



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

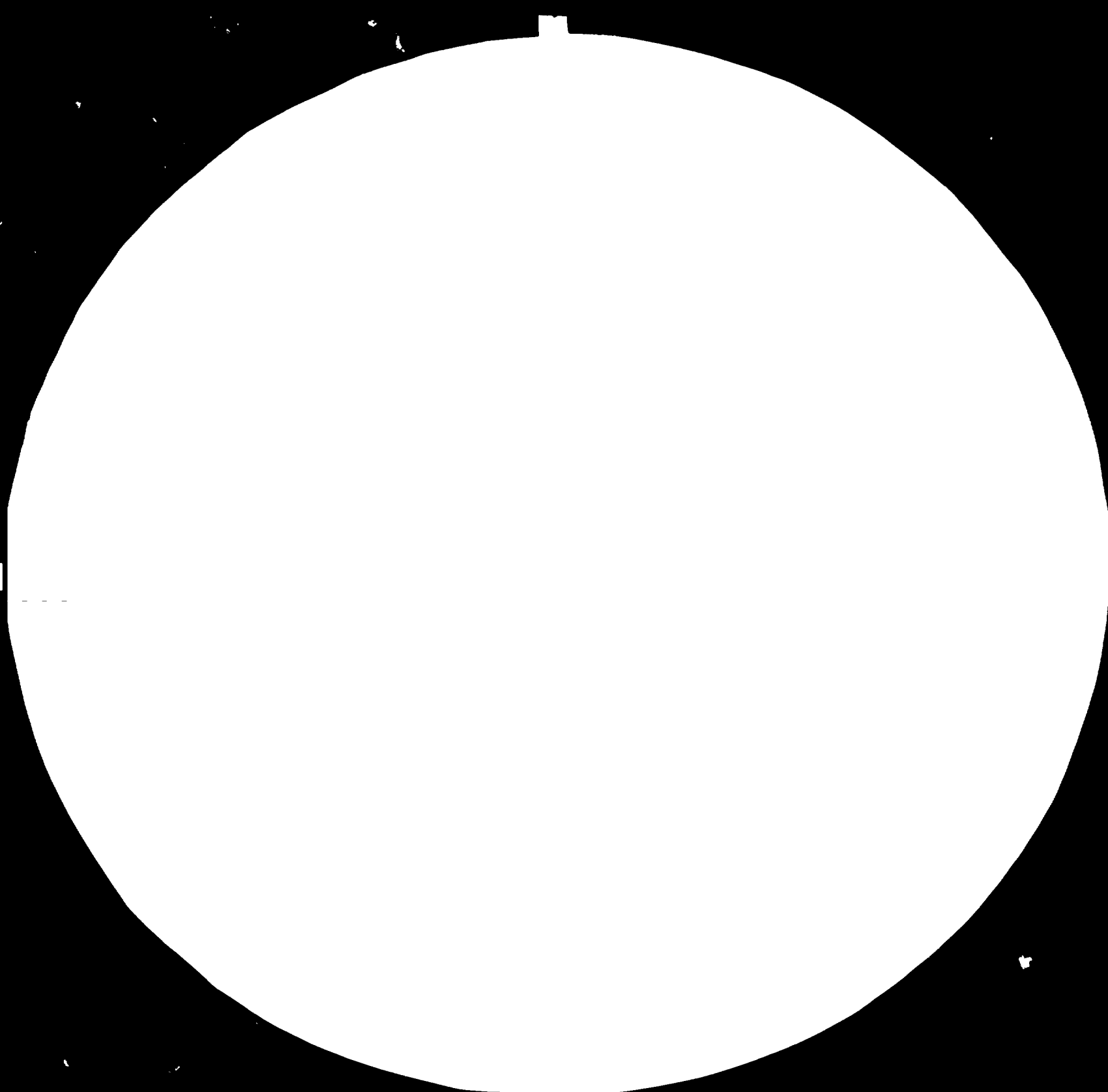
FAIR USE POLICY

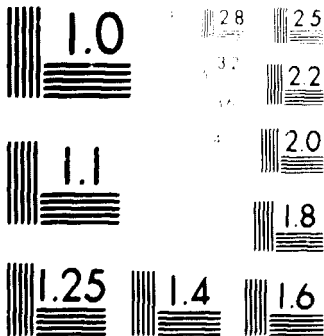
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org





MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-1963-A

12662

PROGRAMA DE ASISTENCIA TECNICA PNUD/ONUDI

DP/URU/78/013

URUGUAY.

INFORME SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL
SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE LA
UNIDAD ASESORA DE PROMOCION INDUSTRIAL
DEL MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGIA .

por

Guillermo Castañeda Mungi

Montevideo, 5 de Noviembre de 1982

Este informe no ha sido revisado por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, la que no comparte necesariamente los puntos de vista expresados.

MEMORANDUM

A: Ing. Eduardo Moyano Berrios
Asesor Técnico Principal Proyecto URU/78/013

De: Guillermo Castañeda Mungi
Consultor en Seguimiento de Proyectos

Fecha: 5 de Noviembre de 1982

Asunto: Informe final de misión

Le adjunto al presente memorandum, mi informe final con comentarios y recomendaciones sobre la marcha del sistema de seguimiento de proyectos de la Unidad Asesora de Promoción Industrial, conforme a lo requerido en mis términos de referencia.

c.c.: Ing. Roberto Kamponi, Presidente
Ing. Guzmán Haretche, Jefe

PROGRAMA DE ASISTENCIA TECNICA PNUD/ONUDI URU/78/0/13

Informe sobre el funcionamiento del sistema de seguimiento de proyectos de la
Unidad Asesora de Promoción Industrial del Ministerio de Industria y Energía.

I. Introducción

1. Para la preparación del presente informe, se procedió a revisar la supervisión de proyectos llevadas a cabo en el último año. También se revisó el informe preparado por el Area de Seguimiento para ser enviado al Banco Mundial, y otros documentos y registros del Area de Seguimiento. Se acompañó al Jefe del Area en dos visitas de supervisión a empresas para apreciar el grado de dificultad en la utilización del sistema existente. De otro lado, a invitación del Presidente de la Unidad, se participó en una reunión para discutir sobre la extensión del sistema de seguimiento a los proyectos declarados de Interés Nacional solamente, es decir, no beneficiarios de crédito. En este aspecto, se avanzó la idea de que por razones de costo y utilización de recursos, se sustituyera la ampliación de la supervisión a los proyectos declarados de Interés Nacional por estudios sub-sectoriales. Esto tendría por propósito llenar un vacío de información requerida en la evaluación de ciertos proyectos. Además, estos estudios también servirían a las autoridades del sector para tener una apreciación más profunda de la problemática de ciertas industrias en el país. En relación a estas ideas, se asistió en la preparación de un documento para ser considerado por las autoridades del Ministerio.

2. A continuación se hace una serie de comentarios y recomendaciones a los procedimientos seguidos en el seguimiento de proyectos. Los comentarios

siguen la secuencia de los temas tratados en el informe del 29 de setiembre de 1981.

11. Seguimiento de Proyectos

3. El sistema de supervisión de proyectos propuesto en el informe de setiembre 29 de 1981, se ha venido implementando con buenos resultados. El mayor número de supervisiones se ha llevado a cabo a finales del año 1981 y comienzos de 1982 con el propósito principal de poder preparar la información requerida por el Banco Mundial para su informe de cierre del préstamo 1176-UR.

4. Entre los principales objetivos perseguidos con la supervisión de proyectos, está la contribución al mejoramiento del sistema de evaluación. Esto se planteaba obtener mediante la retroalimentación que provee la supervisión, al comparar los estimados de la evaluación con los resultados reales. Luego se recomienda: Primero, que usualmente se envíe una copia de las supervisiones al Area de Evaluación; y segundo, que se institucionalice una reunión periódica, cada tres o seis meses, del personal de las Areas de Evaluación y Seguimiento. Para esta reunión se prepararía una agenda, que podría ser iniciada en el Area de Seguimiento, sobre los puntos de discrepancia más saltantes entre las evaluaciones y supervisiones realizadas. En estas reuniones deberá tratarse de discernir sobre aquellas discrepancias que nacen de la metodología o información de base utilizada, y aquellas que surgen de cambios sustanciales en los supuestos asumidos en la etapa de evaluación e imprevisibles. De estas reuniones deberían surgir recomendaciones sobre ajustes o modificaciones en los métodos de análisis empleados en las evaluaciones, o sobre las fuentes y confiabilidad de la información utilizada y ajustes recomendables a las mismas.

5. En el informe sobre el sistema de supervisión se proponía que los informes de supervisión sean distribuidos al intermediario financiero que participa en el financiamiento del proyecto en particular. El propósito de esta política es, de un lado, buscar que el intermediario financiero pueda asistir al empresario en la solución de problemas que pudieran estar surgiendo o promover la corrección de aquellos ya detectados. De otro lado, también se busca que el intermediario tome un mayor interés en la técnica no sólo de supervisión, sino también de evaluación de proyectos, cuando pueda constatar las bondades de estas técnicas. Aparentemente, todavía no ha sido considerada esta recomendación, por lo cual, se sugiere sea estudiada por las autoridades de la Unidad.

6. Los formularios desarrollados para las diferentes etapas del seguimiento de los proyectos, fueron diseñados como documentos finales. Es decir, que los mismos una vez preparados y pasados en limpio, serían circulados directamente, sin necesidad de ser transcritos a otros formatos. Es por esto que todos y cada uno de ellos contiene una primera parte con la información básica que identifica al proyecto. Se sugiere que el Area de Seguimiento, complete en su integridad el documento, es decir, llenando todos los detalles del mismo. De esta suerte, una vez pasados en limpio, los mismos tendrán la adecuada presentación para ser circulados. En relación a la presentación de los formularios, se recomienda que para estos se prepare una matriz que contemple los espacios adecuados que permitan consignar la información solicitada. Los formularios usados actualmente han sido reproducidos directamente del informe sobre el sistema de supervisión, que por razones de premura en su preparación no pudo asignar los espacios necesarios en todos los casos. Ahora sin embargo, con la experiencia ganada, se puede dar una mejor asignación de espacios.

4.

7. Es menester mencionar de que en los primeros años de aplicación del sistema de supervisión habrá un número de casos en que no podrán hacerse las comparaciones necesarias con la evaluación. Esto se origina en el hecho de que no todos los estudios de evaluación contienen la información solicitada en la supervisión. Luego, hasta que no se haga una mayor compatibilización en los informes de evaluación y los de supervisión, subsistirá el problema, y aún de hacerse esto de inmediato, la supervisión de los proyectos evaluados con anterioridad, adolocerán en algunos casos de ciertos vacíos. Es de esperarse entonces de que ciertos formularios de supervisión muestren espacios en blanco temporalmente; sin embargo, esto no debe ser óbice para que los resultados de las supervisiones sean distribuidos en la forma recomendada.

8. Se sugiere también de que el informe sobre el sistema de supervisión actualmente en aplicación (de setiembre 29 de 1981) sea hecho de conocimiento de los profesionales responsables de la evaluación, con el ánimo de que estos conozcan los propósitos de las tareas de seguimiento y el proceso de trabajo seguido.

9. Con el propósito de estrechar los vínculos entre la Unidad Asesora y los intermediarios financieros, de tal manera de poder aumentar el interés de estos y familiarizarlos con la técnica de supervisión, se recomendaba en el informe sobre el sistema de supervisión, de que un funcionario del intermediario financiero participara en las visitas de supervisión. De los contactos mantenidos con los intermediarios, con anterioridad a la elaboración del informe y en visitas posteriores por miembros de la Unidad, aparentemente estos estarían interesados en participar en las visitas de supervisión. Se considera conveniente que esta recomendación sea considerada favorablemente.

10. Un aspecto que todavía no ha sido implementado en su totalidad es el sistema de programación y control de seguimiento. La oportunidad parece ahora ser adecuada para iniciar su puesta en marcha, una vez superadas las urgencias que demandó la preparación de la información necesaria para el informe de cierre para el préstamo 1176-UR del Banco Mundial. Se insiste en esta recomendación pues ella ayudará a obtener los mejores resultados del sistema de supervisión vigente. Es sumamente importante tratar de mantener una regularidad en el proceso que al mismo tiempo facilite programar el trabajo con suficiente anticipación.

11. En el punto 11 Antecedentes, de los formularios, se sugiere que se modifique la presentación actual sobre plazo del financiamiento e institución (es) financiera (s) participante (s), en la siguiente forma:

Institución (es) Financiera (s)	Plazo de Financiamiento
<u>Participante (s)</u>	<u>por Institución</u>
-----	-----
-----	-----

Este cambio se debe a que existen casos en los cuales además de existir más de un intermediario participante, el plazo otorgado por estos es distinto.

12. En la comparación de las metas de empleo, debe recordarse de que sólo se debe buscar el incremento de empleo generado por el proyecto. Aquí ocurre muchas veces que en la etapa de evaluación, se considera como la creación de empleo, solamente aquel empleo directo. Sin embargo, sucede muchas veces en

la práctica, que si el incremento de la producción y ventas es sustancial sobre el existente, surge la necesidad no prevista de incrementar en cierta medida los costos de mano de obra indirecta. En estas circunstancias, esta creación de empleo adicional debería imputarse al proyecto.

III. Estadísticas

13. Para la recopilación y presentación de la estadística básica, se sugieren los cuatro cuadros adjuntos. Estos sólo hacen una pequeña ampliación del trabajo que ya se viene haciendo en el Area de Seguimiento. Los tres primeros han sido organizados de tal manera que la información pueda introducirse fácilmente a la computadora si fuera el caso, y prepararse las combinaciones deseadas según el trabajo que se vaya a realizar.

14. El primer cuadro estadístico recoge la información más saltante en cuanto a las metas de todos los proyectos evaluados por la Unidad, sean estos declarados de Interés Nacional solamente o beneficiarios de crédito. En base a este cuadro se podrán obtener los agregados sobre inversión y las metas que sirvieron para justificar la aprobación del proyecto y por ende la contribución esperada de estos al desarrollo económico-social del país. El cuadro dos, siguiendo el mismo formato, presenta la información básica sobre las inversiones, el crédito otorgado y sus condiciones, y las metas esperadas para los proyectos beneficiados con crédito de fomento. Luego, en el tercer cuadro, en base a las supervisiones hechas, se hace una presentación comparativa sobre las expectativas del proyecto y lo alcanzado en la práctica. En este tercer cuadro, habría la posibilidad de producir un mayor nivel de detalle, pero su presentación y manejo lo harían bastante pesado. En todo caso, el cuadro presenta lo esencial para apreciar en profundidad la situación, y si se deseara estudiar algún aspecto en particular, se puede

recurrir directamente a los formularios originales donde la información está organizada.

15. En el cuarto cuadro se hace una presentación de tres de los indicadores financieros elaborados en el formulario SP-2, con la intención de dar una idea rápida y resumida sobre la situación económico-financiera de la empresa. Aquí probablemente habrá la tentación de presentar toda la gama de índices preparados en el formulario SP-2. Sin embargo, es conveniente recordar de que los coeficientes financieros son instrumentos útiles cuando se estudian casos particulares, y que su presentación indiscriminada y en forma comparada con otras empresas en actividades diversas y con antecedentes distintos pierde sentido y puede prestarse a interpretaciones erróneas y prejuiciadas. Los tres coeficientes presentados en el cuadro cuatro se ha preferido tenerlos separados del cuadro tres, debido a que las fechas de presentación de los balances en muchos casos no va a coincidir con las fechas o períodos que cubren los formularios SP-3A y SP-3b.

16. La información del formulario SP-2 podrá ser utilizada para propósitos estadísticos en el futuro, una vez que se haya acumulado suficiente información y las condiciones económico-financieras en plaza sean normales. Se podrán elaborar coeficientes promedios o modales para determinadas ramas industriales que podrán servir tanto a la Unidad como a los intermediarios financieros locales en sus evaluaciones del crédito de corto plazo.

17. Los cuadros estadísticos propuestos, más que para su distribución al público, serían para el beneficio de las autoridades del Ministerio, los técnicos de la Unidad y los organismos internacionales que cooperan con el país en este campo.

Montevideo, noviembre 5 de 1982.-

GUILLELMO CASTAÑEDA MUNCÍ

CUADRO 1

PROYECTOS DECLARADOS DE INTERES NACIONAL 1)

N°	Empresa	Año de Aprobación (A)	Tipo de Emp. (B)	Inversión proyectada (miles US\$) (C)	Venta total esperada ²⁾ (miles US\$) (D)	Exportaciones proyectadas ²⁾ (miles US\$) (E)	$\frac{(F)-(E) \times 100}{(D)}$ (Z)	Creación de empleo (G)	$\frac{(H)-(G)}{(C)}$ (US\$) (I)	Tasa Financiera de retorno (I)	Tasa Económica de retorno (J)	Ubicación (Depto.) (K)
	<u>Productos cárnicos</u>											
1	---											
2	---											
3	---											
	Sub total											
	<u>Productos lácteos</u>											
1	---											
2	---											

	TOTAL											
	Promedio											

1) Incluye proyectos que han recibido créditos de fomento de los fondos especiales.
 2) Anual cuando el proyecto se encuentra en plena producción.

CUADRO 2

PROYECTOS BENEFICIADOS CON CREDITO DE FOMENTO¹⁾

N°	Empresa	Año de Aprob. (A)	Tipo de Emp. (B)	Inversión Projectada (miles US\$) (C)	FINANCIAMIENTO (en miles de US\$)				Condiciones del	
					TOTAL (D)	FFID (E)	Empresa (F)	Otro (G)	Interés % ³⁾ (H)	Plazo (años) (I)
	<u>Productos cárnicos</u>									
1	-----									
2	-----									

	Sub total									
	<u>Productos lácteos</u>									
1	-----									
2	-----									
3	-----									

	TOTAL									
	Promedio									

1) Se incluyen todos los proyectos declarados de interés nacional y que han recibido crédito de fomento. La información presentada de los estudios de evaluación correspondientes.
 2) Anual cuando el proyecto estará en plena producción.
 3) Cuando la tasa de interés no es fija, poner la inicial V.

acia
años)
(J)

Venta total Proyec.2) (miles US\$) (K)	Exportaciones Proyec.2) (miles US\$) (L)	$\frac{(L) \times 100}{(K)}$ (K) (miles US\$) (LL)	Creación de empleo esperado (M)	$\frac{(M) \times 100}{(C)}$ (C) (Porcentaje) (N)	Tasa Financiera de retorno (Porcentaje) (Ñ)	Tasa Económica de retorno (Porcentaje) (O)	Ubicación (Departamento) (P)

viene

CUADRO 3

SEGUIMIENTO DE PROYECTOS BENEFICIADOS CON CREDITO DE FOMENTO¹⁾

N°	Empresa	Año de Aprob. (A)	Tipo de Emp. (B)	I N V E R S I O N			Ventas Totales		E X P O	
				Proyectada (miles US\$) (C)	Actual (miles US\$) (D)	Sobrecosto (Porcentaje) (E)	Proyectada (miles US\$) (F)	Actual (miles US\$) (G)	Proyectada (miles US\$) (H)	(mil)
	Productos cárnicos									
1	-----									
2	-----									

	Sub total									
	Productos lácteos									
1	-----									
2	-----									
3	-----									

	Sub total									

	TOTAL									
	Promedio									

1) Se incluyen sólo aquellos proyectos supervisados utilizando los formularios SP-3A y SP-3B.
 2) Determinado por retraso o adelanto en la fecha de terminación del proyecto o inicio de producción.

CUADRO 4A

INDICES FINANCIEROS DE LOS PROYECTOS DECLARADOS DE INTERES NACIONAL¹⁾

<u>N°</u>	<u>Empresa</u>	<u>Fecha estados financieros día /mes /año</u>	<u>Indice de liquidez²⁾</u>	<u>Indice de deuda a patrimonio³⁾</u>	<u>Rentabilidad del patrimonio⁴⁾ (Porcentaje)</u>
	<u>Productos Cárnicos</u>				
1	-----				
2	-----				
3	-----				

	<u>Productos lácteos</u>				
1	-----				
2	-----				

	<u>Proces. Frutas y Legumbres</u>				
1	-----				
2	-----				
3	-----				

- 1) Incluye proyectos que han recibido créditos de fomento de los fondos especiales.
- 2) Activo Corriente ÷ Pasivo Corriente
- 3) (Pasivo Corto Plazo + Pasivo Largo Plazo) ÷ Patrimonio.
- 4) Utilidad Neta ÷ Patrimonio.

CUADRO 4B

INDICES FINANCIEROS DE LOS PROYECTOS BENEFICIADOS CON CREDITOS LE FOMENTO¹⁾

<u>N°</u>	<u>Empresa</u>	<u>Fecha estados financieros día /mes /año</u>	<u>Indice de liquidez²⁾</u>	<u>Indice de deuda a patrimonio³⁾</u>	<u>Rentabilidad del patrimonio⁴⁾ (Porcentaje)</u>
	<u>Productos Cárnicos</u>				
1	-----				
2	-----				
3	-----				

	<u>Productos lácteos</u>				
1	-----				
2	-----				

	<u>Proces. Frutas y Legumbres</u>				
1	-----				
2	-----				
3	-----				

- 1) Se incluyen todos los proyectos declarados de interés nacional que han recibido crédito de fomento.
- 2) Activo Corriente ÷ Pasivo Corriente
- 3) (Pasivo Corto Plazo + Pasivo Largo Plazo) ÷ Patrimonio.
- 4) Utilidad Neta ÷ Patrimonio.



