, si logramos avanzar en cuál sería el régimen de PI que maximice los incentivos para las actividades de innovación tecnológica en el contexto de una sociedad como la uruguaya, podremos disponer de una evaluación primaria de los beneficios sociales que de él se deriven, así como de los costos que se estarían pagando en caso de apartarse de dicho régimen óptimo. Ese podría ser un interesante instrumento para evaluar la pertinencia de que nuestro país avance en determinadas negociaciones internacionales.

#### **4. Estrategias, incluyendo las lecciones aprendidas y el proyecto conjunto propuesto**

Entre las propuestas para consolidar una Estrategia Nacional de Desarrollo (END), el Gobierno identificó en 2005 cinco áreas prioritarias: (i) Uruguay Social, (ii) Uruguay productivo, (iii) Uruguay innovador y tecnológico, (iv) un Uruguay más democrático y (v) un Uruguay consolidándose en el MERCOSUR como plataforma para llegar a los mercados mundiales.

El proyecto conjunto propuesto, contribuirá al análisis y definición de políticas activas en materia de PE, IP, IED y PI mediante el trabajo en conjunto de los organismos estatales del área económica (OPP, MIEM, CIACEX, Uruguay XXI) y de las agencias especializadas del SNUU.

Como lo señalan las prioridades de gobierno planteadas por OPP al SNUU: “Pensar la transformación democrática del Estado como un eje central dentro de la END implica construir una visión del país al que aspiramos en el largo plazo, definiendo objetivos estratégicos en relación con el aparato productivo y la organización social y política.” Se buscará así fomentar la inserción y expansión internacional del país adoptando las políticas necesarias para promover acciones que consoliden el fomento a la inversión, al turismo, el acceso al crédito y las políticas industriales que estimulen la creación de empleo, el cambio técnico y la innovación.<sup>14</sup>

El proyecto fortalecerá las principales líneas de acción impulsadas por el Gobierno en su programa “Uruguay Productivo” (promover la inversión privada privilegiando el impacto económico, productivo y social, la generación de empleo la descentralización territorial, el impacto ambiental y la innovación tecnológica, con prioridad para las pequeñas y medianas empresas), objetivos que han sido traducidos recientemente en acciones concretas como el Plan Nacional de Empleo, la actual elaboración a través del “PENCTP” de la Política Nacional de

---

<sup>13</sup> Ley de Patentes de Invención, Modelos de Utilidad y Diseños Industriales 17.164.

<sup>14</sup> Hausmann, Rodríguez-Clare y Rodrik (2005): Towards a Strategy for Economic Growth in Uruguay. IADB: Economic and Social Studies Series RE1-05-003.

Ciencia Tecnología e Innovación, el Fondo de Garantía de Depósitos, el impulso al cooperativismo como una de las principales fuentes integradoras sociales, la promoción de la Ley de Parques Industriales y la creación de clusters a través de los programas PACC de OPP y PACPYMES del MIEM.

En materia de política energética, considerando la necesidad de contar con perspectivas de largo plazo, el proyecto conjunto estudiará al sector energético globalmente, trabajando con un equipo de técnicos multidisciplinario especializado en ese tipo de análisis. Se solicitará la colaboración de expertos para el diagnóstico de la posible evolución de las tecnologías de generación, distribución y consumo de energías y aplicación de nuevos conocimientos científicos a cada uno de estos temas considerando aspectos ambientales, sociales y los cambios ocurridos en el sector energético como consecuencia del cambio climático

Asimismo, se pretenderá generar escenarios de precios y disponibilidad de fuentes alternativas de energía en el mercado internacional, analizar y proponer una normativa para la promoción de energías renovables (financiando estudios en energía solar, eólica y nuclear, coordinando las acciones a ser desarrolladas por el Observatorio de Energías Renovables para América Latina y el Caribe) y avanzar en la definición de la política energética de largo plazo entre ONUDI, Poder Ejecutivo, DNETN (MIEM), Ministerio de Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA), Empresas Públicas como la Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas (UTE) y la Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (ANCAP), Órganos Reguladores, y el Grupo de Trabajo en Energías Renovables la Facultad de Ingeniería.

El proyecto aportará también a la construcción de la IP, analizando el tipo de presencia que el Poder Ejecutivo aspira a desarrollar en el contexto internacional, así como la definición de las herramientas y los medios más adecuados para hacerlo. Esta definición deberá estar alineada con una visión de país de largo plazo que permita construir una marca sólida y perdurable en el tiempo sobre la cual el sector privado se pueda apoyar para su crecimiento.

Se pretende generar una discusión interna acerca de la marca país, cuál es el significado de la marca “Uruguay Natural”, en que medida se inscribe esta marca en el contexto regional y como se articula la presentación del país tanto para los inversores internacionales, como por la oferta de servicios para el turismo receptivo. No se pretende necesariamente proponer cambios a las definiciones actuales, sino identificar los caminos que deben recorrerse para construir una estrategia sólida en torno al tema, cuyos impactos puedan ser evaluables. Asimismo, se pretende delinear acciones concretas de marketing. El debate acerca del posicionamiento de Uruguay en el mundo debería girar en torno a tres ejes centrales:

- ✓ Posicionar y promocionar a Uruguay como destino turístico en el exterior
- ✓ Promoción y diversificación de exportaciones
- ✓ Captación de inversiones

Se plantea la necesidad de contar con un plan de posicionamiento turístico internacional, un proyecto consistente capaz de guiar las acciones de promoción del país en el exterior. Para que esto resulte viable, necesitamos realizar un diagnóstico para saber donde estamos y hacia donde queremos ir.<sup>15</sup>

Con respecto a la IED, los instrumentos de una política orientada por objetivos de desarrollo implican por lo menos tres componentes:

---

<sup>15</sup> Existen consultorías realizadas en el marco de los Programas de conglomerados PACC y PACPYMES que aportarán insumos sumamente valiosos para avanzar en este sentido.

- ✓ Búsqueda internacional de los inversores o socios. Disponer de capacidad de seguimiento de los movimientos de las Empresas Transnacionales (ET) en mercados mundiales seleccionados e identificación de oportunidades.
- ✓ Negociación de incentivos contra desempeño. Articulación público – privada en un plan estratégico de largo plazo que beneficie a ambas partes y confiera seguridad y confianza al inversor.
- ✓ Seguimiento ex -post de los compromisos asumidos y del desempeño sectorial y de las empresas.

Este proyecto apunta a definir con precisión cuál es el marco institucional más apto para el cabal cumplimiento de las tareas mencionadas, y avanzar en su puesta en funcionamiento.

Finalmente, el proyecto analizará cómo influye el régimen de regulación de la PI en algunos sectores de actividad en los cuales el marco regulatorio vigente constituye un factor clave para su desarrollo. Para esto se propone realizar un diagnóstico sobre cómo opera la normativa sobre sectores como la industria farmacéutica, software, obtenciones vegetales y otros. El análisis se concentrará en los impactos de la legislación vigente sobre el comportamiento de los agentes, considerando si constituye un incentivo para el desarrollo de actividades de innovación, agregado de valor a la producción y diversificación de mercados o, por el contrario, opera como una barrera para el acceso a los conocimientos necesarios para tales procesos.

A partir de la identificación de puntos críticos dentro de esa normativa, para lo que se recurrirá además a la recopilación y análisis de bibliografía sobre casos nacionales de referencia, se diseñarán escenarios posibles. Se propone realizar un análisis prospectivo para cada sector sobre la base de escenarios que consideren posibles cambios en el sistema de protección de la PI, la estrategia de inserción internacional y las políticas de fomento a la innovación tecnológica.

En términos más generales, se espera que el proyecto constituya un aporte para el diseño e implementación de políticas públicas en materia de protección a la PI para el fomento a la innovación tecnológica. Apunta a colaborar en el diagnóstico de las políticas existentes, en la identificación de debilidades y fortalezas en un proceso de integración con socios comerciales que detentan mayores capacidades de creación intelectual y de protección del conocimiento, y a realizar recomendaciones de política sobre dichos aspectos.

Para desarrollar el componente de Propiedad Intelectual OPP coordinará acciones con las consultorías que se realizarán en este tema en el marco del Plan Estratégico en Ciencia, Tecnología e Innovación (PENCTI) liderado en su desarrollo por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII).

## **5. Marco de resultados**

A continuación se presenta el Marco de Resultados del PC, incluyendo el Efecto a alcanzar al término del mismo, los Productos que permitirán alcanzar dicho Efecto, y los Resultados esperados. Los indicadores de cada producto se detallan en el Cuadro 2 “Marco de monitoreo del PC”.

El rol de la agencia ejecutora es promover la coordinación entre todas las agencias asociadas (FAO, OMT, PNUD, PNUMA y UNESCO), a fin de desarrollar las Actividades previstas en los Planes Anuales de Trabajo.



**Resultados del MANUD / Efectos del Programa Conjunto: “Para 2010 el país habrá avanzado en la generación de capacidades para la incorporación de conocimientos, innovaciones y diversificación en los procesos productivos de bienes y servicios orientados al crecimiento sostenido y sostenible”.**

Producto del Programa Conjunto *Construyendo capacidades para el desarrollo* 1.1. “Las instituciones del Estado han fortalecido sus capacidades para diseñar estrategias de desarrollo”.

Productos del proyecto conjunto	Resultados esperados (SMART)	Agencia ejecutora	Asociado nacional	Actividades indicativas	Asignación de recursos por producto		
					Año 1	Año 2	Total
<b>1. Estrategia Nacional Energética 2030.</b>  Indicadores: (i) borrador de la ENE 2030. (ii) relevo de experiencias internacionales de planificación exitosas. (iii) estudio de prospectiva energética. (iv) propuesta para la creación de la Unidad de Prospectiva Energética. (v) propuesta de fortalecimiento del rol de la DNETN (MIEM).	1.1 Elementos que contribuyan a la planificación energética de largo plazo y a su integración en una Estrategia Nacional de Desarrollo (END) elaborados. <sup>16</sup>	ONUDI	OPP [DNETN (MIEM)]	1.1.1 Relevar antecedentes y estudios ya disponibles en materia de planificación energética nacional.	77.500		77.500
				1.1.2 Consultar y compilar las definiciones ya realizadas por parte de las instituciones técnicas competentes en materia de planificación energética de largo plazo.			
1.1.3 Analizar experiencia internacional exitosa en materia de planificación energética de largo plazo y la realización de estudios prospectivos en dicha área.							
1.1.4 Realizar y validar técnicamente estudios de prospectivas para la Matriz Energética Nacional 2030. Incluir escenarios regionales y mundiales de precios, disponibilidad de fuentes alternativas de energía, expectativas económicas y demográficas. <sup>17</sup>							
1.1.5 Analizar y proponer una normativa/legislación que permita la promoción de energías renovables. Analizar experiencias internacionales en la materia.							
1.1.6 Elaborar estudios sobre la viabilidad económico/financiera de proyectos nacionales de energías renovables que permitan diversificar la matriz energética uruguaya.							
1.1.7 Identificar las necesidades de capacitación en estas nuevas áreas: biomasa, energía solar (fotovoltaica y térmica), energía eólica, energía de las olas y biocombustibles.							
1.1.8 Analizar y proponer acciones de mejora de la inclusión social en materia de energía, considerando las políticas de desarrollo social y las inequidades que se dan respecto al acceso y uso de diversos energéticos. Propuesta y evaluación de indicadores de desarrollo a ser incluidos en un análisis prospectivo multi-objetivo.							
1.2 Unidad de Prospectiva Energética	ONUDI	OPP	1.2.1 Establecimientos de las bases de		10.000	10.000	

<sup>16</sup> La elaboración de dicha estrategia considerará especialmente la elaboración de una Estrategia Nacional de Energía 2030, en particular, en materia de nuevas fuentes energéticas. Se realizarán estudios de prospectiva de largo plazo que incluyan enfoques desde la oferta (alternativas energéticas, evolución de precios y disponibilidades de energéticos comerciados internacionalmente; ej. petróleo, gas, carbón) y desde la potencial demanda de energía que enfrentará Uruguay en diferentes escenarios de crecimiento económico regionales y mundiales. Se incorporarán a los estudios prospectivos vinculaciones tales como energía-desarrollo socioeconómico, expansión productiva y tecnológica, mejora en la equidad de acceso a energéticos y su impacto en diferentes zonas del país (aspectos demográficos).

Productos del proyecto conjunto	Resultados esperados (SMART)	Agencia ejecutora	Asociado nacional	Actividades indicativas	Asignación de recursos por producto		
					Año 1	Año 2	Total
	creada en el seno de un futuro Centro de Estudios Prospectivos que fortalezca las capacidades y actividades de planificación y formulación de políticas nacionales.		[DNETN (MIEM)]	funcionamiento y proceso de consulta con equipo de técnicos multidisciplinario para la conformación de una Unidad de Prospectiva Energética.			
	1.3 DNETN fortalecida para la formulación y análisis de políticas de energía y de desarrollo nacional.	ONUDI	OPP [DNETN (MIEM)]	1.3.1 Diseñar mecanismos de coordinación que contribuyan a fortalecer el rol de la DNETN (MIEM) como generador de políticas energéticas de largo plazo de la OPP para su integración en una END.	19.000	6.000	25.000
<b>Subtotal Producto 1</b>					<b>96.500</b>	<b>16.000</b>	<b>112.500</b>
<b>2. Construcción de la imagen-posicionamiento del país en el mundo.</b>  Indicadores: (i) documento de relevamiento de las experiencias internacionales exitosas en materia de IP. (ii) borrador plan estratégico. (iii) bases para los respectivos llamados a concurso. (iv) informe sobre el desempeño de embajadas. (v) indicadores estadísticos definidos.	2.1 Plan de mediano plazo elaborado que permita la construcción de la imagen de posicionamiento de Uruguay en el contexto internacional para la promoción de inversiones, exportaciones y turismo. <sup>18</sup>	ONUDI	OPP [MTD, MRREE Uruguay XXI, CIACEX]	2.1.1 Análisis de la experiencia internacional en materia de marketing y promoción de imagen para el aumento de inversiones, exportaciones y turismo (en conjunto y por separado). Análisis de los antecedentes que en esta materia se han realizado en el Uruguay.	97.500		97.500
				2.1.2 Consultoría internacional para la elaboración de criterios para definir mercados prioritarios para la promoción del destino Uruguay en materia de inversiones, exportaciones y turismo. <sup>19</sup>			
				2.1.3 Elaboración de los términos de referencia para la realización de un llamado público internacional que permita la realización de un Plan Estratégico para la construcción de la Imagen País y propuestas para su promoción a nivel internacional en los mercados definidos con anterioridad. <sup>20</sup>			
				2.1.4 Llamado a concurso para la contratación de técnicos y agencias publicitarias que definan las líneas de marketing país - Proyecto "Marketing Turístico Internacional".			
	2.2 Evaluación del desempeño de Embajadas/Consulados uruguayos en el exterior ejecutado en materia de promoción del país durante el 2008-2010.	ONUDI	OPP [MTD, MRREE Uruguay XXI, CIACEX]	2.2.1 Evaluación y seguimiento del proceso de búsqueda por parte de embajadas/consulados uruguayos en el exterior de eventos donde se pueda promocionar al país durante el 2008-2010.	10.000		10.000

<sup>17</sup> Dichos estudios se realizarán a través del trabajo coordinado junto al staff técnico de las unidades de planificación de diversas instituciones de formulación de políticas y planes sectoriales, permitiendo de esta forma actuar como nexo en el fortalecimiento de capacidades de planificación y desarrollo con visión de largo plazo. De esta forma coordinar la definición de la política energética de largo plazo entre el Poder Ejecutivo, Empresas Públicas y Órganos Reguladores.

<sup>18</sup> Dicho plan incluirá sugerencias de instituciones responsables en este tema y de alternativas para la contratación internacional de servicios de consultoría para el manejo de la promoción de inversiones, exportaciones y turismo.

<sup>19</sup> Se considerará lo ya realizado por los programas PACC y PACPYMES.

<sup>20</sup> Los términos de referencia deberán incluir una auditoría de marca y un probable aggiornamento. (Se considerará lo ya realizado por los programas PACC y PACPYMES en materia de consultoría de imagen para los diferentes sectores analizados).

Productos del proyecto conjunto	Resultados esperados (SMART)	Agencia ejecutora	Asociado nacional	Actividades indicativas	Asignación de recursos por producto		
					Año 1	Año 2	Total
	2.3 Estadísticas del sector turismo fortalecidas que sirvan como guía para las acciones del gobierno y como ayuda en el proceso de toma de decisiones del sector privado. <sup>21</sup>	ONUDI	OPP [MTD, MRREE Uruguay XXI, CIACEX]	2.3.1 Consultoría para el relevamiento de estadísticas ya existentes para el sector turismo y propuesta de nuevos indicadores.	5.000		5.000
<b>Subtotal Producto 2</b>					<b>112.500</b>	<b>0</b>	<b>112.500</b>
<b>3. Fortalecimiento institucional para la captación de la inversión extranjera directa.</b>  Indicadores: (i) ruedas de consultas a técnicos internacionales. (ii) contratación de consultores. (iii) propuesta de reestructuración institucional. (iv) evaluación procesamiento estadístico.	3.1 El diseño de una Estrategia Nacional fue fortalecido institucionalmente para la captación de IED alineada con los objetivos de desarrollo.	ONUDI	OPP [Uruguay XXI y CIACEX]	3.1.1 Ruedas de consultas a instituciones/técnicos internacionales especialistas en captación de IED que compartan experiencias exitosas de institucionalidad en el tratamiento de la IED en países como Irlanda, Nueva Zelanda y Chile.	92.500	20.000	112.500
				3.1.2 Contratación de consultores para la elaboración de diagnóstico, evaluación y propuestas de mejora para el tratamiento de la IED en la institucionalidad uruguaya (Uruguay XXI, Unidad de Apoyo al Desarrollo y la Inversión en el Sector Privado). <sup>22</sup>			
				3.1.3 Elaboración de propuesta de reestructuración institucional organización de reuniones para la discusión de la misma.			
				3.1.4 Consultoría para la evaluación y propuestas de mejoras para el procesamiento estadístico de la IED a nivel nacional.			
<b>Subtotal Producto 3</b>					<b>92.500</b>	<b>20.000</b>	<b>112.500</b>

<sup>21</sup> La presente actividad se coordinará con la Facultad de Ciencias Económicas (Instituto de Estadística) quienes han trabajado en el tema.

<sup>22</sup> La consultoría deberá brindar elementos para delinear una estructura institucional que permita identificar potenciales inversores, elaborar informes técnicos de calidad y contribuir al seguimiento de compromisos y evolución de la IED.

Productos del proyecto conjunto	Resultados esperados (SMART)	Agencia ejecutora	Asociado nacional	Actividades indicativas	Asignación de recursos por producto		
					Año 1	Año 2	Total
<b>4. Fortalecimiento institucional para la protección a la propiedad intelectual.</b>  Indicadores: (i) documento con identificación de inversores y sus respectivos requerimientos. (ii) diagnósticos de capacidades. (iii) borrador de elementos básicos para la prospectiva.	4.1 Políticas públicas diseñadas e implementadas en materia de protección a la PI para el fomento a la innovación tecnológica en Uruguay.	ONUDI	OPP [CIACEX y ANII]	4.1.1 Identificación de potenciales inversores y sus requerimientos en materia de protección a la PI en diferentes escenarios internacionales y bajo diferentes acuerdos de integración. <sup>23</sup>	75.400		75.400
				4.1.2 Diagnóstico a nivel nacional del marco regulatorio vigente en términos de PI y capacidades institucionales para su mejora y cumplimiento, incidencia e impacto del mismo en el desarrollo de distintos sectores. <sup>24</sup>			
				4.1.3 Construcción y análisis de escenarios prospectivos que consideren los posibles costos y beneficios de las decisiones tomadas en el presente sobre las posibilidades de desarrollo endógeno de los diferentes sectores.			
<b>Subtotal Producto 4</b>					<b>75.400</b>	<b>0</b>	<b>75.400</b>
<b>5. Unidad de coordinación, monitoreo y evaluación.</b>	5.1 Unidad de coordinación, monitoreo, seguimiento y evaluación creada y funcionando.	ONUDI	OPP	5.1.1 Selección del personal: coordinador. 5.1.2 Seguimiento y monitoreo.	18.550	18.550	37.100
<b>Subtotal Producto 5</b>					<b>18.550</b>	<b>18.550</b>	<b>37.100</b>
					<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Total</b>
Total sin management fee					395.450	54.550	450.000
Management fee de la Agencia de Naciones Unidas Ejecutora					27.682	3.818	31.500
Management fee del Agente Administrativo					3.955	545	4.500
<b>Total</b>					<b>427.087</b>	<b>58.913</b>	<b>486.000</b>

<sup>23</sup> Implicará analizar las demandas que en términos de PI puedan tener los potenciales inversores en actividades intensivas en I+D (biotecnología, nanotecnología, software, etc.) así como la construcción de escenarios de requerimientos de PI según los diferentes acuerdos de integración que el país pueda firmar: TLC, TIFA, Unión Europea, China.

<sup>24</sup> Industria farmacéutica, Software, Obtenciones vegetales, Ingeniería Genética, Derechos de Autor, Electrónica/Topología, Telecomunicaciones, Nanotecnología.

## 6. Disposiciones en materia de gerencia, administración y coordinación

El proyecto conjunto establece los organismos responsables de cada actividad, tanto en el SNUU como entre sus asociados nacionales, reforzando la colaboración ya existente entre ambas partes.

El proyecto conjunto será desarrollado de acuerdo con las prioridades nacionales, que fueron acordadas entre el Gobierno y el SNUU, firmado el día 28 de abril del año 2006, y el Programa Conjunto 2007/2010 Construyendo capacidades para el desarrollo, firmado el día 19 de octubre del año 2007, y los mandatos de las agencias del SNUU participantes en el mismo.

La agencia de Naciones Unidas que participará en este proyecto como ejecutora de actividades es ONUDI. Dicha agencia cuenta con experiencia de trabajo conjunto en las distintas actuaciones propuestas en el proyecto. Dicha agencia es responsable, programática y financieramente, por la ejecución de las actividades previstas en el proyecto. Asimismo, las agencias de las Naciones Unidas que participarán en este proyecto en calidad de asociadas son FAO, OMT, PNUD, PNUMA y UNESCO.

El proyecto será liderado por ONUDI, quien coordinará, junto a la Oficina del Coordinador Residente de las Naciones Unidas en Uruguay, la acción de las agencias participantes en el proyecto, velando por su coherencia, y centralizará la interlocución con los asociados nacionales en la implementación. La agencia líder recibirá copia de los informes de avance del proyecto, máxime en sus aspectos sustantivos y técnicos, e informará a su vez al Comité Directivo del Programa Conjunto y al Equipo de País de Naciones Unidas.

Las agencias asociadas brindarán a la agencia ejecutora, así como a los asociados nacionales en la implementación, asesoría técnica que contribuya al diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación de las actividades. Asimismo, las agencias asociadas habrán de contribuir a la definición de los objetivos estratégicos del proyecto, con base en sus mandatos, capacidad técnica y experiencia de trabajo. Las agencias asociadas podrán también contribuir a la agencia ejecutora en la implementación, monitoreo y evaluación de actividades de este proyecto conjunto (incluso a través de iniciativas paralelas), coordinando dichas contribuciones con la agencia ejecutora –que es responsable programática y financieramente por el desarrollo de las actividades– y los asociados nacionales.

Con relación al desarrollo y gestión de las actividades se propenderá, cada vez que sea posible, a armonizar las prácticas de las agencias participantes, fortalecer las capacidades nacionales para el diseño y gestión de políticas, en alineación con los sistemas operacionales y de ejecución del país.

Las transferencias y frecuencia de los desembolsos serán conformes con las políticas, procesos y procedimientos aplicables de la agencia ejecutora siguiendo las disposiciones acordadas con el país.

Para su ejecución, el proyecto conjunto contará con las siguientes instancias:

**Comité Directivo del Programa Conjunto 2007-2010 *Construyendo Capacidades para el Desarrollo***: formado por el Coordinador Residente de las Naciones Unidas en Uruguay, las agencias participantes en el Programa Conjunto y el Gobierno (a través de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República), el cual será presidido por el Coordinador Residente de las Naciones Unidas en Uruguay y el Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto;

**Comité de Gestión del Proyecto.** Dicho comité tendrá como funciones: a) preparar el plan global y los planes anuales de trabajo del proyecto conjunto, así como las solicitudes de desembolsos semestrales basadas sobre un cronograma de ejecución correspondiente; b) establecer los mecanismos de supervisión, control y monitoreo de las actividades; c) actuar como enlace entre las distintas agencias del SNUU y los distintos organismos públicos de Uruguay que participen en la ejecución. El Comité de Gestión del Proyecto estará integrado por representantes de las agencias participantes en el proyecto conjunto y sus asociados nacionales en la Implementación. El Comité de Gestión del Proyecto se reunirá al menos una vez al mes. La periodicidad de las reuniones será definida por dicho comité, dependiendo de la necesidad de abordar temas directamente relacionados con la gestión e implementación del proyecto conjunto. Serán responsabilidades de dicho comité: a) asegurar la implementación en tiempo y forma de las actividades y la circulación de los reportes y otros productos identificados en este documento de proyecto; b) gestionar y ser responsable por el desarrollo del proyecto para alcanzar los objetivos perseguidos; c) desarrollar todas las tareas necesarias para asistir al Coordinador Residente en lo que refiere a la presentación de informes.

## **7. Disposiciones en materia de manejo de los fondos.**

La administración de los recursos financieros de este proyecto se rige por la modalidad de “Gestión Financiera en Serie para Programas Conjuntos” (*Joint Programme Pass Through Modality* según su expresión en inglés) elaborada por el Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDG por su sigla en inglés). De acuerdo con dicha guía, los arreglos de gestión, revisión y coordinación deberían documentarse, incluyendo los roles y responsabilidades del Agente Administrativo (AA).

Siguiendo la modalidad de “Gestión Financiera en Serie para Programas Conjuntos”, las agencias ejecutoras recibirán del AA (PNUD) –quien actúa como AA a partir del acuerdo establecido el 26 de junio de 2007 sobre “Accountability when UNDP is acting as AA in UNDP Multi-Donor Trust Funds and/or UN Joint Programmes”– los recursos para ejecutar junto a los “asociados en la Implementación” las actividades que permitan alcanzar los Productos y Resultados acordados en este proyecto. **Los desembolsos semestrales estarán sujetos a la disponibilidad de fondos del “Fondo de Coherencia Una ONU”. Asimismo, el Coordinador Residente de las Naciones Unidas en Uruguay, las agencias participantes en el proyecto y el Gobierno se comprometen a realizar esfuerzos para movilizar los recursos que sean necesarios para la implementación de este Proyecto.**

Los desembolsos del AA a las agencias ejecutoras se registrarán por los “Términos de Referencia del Fondo de Coherencia Una ONU”, aprobados por el Comité Directivo del Programa Conjunto 2007-2010 *Construyendo Capacidades para el Desarrollo* entre el Gobierno y el SNUU.

Los aportes que las agencias ejecutoras en este proyecto realicen a sus asociados en la Implementación estarán sujetos a sus respectivos sistemas de prácticas y reglas.

Las agencias ejecutoras en este proyecto serán responsables por sus respectivos resultados programáticos y desarrollo de las actividades, el uso de los recursos asignados, junto a los asociados en la Implementación, así como por la presentación de informes al AA.

Las agencias ejecutoras y los asociados nacionales en la implementación, una vez realizado el desembolso por parte del AA, acordarán planes anuales de trabajo (año calendario).

El AA será responsable por:

- Desembolsar los recursos aprobados a las agencias de las Naciones Unidas que ejecuten actividades en el proyecto;
- Consolidar los reportes financieros y narrativos provistos por las agencias de Naciones Unidas responsables por la ejecución de las actividades;
- Proporcionar reportes narrativos al Coordinador Residente y al Comité Directivo del Programa Conjunto sobre los avances del proyecto;
- Proporcionar los reportes consolidados de progreso del proyecto y otros reportes, cuando corresponda, al donante;
- Armonizar el sistema de reportes y formatos basado en buenas prácticas de programación conjunta;
- Facilitar el trabajo de las agencias de las Naciones Unidas participantes en el proyecto para asegurar su adhesión a la estructura de reportes diseñada para realizar el seguimiento y la evaluación del logro de productos y resultados.

## **8. Viabilidad, gestión de riesgos y sostenibilidad de los resultados**

Algunos de los riesgos que pueden limitar el logro de resultados refieren principalmente a:

- Capacidad para convocar expertos internacionales en los temas de captación de IED y en la construcción de la imagen país.
- Capacidad para convocar a las respectivas reuniones y grupos de discusión con expertos en los 4 temas y contar con su disponibilidad e involucramiento en las respectivas discusiones.
- Capacidad de coordinación y eficiencia en el funcionamiento entre los diferentes actores públicos y privados.
- Aprobación de las principales pautas de monitoreo y evaluación de los informes y estricto cumplimiento de los estándares fijados.
- Concreción de los estudios de prospectiva durante el primer año de ejecución del proyecto, año clave para la definición de políticas en los 4 temas centrales del proyecto conjunto.
- Sustentabilidad en el tiempo (más allá del 2008-2010) de las políticas estratégicas definidas por las respectivas consultorías – lecciones aprendidas en el pasado en materia de planificación estratégica actúan en este sentido como una fuerte señal de alerta (ver reseña efectuada en Análisis de Situación).
- La falta o reducción significativa de los recursos planificados, así como demoras en los desembolsos de los mismos a las agencias participantes.

Las medidas propuestas para minimizar estos riesgos incluyen una serie de indicadores de seguimiento de las diferentes actividades que permitirán evaluar a lo largo del primer año de ejecución del proyecto los resultados obtenidos. En este sentido, la sostenibilidad de los resultados se logrará a través del estricto cumplimiento de lo acordado en materia de bases para los llamados de las consultorías y evaluación de los informes. Las agencias del SNUU que participen en el

proyecto deberán aportar su experiencia internacional en materia de esfuerzos para desarrollar las capacidades nacionales pertinentes.

#### **9. Rendición de cuentas, monitoreo, evaluación y presentación de informes.**

La agencia ejecutora realizará según sus procedimientos el seguimiento financiero a través del mecanismo de informes correspondientes. Asimismo, será responsable por la rendición de cuentas (mensual y acumulativa por trimestre) de los fondos desembolsados por el AA para la ejecución de las actividades comprendidas en los Planes Anuales de Trabajo del proyecto conjunto, a fin de controlar las eventuales divergencias entre la ejecución real y planificada y adoptar decisiones al respecto.

La agencia ejecutora deducirá 7% de las contribuciones recibidas del AA a efectos de cubrir sus costos indirectos, de acuerdo sus normas, reglas y procedimientos.

La OPP será responsable, en representación del Gobierno, de apoyar a las agencias participantes y a sus asociados en la implementación en el seguimiento, monitoreo y evaluación de las actividades.

El plan de monitoreo y evaluación tiene como objetivo realizar el seguimiento y evaluación de los efectos ocurridos por el proyecto conjunto. El plan de monitoreo y evaluación seguirá un enfoque de gestión de resultados.

Durante la aplicación del plan de monitoreo se podrán realizar ajustes al mismo, cuando se entienda que son necesarios para lograr los Efectos, Resultados y Productos del proyecto conjunto. La participación del conjunto de actores permitirá a su vez, extraer lecciones y valorar las mejores prácticas.

La evaluación final del proyecto conjunto será la responsabilidad del comité de gestión, tomando en cuenta las opiniones y sugerencias de los grupos beneficiarios.



**Cuadro 2: Marco de monitoreo del proyecto**

Resultados previstos (resultados y productos)	Indicadores (con bases de referencia y marco cronológico indicativo)	Medios de verificación	Métodos de recopilación de la información (con marco cronológico indicativo y frecuencia)	Responsabilidades	Riesgos y supuestos
<p>Producto 1: Insumos técnicos elaborados para la elaboración de una Estrategia Nacional Energética 2030.</p>	<p>Indicadores de resultados: se cuenta con (i) borrador de la ENE 2030 para fines de 2008 basado en el relevo de experiencias internacionales de planificación exitosas y respectivos estudios prospectivos energéticos (ii) estudio de prospectiva energética para diciembre 2008 (iii) propuesta para la creación de la unidad de prospectiva energética para mayo 2009 (iv) propuesta de fortalecimiento del rol de la DNETN (MIEM) para marzo 2009.</p> <p>Se evaluará el avance para el logro de los productos a tres meses de comenzado el proyecto y al final del mismo.</p>	<p>Informes trimestrales realizados por la OPP, DNETN e informes de las consultorías respectivas y publicación final de resultados.</p> <p>Relatorías de las mesas de diálogo y lista de asistentes a los procesos de consulta con equipos de técnicos multidisciplinario.</p> <p>La supervisión será realizada por OPP junto a ONUDI.</p>	<p>OPP y ONUDI supervisarán la realización de las consultorías y realizará informes trimestrales.</p>	<p>OPP y ONUDI</p>	<p>Es posible desarrollar capacidades en el marco de la OPP para el acompañamiento, implementación y la actualización de los estudios realizados en coordinación con el proyecto Observatorio de Energías Renovables.</p> <p>Todos los actores convocados participan del proceso de consulta convocado por la OPP y por la DNETN (MIEM).</p>
<p>Producto 2: Insumos generados para la construcción de la imagen-</p>	<p>Indicador de resultados: (i) documento de relevamiento de las experiencias</p>	<p>Informes trimestrales realizados por la OPP y consultores.</p>	<p>OPP y ONUDI supervisarán la realización de las</p>	<p>OPP y ONUDI</p>	<p>Existe disposición por parte de las empresas y otros actores relevantes para la realización e intercambios en las</p>

<b>Resultados previstos (resultados y productos)</b>	<b>Indicadores (con bases de referencia y marco cronológico indicativo)</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Métodos de recopilación de la información (con marco cronológico indicativo y frecuencia)</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Riesgos y supuestos</b>
posicionamiento del país en el mundo.	internacionales exitosas en materia de IP para noviembre 2008 (ii) borrador plan estratégico para marzo de 2009 (iii) bases para los respectivos llamados a concurso para noviembre 2008.  Se evaluará el avance para el logro de los productos en noviembre 2008 y al final del proyecto, en julio 2009.	La supervisión será realizada por OPP junto a ONUDI.	consultorías y realizará informes trimestrales.		reuniones que se convoquen y en las respectivas mesas de diálogo.  Capacidades para realizar el procesamiento de la información y ponerla a disposición de los interesados.
Producto 3: Insumos y capacidades generados para el fortalecimiento institucional para la captación de la inversión extranjera directa.	Indicador de resultados: (i) ruedas de consultas a técnicos internacionales concretadas antes de noviembre 2008 (ii) contratación de consultores antes de setiembre 2008 (iii) propuesta de reestructuración institucional para octubre 2008 (iv) evaluación procesamiento estadístico para noviembre 2008.  Se evaluará el avance para el logro de los productos en octubre 2008 y en julio 2009.	Informes realizados por la e informe de la consultoría final.  La supervisión será realizada por OPP junto a ONUDI.	OPP y ONUDI supervisarán la realización de las consultorías y realizará informes trimestrales.	OPP y ONUDI	Existe disposición de realizar un plan de desarrollo en conjunto con el apoyo del poder ejecutivo y las respectivas instituciones responsables de la captación de IED en el país.  Consultores internacionales son contactados y se encuentran disponibles para participar en las ruedas de consultas.  Existe suficiente información estadística para comenzar a armar las bases de datos de IED.
Producto 4: Generación de capacidades para el fortalecimiento institucional	Indicadores de resultados: (i) documento con identificación de inversores y	Informes realizados por la e informe de la consultoría final.	OPP y ONUDI supervisarán la realización de las	OPP Y ONUDI	Es posible desarrollar capacidades en el marco de la OPP para el acompañamiento, implementación y la

<b>Resultados previstos (resultados y productos)</b>	<b>Indicadores (con bases de referencia y marco cronológico indicativo)</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Métodos de recopilación de la información (con marco cronológico indicativo y frecuencia)</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Riesgos y supuestos</b>
para la protección a la propiedad intelectual.	<p>sus respectivos requerimientos en diciembre 2008</p> <p>(ii) diagnósticos de capacidades para fines de 2008</p> <p>(iii) borrador de elementos básicos para la prospectiva para marzo 2009.</p> <p>Se evaluará el avance para el logro de los productos a fines del 2008 y al final del proyecto.</p>	La supervisión será realizada por OPP junto a ONUDI.	consultorías y realizará informes trimestrales.		<p>actualización de los estudios realizados.</p> <p>Participación de una cantidad de actores públicos y privados suficiente.</p> <p>Funcionamiento eficiente de los trabajos en equipo.</p>

## **10. Contexto o bases legales del acuerdo**

Los arreglos de cooperación o asistencia, que son la base legal para las relaciones entre el Gobierno y cada una de las agencias del SNUU participantes en este proyecto conjunto, serán aplicados en el desarrollo del proyecto. Las actividades de cada agencia bajo este proyecto Conjunto serán gobernadas por sus respectivos acuerdos básicos.

## 11. Anexo A: Plan anual de trabajo.

<b>Plan anual de trabajo del proyecto “Fortalecimiento institucional para el diseño de estrategias de desarrollo económico: inserción internacional y política energética de largo plazo”</b>
<b>Período: Año 1 (julio 2008 a junio 2009)</b>

Metas	Actividades	Cronograma				Agencia ejecutora	Asociado nacional	Presupuesto planificado				
		T1	T2	T3	T4			Descripción del presupuesto	S.2 2008	S.1 2009	Monto	
<b>Producto 1: Estrategia Nacional Energética 2030.</b>												
1.1 Elaboración de elementos que contribuyan a la planificación energética de largo plazo y a su integración en una Estrategia Nacional de Desarrollo (END)	1.1.1 Relevar antecedentes y estudios ya disponibles en materia de planificación Energética Nacional.	X	X			ONUDI	OPP y DNETN (MIEM)	Personal	2.000	-	2.000	
	1.1.2 Consultar y compilar las definiciones ya realizadas por parte de las instituciones técnicas competentes en materia de planificación energética de largo plazo.	X	X			ONUDI	OPP y DNETN (MIEM)	Personal	2.000	-	2.000	
	1.1.3 Analizar experiencia internacional exitosa en materia de planificación energética de largo plazo y la realización de estudios prospectivos en dicha área.		X	X			ONUDI	OPP y DNETN (MIEM)	Personal	20.000	-	20.000
									Viajes	6.000	-	6.000
									Varios	500	-	500
	1.1.4 Realizar y validar técnicamente estudios de prospectivas para la Matriz Energética Nacional 2030. Incluir escenarios regionales y mundiales de precios, disponibilidad de fuentes alternativas de energía, expectativas económicas y demográficas.			X	X		ONUDI	OPP y DNETN (MIEM)	Personal	8.000	8.000	16.000
									Varios	500	500	1.000
1.1.5 Analizar y proponer una normativa/legislación que permita la promoción de energías renovables. Analizar experiencias internacionales en la materia.			X	X		ONUDI	OPP y DNETN (MIEM)	Personal	5.000	5.000	10.000	
1.1.6 Elaborar estudios sobre la viabilidad económico/financiera de proyectos nacionales de energías renovables que permitan diversificar la matriz energética uruguaya.			X	X		ONUDI	OPP y DNETN (MIEM)	Personal	-	10.000	10.000	

Metas	Actividades	Cronograma				Agencia ejecutora	Asociado nacional	Presupuesto planificado			
		T1	T2	T3	T4			Descripción del presupuesto	S.2 2008	S.1 2009	Monto
	1.1.7 Identificar las necesidades de capacitación en estas nuevas áreas: Biomasa, Energía solar (fotovoltaica y térmica), Energía eólica, Energía de las olas y Biocombustibles.			X	X	ONUDI	OPP y DNETN (MIEM)	Personal	-	5.000	5.000
	1.1.8 Analizar y proponer acciones de mejora de la inclusión social en materia de energía, considerando las políticas de desarrollo social y las inequidades que se dan respecto al acceso y uso de diversos energéticos. Propuesta y evaluación de indicadores de desarrollo a ser incluidos en un análisis prospectivo multi-objetivo.			X	X	ONUDI	OPP y DNETN (MIEM)	Personal	-	5.000	5.000
1.3 Fortalecimiento de capacidades de formulación y análisis de políticas de energía y de desarrollo nacional.	1.3.1 Diseñar mecanismos de coordinación que contribuyan a fortalecer el rol de la DNETN (MIEM) como generador de políticas energéticas de largo plazo y de la OPP para su integración en una END.	X	X	X		ONUDI	OPP y DNETN (MIEM)	Personal	10.000	5.000	15.000
								Otros gastos	2.000	2.000	4.000
<b>Subtotal Producto 1</b>									<b>56.000</b>	<b>40.500</b>	<b>96.500</b>
<b>Producto 2: Construcción de la imagen-posicionamiento del país en el mundo.</b>											
2.1 Plan de mediano plazo que permita la construcción de la imagen de posicionamiento de Uruguay en el contexto internacional para la promoción de inversiones, exportaciones y turismo	2.1.1 Análisis de la experiencia internacional en materia de marketing y promoción de imagen para el aumento de inversiones, exportaciones y turismo (en conjunto y por separado). Análisis de los antecedentes que en esta materia se han realizado en el Uruguay.	X	X	X	X	ONUDI	OPP, MTD, RREE y Uruguay XXI (CIACEX)	Personal	20.000	15.000	35.000
								Viajes	10.000	5.000	15.000
	2.1.2 Consultoría internacional para la elaboración de criterios para definir mercados prioritarios para la promoción del destino Uruguay en materia de inversiones, exportaciones y turismo.		X	X		ONUDI	OPP, MTD, RREE y Uruguay XXI (CIACEX)	Personal	7.500	7.500	15.000

Metas	Actividades	Cronograma				Agencia ejecutora	Asociado nacional	Presupuesto planificado			
		T1	T2	T3	T4			Descripción del presupuesto	S.2 2008	S.1 2009	Monto
	2.1.3 Elaboración de los términos de referencia para la realización de un llamado público internacional que permita la realización de un Plan Estratégico para la construcción de La Imagen País y propuestas para su promoción a nivel internacional en los mercados definidos con anterioridad		X	X		ONUDI	OPP, MTD, RREE y Uruguay XXI (CIACEX)	Personal	6.250	6.250	12.500
	2.1.4 Llamado a concurso para la contratación de técnicos y agencias publicitarias que definan las líneas de marketing país - Proyecto "Marketing Turístico Internacional".		X	X		ONUDI	OPP, MTD, RREE y Uruguay XXI (CIACEX)	Personal	7.500	7.500	15.000
								Gastos varios	2.500	2.500	5.000
2.2 Evaluación del desempeño de Embajadas/Consulados uruguayos en el exterior en materia de promoción del País durante el 2008-2010.	2.2.1 Evaluación y seguimiento del proceso de búsqueda por parte de Embajadas/Consulados uruguayos en el exterior de eventos donde se pueda promocionar al país durante el 2008-2010.		X	X		ONUDI	OPP, MTD, RREE y Uruguay XXI (CIACEX)	Personal	5.000	5.000	10.000
2.3 Contribución a la elaboración de estadísticas del sector turismo que sirvan como guía para las acciones del gobierno y como ayuda en el proceso de toma de decisiones del sector privado.	2.3.1 Consultoría para el relevamiento de estadísticas ya existentes para el sector turismo y propuesta de nuevos indicadores		X	X		ONUDI	OPP, MTD, RREE y Uruguay XXI (CIACEX)	Personal	2.500	2.500	5.000
<b>Subtotal Producto 2</b>									<b>61.250</b>	<b>51.250</b>	<b>112.500</b>
<b>Producto 3: Fortalecimiento institucional para la captación de la inversión extranjera directa.</b>											
3.1 Fortalecimiento Institucional en apoyo al diseño de una Estrategia Nacional para la captación de IED alineada con los objetivos	3.1.1 Ruedas de consultas a Instituciones/Técnicos internacionales especialistas en captación de IED que compartan experiencias exitosas de institucionalidad en el tratamiento de la IED en países como Irlanda, Nueva Zelanda y Chile.	X	X	X	X	ONUDI	OPP, Uruguay XXI y CIACEX	Viajes	15.000	15.000	30.000
								Gastos varios	5.000	5.000	10.000

Metas	Actividades	Cronograma				Agencia ejecutora	Asociado nacional	Presupuesto planificado			
		T1	T2	T3	T4			Descripción del presupuesto	S.2 2008	S.1 2009	Monto
de desarrollo.	3.1.2 Contratación de consultores para la elaboración de diagnóstico, evaluación y propuestas de mejora para el tratamiento de la IED en la institucionalidad uruguaya (Uruguay XXI, Unidad de Apoyo al Desarrollo y la Inversión en el Sector Privado)		X	X		ONUDI	OPP, Uruguay XXI y CIACEX	Personal	12.500	12.500	25.000
	3.1.3 Elaboración de Propuesta de restructuración institucional y organización de reuniones para la discusión de la misma.			X	X	ONUDI	OPP, Uruguay XXI y CIACEX	Personal	-	21.500	21.500
	3.1.4 Consultoría para la Evaluación y propuestas de mejoras para el procesamiento estadístico de la IED a nivel nacional.			X	X	ONUDI	OPP, Uruguay XXI y CIACEX	Personal	-	6.000	6.000
<b>Subtotal Producto 3</b>									<b>32.500</b>	<b>60.000</b>	<b>92.500</b>
<b>Producto 4: Fortalecimiento institucional para la protección a la propiedad intelectual</b>											
4.1 Diseño e implementación de políticas públicas en materia de protección a la PI para el fomento a la innovación tecnológica en Uruguay.	4.1.1 Identificación de potenciales inversores y sus requerimientos en materia de protección a la PI en diferentes escenarios internacionales y bajo diferentes acuerdos de integración.	X	X	X	X	ONUDI	OPP, CIACEX y ANII	Personal	12.500	12.500	25.000
								Viajes	5.400	-	5.400
	4.1.2 Diagnóstico a nivel nacional del marco regulatorio vigente en términos de PI y capacidades institucionales para su mejora y cumplimiento, incidencia e impacto del mismo en el desarrollo de distintos sectores.	X	X	X	X	ONUDI	OPP, CIACEX y ANII	Personal	10.000	10.000	20.000
	4.1.3 Construcción y análisis de escenarios prospectivos que consideren los posibles costos y beneficios de las decisiones tomadas en el presente sobre las posibilidades de desarrollo endógeno de los diferentes sectores.	X	X	X	X	ONUDI	OPP, CIACEX y ANII	Personal	12.500	12.500	25.000
<b>Subtotal Producto 4</b>									<b>40.400</b>	<b>35.000</b>	<b>75.400</b>
<b>Producto 5: Unidad de coordinación, seguimiento, monitoreo y evaluación.</b>											



Metas	Actividades	Cronograma				Agencia ejecutora	Asociado nacional	Presupuesto planificado			
		T1	T2	T3	T4			Descripción del presupuesto	S.2 2008	S.1 2009	Monto
5.1 Proyecto conjunto seguido, monitoreado y evaluado.	5.1.1 Coordinador de proyecto	X	X	X	X	ONUDI	OPP	Personal	8.075	8.075	16.150
								Varios	1.200	1.200	2.400
<b>Subtotal Producto 5</b>								<b>9.275</b>	<b>9.275</b>	<b>18.550</b>	

Total sin management fee	199.425	196.025	395.450
Management fee de la Agencia de Naciones Unidas Ejecutora	13.970	13.722	27.682
Management fee del Agente Administrativo	1.994	1.961	3.955
<b>Total</b>	<b>215.379</b>	<b>211.708</b>	<b>427.087</b>