**Lecciones aprendidas de proyectos similares financiados por el Banco**

UR-L1028 Programa de Apoyo a la Gestión Tributaria

**La planificación inicial del ritmo de ejecución** debe contemplar la complejidad de los procesos de reforma y reestructura, así como las dificultades de ajuste presupuestal una vez que el Programa entra en ejecución. Originalmente se previó para el primer año de ejecución un ritmo bastante elevado, el cual no resultó posible, lo que posteriormente generó demoras en los años subsiguientes en virtud de las dificultades para obtener créditos presupuestales adicionales.

En los **procesos de adquisición de equipamiento informático**, se observan dificultades para los proveedores comprometer un origen para los bienes, en virtud que las empresas fabricantes poseen múltiples plantas y, dada su forma de organización, los despachos de los bienes pueden provenir de uno u otro país, dependiendo del momento exacto en el cual la orden de producción es ingresada. Esto provoca en algunos casos que los proveedores decidan no presentarse a licitaciones que contienen una restricción de origen, como es el caso del Banco.

UR-L1027 – Programa de Mejora de la Calidad del Gasto y del Proceso Presupuestario

**Las acciones de modernización de la gestión requieren de tiempo para involucrar a los funcionarios**. En los programas de modernización y transformación institucional es frecuente que se produzcan demoras en su implementación, difíciles de prever a priori, que surgen de la necesidad de alinear e involucrar a los funcionaros en las nuevas formas de gestión. Ello dificulta naturalmente la programación de los productos y resultados al momento de formularse los programas y proyectos, pues múltiples factores inciden en retrasos, cambios tácticos, etc. Así como también dificulta el cumplimiento en tiempo de los productos y resultados planificados. Recomendación para la acción: incorporar en la estrategia de implantación, el desarrollo de casos piloto en distintos puntos de la Administración que muestren resultados concretos y rápidos, y así contribuyan a vencer resistencias y temores.

**La complejidad política de la transformación institucional**. Los cambios en las prácticas de planificación, seguimiento y evaluación, así como los procesos de reestructuras organizativas y simplificación de trámites no son temas exclusivamente técnicos sino que tiene implicancias y connotaciones políticas de magnitud. Por ello, requiere el involucramiento de las autoridades y de los funcionarios, quienes deben estar convencidos de la oportunidad y conveniencia de la transformación para que esta sea viable, así como actuar estratégicamente en asuntos y momentos claves. Recomendación para la acción: hallar los líderes claves y persuadirlos de entrar en acción en las instancias oportunas en pro de los objetivos e instrumentos del programa.

**La importancia de la flexibilidad en la administración del programa por parte del Banco.** Los cambios de autoridades y coordinadores de proyectos suelen generar cambios en la priorización de los productos planeados en el proyecto original, así como modificaciones en las estrategias de implementación. La lección aprendida en este caso es que el manejo flexible de la planificación y programación original del Programa permitió continuar su ejecución en el marco de los objetivos trazados, sin que se generasen fricciones y demoras por efecto de la formalización de los ajustes tácticos durante la ejecución. Recomendación para la acción: mantener una supervisión alerta pero flexible ante los cambios de liderazgo, procurando el mantenimiento de los objetivos originales y evitando la interrupción del flujo de financiamiento a causa de la preparación y aprobación de reprogramaciones o reformulaciones.

UR-L1031–Programa de Fortalecimiento de los Organismos de Control y Gestión Presupuestaria

**La conveniencia de una ejecución centralizada.** Tratándose de un programa con actividades en 4 entidades altamente independientes entre sí (Tribunal de Cuentas, Auditoría Interna, Contaduría General y Unidad de Presupuesto MEF), la definición de un mecanismo de ejecución centralizado en la UPN del MEF posibilitó cierta disciplina y orden en la conducción de los componentes, así como también facilitó el monitoreo por parte del Banco.

UR-L1037-Programa de Reforma de la Gestión Aduanera

En programas técnica y políticamente complejos, realizar un **análisis pormenorizado de la capacidad institucional de la entidad que llevará a cabo la ejecución del programa**, y realizar una planificación y programación de metas realista.

Prestar especial atención a posibles situaciones de afectación de intereses derivadas del accionar del programa y plantear **medidas tempranas de mitigación de riesgos**, en lo posible desde el diseño de la operación buscando identificar los posibles grupos afectados y trabajar con ellos de manera anticipada.

Contemplar en el diseño de la operación el desarrollo de instrumentos que permitan llevar adelante un **efectivo monitoreo y evaluación de las acciones** que se llevan a cabo.

Asegurar el **diálogo y trabajo intersectorial al interior del Banco** para asegurar la coherencia en la ejecución de la operación y optimizar su impacto.

BR-L1102 – Modernización de los Instrumentos y Sistemas de Gestión de la Administración Pública Federal

En el diseño de este programa se combinó adecuadamente el apoyo a mejoras en los procesos de planificación y presupuesto con la incorporación de la información en la toma de decisiones.

1. **Aplicación de lecciones aprendidas al proyecto**

Se diseñó un programa con objetivos claros y con un **plan de actividades flexibles** para atender las necesidades diversas de distintos organismos que les permita cooperar con los objetivos del programa.

**La duración y la intensidad de la intervención en cada organismo** será definida en función del diagnóstico y plan de acción que se elabore para cada caso específico.

Se ha definido un **esquema de ejecución centralizada**, con participación de múltiples organismos beneficiarios que tomarán parte de las definiciones técnicas pero no de la gestión financiera y administrativa.

1. **Complementariedad con operaciones en ejecución y recientemente finalizadas**

El Programa complementa el **Programa UR-L1031** **de Fortalecimiento de los Organismos de Control y Gestión Presupuestaria** en que construirá sobre las capacidades creadas con el apoyo de dicho programa UR-L1031 en cuanto a la creación de la Unidad de Presupuesto Nacional (UPN), el fortalecimiento de la coordinación entre programación financiera anual, presupuestación, y programación anual de caja, el desarrollo de la primera versión del sistema GEMAP y la profesionalización de sus recursos humanos. El presente Programa elevará los desafíos para la UPN y la proveerá con nuevos instrumentos y capacidades técnicas que le posibilitarán una gestión presupuestaria más eficiente.

El Programa es complementario al **UR-L1089 - Programa de Modernización de la Gestión Financiera Pública (SIIF2)** que apunta a reformar y mejorar los procesos y sistemas de administración presupuestal y contable transversales a toda la Administración. En este sentido, el fortalecimiento del SIIF 2 es un insumo importante para lograr que las reformas específicas a cada institución produzcan información de calidad y comparable

El programa complementa el Programa **UR-L1027 de Mejora de la Calidad del Gasto y del Proceso Presupuestario**, el cual se enfocó en la planificación estratégica de los organismos y la definición de indicadores y metas de gestión a nivel de resultados; así como también por los **programas de apoyo al Sistema Nacional de Inversión Pública (UR-T1013 y UR-T1035)** dirigidos a perfeccionar los procesos de análisis ex ante y priorización de proyectos de inversión. El presente programa ayudará a establecer un correlato entre las metas y logros a nivel de producción de servicios y el correspondiente desempeño financiero.

Complementa los resultados del **Programa de Apoyo a la Gestión Tributaria UR-L1028** centrado en la eficiencia de la gestión de los ingresos tributarios, en la medida que contribuirá a una gestión más eficiente de los recursos estatales.

El Programa complementará y consolidará algunas transformaciones implementadas en la Dirección Nacional de Aduanas mediante el proyecto UR-L1037 de Reforma de la Gestión Aduanera, derivadas de la instrumentación del Código Aduanero y el desarrollo de un sistema de planificación estratégica y de costeo de productos de la gestión.