

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
NO AUTORIZADO PARA USO PUBLICO

URUGUAY

PROGRAMA DE APOYO A LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN POR RESULTADOS

(UR-T1014)

PLAN DE OPERACIONES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Gerardo Reyes-Tagle (REI/SC1) Jefe del Equipo; María Martínez (LEG/OPR); Milagros Freyre (Consultora REI/SC1); Oscar Pessano (MEF); Nelson Villarreal (OPP); Roberto Fernández (COF/CUR) e Irene Carlin.

INDICE

I.	MARCO DE REFERENCIA Y JUSTIFICACIÓN	
A.	Antecedentes	1
B.	Estrategia y participación del Banco en el sector	4
II.	EL PROGRAMA	5
A.	Objetivos y descripción.....	5
B.	Componentes.....	5
1.	Elaboración de un diagnóstico y de un plan de acción (US\$505.600)	5
2.	Sensibilización y capacitación en gestión por resultados (US\$46.800) ...	5
III.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	6
A.	Financiamiento	6
B.	Tabla de Costos.....	6
IV.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA.....	6
A.	Organismo ejecutor	6
B.	Mecanismo de Ejecución	6
C.	Período de ejecución, de Desembolsos y Fondo Rotatorio.....	7
D.	Adquisición de bienes y servicios	7
V.	MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	8
A.	Seguimiento	8
B.	Auditoria	8
VI.	BENEFICIOS DEL PROGRAMA Y RIESGOS	8
A.	Riesgos	8
B.	Beneficios.....	9
VII.	REVISIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL	9

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Programa de Presupuesto
ANEXO III	Referencias Electrónicas- Términos de Referencia
ANEXO IV	Plan de Adquisiciones
ANEXO V	Areas y Actividades del diagnóstico

ANEXO III Términos de Referencia

Diagnóstico Area Compras	<u>TOR=838730</u>
Dianóstico Area de Compras	<u>TOR=838734</u>
Diagnostico Area Compras	<u>TOR=838736</u>
Diseño Sistema de e-contrataciones	<u>TOR=838737</u>
Integración SGS-SICE	<u>TOR=838743</u>
Análisis Unidades Centralizadas	<u>TOR=838745</u>
Evaluación estrategias	<u>TOR=838870</u>
Evaluación estrategia –Consultor Jr	<u>TOR=838807</u>
Estudio posible organismo responsable	<u>TOR=838834</u>
Evaluación estrategia –Experto Internacional	<u>TOR=838773</u>
Estudio posible organismo	<u>TOR=838927</u>
Diagnóstico Area Evaluación de la Gestión	<u>TOR=838929</u>
Diagnostico Area Sistema Integrado	<u>TOR=838932</u>
Diagnostico Area Parlamentaria	<u>TOR=838727</u>

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AM	Asesoría Macroeconómica
CESI	Comité de Medio Ambiente e Impacto Social
CGN	Contaduría General de la Nación
GLIN	Red Global de la Información Legal
GPR	Gestión por Resultados
LEG	Lineamientos Estratégicos de Gobierno
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
PEG	Planes Estratégicos
POA	Plan Operativo Anual
PRODEV	Programa de Efectividad en el Desarrollo
SEV	Sistema de Evaluación de Gestión
SGS	Sistema de Gestión de Salud
SICE	Sistema de Información de Compras Estatales

SIIF

Sistema Integrado de Información Financiera

Programa de Apoyo a la Implementación de una Gestión por Resultados- UR-T1014**(UR-T1014)****RESUMEN EJECUTIVO**

Beneficiario:	República Oriental del Uruguay		
Organismo Ejecutor:	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)		
Beneficiarios del Programa:	República Oriental del Uruguay		
Financiamiento:	IDB: (PRODEV A)	US\$	450.000
	Local:	US\$	158.000
	Total:	US\$	608.000
Objetivos:	El objetivo general del programa es apoyar al país en el fortalecimiento de las condiciones necesarias para consolidar una gestión pública por resultados. El objetivo específico es: (i) analizar la situación de las distintas áreas clave para una gestión por resultados y, con base en la información relevada, preparar un diagnóstico y un plan de acción para el país; y (ii) sensibilizar y capacitar al sector público con el fin de ir generando el cambio cultural e institucional necesario para la implantación de la gestión pública por resultados.		
Plazos:	Período de Ejecución:	12	meses
	Período de Desembolso:	18	meses
Condiciones contractuales especiales:	Condiciones previas al primer desembolso: (i) contratación del Coordinador Técnico del Programa; y (ii) presentación del Plan inicial del Programa.		
Excepciones a las políticas del Banco	La operación no contiene excepciones a las políticas del Banco.		
Revisión social y ambiental:	El CESI consideró la operación en la reunión de fecha 20 de octubre y no tuvo comentarios al respecto		
Coordinación con otras agencias:	Se coordinará el diagnóstico del área de compras con las recomendaciones del Country Procurement Assessment Report (CPAR).		

I. MARCO DE REFERENCIA Y JUSTIFICACIÓN

A. Antecedentes

- 1.1 El gobierno de Uruguay ha venido implementando durante los últimos años varios cambios con el fin de mejorar la gestión de los recursos públicos, avanzado en las áreas relacionadas con el presupuesto; administración financiera; evaluación y seguimiento de resultados; y compras públicas, entre otras.¹
- 1.2 Una de las áreas claves para una gestión por resultados es la elaboración y evaluación del presupuesto. El ciclo presupuestario en Uruguay se inicia cuando el Poder Ejecutivo instruye al Ministerio de Economía y Finanzas y a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) a elaborar el proyecto de Ley de Presupuesto el cual se somete posteriormente al Congreso para su aprobación. Una vez aprobado, el Ministerio de Economía y finanzas establece los límites a la ejecución financiera del presupuesto en función de los recursos disponibles. Asimismo, coordina con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto OPP² y la Contaduría General de la Nación, las restantes variables a definir tanto en las instancias de formulación de Presupuesto quinquenal y de Rendición de Cuentas, como del seguimiento de la ejecución con los Organismos Ejecutores. El control interno le corresponde a la Auditoría Interna de la Nación (A.I.N.) y el control externo es competencia del Tribunal de Cuentas.
- 1.3 En el marco de los programas financiados por el Banco se ha avanzado en sistemas de información que permiten analizar la ejecución del presupuesto con mayor nivel de desagregación así como identificar resultados. En el año 1998 se introdujo en el país el Sistema de Evaluación de Gestión (SEV) que recoge información de indicadores para realizar el seguimiento de los objetivos y metas definidos por los organismos que integran el Presupuesto Nacional³. En 1999 se implantó el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) con el objetivo de integrar la política fiscal de gastos, recursos y financiamiento de todas las Unidades Ejecutoras de la Administración Central y Organismos del Artículo 220 de la Constitución⁴, cubriendo todo el territorio de la República.

¹ Parte de estos esfuerzos se desarrollaron a través del Programa Sectorial de Reforma del Estado (UR0090), el Programa de Modernización de la Gestión Pública (UR0130) y los préstamos y cooperaciones técnicas 996/OC-UR, 1337/OC-UR y ATN/MH-4628-UR, que permitieron: (i) el diseño de instrumentos, metodologías y sistemas de información, así como su implementación a nivel piloto, en materia de condiciones objetivas de trabajo, reingeniería de procesos para mejorar la calidad de la atención al ciudadano y desarrollo inicial de un nuevo sistema de compras para el Estado; y el diseño e implementación inicial de un sistema de evaluación de la gestión por resultados incorporado al Presupuesto Nacional 2000-04.

² La OPP tiene como cometido asesorar al Poder Ejecutivo en la formulación del presupuesto nacional quinquenal y rendiciones de cuentas y balances de ejecución presupuestal anual, así como en el seguimiento de la ejecución anual de los gastos e inversiones a nivel central y de las empresas públicas.

³ El SEV es un sistema de monitoreo de indicadores implantado en forma universal en los organismos de la Administración Central y organismos artículo 220 de la Constitución, lo cual permitió avanzar en una "cultura por resultados" y en el entrenamiento y capacitación de contrapartes en dichos organismos.

⁴ El Poder Judicial, el Tribunal de lo Contencioso Administrativo, la Corte Electoral, el Tribunal de Cuentas, los Entes Autónomos y los Servicios Descentralizados.

- 1.4 A partir del período 2000 – 2004 los indicadores se elaboran en el marco de planes estratégicos (PEG) y planes operativos anuales de gestión (PAG) promoviendo la vinculación con la planificación y el seguimiento de la misma así como la apertura de información a niveles más desagregados de la estructura organizativa.
- 1.5 Por otro lado, parte importante del gasto público se ejecuta mediante la adquisición de bienes y contratación de servicios. Al respecto, el Programa de Modernización de las Compras y Contrataciones Estatales, desarrollado a partir de 1997 con apoyo del Banco, ha tenido como objetivo mejorar la gestión de los recursos públicos a través de una gestión moderna, transparente y eficiente de los procesos de adquisiciones públicas del Estado. El Programa ha priorizado los siguientes aspectos: i) publicidad y difusión de los procedimientos de compras y contratación pública; ii) vinculación de los procedimientos de compra y contratación con el proceso del gasto público; y iii) la profesionalización de los recursos humanos asignados al área a través de procesos continuos de capacitación. Además, se implantaron sistemas informáticos tendientes a la sistematización tanto de la información como del mismo procedimiento, entre los que se destacan el portal de compras del Estado⁵, el Sistema de Información de las Compras Estatales (SICE) y el desarrollo del Datawarehouse⁶. En el año 2003 los nuevos sistemas de compras y contrataciones del Estado y, especialmente, los vinculados a las compras centralizadas permitieron obtener mejores precios y generar, de esta forma, un nivel de ahorro mayor a US\$ 18 millones anuales.
- 1.6 No obstante lo anterior, se requieren realizar mejoras que permitan asegurar que los avances realizados se fortalezcan y consoliden a los efectos de conformar un sistema de herramientas para el seguimiento y mejora de la gestión del gasto público. En este sentido, es necesario considerar los siguientes aspectos de las mencionadas áreas:
- 1.7 **Evaluación y retroalimentación del proceso presupuestario:** La evaluación del presupuesto no es utilizada en forma generalizada, proactiva y sostenida como mecanismo de retroalimentación del proceso presupuestal. Un sistema de esta naturaleza debería constituir la herramienta para ajustar, corregir y actualizar la asignación de recursos en función de la revisión y del seguimiento de las metas definidas en la planificación original. Es necesario que los tomadores de decisiones integren sistemáticamente la evaluación en el análisis y reasignación de recursos. Para tal fin, se requiere mejorar el sistema de evaluación del gasto, para que cuente con una metodología preestablecida, y los mecanismos e información que lo sustentan.⁷ Asimismo, se debe fortalecer y consolidar la cultura de la planificación estratégica y de la evaluación en la administración.

⁵ En este portal (www.comprasestatales.gub.uy) se publican tanto los llamados a licitaciones e invitaciones a cotización, como las resoluciones de adjudicación.

⁶ Esta herramienta permite la elaboración de información estadística en base a los datos vertidos desde los sistemas de compras del sitio web y del SICE.

⁷ Si bien se realizan evaluaciones de programas, éstas no se basan en una metodología preestablecida ni en una estrategia sobre que programas y organizaciones evaluar. Este problema está asociado a la debilidad de los mecanismos y de la información para evaluar resultados y los gastos relacionados al mismo.

- 1.8 La evaluación del proceso presupuestario también es un área en donde el **Parlamento** debería tener mucho involucramiento, sin embargo la falta de capacidad técnica y de herramientas tecnológicas e institucionales dificultan las posibilidades de llevar a cabo un control efectivo de la ejecución presupuestaria dentro del rol legislativo.
- 1.9 **Sistema Integrado de Información Financiera(SIIF)** La mayoría de las unidades ejecutoras implantaron sistemas auxiliares propios para atender sus requerimientos internos de gestión. Debido a las dificultades del SIIF para dialogar con estos sistemas auxiliares, el funcionamiento de éstos requiere en muchos casos una múltiple digitación por parte de los usuarios y en casi todas las situaciones, es obligatorio efectuar una interfase manual. Todo ello exige mayores tiempos y recursos y debilita la confiabilidad de la información.
- 1.10 **Compras públicas** es necesario atender ciertas necesidades para generar mejores resultados y, consecuentemente, mayores ahorros en el gasto público. Se destacan entre otras⁸: i) la falta de un proceso consolidado de planificación de las compras; ii) la falta de un ente regulador del sistema de compras estatales; iii) la falta de un vínculo integrador entre el SICE, el portal de publicaciones y el SIIF, para evitar el doble ingreso de la misma información a los sistemas; iii) requerimiento de nuevas funcionalidades en el SICE y en el portal que los hagan más útiles para los usuarios internos y externos; iv) la falta de universalidad en el uso de los sistemas de compras⁹; y v) procedimientos de compras complejos y extensos.
- 1.11 Para avanzar en estas mejoras, consolidar los avances logrados en la gestión de los recursos públicos e implementar una cultura orientada a resultados en el país, el gobierno de Uruguay viene trabajando en varios frentes y con distintas acciones coordinadas: a) en enero del 2006 se realizó un primer relevamiento¹⁰ sobre la situación de las distintas funciones claves de la gestión por resultados en el país para determinar las áreas de análisis que se financiarían con los recursos de la cuenta A del PRODEV, constatándose que varias de estas funciones ya eran objeto de estudios y diagnósticos (algunos financiados por la Banca multilateral) y de Programas financiados por el Banco; b) con recursos de la cuenta B del PRODEV se decidió avanzar en el fortalecimiento del área de inversión pública; y c) dentro de la estrategia de modernización del Estado entre el Banco y el país se ha diseñado un Préstamo Sectorial Programático de "**Modernización del Sistema Tributario y Mejora de la Calidad del Gasto Público y del Servicio Civil**" UR-L1021¹¹ y tres préstamos bajo la modalidad de facilidades sectoriales¹² que atienden las áreas de planificación, preparación del presupuesto, y recursos humanos. Además, el Banco está preparando una cooperación técnica (UR-T1030) de apoyo al Parlamento, cuyo objetivo es contribuir al fortalecimiento de los mecanismos de consulta, intercambio

⁸ Algunos de estos problemas fueron identificados por el Country Procurement Assessment Report (CPAR) del 2005.

⁹ Actualmente el SICE funciona en el 57% de las Unidades Ejecutoras de la Administración Central.

¹⁰ El relevamiento fue financiado con los recursos de la Cuenta C del PRODEV.

¹¹ Aprobado por el Directorio el día 4 de octubre del presente año por un monto de US\$ 250 millones.

¹² Las tres facilidades son: i) UR-L1026 "Apoyo a la Reforma del Servicio Civil"; ii) UR-L1027 "Programa de Mejora de la Calidad del Gasto y del Proceso Presupuestario"; y iii) UR-L1028 "Apoyo a la Gestión Tributaria".

de experiencias, soluciones, y aprendizaje de mejores prácticas, a través de la Red Global de Información Legal (GLIN)¹³.

- 1.12 De acuerdo al GN-2346 con la Cuenta A del PRODEV se financiarán diagnósticos y planes de acción para la implementación de la gestión por resultados en los países prestatarios del Banco. Para el diseño de esta operación se tomó en cuenta que varias de las funciones clave de la GPR ya están diagnosticadas y otras serían apoyadas por Programas del Banco (ver párrafo 1.10). Por tal motivo, y de común acuerdo con las autoridades del gobierno, se decidió que el PRODEV complementaría dichos esfuerzos. De esta manera, diversas actividades de esta cooperación técnica fueron coordinadas con la facilidad sectorial "UR-L1027" (tal es el caso de los estudio del área de compras y de la evaluación de presupuesto). Asimismo, la CT analizará el área de control parlamentario y las necesidades de reingeniería del SIIF.

B. Estrategia y participación del Banco en el sector. Lecciones Aprendidas.

- 1.13 La Estrategia de País 2005-2009, identifica como áreas prioritarias: (i) la mejora de la gestión pública y el afianzamiento de la sostenibilidad fiscal; (ii) la mejora de la competitividad y la profundización de la inserción internacional para lograr un crecimiento sostenido; y (iii) la disminución de la pobreza y la inclusión social como pilar del crecimiento sostenido. Esta operación es consistente con el área de mejora de la gestión pública y con las propuestas e iniciativas que el Banco y el gobierno están desarrollando para la modernización de la administración pública de Uruguay (ver párrafo 1.7).
- 1.14 **Lecciones aprendidas.** Entre las lecciones aprendidas en el proceso de Reforma del Estado en Uruguay acompañado por el Banco se encuentran: (a) el desarrollo de instrumentos clave para la gestión pública a partir de experiencias piloto y aproximaciones sucesivas han sido un factor de éxito en este tipo de programas; (b) la transformación del Estado puede lograrse con mayor eficacia cuando viene acompañada de cambios en los instrumentos y procesos de gestión y control; y (c) la eficiencia en la ejecución del proyecto es el resultado de la continuidad de las acciones emprendidas por el país desde 1996 a la fecha, a las cuales el Banco le ha dado apoyo permanente.
- 1.15 Adicionalmente, según la evaluación realizada por OVE sobre el programa de país en el período 1991-2004, las condicionalidades de los préstamos realizados en el área de modernización del Estado "fueron de utilidad para propiciar avances por parte de los diferentes ministerios concernidos o del poder legislativo. Sin embargo, el alcance de las reformas que se apoyaron estuvo condicionado

¹³ En el año 1987 el Poder Legislativo uruguayo comenzó un proceso de modernización en las áreas de apoyo al legislador, con la creación en el ámbito de la Cámara de Senadores de la oficina de Derecho Comparado para brindar a los legisladores información jurídica de otros países como fuente de conocimiento y referencias para el trabajo parlamentario. Dicha oficina creció en forma sostenida hasta el año 1997 en donde comienza a formar parte activa de la Red Global de Información Legal (GLIN). En el año 2000 la estación GLIN Uruguay duplica su esfuerzo y crea la estación GLIN MERCOSUR, con recursos y personal propio. A la fecha, la base de datos del GLIN es la más completa que existe en cuanto a información legal producida por el MERCOSUR.

esencialmente por el escaso margen político de gobiernos en minoría parlamentaria y por prescripciones de rango constitucional. Como consecuencia de ello, excepto en el caso de la seguridad social, los avances que si se obtuvieron como la reducción de la plantilla de la administración central o la implantación de prácticas de administración por resultados, no alcanzaron a encauzar decisivamente procesos de mejora de largo plazo.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos y descripción

- 2.1 El objetivo general del Programa es apoyar al país en el fortalecimiento de las condiciones necesarias para consolidar una gestión pública por resultados. El objetivo específico es: (i) analizar la situación de las distintas áreas clave para una gestión por resultados y, con base en la información relevada, preparar un diagnóstico y un plan de acción para el país; y (ii) sensibilizar y capacitar a directivos y técnicos del sector público con el fin de ir generando el cambio cultural e institucional necesario para la implantación de la gestión pública por resultados.

B. Componentes

1. Elaboración de un diagnóstico y de un plan de acción (US\$ 505.600)

- 2.2 El objetivo de este componente es elaborar un diagnóstico que identifique las debilidades y fortalezas en las áreas claves de la gestión por resultados, específicamente en: (i) evaluación del presupuesto; (ii) SIIF; (iii) compras públicas; y (iv) aprobación del proceso presupuestario en el Congreso. Como resultado del diagnóstico se preparará un plan de acción para la implementación de la GPR en el país¹⁴. La descripción de las áreas y actividades del diagnóstico se encuentran en el ANEXO V.

2. Sensibilización y capacitación en gestión por resultados (US\$ 46.800)

- 2.3 Este componente tiene como objetivo capacitar directivos y técnicos del sector público en ciertas áreas clave de la gestión por resultados con el fin de ir generando el cambio cultural necesario para su implementación. Para la ejecución de este componente se financiarán las siguientes actividades: (i) talleres de capacitación sobre los aspectos principales de compras públicas en una gestión por resultados para los funcionarios públicos y directores que trabajen con compras del Estado; (ii) capacitación para el uso de la información generada por la evaluación del gasto; (iii) talleres de sensibilización y capacitación en GPR a los funcionarios del gobierno; y (iv) acuerdos con universidades para difundir el modelo de gestión por resultados e incorporar el tema en el currículum y programas universitarios.

¹⁴ El diagnóstico también sistematizará la situación de las restantes áreas de la gestión por resultados que están siendo atendidas por otros programas. Asimismo, serán consideradas en el Plan de Acción.

III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

C. Financiamiento

- 3.1 El costo total de la operación se ha estimado en el equivalente a **US\$ 608.000** la contribución del Banco, por un total de **US\$ 450.000** será financiada con recursos del PRODEV, de la cuenta A. La contrapartida local será por el equivalente de **US\$ 158.000** provista por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). El presupuesto contemplará además de los rubros para actividades recién mencionadas, una partida para imprevistos y auditoría. El cuadro de costos detallados se adjunta como Anexo II.

D. Tabla de Costos

Categorías de Gasto	BID	Contraparte Local	Total
Costos directos	US\$	US\$	US\$
1. Diagnóstico y Plan de Acción para la Gestión por Resultados	380.100	125.500	505.600
2. Sensibilización y Capacitación para la Gestión por Resultados	38.400	8.400	46.800
Coordinación de la Cooperación Técnica		24.000	24.000
Imprevistos	28.500		28.500
Auditoría	3.000		3.000
TOTAL	450.000	157.800	607.800

IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Organismo ejecutor

- 4.1 La operación propuesta y las actividades asociadas serán ejecutadas por el Ministerio de Economía y Finanzas. El MEF dispone de los recursos técnicos y del personal necesario para la ejecución de la presente Cooperación Técnica (CT).

B. Mecanismo de Ejecución

- 4.2 El MEF ejecutará el programa a través de la Asesoría Macroeconómica (AM), la cual cuenta con los recursos técnicos y el personal necesario para la ejecución de la CT y tendrá a su cargo la relación con el Banco, la contratación de los servicios de consultoría y la adquisición de bienes y otros servicios previstos. Asimismo, el MEF designará al Coordinador General y un equipo de personas que apoyará la ejecución de los aspectos operativos, técnicos y financieros. **La contratación del Coordinador del Programa será una condición previa al primer desembolso.**

- 4.3 A efectos de facilitar la ejecución, coordinación y sostenibilidad del Programa, se creará un Grupo de Trabajo que estará conformado por representantes del MEF, la OPP, la Contaduría General de la Nación y representantes del Parlamento, dependiendo del área temática del estudio. El Grupo de Trabajo se dividirá los distintos temas objeto de los estudios sectoriales (evaluación del gasto; compras públicas; SIIF; y aprobación y control del presupuesto en el Parlamento) y tendrán las siguientes funciones: (i) apoyar al Coordinador en la implementación de la estrategia general del Programa; (ii) definir los grandes lineamientos, conjuntamente con el Coordinador del Programa; (iii) hacer la revisión final de los términos de referencia de las consultorías correspondiente a su área específica, y participar en la selección de los consultores para llevar a cabo los estudios de su área; (iv) revisar los productos de las consultorías correspondiente a su área, aprobar los informes y proponer ajustes y sugerencias; (v) comunicarse con el nivel político estratégico en cada organismo para contar con el apoyo necesario para llevar adelante los estudios sectoriales y (vi) velar para que el Programa cuente con los recursos de contrapartida suficientes para su oportuna ejecución; y para que cumpla con sus objetivo..
- 4.4 El MEF será responsable de: (i) mantener cuentas bancarias separadas y específicas para el manejo de los recursos de la contribución del Banco y los del aporte local; (ii) preparar y presentar ante el Banco las solicitudes de desembolso y sus respectivas justificaciones, relativas a los recursos de la contribución y los del aporte local; (iii) mantener un adecuado sistema de administración contable y financiera que incluya medidas de control interno para el manejo de los recursos del Programa, que provea la documentación necesaria para verificar las transacciones y que facilite la preparación oportuna de las justificaciones de gastos elegibles y de los estados financieros e informes; y (iv) mantener un adecuado archivo de la documentación comprobatoria de los gastos efectuados con los recursos del Programa;.

C. Período de ejecución, de Desembolsos y Fondo Rotatorio

- 4.5 El período de ejecución será de 12 meses. El plazo máximo de desembolsos será de 18 meses, ambos a partir de la vigencia del Convenio de Cooperación Técnica.
- 4.6 A fin de asegurar una adecuada provisión de recursos para la ejecución del Programa, se ha previsto la constitución de un fondo rotatorio de hasta el 20 % de la contribución del Banco.

D. Adquisición de bienes y servicios

- 4.7 Toda selección y contratación de servicios y las adquisiciones de equipos y materiales previstos por el Programa deberán efectuarse siguiendo las políticas y los procedimientos del Banco. Dadas las características del Programa y su monto, no se prevén concursos ni licitaciones internacionales debido a que ninguno de los contratos previstos superará el equivalente a US\$ 200.000 para servicios y US\$ 250.000 para bienes.

V. MONITOREO Y EVALUACIÓN

A. Seguimiento

- 5.1 Para el seguimiento del Programa, el MEF presentará al Banco los siguientes informes: (i) Informe Inicial del Programa, que deberá contener la descripción de las actividades a ser realizadas durante el primer semestre e incluir la estimación de los recursos que serán necesarios para la ejecución del Programa, así como los objetivos y metas que se prevé alcanzar durante el semestre; e (ii) Informe Final al finalizar la ejecución del Programa. El informe incluirá, entre otros aspectos: (i) una evaluación de las actividades realizadas y logros alcanzados en el período inmediatamente anterior; (ii) información financiera sobre la aplicación de la contribución y del aporte; (iii) el detalle de las actividades a realizar en el semestre siguiente; (iv) los objetivos y metas por grupo de actividades y los indicadores a ser utilizados para medir su cumplimiento; (v) el cronograma de ejecución con los respectivos costos; y (vi) las necesidades de financiamiento del período. El informe será simple y estandarizado, y deberá enfatizar el progreso en el cumplimiento de los indicadores relevantes del Marco Lógico e identificar los desvíos que se hubieran observado en el cronograma de ejecución del Programa.

B. Auditoria

- 5.2 Dentro de los noventa (90) días posteriores al último desembolso del Programa, el Organismo Ejecutor presentará al Banco los estados financieros finales relativos a los gastos del Programa, efectuados con la contribución del Banco y el aporte local. Los trabajos de auditoria serán efectuados por el Tribunal de Cuentas de la República.

VI. BENEFICIOS DEL PROGRAMA Y RIESGOS

A. Riesgos

- 6.1 Uno de los principales riesgos del Programa sería la falta de apoyo por parte del gobierno para llevar adelante los estudios que formarán parte del diagnóstico y del plan de acción. Para mitigar este riesgo desde el inicio de la preparación de la operación se viene sensibilizando al gobierno sobre los beneficios para el país el consolidar la gestión pública por resultados. Asimismo, para la preparación de la operación se designó un equipo de trabajo (compuesto por el MEF, la OPP, la Contaduría General de la Nación y la participación del Parlamento) que viene demostrando mucho interés, compromiso y responsabilidad, y continuará trabajando durante la ejecución. Otro desafío para la ejecución del Programa es que la Asesoría Macroeconómica posiblemente se encuentre ejecutando varias operaciones el próximo año y esto podría afectar su capacidad. Por tal motivo, se destinaron más recursos en el ítem de imprevistos del Presupuesto para que, si fuere necesario, se contrate a un

consultor que apoye al Coordinador del Programa en los aspectos administrativos, técnicos y operativos.

B. Beneficios

- 6.2 La operación contribuirá a los esfuerzos que Uruguay ha llevado a cabo en los últimos años para fortalecer su administración pública. El Programa identificará las acciones necesarias en las que se requiere avanzar para consolidar la gestión por resultados en el país y ofrecerá un menú de opciones para la implementación de las mismas beneficiando a la administración pública en general y en específico a las áreas involucradas con la gestión por resultados. A su vez, en el trabajo de campo de relevamiento de la información se irán diseminando los conceptos básicos de la gestión por resultados y la importancia de su aplicación efectiva. Por otro lado, las actividades de capacitación y sensibilización contribuirán a iniciar el proceso de cambio cultural dentro de la administración pública. De esta manera, se generarán las bases mínimas para poder dar continuidad a esta tarea con los recursos de la cuenta B del PRODEV.

VII. REVISIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL

- 7.1 Dada la naturaleza de las actividades a ser financiadas, este Programa no tiene impactos negativos sociales o ambientales.

PROGRAMA DE APOYO A LA IMPLEMENTACION DE UNA GESTION POR RESULTADOS

(UR-T1014)

MARCO LÓGICO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Finalidad del Proyecto Contribuir al desarrollo de las condiciones necesarias para una gestión orientada a resultados.	A los 5 años de ejecutado el Programa mejora la calidad, eficacia, eficiencia y transparencia de la gestión pública.	Informes de Evaluación realizados por el PRODEV Encuestas de percepción de la ciudadanía.	Se mantiene el compromiso del gobierno de avanzar hacia una gestión por resultados.
Propósito del Proyecto Identificar las acciones necesarias en las que se requiere avanzar para consolidar la gestión por resultados y contar con un plan de acción para su implementación	El gobierno cuenta con líneas de acción consensuadas para la consolidación de una gestión por resultados. Las autoridades del gobierno están concientizadas e involucradas en las acciones para la futura implementación del plan de Acción.	Documento oficial del plan de acción. Actas con las conclusiones del taller.	Las autoridades mantienen su compromiso de apoyar la elaboración del Plan de Acción para su futura implementación. El gobierno participa activamente en las actividades del PRODEV.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Componente 1. Elaboración de un Diagnóstico y un Plan de Acción en las siguientes áreas:</p> <p>a) Diagnóstico sobre la evaluación del Gasto Público y Plan de Acción</p>	<p>A los 11 meses de la ejecución del Programa se contará con un diagnóstico y un plan de acción.</p> <p>Metas: A los 10 meses de iniciada la ejecución se contará con un diagnóstico sobre la evaluación del gasto público y un plan de acción.</p> <p>Indicadores: A los 2 meses de iniciada la ejecución del Programa se contará con un informe sobre experiencia comparada y recomendaciones para el caso de Uruguay.</p> <p>A los 2 meses de la ejecución del Programa se habrá realizado un seminario internacional donde se expondrán experiencias internacionales.</p> <p>Al mes de iniciada la ejecución del Programa se dispondrá de metodologías e instrumentos para realizar los relevamientos.</p>	<p>Diagnóstico y plan de acción que contenga todas las áreas de estudio.</p> <p>Diagnóstico y plan de acción aprobado por la OPP</p> <p>Informe de consultor aprobado por la OPP</p> <p>Actas con las conclusiones del Seminario. Folletos. Lista de participantes.</p> <p>Documento que contenga la metodología aprobada por el Banco.</p>	<p>Compromiso de las autoridades del gobierno de impulsar la evaluación por resultados en el gobierno.</p> <p>El Grupo de trabajo designado por el gobierno para la ejecución del Programa continúa durante los 12 meses de ejecución de la CT.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>A los 6 meses de iniciada la ejecución del Programa se dispondrá de los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas.</p> <p>A los 6 meses de iniciada la ejecución del Programa se contará con un informe sobre el marco normativo e institucional para evaluación por resultados y propuesta de reformas.</p> <p>A los 4 meses de iniciada la ejecución se contará con un análisis del uso de la información para retroalimentación del presupuesto y propuesta de plan de acción.</p> <p>A los 6 meses de iniciada la ejecución se habrá diagnosticado por lo menos el 80% de los Ministerios.</p> <p>A los 6 meses de iniciada la ejecución se contará con el diagnóstico de sistema de información de resultados y una propuesta</p>	<p>Informe con los resultados de las encuestas.</p> <p>Informe de diagnóstico y propuesta aprobado por la OPP</p> <p>Informe de diagnóstico y plan de acción con visto bueno de OPP.</p> <p>Informes de los consultores.</p> <p>Informes que contengan el diagnóstico y la</p>	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	de plan de acción.	propuesta aprobados por OPP.	
b) Diagnóstico para la Reingeniería del SIIF y Plan de Acción	<p>Meta: A los 5 meses de iniciada la ejecución se contará con un diagnóstico sobre las necesidades del SIIF y una propuesta de reingeniería.</p> <p>Indicadores: A los 2 meses de iniciada la ejecución del Programa se contará con el informe final que contendrá el análisis y una propuesta de plan de acción para diseñar el SIIF en forma integrada con el sistema de contabilidad patrimonial.</p> <p>Al los 2 meses de iniciada la ejecución se contará con el informe final que contendrá el análisis del tratamiento actual de la moneda extranjera en el SIIF y una propuesta de plan de acción.</p> <p>A los 2 meses de iniciada la ejecución del Programa se contará con el informe final que contendrá el análisis del Sistema de Cuota Financiera actual en el SIIF y una propuesta de Plan de Acción para la implantación de un Sistema de Plan Anual</p>	<p>Diagnóstico y plan de acción aprobados por la Contaduría General de la Nación (CGN).</p> <p>Informes aprobados por la CGN.</p> <p>Informes aprobados por CGN y Tesorería General de la Nación (TGN).</p> <p>Informes aprobados por CGN y TGN.</p>	<p>Existe voluntad e interés del gobierno de colaborar y brindar toda la información que sea necesaria para llevar adelante el Diagnóstico y el Plan de Acción.</p> <p>Compromiso de las máximas autoridades de la CGN y TGN para que su personal preste apoyo a las tareas de análisis del diagnóstico.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>de Caja.</p> <p>A los 3 meses de iniciada la ejecución del Programa se contará con el informe final que contendrá el análisis de la forma en como se registra en el SIIF la información actual de la recaudación de los Grandes Recaudadores y las Cajas Paraestatales, así como una propuesta de Plan de Acción para obtener esa información en un mejor tiempo y forma.</p>	<p>Informes aprobados por CGN.</p>	<p>Contar con el apoyo de los organismos Grandes Recaudadores (Dirección General Impositiva, Dirección Nacional de Aduanas, Dirección Nacional de Loterías y Quinielas y Dirección General de Casinos) y de las Cajas Paraestatales.</p>
	<p>Al mes de iniciada la ejecución del Programa se contará con el informe final que contendrá el análisis de la forma en como se realizan actualmente las rendiciones de cuentas de las Unidades Ejecutoras y una evaluación de la utilización del extracto bancario proporcionado por el banco para realizar las mismas.</p>	<p>Informes aprobados por CGN.</p>	<p>Contar con el apoyo del Banco de la República (BROU) y de las Unidades Ejecutoras.</p>
	<p>Al mes de iniciada la ejecución del Programa se contará con el informe final que contendrá el análisis de los datos que se necesitan incorporar al SIIF para la mayor integración de este con los sistemas</p>	<p>Informes aprobados por CGN y Oficina Nacional de Presupuesto (OPP).</p>	<p>Contar con el apoyo de OPP.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>auxiliares de evaluación (SDG, SISI, AGPP).</p> <p>A los 3 meses de iniciada la ejecución del Programa se contará con el informe final que contendrá el análisis y una propuesta de Plan de Acción con los requerimientos necesario para incorporar la información de los gobiernos departamentales al SIIF.</p> <p>A los dos meses de iniciada la ejecución se contará con el informe final que contendrá el análisis con las características de los sistemas auxiliares identificados en las Unidades Ejecutoras y un Plan de Acción para incorporar las mismas al SIIF.</p> <p>A los 2 meses de iniciada la ejecución del Programa se contará con el informe final que contendrá el análisis y una propuesta de Plan de Acción para racionalizar las consultas y listados existentes en el SIIF y un sistema que permita su correcta interpretación.</p>	<p>Informes aprobados por CGN.</p> <p>Informes aprobados por CGN.</p> <p>Informes aprobados por CGN.</p>	<p>Apoyo de los gobiernos departamentales.</p> <p>Apoyo de las Unidades Ejecutoras a ser relevadas</p>
c) Diagnóstico Compras Públicas	<p>Metas:</p> <p>A los 10 meses de iniciada la ejecución del</p>	<p>Diagnóstico de compras</p>	<p>El Grupo de trabajo designado</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>Programa se cuenta con un diagnóstico y una propuesta de plan de acción en el área de compras.</p> <p>Indicadores:</p> <p>A los 2 meses de iniciada la ejecución del Programa se cuenta con el análisis de las estrategias de compras aplicadas hasta la fecha y una propuesta de plan de acción.</p> <p>A los 7 meses de iniciada la ejecución del Programa se contará con un estudio de factibilidad para la creación de un organismo responsable de las compras del Estado y una propuesta de implementación en caso de ser favorable.</p> <p>A los 6 meses de iniciada la ejecución del Programa se contará con el análisis de los resultados obtenidos con la implementación de las unidades centralizadas de adquisición.</p> <p>A los 7 meses de iniciada la ejecución del Programa se cuenta con una propuesta de los bienes y servicios a ser incluidos en procedimientos centralizados de compras.</p>	<p>públicas aprobado por OPP y el MEF.</p> <p>Informe de diagnóstico y propuesta aprobado por la OPP y el MEF.</p> <p>Informe de diagnóstico y propuesta aprobado por la OPP y el MEF.</p> <p>Informe de diagnóstico y aprobado por la OPP y el MEF.</p> <p>Informe de diagnóstico y propuesta aprobado por la OPP y el MEF.</p>	<p>por el gobierno para la ejecución del Programa continua durante los 12 meses de ejecución de la CT.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>A los 7 meses de iniciada la ejecución del Programa se contará con una evaluación de los sistemas y con una propuesta de actualización tecnológica y de integración de la visión de los usuarios.</p> <p>A los 3 meses de iniciada la ejecución del Programa se contará la integración del SICE y con el sistema de gestión de salud (SGS).</p>	<p>Informe de diagnóstico y propuesta aprobado por la OPP y el MEF.</p> <p>Visita in situ.</p>	
<p>d) Diagnóstico Parlamento</p>	<p>Meta: A los 8 meses de ejecución del Programa se contará con un diagnóstico y un plan acción para el Parlamento.</p> <p>Indicadores:</p> <p>A los 5 meses de iniciada la ejecución del Programa se contará con un diagnóstico sobre las debilidades del parlamento en la evaluación presupuestaria y una propuesta de plan de acción para su fortalecimiento.</p> <p>A los 5 meses de iniciada la ejecución del Programa se contará se contará con un diagnóstico sobre las capacidades institucionales de la Comisiones de Presupuesto y Hacienda y una propuesta de</p>	<p>Diagnóstico y plan de acción aprobado por el Parlamento.</p> <p>Informe de diagnóstico y propuesta aprobado por la contraparte del Programa en el Parlamento.</p> <p>Informe de diagnóstico y propuestas aprobado por por la contraparte del Programa en el Parlamento.</p>	<p>Ccompromiso de las máximas autoridades del parlamento para que su personal preste apoyo a las tareas de análisis del diagnostico.</p>

ANEXO II
Presupuesto Detallado

	Número	Días	Precio por día	Costo Unitario	BID	Contraparte Local	Total
DIAGNOSTICO PLAN DE ACCION					\$ 380,100	\$ 125,505	\$ 505,605
1.1 EVALUACION DE LA GESTION					\$ 137,500	\$ 38,700	\$ 176,200
Recopilación y análisis de experiencias exitosas en evaluación por resultados en otros países y apoyo en lanzamiento del debate entorno al tema					\$ 25,500	\$ 5,260	\$ 30,760
Consultor Internacional	1	40	\$ 450	\$ 18,000	\$ 14,000	\$ 4,000	\$ 18,000
Pasajes	2		\$ 2,000	\$ 4,000	\$ 4,000		\$ 4,000
Viáticos		30	\$ 172	\$ 5,160	\$ 4,500	\$ 660	\$ 5,160
Logística Eventos y capacitación				\$ 3,600	\$ 3,000	\$ 600	\$ 3,600
Relevamiento de la demanda real en materia de evaluación de resultados (Jerarcas Poder Ejecutivo, legisladores, Tribunal de Cuentas, técnicos que participan en el proceso presupuestal)					\$ 32,000	\$ 9,580	\$ 41,580
Consultoría Nacional - 1 senior	1	180	\$ 87	\$ 15,660	\$ 12,000	\$ 3,660	\$ 15,660
Consultoría Nacional - 3 juniors	3	180	\$ 48	\$ 25,920	\$ 20,000	\$ 5,920	\$ 25,920
Diagnóstico de elaboración y evaluación de resultados en el proceso de asignación de recursos - Administración Central					\$ 80,000	\$ 23,860	\$ 103,860
Consultoría Nacional -1 senior	1	300	\$ 87	\$ 26,100	\$ 20,000	\$ 6,100	\$ 26,100
Consultoría Nacional-9 juniors	9	180	\$ 48	\$ 77,760	\$ 60,000	\$ 17,760	\$ 77,760
1.2 COMPRAS PUBLICAS					\$ 132,600	\$ 42,675	\$ 175,275
Evaluación de las estrategias aplicadas hasta el presente, investigación de mejores prácticas y análisis comparativos.					\$ 62,640	\$ 19,854	\$ 82,494
Consultoría Internacional	1	40	\$ 450	\$ 18,000	\$ 12,500	\$ 5,500	\$ 18,000
Pasajes	2			\$ 4,000	\$ 4,000		\$ 4,000
Viaticos	1	15	\$ 172	\$ 2,580	\$ 2,580		\$ 2,580
Consultoría Internacional	1	75	\$ 450	\$ 33,750	\$ 23,200	\$ 10,550	\$ 33,750
Pasajes	3			\$ 6,000	\$ 6,000		\$ 6,000
Viáticos	1	30	\$ 172	\$ 5,160	\$ 5,160		\$ 5,160
Consultoría Nacional	1	132	\$ 72	\$ 9,504	\$ 6,000	\$ 3,504	\$ 9,504
Equipamiento software	2			\$ 1,500	\$ 1,200	\$ 300	\$ 1,500
Logística capacitación y difusión				\$ 2,000	\$ 2,000		\$ 2,000
Evaluación sobre la creación de un organismo responsable de las compras públicas					\$ 24,900	\$ 8,740	\$ 33,640
Consultoría Internacional	1	30	\$ 450	\$ 13,500	\$ 9,300	\$ 4,200	\$ 13,500
Pasajes	2			\$ 4,000	\$ 3,000	\$ 1,000	\$ 4,000
Viaticos	2	20	\$ 172	\$ 3,440	\$ 3,000	\$ 440	\$ 3,440
Consultor Nacional	2	50	\$ 87	\$ 8,700	\$ 6,000	\$ 2,700	\$ 8,700
Equipamiento	2			\$ 2,000	\$ 1,600	\$ 400	\$ 2,000
Logística capacitación y difusión				\$ 2,000	\$ 2,000		\$ 2,000
Diagnóstico de las Unidades centralizadas de Adquisición					\$ 22,540	\$ 6,360	\$ 28,900

ANEXO II
Presupuesto Detallado

Consultor Internacional	1	30	\$ 450	\$ 13,500	\$ 9,500	\$ 4,000	\$ 13,500
Pasajes	2			\$ 4,000	\$ 4,000		\$ 4,000
Viáticos		20	\$ 172	\$ 3,440	\$ 3,440		\$ 3,440
Consultor Nacional	2	60	\$ 58	\$ 6,960	\$ 4,800	\$ 2,160	\$ 6,960
Equipamiento hardware				\$ 1,000	\$ 800	\$ 200	\$ 1,000
Análisis Sectorial: Propuesta de los bienes/servicios a incluir en procedimientos centralizados de compras					\$ 8,700	\$ 2,825	\$ 11,525
Consultor Nacional	1	75	\$ 67	\$ 5,025	\$ 4,000	\$ 1,025	\$ 5,025
Consultor Nacional	2	100	\$ 55	\$ 5,500	\$ 3,900	\$ 1,600	\$ 5,500
Equipamiento Hardware				\$ 1,000	\$ 800	\$ 200	\$ 1,000
Contrataciones electrónicas. Diseño de estrategia para la implementación de un sistema de e contrataciones gubernamentales electrónicas					\$ 12,520	\$ 4,700	\$ 17,220
Consultor internacional	1	30	\$ 450	\$ 13,500	\$ 9,300	\$ 4,200	\$ 13,500
Pasajes	1			\$ 2,000	\$ 2,000		2000
Viáticos		10	\$ 172	\$ 1,720	\$ 1,220	\$ 500	\$ 1,720
Integración SICE-SGS					\$ 1,300	\$ 196	\$ 1,496
Consultor Nacional	1	22	\$ 68	\$ 1,496	\$ 1,300	\$ 196	\$ 1,496
1.3 SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION FINANCIERA (SIIF)					\$ 60,000	20,000	\$ 80,000
Diagnóstico de los requerimientos para que el sistema de contabilidad patrimonial sea el integrador del SIIF					\$ 12,000		\$ 12,000
Consultoría Internacional (*)	1	40	\$ 300	\$ 12,000	\$ 12,000		12000
Diagnóstico sobre los problemas en la registración y pago en moneda extranjera					\$ 3,000		\$ 3,000
Consultoría nacional	1	60	\$ 50	\$ 3,000	\$ 3,000		3000
Análisis para implementar el Plan Anual de Caja incluyendo estudio sobre el problema de los anticipos de fondos.					\$ 12,000		\$ 12,000
Consultoría Internacional (*)	1	40	\$ 300	\$ 12,000	\$ 12,000		12000
Análisis para la obtención de información de la recaudación de los Grandes Recaudadores y Cajas paraestatales					\$ 6,000		\$ 6,000
Consultoría Nacional	2	60	\$ 50	\$ 6,000	\$ 6,000		6000
Análisis del sistema de rendición de cuentas de las unidades ejecutoras y evaluación de un posible extracto bancario online					\$ 3,000		\$ 3,000
Consultoría Nacional	2	30	\$ 50	\$ 3,000	\$ 3,000		3000
Integración de los distintos sistemas de registro y evaluación de los que operan actualmente de forma de automatizar y simplificar procesos y minimizar las demandas de información de los distintos operadores					\$ 3,000		\$ 3,000
Consultoría Nacional	2	30	\$ 50	\$ 3,000	\$ 3,000		3000
Análisis de los requerimientos del SIIF para la integración de los gobiernos departamentales					\$ 9,000		\$ 9,000
Consultoría Nacional	2	90	\$ 50	\$ 9,000	\$ 9,000		9000
Relevamiento de los sistemas auxiliares utilizados por las distintas unidades ejecutoras					\$ 9,000		\$ 9,000
Consultoría Nacional	3	60	\$ 50	\$ 9,000	\$ 9,000		9000
Análisis para la racionalización de los sistemas de consultas y listados del SIIF, incluyendo un sistema de ayuda y capacitación para los usuarios.					\$ 3,000		\$ 3,000

ANEXO II
Presupuesto Detallado

Consultoría Nacional	1	60	\$ 50	\$ 3,000	\$ 3,000		3000
Apoyo a la firma consultora						\$ 20,000	\$ 20,000
Técnicos contraparte	2	160	\$ 40	\$ 12,800		\$ 12,800	\$ 12,800
Técnico contraparte coordinador	1	180	\$ 40	\$ 7,200		\$ 7,200	\$ 7,200
1.4 DIAGNÓSTICO PROCESO PRESUPUESTARIO PARLAMENTO					\$ 50,000	\$ 24,130	\$ 74,130
Diagnóstico sobre las debilidades del Parlamento en el análisis de evaluación presupuestaria e identificación de instrumentos adecuados para el asesoramiento y formación							
Consultoría Nacional	2	86	\$ 65	\$ 11,180	\$ 11,180		\$ 11,180
Técnico contraparte	1	86	\$ 65	\$ 5,590		\$ 5,590	\$ 5,590
Diagnóstico sobre las capacidades institucionales de las Comisiones de Presupuesto y Hacienda							
Consultoría Nacional	1	108	\$ 65	\$ 7,020	\$ 7,020		\$ 7,020
Técnicos contraparte	2	108	\$ 65	\$ 14,040		\$ 14,040	\$ 14,040
Relevar la estructura actual de los dictámenes del Tribunal de Cuentas							
Consultoría Nacional	1	85	\$ 65	\$ 5,525	\$ 5,525		\$ 5,525
Diagnóstico para la posible apertura de una oficina de estudios presupuestales en el Parlamento y propuesta							
Consultoría Nacional	1	110	\$ 65	\$ 7,150	\$ 7,150		\$ 7,150
Análisis de las distintas alternativas de fortalecimiento de la relación entre el parlamento y la sociedad civil							
Consultoría Nacional	1	85	\$ 65	\$ 5,525	\$ 5,525		\$ 5,525
Apoyo a la creación de una biblioteca virtual							
Consultoría Nacional	1	60	\$ 70	\$ 4,200	\$ 4,200		\$ 4,200
Consultoría Nacional informático	1	90	\$ 50	\$ 4,500	\$ 4,500		\$ 4,500
Técnico informático contraparte	1	90	\$ 50	\$ 4,500		\$ 4,500	\$ 4,500
Capacitación a los parlamentarios, legisladores y el sector privado en gestión por resultados.							
Consultoría Nacional	1	60	\$ 65	\$ 3,900	\$ 3,900		\$ 3,900
Logística				\$ 1,000	\$ 1,000		\$ 1,000
SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN					\$ 38,340	\$ 8,400	\$ 46,740
Sensibilización y Capacitación tema compras					\$ 19,340	\$ 5,100	\$ 24,440
Equipamiento Hardware				\$ 2,000	\$ 1,600	\$ 400	\$ 2,000
Consultor Internacional	1	30	\$ 450	\$ 13,500	\$ 9,300	\$ 4,200	\$ 13,500
Pasajes	2		\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000		\$ 4,000
viáticos		20	\$ 172	\$ 3,440	\$ 3,440		\$ 3,440
Logística				\$ 1,500	\$ 1,000	\$ 500	\$ 1,500
Sensibilización y Capacitación tema evaluación de la gestión					\$ 9,000	\$ 3,300	\$ 12,300
Consultor Nacional	2	50	\$ 87	\$ 8,700	\$ 6,000	\$ 2,700	\$ 8,700
Logística					\$ 3,000	\$ 600	\$ 3,600

ANEXO II
Presupuesto Detallado

Sensibilización y capacitación en gestión por resultados a los funcionarios del Gobierno					\$ 10,000		\$ 10,000
Consultor Nacional	3	30	\$ 87	\$ 7,830	\$ 7,830		\$ 7,830
Logística					\$ 2,170		\$ 2,170
COORDINACIÓN DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA				\$ 55,560	\$ 55,560	\$ 24,000	\$ 55,560
Coordinador del Programa	1	12	\$ 2,000	\$ 24,000		\$ 24,000	\$ 24,000
Auditoría				\$ 3,000	\$ 3,000		\$ 3,000
Imprevistos				\$ 28,560	\$ 28,560		\$ 28,560
TOTAL					\$ 450,000	\$ 157,905	\$ 450,000

Evaluación de la Gestión Pública

ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE NO CONSULTORÍA (en US\$)

N°	Descripción	Costo Actividad			Método de Adquisición	Revisión BID ¹	Fecha
		BID	LOCAL	TOTAL			
Servicios de No Consultoría							
	Pasajes- Diag. Evaluación del Gasto	\$ 4,000		\$ 4,000	CP	ex ante	Enero/07
	Viáticos- Diag. Evaluación del Gasto	\$ 4,500	\$ 660	\$ 5,160	CP	ex ante	Enero/07
	Logística Eventos y capacitación - Diagnóstico Evaluación del Gasto	\$ 3,000	\$ 600	\$ 3,600	CP	ex ante	Febrero/07
	Pasaje-Diag. Compras públicas-	\$ 4,000		\$ 4,000	CP	ex ante	Enero/07
	Viáticos- Diag. Compras públicas	\$ 2,580		\$ 2,580	CP	ex ante	Enero/07
	Pasaje-Diag. Compras públicas	\$ 6,000		\$ 6,000	CP	ex ante	Enero/07
	Viáticos- Diag. Compras públicas	\$ 5,160		\$ 5,160	CP	ex ante	Enero/07
	Logística capacitación y difusión- Compras públicas	\$ 2,000		\$ 2,000	CP	ex ante	Febrero/07
	Pasajes . Diag. Compras Públicas	\$ 4,000	\$ 1,000	\$ 5,000	CP	ex ante	Enero/07
	Viáticos- Diag. Compras Públicas	\$ 3,000	\$ 440	\$ 3,440	CP	ex ante	Enero/07
	Logística-Capacitación y Difusión-Diag. Compras Públicas	\$ 2,000		\$ 2,000	CP	ex ante	Enero/07
	Pasaje-Diag. Compras públicas	\$ 4,000		\$ 4,000	CP	ex ante	Enero/07
	Viáticos- Diag. Compras públicas	\$ 3,440		\$ 3,440	CP	ex ante	Enero/07
	Pasaje-Diag. Compras públicas	\$ 2,000		\$ 2,000	CP	ex ante	Enero/07
	Viáticos- Diag. Compras públicas	\$ 1,220	\$ 500	\$ 1,720	CP	ex ante	Enero/07
	Pasajes . Capacitación Compras Públicas	\$ 4,000		\$ 4,000	CP	ex ante	Marzo/07
	Viáticos- Capacitación Compras Públicas	\$ 3,440		\$ 3,440	CP	ex ante	Marzo/07
	Logística-Capacitación Compras Públicas	\$ 1,000	\$ 500	\$ 1,500	CP	ex ante	Marzo/07
	Logística-Capacitación- Evaluación del Gasto	\$ 3,000	\$ 600	\$ 3,600	CP	ex ante	Marzo/07
	Logística capacitación GPR	2170		2170	CP	ex ante	Marzo/07
Adquisición de Bienes							
1,3	Equipamiento software	\$ 1,200	\$ 300	\$ 1,500	CP	ex ante	Enero/07
	Equipamiento software	\$ 1,600	\$ 400	\$ 2,000	CP	ex ante	Enero/07
	Equipamiento Hardware	\$ 800	\$ 200	\$ 1,000	CP	ex ante	Enero/07
	Equipamiento Hardware	\$ 800	\$ 200	\$ 1,000	CP	ex ante	Enero/07
	Equipamiento Hardware	\$ 1,600	\$ 400	\$ 2,000	CP	ex ante	Enero/07
Total Servicios de No Consultoría		\$ 62,340	\$ 4,300	\$ 66,640			
TOTAL BIENES Y SERVICIOS DE NO CONSULTORÍA		\$ 6,000	\$ 1,500	\$ 7,500			
2	Imprevistos	\$ -	\$ -	\$ -			

Método de adquisición

CP: Comparación de precios

ANEXO IV
Plan de Adquisiciones
CONSULTORÍAS

Evaluación de la Gestión Pública

CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA (en US\$)

CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORIA (en US\$)							
Nº	Descripción	Costo Actividad			Método de Selección	Revisión BID	Fecha
		BID	LOCAL	TOTAL			
Consultores Individuales							
	Consultoría Internacional -Evaluación del Gasto	\$ 14,000	\$ 4,000	\$ 18,000	CI	ex ante	Enero/07
	Consultoría Nacional - 1 senior -Relevamiento demanda real	\$ 12,000	\$ 3,660	\$ 15,660	CI	ex ante	Enero/07
	Consultoría Nacional -3 juniors- Relevamiento demanda real	\$ 20,000	\$ 5,920	\$ 25,920	CI	ex ante	Enero/07
	Consultoría Nacional- 1 senior- Diag. Evaluación de resultados en el proc.	\$ 20,000	\$ 6,100	\$ 26,100	CI	ex ante	Enero/07
	Consultoría Nacional - 9 juniors-Diag. Evaluación de resultados en el proceso d	\$ 60,000	\$ 17,760	\$ 77,760	CI	ex ante	Enero/07
	Consultoría Internacional- Evaluación estrategias Compras Públicas	\$ 12,500	\$ 5,500	\$ 18,000	CI	ex ante	Enero/07
	Consultoría Internacional- Evaluación Estrategias Compras Públicas	\$ 23,200	\$ 10,550	\$ 33,750	CI	ex ante	Enero/07
	Consultoría Nacional-Evaluación Estrategias Compras Públicas	\$ 6,000	\$ 3,504	\$ 9,504	CI	ex ante	Enero/07
	Consultoría Internacional -Estudio creación de Organismo resp. Compras	\$ 9,300	\$ 4,200	\$ 13,500	CI	ex ante	Enero/07
	Consultoría Naciona-Estudio creación de Organismo resp. Compras	\$ 6,000	\$ 2,700	\$ 8,700	CI	ex ante	Enero/07
	Consultor Internacional- Diagnóstico Unidades Centralizadas	\$ 9,500	\$ 4,000	\$ 13,500	CI	ex ante	Enero/07
	Consultor Nacional- Diagnóstico Unidades Centralizadas	\$ 4,800	\$ 2,160	\$ 6,960	CI	ex ante	Enero/07
	Consultor Nacional- Análisis Sect. Propusta de bienes y servicios	\$ 4,000	\$ 1,025	\$ 5,025	CI	ex ante	Enero/07
	Consultor Nacional- Análisis Sect. Propuesta de bienes y sericios	\$ 3,900	\$ 1,600	\$ 5,500	CI	ex ante	Enero/07
	Consultor Internacional- Contrataciones electrónicas	\$ 9,300	\$ 4,200	\$ 13,500	CI	ex ante	Enero/07
	Consultor Nacional- Integración SICE-SGS	\$ 1,300	\$ 196	\$ 1,496	CI	cx ante	Enero/07
	Consultor Nacional- Diag. Debilidades del Parlamento evaluación pres.	\$ 11,180		\$ 11,180	CI	ex ante	Enero/07
	Consultor Nacional-Diag. Capacidades de las Comisiones de Pres.	\$ 7,020		\$ 7,020	CI	ex ante	Enero/07
	Consultor Nacional- Diag. Estructura dictámenes del Tribunal de Cuentas	\$ 5,525		\$ 5,525	CI	ex ante	Enero/07
	Consultor Nacional-Diag. apertura de oficina de estudios presupuestales.	\$ 7,150		\$ 7,150	CI	ex ante	Enero/07
	Consultor Nacional-Diag. alternativa fort. Parlamento- Sociedad Civil	\$ 5,525		\$ 5,525	CI	ex ante	Enero/07
	Consultor Nacional-apoyo creación de una biblioteca virtual	\$ 4,200		\$ 4,200	CI	ex ante	Febrero/07
	Consultor Nacional-apoyo creación de una biblioteca virtual	\$ 4,500		\$ 4,500	CI	cx ante	Febrero/07
	Consultor Nacional-cap. parlamentarios, legisladores y sector privado	\$ 3,900		\$ 3,900	CI	ex ante	Marzo/06
	Consultor Internacional- Capacitacion tema compras públicas	\$ 9,300	\$ 4,200	\$ 13,500	CI	ex ante	Marzo/07
	Consultor Nacional- Capacitación tema evaluación del gasto	\$ 6,000	\$ 2,700	\$ 8,700	CI	ex ante	Marzo/07
	Consultor Nacional- Capacitación GPR	\$ 7,830		\$ 7,830	CI	ex ante	Marzo/07
Firmas Consultoras							
	Consultoría para el Diagnóstico del SIIF	\$ 60,000	\$ 20,000	\$ 80,000	EC	ex ante	Enero/07
Total Consultores Individuales		\$ 287,930	\$ 83,975	\$ 371,905			
TOTAL CONSULTORÍAS		\$ 60,000	\$ 20,000	\$ 80,000			

Método de selección

ANEXO IV
Plan de Adquisiciones
CONSULTORÍAS

CI: Consultor Individual

Áreas y actividades del diagnóstico

El diagnóstico deberá identificar las debilidades y fortalezas en las áreas claves de la gestión por resultados, específicamente en:

- a. **Evaluación del Presupuesto.** Se analizará el ciclo de gestión pública identificando las causas que dificultan el uso de la información, generada por evaluación, para la retroalimentación del presupuesto. El Programa financiará: (i) la recopilación y análisis de experiencias internacionales exitosas en evaluación por resultados y taller para su disseminación y debate del tema con el gobierno; (ii) identificación de las competencias y desempeño en materia de evaluación de cada organismo que participe en el proceso presupuestario; (iii) identificación y análisis de la demanda de evaluación de los principales funcionarios del Poder Ejecutivo y de los legisladores cuyas funciones se relacionan con el presupuesto y control de la gestión; (iv) identificación de debilidades para el uso de la evaluación de los resultados en el proceso de asignación de recursos; (v) diagnóstico sobre el marco normativos e institucional para evaluación por resultados; (vi) elaboración de propuestas metodológicas de evaluación del presupuesto que integrarían el Sistema de Evaluación de Resultados; y (vii) elaboración de una propuesta de plan de acción.
- b. **Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF).** Se efectuará un relevamiento de las necesidades de información para una gestión integrada, tanto de los usuarios actuales del Sistema como de los usuarios potenciales, que sirva de insumo para elaborar un Plan de Acción de reingeniería o actualización del SIIF. El Programa financiará: (i) un diagnóstico de los requerimientos para que el sistema de contabilidad patrimonial sea el integrador del SIIF; (ii) un análisis sobre los problemas de registración y pago en moneda extranjera; (iii) un análisis del Sistema de Cuota financiera actual en el SIIF y una propuesta de para la implementación de un sistema de Plan Anual de Caja; (iv) un análisis de la forma en como se registra en el SIIF la información actual de la recaudación de los Grandes Recaudadores y las Cajas Paraestatales, así como una propuesta de Plan de Acción para obtener esa información en un mejor tiempo y forma; (v) un análisis y una propuesta de Plan de Acción con los requerimientos necesario para incorporar la información de los gobiernos departamentales al SIIF; (vi) un análisis con las características de los sistemas auxiliares identificados en las Unidades Ejecutoras y un Plan de Acción para incorporar las mismas al SIIF; (vii) un análisis y una propuesta de Plan de Acción para racionalizar las consultas y listados existentes en el SIIF y un sistema que permita su correcta interpretación; (viii) un análisis del sistema de rendición de cuentas de las unidades ejecutoras y evaluación de un posible extracto online; (ix) integración del SIIF con los distintos sistemas de registro y evaluación que operan actualmente, con el fin de automatizar y simplificar

procesos y minimizar las demandas de información de los distintos operadores, entre otros; (x) análisis de alternativas tecnológicas (arquitectura, conectividad, seguridad, hardware, y lógica del sistema) con el análisis costo beneficio de cada una (incluyendo aspectos de economía política) y (x) elaboración de una propuesta de plan de acción para la reingeniería del SIIF.

- c. **Compras Públicas.** El diagnóstico tomará en cuenta el documento del CPAR y abordará los siguientes temas: (i) análisis de las estrategias de compras aplicadas hasta la fecha; (ii) estudio de factibilidad para la creación de un organismo responsable de las compras del Estado y una propuesta de implementación en caso de ser favorable; (iii) análisis de los resultados obtenidos con la implementación de las unidades centralizadas de adquisición; (iv) desarrollo de un sistema nacional de recopilación de datos y clasificación de bienes y servicios; (v) evaluación de los sistemas con el fin de detectar necesidades de actualización tecnológica y de integración de la visión de los usuarios al respecto; (vi) integración del SICE con el SIIF y con el sistema de gestión de salud (SGS); y (vii) elaboración de una propuesta de plan de acción.
- d. **Aprobación y control del Presupuesto por el Parlamento:** el diagnóstico incluirá el análisis sobre: (i) las debilidades en la evaluación presupuestaria e identificación de las necesidades e instrumentos adecuados para el asesoramiento y formación en materia presupuestaria en el Parlamento; (ii) las capacidades institucionales de la Comisiones de Presupuesto y Hacienda, considerando los mecanismos de comunicación actuales entre las Comisiones y el Tribunal de Cuentas; (iii) la estructura actual de los dictámenes del Tribunal de Cuentas, analizando si el formato de presentación de la información promueve o dificulta su utilización por parte de los diferentes actores relevantes (legisladores, miembros del poder ejecutivo, académicos, sociedad civil, entre otros); (iv) la viabilidad de crear una oficina de estudios presupuestales en el Parlamento; (v) fortalecimiento de la relación entre el Parlamento y la sociedad civil; y (vi) la creación de una biblioteca virtual que contenga un archivo documental, decretos, leyes, información macroeconómica, links con otros parlamentos de los países de la región.