

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

URUGUAY

PROGRAMA DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y FINANCIERA

(UR-L1151)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Roberto Fernandez (ICS/CUR), Jefe de Equipo; Axel Radics (FMM/CUR), Jefe de Equipo Alterno; Pedro Farías, Raimundo Arroio, Giovanna Mahfouz, Nathalie Hoffman (IFD/ICS); Francisco Caldas (ICS/CBR); Guillermo Eschoyez (LEG/SGO); Abel Cuba, Emilie Chapuis (FMP/CUR); e Irene Berardo (Consultora).

De conformidad con la Política de Acceso a Información el presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO	1
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS.....	2
A. Antecedentes, Problemática y Justificación	2
B. Objetivos, Componentes y Costo.....	11
C. Indicadores Claves de Resultados.....	13
II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS	13
A. Instrumentos de Financiamiento	13
B. Riesgos Ambientales y Sociales	14
C. Riesgos Fiduciarios	14
D. Otros Riesgos del Proyecto	14
III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.....	15
A. Resumen de los Arreglos de Implementación	15
B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados.....	18

ANEXOS	
Anexo I	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) - Resumen
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios

ENLACES ELECTRÓNICOS	
REQUERIDOS	
1.	Plan de Ejecución Plurianual (PEP) y Plan Operativo Anual (POA)
2.	Plan de Monitoreo y Evaluación (PME)
3.	Plan de Adquisiciones (PA)
OPCIONALES	
1.	Análisis Económico del Proyecto y Planilla de Cálculo
2.	Presupuesto Detallado
3.	Borrador de Reglamento Operativo del Programa (ROP)
4.	Filtro de Política de Salvaguardias (SPF) y Formulario de Evaluación de Salvaguardia para la Clasificación de Proyectos (SSF)

ABREVIATURAS	
AGESIC	Agencia de Gobierno Electrónico, Sociedad de la Información y del Conocimiento
ARF	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios
CGN	Contaduría General de la Nación
CRF	Marco de Resultados Corporativos/ <i>Corporate Results Framework</i>
CUT	Cuenta Única de Tesorería
DGS	Dirección General de Secretaría
FMI	Fondo Monetario Internacional
GEMAP	Sistema de Gestión de las Modificaciones de Asignaciones Presupuestales
GFP	Gestión Financiera Pública
GRP	<i>Government Resource Planning</i> o Sistema Integrado de Gestión
MdR	Matriz de Resultados
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
OE	Organismo Ejecutor
PA	Plan de Adquisiciones
PCR	Informe de Terminación del Proyecto
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
PMR	Informe de Monitoreo del Progreso
POA	Plan Operativo Anual
PPP	Proyectos de Participación Público-Privada
REDUY	Red de Datos Privada del Estado Uruguayo
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SIIF	Sistema Integrado de Información Financiera
TCR	Tribunal de Cuentas de la República
TGN	Tesorería General de la Nación
TIR	Tasa Interna de Retorno
UCP	Unidad Coordinadora de Proyectos
UGD	Unidad de Gestión de Deuda
UIS	Actualización de la Estrategia Institucional
UPN	Unidad de Presupuesto Nacional
UPPP	Unidad de Proyectos de Participación Público-Privada
VPN	Valor Presente Neto

RESUMEN DEL PROYECTO
URUGUAY
PROGRAMA DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y FINANCIERA
(UR-L1151)

Términos y Condiciones Financieras				
Prestatario: República Oriental del Uruguay			Facilidad de Financiamiento Flexible^(a)	
			Plazo de amortización:	25 años
Organismo Ejecutor (OE): Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), a través de la Dirección General de Secretaría (DGS) con el apoyo de la Unidad de Coordinadora de Proyectos (UCP)			Periodo de desembolso:	5 años
			Periodo de gracia:	5,5 años ^(b)
Fuente	Monto (US\$)	%	Tasa de interés:	Basada en LIBOR
BID (Capital Ordinario):	17.000.000	85	Comisión de crédito:	^(c)
			Comisión de inspección y vigilancia:	^(c)
Local:	3.000.000	15	Vida Promedio Ponderada (VPP):	15,25 años ^(d)
Total:	20.000.000	100	Moneda de aprobación:	Dólares de los Estados Unidos de América
Esquema del Proyecto				
Objetivo del proyecto/descripción: El programa contribuirá a aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión presupuestaria y financiera, a través de: (i) una mayor generación y uso de información para el manejo de los recursos en los organismos estatales; y (ii) la modernización de los procedimientos y herramientas de gestión financiera pública en distintas unidades del MEF.				
Condición contractual especial previa al primer desembolso del financiamiento: La presentación al Banco por parte del prestatario de evidencia de la entrada en vigor del Reglamento Operativo del Programa (ROP) en los términos previamente acordados con el Banco (¶3.9).				
Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna.				
Alineación Estratégica				
Desafíos^(e):	SI <input type="checkbox"/>	PI <input type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>	
Temas Transversales^(f):	GD <input type="checkbox"/>	CC <input checked="" type="checkbox"/>	IC <input checked="" type="checkbox"/>	

^(a) Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1) el Prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda y de tasa de interés. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.

^(b) Bajo las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FFF), cambios en el periodo de gracia son posibles siempre que la Vida Promedio Ponderada (VPP) Original del préstamo y la última fecha de pago, documentadas en el contrato de préstamo, no sean excedidas.

^(c) La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.

^(d) La VPP original del préstamo podrá ser menor dependiendo de la fecha de firma del contrato de préstamo.

^(e) SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).

^(f) GD (Igualdad de Género y Diversidad); CC (Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

A. Antecedentes, Problemática y Justificación

- 1.1 **Antecedentes.** En los últimos 10 años, se realizaron en Uruguay diversos avances en los procesos de gestión presupuestaria y financiera pública¹. Se diseñó un modelo conceptual para el sistema de administración financiera de la administración central². El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha implementado o mejorado sistemas de información y de gestión en las áreas de formulación y ejecución presupuestaria, contabilidad pública, tesorería, auditoría, catastro, deuda pública y proyectos de participación público-privada³.
- 1.2 En el área de la formulación y ejecución presupuestaria, a partir de 2010, se implementaron sistemas de información y gestión para apoyar el proceso de elaboración del presupuesto quinquenal, así como también para la gestión de las modificaciones al presupuesto originalmente aprobado durante su ejecución⁴. Asimismo, se implementó un sistema de elaboración del presupuesto quinquenal que incorpora la interacción informatizada entre organismos estatales que forman parte del presupuesto nacional, la cual habilita a cada organismo a remitir por esa vía su propuesta presupuestal, así como también la revisión y aprobación por el MEF, la Oficina Nacional de Servicio Civil y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto⁵; con ganancias de eficiencia en la formulación presupuestal.
- 1.3 En el ámbito del manejo financiero, se mejoró la calidad de las proyecciones y reprogramaciones anuales y mensuales para atender las necesidades financieras de los organismos, mediante la implementación de un Sistema de Información Presupuestal y Financiera que facilita la toma de decisiones oportuna y eficaz por parte de la Unidad de Presupuesto Nacional (UPN) y la Tesorería General de la Nación (TGN) durante el ciclo presupuestal, y opera de forma colaborativa con las gerencias financieras de los organismos. Además, se introdujeron mejoras en el manejo coordinado de las cuentas bancarias de los diversos organismos estatales, lo cual ha posibilitado reducir los saldos y maximizar los rendimientos financieros; esto se logró en parte gracias a la introducción del Sistema de Gestión de Disponibilidades, a cargo de la TGN⁶.

¹ Refiere a las normas, sistemas y procedimientos que intervienen en las operaciones de programación gestión y control necesarias tanto para la captación como para el gasto de los recursos.

² El diseño del modelo conceptual fue financiado por el Banco por medio del Programa de Fortalecimiento de Organismos de Control y Gestión Presupuestaria (Préstamo 2085/OC-UR).

³ A la fecha del último diagnóstico del Sistema de Evaluación PRODEV (SEP-2013), Uruguay se encontraba entre los ocho países mejor evaluados entre 25 países de América Latina y el Caribe. Fuente: Kaufmann y Sangines, Avances y Desafíos en la Gestión para Resultados en el Desarrollo en América Latina y el Caribe, BID, 2014, p.22.

⁴ Sistema de Gestión de las Modificaciones de Asignaciones Presupuestales (GEMAP).

⁵ Esta Oficina, dependiente de la Presidencia de la República, tiene entre sus cometidos elaborar el presupuesto, en colaboración con el MEF.

⁶ Estas innovaciones fueron financiadas por el Banco mediante los proyectos 2085/OC-UR, 3161/OC-UR y 3398/OC-UR.

- 1.4 En lo relacionado con el registro contable y reportes, se está iniciando la modernización del Sistema Integrado de Información Financiera⁷. El sistema actual está desarrollado sobre una plataforma tecnológica que data de 21 años y presenta restricciones para incorporar diversas funcionalidades, tales como la multianualidad, la flexibilidad en la generación de reportes y procesos de *business intelligence*.
- 1.5 Se están implementando un conjunto de mejoras en los sistemas de gestión de recursos (financieros, humanos y materiales) en entidades de la administración central y organismos descentralizados⁸. Actualmente se están diseñando, desarrollando e implementando proyectos de mejora de la gestión institucional en 12 organismos estatales, que representan el 46% del presupuesto⁹. Particularmente, se está apoyando el desarrollo o mejoramiento de: (i) sistemas de gestión integral de recursos (o sistemas de "GRP",) en nueve organismos¹⁰; (ii) los sistemas de gestión de gastos y de *business intelligence* en el Instituto del Niño y el Adolescente; (iii) el sistema de gestión de recursos materiales, adquisiciones y distribución en la Administración de Servicios de Salud del Estado; (iv) el sistema de seguimiento de juicios contra el Estado¹¹; (v) el módulo de presentismo para el Sistema de Gestión Humana de la Oficina del Servicio Civil; y (vi) sistemas integrales de administración de personal en el Instituto del Niño, el Consejo de Educación Primaria, el Instituto Nacional de Inclusión Social Adolescente y el Ministerio del Interior. Se espera que la información que proveen estos nuevos sistemas posibilitará a los directivos de organismos estatales tomar decisiones que conduzcan al uso más eficiente de los recursos.
- 1.6 En los ámbitos relativos al financiamiento del gasto público, el MEF ha continuado fortaleciendo sus capacidades de gestión de las unidades responsables de las distintas fuentes de ingresos, Dirección General Impositiva, Dirección Nacional de Aduanas, Unidad de Gestión de Deuda (UGD) y Unidad de Proyectos de Participación Público Privada (UPPP)¹².

⁷ Su desarrollo e implementación serán financiados con recursos del Programa de Modernización de la Gestión Financiera Pública (3161/OC-UR), actualmente en ejecución.

⁸ Organismos descentralizados definidos por el Art. 220 de la Constitución de la República. La administración central más estos organismos descentralizados conforman el conjunto de organismos comprendidos en el presupuesto nacional, los cuales se financian con los ingresos generales del gobierno.

⁹ Refiere a la participación en la ejecución presupuestal de 2017 y se calcula incluyendo los organismos de la Administración Central y los descentralizados definidos en el Artículo 220 de la Constitución. Por ende, se excluyen las siguientes categorías: transferencias a la seguridad social, intereses de la deuda pública, subsidios y subvenciones y créditos diversos. Cuenta con apoyo del Programa de Fortalecimiento de la Gestión Presupuestaria (3398/OC-UR), actualmente en ejecución.

¹⁰ Se trata de sistemas de gestión integrada de recursos, conocidos como "*Government Resource Planning*" o "GRP", los cuales se componen de diferentes módulos, tales como producción de servicios, adquisiciones, logística, contabilidad (de varios tipos), gestión presupuestal y financiera, gestión de proyectos, inventarios y control de almacenes y plantilla de personal. En dos de los nueve organismos los sistemas ya se encuentran en producción (Ministerios de Salud y de Trabajo), mientras que en los siete restantes (Consejo de Educación Primaria, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Defensa, Oficina de Servicio Civil, Instituto de Inclusión Social Adolescente, y Fiscalía General de la Nación) los proyectos se encuentran en etapa de formulación o desarrollo. En conjunto, el gasto gestionado por estos sistemas GRP una vez implementados equivale a un 22% del presupuesto de la administración central más los organismos descentralizados.

¹¹ El sistema reside en el Ministerio de Educación y Cultura y cada ministerio carga y actualiza mediante acceso *web* la información relativa a las demandas y juicios que lo involucran.

¹² El Banco ha apoyado mediante los préstamos 2792/OC-UR de Capacidad Institucional del MEF; 1894/OC-UR de Apoyo a la Dirección Nacional de Aduanas; y 1783/OC-UR de Apoyo a la Gestión Tributaria.

- 1.7 **Problema principal.** A pesar de las mejoras concretadas o en vías de implementación, es necesario continuar mejorando la eficacia y eficiencia de la gestión presupuestaria y financiera de la Administración Central. Los organismos estatales en general no cuentan con información adecuada para la toma de decisiones y la adopción de acciones de mejora en la eficiencia del gasto. Ello se evidencia, en parte, en que subsisten divergencias entre lo presupuestado anualmente y lo efectivamente utilizado (del orden de 4,2% del presupuesto en 2017)¹³.
- 1.8 La subejecución presupuestaria representa una señal clara de la existencia de deficiencias en procesos relacionados con el manejo de los recursos que inciden sobre la eficacia y la eficiencia del gasto, como lo son la planificación financiera, la gestión de las reprogramaciones y ajustes al presupuesto anual y la gestión de los procesos de adquisiciones y contrataciones. Esta problemática abarca un universo de 196 unidades organizativas y 96 programas presupuestales pertenecientes a la administración central y los organismos descentralizados, que concentran más del 50% del presupuesto nacional¹⁴. La existencia de una subejecución implica que el gobierno debe incurrir en costos de financiamiento o, en su caso, costos de oportunidad relacionados con la disponibilidad de un volumen de recursos superior al que efectivamente se ejecuta¹⁵.
- 1.9 **Factores causales.** Los factores causales del problema principal son: (i) limitaciones en los sistemas de información y en las capacidades técnicas para generar y procesar información presupuestal, financiera y de gestión¹⁶; y (ii) limitaciones en las herramientas y procesos de Gestión Financiera Pública (GFP) a nivel del órgano rector (MEF).
- 1.10 En relación con el primer factor causal, referido a las limitaciones en los sistemas de información y en las capacidades técnicas para generar y procesar información presupuestal y utilizarla para la toma de decisiones por parte de las gerencias de organismos estatales, se observa que es escasa la consideración de información sobre el volumen de servicios prestados, sus costos y otras variables relevantes en la toma de decisiones relativa a la asignación, reasignación y ejecución del presupuesto. A pesar de la promoción de sistemas integrados de información y gestión en los organismos, tanto la producción oportuna como el uso de datos e informaciones para la toma de decisiones de gestión, con implicancias económicas y presupuestales, es todavía incipiente.
- 1.11 La información relativa a la cantidad y características de los servicios a la ciudadanía se encuentra fragmentada dentro de cada organismo. Además, los

¹³ El monto no ejecutado en 2017 representó un monto de US\$463 millones. Esto refiere al conjunto de organismos de la Administración Central más los organismos descentralizados pertenecientes al presupuesto nacional (incluyendo Subsidios y Créditos Diversos). En el sistema presupuestario de Uruguay, los recursos económicos son asignados en tres instancias complementarias entre sí: (i) al inicio de cada período del gobierno, mediante una ley de presupuesto quinquenal; (ii) en el ajuste presupuestario que el Parlamento aprueba anualmente (Ley de Rendición de Cuentas anual); y (iii) ajustes presupuestales que se realizan durante el transcurso del ejercicio fiscal.

¹⁴ Correspondiendo el resto del gasto a transferencias a la seguridad social e intereses de la deuda pública.

¹⁵ La subejecución observada en 2017 habría significado un costo financiero de US\$5,5 millones.

¹⁶ Refiere a aquellos que integran el presupuesto nacional, esto es, organismos de la Administración Central y organismos descentralizados definidos en el Artículo 220 de la Constitución.

datos de producción de los organismos no están vinculados con su ejecución financiera, lo cual impide un análisis de costos¹⁷. En este aspecto, el Gobierno de Uruguay ha iniciado un proceso de mejora sustantiva de la producción, tratamiento y análisis de información institucional por parte de los organismos estatales mediante el desarrollo e implementación de sistemas GRP y otros sistemas específicos de gestión¹⁸. Estos sistemas posibilitarán disponer de información oportuna y completa para sustentar el análisis y la toma de decisiones gerenciales en cada organismo.

- 1.12 Con el proyecto en ejecución se financiará el desarrollo e implementación de sistemas GRP en nueve organismos que representan un 22% del presupuesto. A pesar de los esfuerzos, la cobertura de organismos con GRP es aún muy incipiente y es necesario ampliarla a otros organismos que en su mayoría presentan las siguientes limitaciones: (i) utilizan sistemas parciales para las distintas áreas de la gestión y construyen bases de datos aisladas que no se conectan ni comparten con el resto del organismo; (ii) carecen de sistemas de gestión en áreas específicas de su misión institucional; (iii) los gerentes y directivos no utilizan de forma sistemática información en el proceso de toma de decisiones en la gestión cotidiana de los organismos; y (iv) son escasas las evaluaciones de la eficiencia en la gestión.
- 1.13 Por otra parte, los organismos que han sido apoyados con el desarrollo de sistemas GRP, aún presentan carencias tales como: (i) los sistemas tienen distintos niveles de funcionalidades entre los organismos, lo cual hace muy heterogénea la disponibilidad de datos; (ii) los gerentes y directivos aún no utilizan plenamente la información generada por los GRPs para la toma de decisiones¹⁹; y (iii) aún es escasa la evaluación de los resultados logrados gracias a los nuevos sistemas.
- 1.14 El segundo factor causal, referente a limitaciones en las herramientas y procesos de GFP, afecta diversas áreas a nivel del MEF incluyendo la planificación presupuestaria y financiera, la ejecución del presupuesto, los procesos de pagos, las acciones de control y auditoría, el registro contable y la consolidación de los resultados fiscales, las bases de datos catastrales y los mecanismos de financiamiento público no tributario (deuda pública y proyectos público-privados).
- 1.15 En el ámbito de la gestión de tesorería, no es factible realizar un manejo integral y eficiente de las disponibilidades debido a que aún existen múltiples cuentas bancarias a nombre de distintos organismos estatales. Aunque se han hecho avances hacia un sistema de cuenta única, estos aún son parciales y no han

¹⁷ Según la última evaluación disponible - Sistema de Evaluación PRODEV (SEP-2013) - los sistemas que proveen información sobre volumen de servicios provistos por los organismos se encuentran en general en fase inicial de implementación o en desarrollo y la información sobre la calidad de los bienes y servicios es satisfactoria solo en uno de cuatro sectores relevados (educación). Además, son prácticamente nulos los indicadores de eficiencia en cuanto a costos de los servicios. Fuente: Informe detallado de País SEP 2013.

¹⁸ Con el apoyo del Banco mediante el préstamo 3398/OC-UR, actualmente en ejecución.

¹⁹ Se entiende que ello se debe, en parte, a la reciente implementación de estos sistemas, y en segundo lugar, a falta de capacitación gerencial para su aprovechamiento.

permitido instaurar el sistema en su integridad²⁰, desaprovechándose los beneficios que provee el sistema de cuenta única de tesorería²¹.

- 1.16 Uruguay presenta un bajo nivel de alineación con las principales Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP)²². Esto limita el aprovechamiento del registro contable en base devengado, que permite el reconocimiento de eventos económicos que no implican flujos de dinero, el registro del *stock* de activos y pasivos en estados financieros, y el monitoreo de deudas y pasivos contingentes; entre otros²³. A pesar de los avances en el desarrollo del Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) II²⁴ para mejorar la alineación de las normas contables de Uruguay con las NICSP, persisten algunas falencias en las capacidades de la Contaduría General de la Nación (CGN), tanto como instancia central de dicho desarrollo como para orientar de manera estratégica la implementación progresiva de las NICSP, a partir de un análisis de brechas²⁵. Por otra parte, las estadísticas fiscales de Uruguay se elaboran aún en concordancia con el Manual del Fondo Monetario Internacional (FMI) del año 1986, por lo que el país se encuentra rezagado en relación con las metodologías actuales de compilación y reporte de resultados.
- 1.17 El sistema de control interno gubernamental presenta carencias a nivel de la función de auditoría interna de cada organismo estatal, la cual es débil o aún no ha sido instrumentada en varios organismos. Esta función es orientada y regulada por la Auditoría Interna de la Nación, dependiente del MEF. De acuerdo con un estudio en proceso de elaboración, si bien existen controles externos de la CGN y el Tribunal de Cuentas de la República (TCR) en relación con la gestión presupuestal, financiera y de adquisiciones, los sistemas de control interno de los organismos estatales son en muchos casos débiles o inexistentes²⁶.
- 1.18 A pesar de avances logrados por la UPN en cuanto a estandarizar las propuestas presupuestales de los organismos estatales y agilizar la ampliación de información en sustento a las mismas, persisten deficiencias tanto en la planificación presupuestaria como en los ajustes presupuestales anuales, y no se ha logrado

²⁰ A abril de 2018 existían 1.044 cuentas bancarias de organismos estatales – exceptuados las pertenecientes al Poder Judicial, Poder Legislativo, Administración Nacional de Educación Pública, Universidad de la República, Universidad Tecnológica, Tesoro Nacional y Recuperos de la Agencia Nacional de Vivienda. Fuente: MEF.

²¹ La Cuenta Única de Tesorería (CUT) es una herramienta que mejora la eficacia global del sistema de gestión financiera pública; ayuda a reducir el servicio de la deuda pública, las necesidades de reservas líquidas, y maximizar el rendimiento de las inversiones del excedente de efectivo. Pattanayak y Fainbolm, FMI, 2011. En el período 2011-2017 se cerró un conjunto de 480 cuentas de distintos organismos del presupuesto nacional.

²² Fuente: Estado de Adopción de NICSP en los países de Latinoamérica y el Caribe, BID, 2017; y Guía de Uso de Sistemas Nacionales, Informe borrador, Hernán Pflücker.

²³ Ver FMI (2016), *Implementing accrual accounting in the public sector*. Joe Cavanagh, Suzanne Flynn y Delphine Moretti, *Fiscal Affairs Department*.

²⁴ Financiado con recursos del préstamo 3161/OC-UR.

²⁵ Uruguay no migró al Manual del año 2001 ni al más reciente Manual de 2014, por lo que se encuentra comparativamente rezagado en este ámbito.

²⁶ Fuente: Guía de Uso de Sistemas Nacionales, Informe borrador, Hernán Pflücker.

aún una formulación presupuestal basada en centros de costos asociados a productos principales del sector estatal²⁷.

- 1.19 En el ámbito de las bases de datos catastrales, existe un rezago tecnológico que dificulta su transformación para viabilizar la prestación de nuevos servicios para ciudadanos y empresas. Además, existen dos bases de datos catastrales, una para Montevideo y otra para el resto del país, y los datos alfanuméricos se encuentran separados de los geográficos. Esto impone restricciones a las prestaciones y usabilidad que pueden ofrecer los sistemas de gestión de los datos catastrales, las cuales sirven de apoyo además para el funcionamiento del sistema tributario.
- 1.20 En lo atinente a la deuda pública, Uruguay se ha caracterizado por una gestión profesional que ha permitido manejar con eficacia los riesgos de refinanciamiento, tasa de interés y tipo de cambio. Mediante las sucesivas estrategias de financiamiento, el MEF -apoyado en la UGD- ha logrado extender los plazos de maduración de la deuda, reducir la exposición a los títulos de deuda en moneda extranjera, y protegerse frente a aumentos futuros de las tasas de interés. Sin perjuicio de ello, persiste una relativa concentración de las compras de títulos en entidades de América del Norte y Europa, en detrimento de otros mercados inversores²⁸, lo cual podría representar un riesgo ante eventuales crisis en esas regiones.
- 1.21 En materia del financiamiento de proyectos de participación público-privada, el mecanismo en Uruguay es relativamente incipiente y los proyectos formulados para ser financiados bajo este esquema se encuentran en etapas tempranas de su contratación e implementación; solo un proyecto ha ingresado a la fase de operación y un proyecto se encuentra en etapa de construcción, existiendo otros 12 en etapas previas²⁹. En virtud de ello, la UPPP del MEF responsable de la supervisión, aún no ha desarrollado las capacidades necesarias para el control y monitoreo de la fase de operación de los proyectos, así como tampoco su evaluación posterior.
- 1.22 Finalmente, existen algunas carencias de estudios analíticos en distintas temáticas vinculadas con la gestión presupuestaria y financiera. Así, por ejemplo: (i) se carece de un marco fiscal de mediano plazo que colabore en visualizar el panorama de ingresos y gastos previstos más allá del período de gobierno³⁰;

²⁷ De acuerdo con el Informe de Evaluación Intermedia del Préstamo 3398/OC-UR, elaborado por CPA Ferrere, más allá de los objetivos de este proyecto, aún existen desafíos pendientes por atender en materia de gestión presupuestaria: (i) establecer criterios comunes para el trabajo de los organismos; (ii) definir paquetes de indicadores claves para ser incluidos en las herramientas de *business intelligence* y tableros de control; y (iii) elaborar funciones de producción de los organismos, con definición de los servicios y productos que cada uno pone a disposición.

²⁸ Con una concentración de la tenencia de títulos de la deuda pública uruguaya emitidos en el mercado internacional en inversores de América del Norte y Europa cercano a 80% del monto demandado, lo cual es señal de dependencia respecto de la situación macroeconómica en esos países y regiones.

²⁹ La cartera de proyectos de Participación Público Privada (PPP) comprende 14 proyectos cuyo estado de avance es el siguiente: (i) un proyecto se encuentra en operación; (ii) un proyecto en etapa de construcción; (iii) cinco proyectos en etapa de cierre financiero; (iv) cinco proyectos en etapa de evaluación de ofertas dentro del proceso licitatorio; (v) un proyecto se encuentra en fase de estructuración; y (vi) un proyecto en etapa de preparación de ofertas para el llamado a licitación.

³⁰ Si bien Uruguay dispone de un presupuesto quinquenal muy consolidado, la planificación financiera se debilita a medida que avanza cada período de gobierno ya que se reduce su horizonte temporal.

(ii) no se dispone de un análisis pormenorizado de todas las contingencias fiscales que podrían afectar la posición financiera del gobierno, incluyendo distintos tipos de riesgos tales como los derivados del cambio climático; y (iii) faltan estudios exhaustivos del sistema de jubilaciones y pensiones, ante cambios en las variables demográficas y económicas que lo afectan.

- 1.23 **Experiencia del Banco en la región y lecciones aprendidas.** El Banco cuenta con experiencia multidisciplinaria en el diseño e implementación de proyectos similares de fortalecimiento institucional y eficiencia del gasto en otros países de la región: Mejoramiento de la Calidad de los Servicios Públicos (3073/OC-EC) y Reforma Institucional de Gestión Pública de Ecuador (2653/OC-EC); Mejora de la Gestión Pública y Servicios al Ciudadano de Chile (3298/OC-CH); Renovación de la Administración Pública de Colombia (1561/OC-CO); Modernización del Poder Ejecutivo de Brasil (1042/OC-BR); Fortalecimiento de la Gestión Institucional y Fiscal de Argentina II (2754/OC-AR); Apoyo al Presupuesto Basado en Resultados de México (2043/OC-ME); y Profesionalización del Servicio Civil en Paraguay (1776/OC-PR). Entre las lecciones aprendidas de estos proyectos aplicadas al diseño del presente programa, cabe señalar la utilización de metodologías estandarizadas de diagnóstico inicial y post implementación a los organismos estatales beneficiarios del programa (2754/OC-AR), y la conveniencia de incorporar la difusión de casos exitosos durante la etapa de implementación del proyecto a efectos de generar confianza entre los directivos y funcionarios estatales (2043/OC-ME).
- 1.24 **Experiencia del Banco en el país y lecciones aprendidas.** El Banco tiene una relevante tradición de colaboración con el MEF de Uruguay. Mediante diversas operaciones, ha apoyado procesos de transformación en múltiples áreas de gestión del Ministerio: (i) con apoyo del Proyecto 1894/OC-UR de Apoyo a la Gestión de Aduanas, se implementó una reforma organizativa y de procesos operativos en la Dirección de Aduanas; (ii) con financiamiento del préstamo 1783/OC-UR de Apoyo a la Gestión Tributaria, se colaboró con la Dirección General Impositiva para administrar el sistema con la incorporación de la reforma tributaria; (iii) con apoyo del préstamo 2085/OC-UR de Fortalecimiento de los Organismos de Control y Gestión Presupuestaria se financió la capacitación de auditores y la elaboración de manuales técnicos de auditoría gubernamental para la Auditoría Interna de la Nación; con la misma operación, se apoyó la implementación de la Unidad de Presupuesto Nacional del MEF, así como el fortalecimiento de la coordinación entre programación financiera anual, presupuestación, y programación de caja; (iv) con apoyo del préstamo 1690/OC-UR de Apoyo a la UGD el Banco contribuyó a poner en marcha esta unidad y dotarla de herramientas técnicas y humanas; (v) con apoyo del préstamo 2792/OC-UR, Programa de Capacidad Institucional del Ministerio de Economía y Finanzas, el Banco colaboró en profesionalizar la UGD y ayudó a poner en marcha la UPPP; (vi) con apoyo del Programa de Fortalecimiento de la Gestión Presupuestaria (3398/OC-UR), se ha desarrollado e implementado varios proyectos de sistemas integrados de gestión en los organismos estatales; (vii) con colaboración del Programa de Modernización de la Gestión Financiera Pública (3161/OC-UR), se encuentra en proceso el desarrollo e implementación de un nuevo sistema integrado de administración financiera; y (viii) con recursos de dos cooperaciones técnicas no reembolsables para Fortalecimiento de la Dirección de Catastro (ATN/KP-13942-UR) y Mejora de la Precisión de Localización del Mapa

Catastral (ATN/KR-15491-UR), el Banco colaboró con la modernización del servicio informatizado al usuario y la mejora en precisión de los datos geográficos del catastro nacional de predios y construcciones. El programa construirá a partir del buen desempeño mostrado por los proyectos anteriores, tanto los culminados como aquellos aún en ejecución, y consolidará el apoyo del Banco al MEF.

- 1.25 Por otra parte, el Banco ha apoyado a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto en temas relacionados con el presente proyecto, por medio del Programa 1795/OC-UR de Mejora de la Calidad del Gasto y del Proceso Presupuestario, el cual se enfocó en la planificación estratégica y la definición de indicadores y metas de gestión; así como también los programas de apoyo al Sistema Nacional de Inversión Pública (ATN/OC-10067-UR y ATN/OC-14068-UR) dirigidos a perfeccionar los procesos de análisis ex ante y priorización de proyectos de inversión. Los progresos logrados mediante el apoyo de proyectos previos en estas áreas en Uruguay demuestran la aplicabilidad de estas buenas prácticas a este país.
- 1.26 El diseño del presente proyecto incorpora lecciones aprendidas en algunos de estos proyectos, tales como mantener criterios conservadores en la programación temporal de los productos y actividades (1783/OC-UR), la conveniencia de un esquema de ejecución centralizado (2085/OC-UR) y la ventaja de contar con un sistema de GRP básico que posea los elementos comunes a todos los organismos, sin perjuicio de particularidades específicas que los distintos organismos agregan a su GRP propio (3398/OC-UR).
- 1.27 **Evidencia empírica.** El programa promoverá la incorporación y/o consolidación de estándares y buenas prácticas validadas internacionalmente en los distintos ámbitos de la gestión financiera pública. A modo ilustrativo se promoverá: (i) avance hacia la CUT; (ii) adopción de normas NICSP; (iii) incorporación de normas de resultados fiscales actualizadas (FMI 2014 o equivalente); (iv) uso de información de desempeño institucional y económico para la toma de decisiones a nivel gerencial de los organismos públicos y del propio MEF; (v) fortalecimiento de las prácticas de control interno en las instituciones; (vi) gestión profesionalizada de la deuda y los proyectos público-privados; y (vii) prácticas de gestión orientada a resultados. Existe literatura y evidencia acerca de la relevancia e incidencia de los sistemas de gestión presupuestaria en la eficiencia y logro de resultados en el sector público, así como la importancia de disponer de mejor información sobre el costo de los servicios prestados, para una mejor formulación y ejecución del presupuesto³¹. Los beneficios económicos derivados de la instauración de la CUT han sido medidos y difundidos; así, por ejemplo, en Guatemala, solo en 2014 generó ahorros por valor de US\$5,6 millones³². Por otro lado, según expertos³³,

³¹ Ver Andrews M. et al (2014) *"This is Public Financial Management"*, Marcel, Guzmán y Sanginés (2014), "Presupuestos para el Desarrollo en América Latina"; Anwar Shah (2007) *"Budget and budgetary Institutions"*. De acuerdo con Cangiano, Curristine y Lazare (2013) *"Public Financial Management and its Emerging Architecture"*, Pág. 6, Nota 12: *"Positive causality between the quality of budget institutions and fiscal outcomes has been demonstrated in numerous studies covering countries with different income levels, constitutional systems, and geographical locations"*. Por otra parte, de acuerdo con Office of Management and Budget del Gobierno Federal de Estados Unidos (2012), Memo M-12-14, pág. 2: *"Once evidence-based programs have been identified, such an analysis can improve agency resource allocation"*.

³² Ver Gestión Pública en América Latina, Pessoa M. y Pimenta C. (2015), p. 7.

³³ De acuerdo con Bortone, A. y Nayibe, C. (2013), "Las NICSP: Una revisión de los aspectos clave a considerar".

la adopción de las NICSP conlleva una mejor información de las decisiones sobre asignación de recursos realizados por los gobiernos, y de ese modo, lleva a incrementar la transparencia y rendición de cuentas. Además, las ventajas de una gestión eficiente de la deuda pública también están ampliamente documentadas³⁴. Asimismo, existe consenso acerca de las ventajas de una mayor integración de los sistemas de información de las distintas áreas de la gestión en el sector público, objetivo que puede ser alcanzado mediante sistemas GRP³⁵.

- 1.28 **Valor agregado del programa.** El valor agregado consiste por una parte, en ampliar la cobertura del Programa de Fortalecimiento de la Gestión Presupuestaria (3398/OC-UR) actualmente en ejecución, para abarcar organismos aún no beneficiados; y en segundo lugar, reforzar la gestión financiera en distintas áreas del MEF, en complemento de las mejoras en curso con el Programa de Modernización de la Gestión Financiera Pública (3161/OC-UR) en ejecución, abarcando, entre otras, la racionalización de la gestión de disponibilidades financieras, el alineamiento con las NICSP, la incorporación de metodologías actuales de compilación de las estadísticas fiscales, y la diversificación de mercados para los títulos de deuda pública.
- 1.29 **Alineación estratégica.** La operación es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB- 3008), y se alinea con los temas transversales de: (i) capacidad institucional y Estado de derecho, por medio de la mayor “eficiencia, eficacia y transparencia de las instituciones”; y (ii) cambio climático y sostenibilidad ambiental. Aproximadamente el 0,14% de los recursos de la operación se invierten en actividades de mitigación y adaptación al cambio climático, según la [metodología](#) conjunta de los Bancos Multilaterales de Desarrollo de estimación de financiamiento climático. Estos recursos contribuyen a la meta del Grupo BID de aumentar el financiamiento de proyectos relacionados con el cambio climático a un 30% de todas las aprobaciones de operaciones a fin del año 2020. Asimismo, el programa se alinea al Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019 (GN-2727-6) mediante el indicador “agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos”. Por otra parte, se encuentra alineado con el Programa Estratégico para el Desarrollo (GN-2819-1) en su sección relativa al Desarrollo de Instituciones, por cuanto contribuye con los siguientes objetivos: (i) desarrollo de políticas e instituciones públicas que sean más eficaces, eficientes, abiertas y orientadas al ciudadano; y (ii) mejora de la prestación de servicios a la ciudadanía. También se alinea con la Estrategia Sectorial de Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social

³⁴ De acuerdo con FMI (2001) en “Directrices para la Gestión de la Deuda Pública”, “Reduciendo el riesgo de que la gestión de la cartera del propio gobierno se convierta en fuente de inestabilidad para el sector privado, la gestión prudente de la deuda pública, unida a medidas acertadas sobre gestión de los pasivos contingentes, puede conseguir que los países sean menos vulnerables al contagio y el riesgo financiero”, Según Doemeland, D (2018) en “*Improving Public Debt Recording, Monitoring and Reporting Capacity*”: “El aumento de los niveles de deuda soberana, aunado a casos recientes donde el monitoreo y exposición de la deuda han sido inadecuados, han resaltado la necesidad de una mayor atención en la generación de capacidad en esta área”.

³⁵ Según C. Pimenta y M. Pessoa, “es necesario que la planificación presupuestaria, la formulación de pronósticos de caja, la asignación presupuestaria y los sistemas de compras y contrataciones funcionen en paralelo. Por ello, la integración de los sistemas de compras y contrataciones electrónicas con otros sistemas de la GFP, tales como los SIAF y la CUT, resulta crucial” en Gestión Pública en América Latina, Pessoa M. y Pimenta C. (2015), p. 15.

(GN-2587-2), y es consistente con el Marco Sectorial de Política y Gestión Fiscal (GN- 2831-3) en lo referido a mejorar la calidad y efectividad de los programas de gasto que tienen mayores impactos en la equidad, reducción de las brechas sociales y de capital humano. Además, la operación se encuentra alineada con la Estrategia del BID con Uruguay 2016-2020 (GN-2836), pues contribuye a cumplir con el objetivo estratégico de fortalecer los sistemas de gestión pública. Por último, está incluida en la Actualización del Anexo III del Informe sobre el Programa de Operaciones de 2018 (GN-2915-2).

B. Objetivos, Componentes y Costo

- 1.30 **Objetivo del programa.** El programa contribuirá a aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión presupuestaria y financiera, a través de: (i) una mayor generación y uso de información para el manejo de los recursos en los organismos estatales; y (ii) la modernización de los procedimientos y herramientas de gestión financiera pública en distintas unidades del MEF.
- 1.31 Este programa consolidará o profundizará resultados logrados o en vías de concreción de los proyectos en ejecución por parte del MEF mencionados anteriormente. El programa se estructurará en los siguientes componentes:
- 1.32 **Componente 1. Gestión de la información en organismos estatales (US\$13,6 millones).** En este componente, el objetivo del programa es contribuir a mejorar la eficacia en la asignación y uso de los recursos en los organismos estatales, por medio de una mayor disponibilidad de información para los mandos medios y altos de los organismos. Para ello se pretende: (i) ampliar la implementación de sistemas integrados de gestión de recursos en organismos estatales³⁶; (ii) desarrollar e implementar sistemas de gestión de información específicos para mejorar áreas de la gestión no abarcadas por el sistema GRP³⁷; (iii) estandarizar y actualizar los sistemas de GRP en ocho organismos del presupuesto nacional; (iv) implementar planes de mejora de procesos en organismos estatales beneficiarios de proyectos GRP³⁸; (v) elaborar informes evaluación de resultados; (vi) realizar eventos de difusión del programa y sus resultados; y (vii) capacitar personal gerencial en el uso de la información para la toma de decisiones³⁹.

³⁶ El Programa 3398/OC-UR está asistiendo a los organismos en desarrollar e implementar sistemas de gestión integral. El nuevo programa no será universal, sino que asistirá a un número estimado de ocho nuevos organismos que postulan para ser apoyados y cumplan los requisitos para su aceptación: (i) capacidad de implementación del proyecto; y (ii) asignación de personal para la implantación y apropiación de las reformas en el organismo. Serán elegibles los organismos de la administración central (ministerios y sus entidades dependientes), así como también los organismos descentralizados dependientes del presupuesto nacional. Si bien la adhesión al programa es voluntaria, existen indicios de interés por parte de organismos muy relevantes tanto por su volumen de gasto como por su importancia estratégica, entre ellos: Administración de Servicios de Salud del Estado, Dirección Nacional de Aduanas y los Ministerios de Interior, Industria, Desarrollo Social y MEF.

³⁷ Se prevé implementar un sistema de legajo (historia laboral) electrónico liderado por la Oficina Nacional de Servicio Civil, para los funcionarios de la Administración Central; así como también ampliar el alcance del sistema de juicios contra el Estado a la totalidad de los Ministerios (el actual abarca cinco ministerios).

³⁸ Estas mejoras refieren a procesos tales como planificación, distribución, gestión vehicular, gestión de activos fijos, integración con sistemas relacionados tales como el nuevo sistema integrado de información financiera.

³⁹ Esta capacitación es adicional a la que se impartirá al personal técnico y usuario de sistemas de información en cada uno de los organismos, como de los trabajos de implementación y gestión del cambio.

- 1.33 **Componente 2. Fortalecimiento de la gestión financiera (US\$4,7 millones).** En la dimensión de la GFP, el objetivo es contribuir a una mayor eficiencia en el manejo de los recursos por medio del mejoramiento de capacidades técnicas y humanas, procesos de trabajo y sistemas informáticos que intervienen tanto en los mecanismos de financiamiento no tributario, como en la aplicación de recursos, incluyendo entre otros, procesos de pago, contabilidad y auditoría.
- 1.34 Para ello, el componente brindará asistencia a diversas áreas de la gestión financiera pública en el ámbito del MEF, con el propósito de contribuir al objetivo general de mejorar la eficiencia tanto en la gestión como en la utilización de los recursos. En particular, se financiará: (i) la implementación de un nuevo modelo de gestión del proceso de pago, incluyendo el fortalecimiento del sistema de cuenta única de tesorería; (ii) la elaboración de un plan de alineación con las NICSP y la implementación de su primera fase; (iii) la implementación de un proyecto piloto de compilación de las estadísticas fiscales⁴⁰; (iv) la implementación de un sistema de control interno gubernamental⁴¹; (v) implementación de un nuevo modelo de funcionamiento de la UPN⁴²; (vi) el desarrollo e implementación de un nuevo sistema de información catastral; (vii) la implementación de una estrategia para gestión de deuda del gobierno; (viii) la implementación de procedimientos de control, seguimiento y renegociación de contratos PPP; (ix) estudios sobre el marco fiscal de mediano plazo, contingencias fiscales, sistema de seguridad social y análisis de riesgos fiscales vinculados al cambio climático; (x) la realización de cinco estudios sobre gestión pública relacionadas con la mejora en eficiencia y calidad del gasto; (xi) el desarrollo e implementación de un sistema de gestión electrónica de expedientes administrativos; y (xii) la capacitación de profesionales y técnicos en las nuevas herramientas desarrolladas en el componente.
- 1.35 Para viabilizar las actividades mencionadas en los Componentes I y II, se financiarán consultorías de asistencia técnica y desarrollo informático, capacitación y adquisición de equipamiento y licencias de *software*.
- 1.36 **Beneficiarios.** Los beneficiarios directos serán el MEF y un conjunto de organismos estatales, por disponer de mayor y más oportuna información que les permitirá programar y ejecutar los recursos más eficientemente. En el MEF se beneficiarán las unidades de: Tesorería, Contaduría, Presupuesto, Auditoría Interna, Catastro, Gestión de Deuda, Proyectos de PPP y Asesoría Macroeconómica y Financiera. Por otra parte, se beneficiarán al menos 17 organismos estatales, incluyendo 9 que ya se encuentran en el programa de

⁴⁰ Para la selección del piloto se tomará en consideración los siguientes criterios: (i) relevancia de los organismos en cuanto al volumen de recursos públicos que maneja; (ii) disponibilidad de sistemas de información del organismo; (iii) potencialidad de mejora en las estadísticas en relación a la situación inicial; y (iv) compromiso institucional de organismos participantes.

⁴¹ El nuevo sistema de control interno a implementar incluirá: (i) el desarrollo de una plataforma informática para registro e intercambio de auto-evaluaciones de control interno; (ii) capacitación del personal de los organismos estatales en el uso de la plataforma; y (iii) registro y seguimiento de la implementación de las acciones de mejora recomendadas por la Auditoría Interna a los organismos.

⁴² El nuevo modelo para la UPN incluirá: (i) el diseño y puesta en práctica de nuevos reportes de ejecución presupuestaria para Parlamento y sociedad; (ii) el diseño y desarrollo de una solución de análisis de datos para aspectos financieros y no financieros; (iii) una reingeniería organizacional de la UPN; (iv) la documentación y revisión de los procesos operativos de la UPN; y (v) la puesta en marcha de dos proyectos de gestión basado en información.

GRP⁴³, y 8 adicionales, que han manifestado interés en ingresar. En forma indirecta, el programa beneficiará a los ciudadanos a través de generar el potencial de una mejor utilización de los recursos públicos para la prestación de servicios. También serán beneficiarios indirectos los funcionarios públicos, al disponer de datos y herramientas de análisis para desempeñar sus funciones.

C. Indicadores Claves de Resultados

- 1.37 **Resultados esperados.** Los principales resultados esperados de la operación son: (i) un aumento de la eficacia de la asignación y uso de los recursos presupuestales; y (ii) una mejora de la eficiencia en el manejo de los recursos financieros.
- 1.38 **Evaluación económica.** Se espera que el programa tenga una rentabilidad social satisfactoria. En el escenario base, la Tasa Interna de Retorno (TIR) se sitúa en 26% con un Valor Presente Neto (VPN) de US\$15 millones con la tasa de descuento estándar del Banco de 12% y una razón costo-beneficio de 1,04. Los beneficios se monetizaron a partir de: (i) el costo financiero derivado de mantener saldos ociosos para atender partidas presupuestales subejecutadas; y (ii) un incremento en la productividad del gasto público a partir de la mayor eficiencia que se deriva de una gestión organizacional basada en uso de información institucional detallada, integrada y disponible en forma oportuna. Los resultados fueron sensibilizados por la magnitud del impacto del programa en el porcentaje general de subejecución presupuestal, y en distintas hipótesis de ganancia de productividad del gasto. En el escenario conservador se supuso un impacto menor tanto en la reducción de la subejecución como en el aumento de la productividad (50% menores que en el escenario base): la TIR resultante fue de 12,4%, el VPN fue US\$271.000. En el escenario favorable, con efectos mayores en cuanto a impacto sobre la reducción de refuerzos y un aumento de productividad 20% superior al caso básico, la TIR resultante fue de 34,5% y el VPN US\$21,7 millones, como consta en el [Análisis Económico](#).

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

A. Instrumentos de Financiamiento

- 2.1 La operación será un préstamo de inversión específica. El costo total del programa asciende a US\$20 millones, de los cuales US\$17 millones serán financiados por el Banco con cargo a los recursos del Capital Ordinario, y US\$3 millones serán financiados con aporte local. El Cuadro 1 “Costos del programa” describe el presupuesto por componente (para mayor detalle ver el [Presupuesto Detallado](#)), y el Cuadro 2 “Proyección de desembolsos” contiene las proyecciones de desembolsos esperadas para los cinco años para los recursos BID y contraparte.

⁴³ Los organismos que seguirán participando en el programa, incorporando nuevos módulos son: Ministerios de Salud, Trabajo, Relaciones Exteriores, Agricultura y Defensa, además del Consejo de Educación Primaria, la Oficina del Servicio Civil, el Instituto de Inclusión Social Adolescente, y la Fiscalía General de la Nación.

Cuadro 1. Costos del programa (en US\$)

Componentes	BID	Aporte Local	Total
Componente 1. Gestión de la Información en Organismos Estatales	11.600.000	2.000.000	13.600.000
Componente 2. Fortalecimiento de la Gestión Financiera	3.878.500	816.500	4.695.000
Administración del Proyecto	756.500	183.500	940.000
Equipo de Gestión	514.250	90.750	605.000
Monitoreo (incluye Auditorías)	204.000	86.000	290.000
Evaluación	38.250	6.750	45.000
Imprevistos	765.000	0	765.000
Total	17.000.000	3.000.000	20.000.000

Cuadro 2. Proyección de desembolsos (en US\$)

Fuente de fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
BID	4.000.000	4.000.000	3.500.000	3.000.000	2.500.000	17.000.000
Aporte Local	600.000	700.000	600.000	600.000	500.000	3.000.000
Totales	4.600.000	4.700.000	4.100.000	3.600.000	3.000.000	20.000.000
Porcentajes (%)	23,0	23,5	20,5	18,0	15,0	100

B. Riesgos Ambientales y Sociales

- 2.2 No se prevén efectos negativos ambientales o sociales. De acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardas (OP-703), la operación fue clasificada como Categoría “C”.

C. Riesgos Fiduciarios

- 2.3 El MEF ha tenido una amplia y positiva experiencia como Organismo Ejecutor (OE) de operaciones con el Banco⁴⁴. Según el Anexo de Arreglos Fiduciarios (Anexo III), el riesgo fiduciario es evaluado como bajo, teniendo en cuenta sus antecedentes en el rol de organismo ejecutor corroborado por los sucesivos informes de auditoría externa que el TCR emite anualmente con opinión favorable sobre la ejecución de los proyectos que administra.

D. Otros Riesgos y Temas clave del Proyecto

- 2.4 **Gestión pública y gobernabilidad.** En el ámbito de los riesgos de gestión pública y gobernabilidad, se señala como riesgo medio la escasez de capacidad de análisis para aprovechar para la toma de decisiones la información generada por los nuevos sistemas de gestión. A efectos de mitigarlo, realizarán actividades de sensibilización y capacitación incorporadas en el plan de actividades del Componente 1.

⁴⁴ Actualmente es ejecutor de los Proyectos de Capacidad Institucional del MEF (2792/OC-UR); Modernización de Gestión Financiera Pública (3161/OC-UR); y Fortalecimiento de la Gestión Presupuestaria (3398/OC-UR).

- 2.5 **Desarrollo.** Se observan cuatro riesgos de desarrollo de nivel medio y se prevén las medidas de mitigación detalladas a continuación: (i) ante la falta de experiencia en gestión de proyectos de algunas unidades del MEF beneficiarias, se prevé brindar apoyo a las unidades desde la coordinación del programa mediante un especialista en planificación y monitoreo y asistencia técnica puntual a las diferentes áreas; (ii) ante la posible escasez de coordinación entre las distintas unidades del MEF participantes del programa, se planea convocar a una mesa de coordinación intra-institucional, bajo el liderazgo de la DGS; (iii) en virtud de la eventual falta de compromiso institucional en pro de la sostenibilidad de los productos del programa, se postula como medida de mitigación fortalecer el rol de rectoría de MEF y Agencia de Gobierno Electrónico, Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) en relación con el mantenimiento y sostenibilidad de los sistemas GRP del estado; y (iv) por último, dado el riesgo derivado de una limitada oferta de personal especializado para el desarrollo y sostenibilidad de los productos del programa, se plantea expandir al ámbito internacional los concursos para reclutamiento de técnicos, realizar campañas de sensibilización y capacitar internamente al personal seleccionado y contratado.
- 2.6 **Sostenibilidad técnica y financiera.** Los sistemas de información a ser desarrollados por el programa serán mantenidos mediante una combinación de recursos, provenientes del MEF y de los organismos beneficiarios. El MEF realizará el mantenimiento evolutivo y la actualización necesaria tanto a los sistemas propios como a la solución GRP básica, que reúne los elementos comunes de los distintos organismos. Por su parte, los organismos beneficiarios de sistemas GRP contribuirán con sus técnicos y recursos financieros al mantenimiento operativo de los sistemas una vez que entren en producción.

III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

A. Resumen de los Arreglos de Implementación

- 3.1 **Prestatario y Organismo Ejecutor (OE).** El prestatario será la República Oriental del Uruguay y el MEF será el único OE, que actuará a través de la DGS, con apoyo de la Unidad Coordinadora de Proyectos (UCP), que atiende los aspectos fiduciarios de proyectos del MEF financiados por organismos multilaterales⁴⁵.
- 3.2 **Esquema de ejecución.** La coordinación general del programa estará a cargo de la DGS. Ello permitirá garantizar que las distintas acciones a financiarse estén bien articuladas y coordinadas, bajo una visión y estrategia comunes⁴⁶. Los organismos estatales beneficiarios de acciones del programa tendrán responsabilidades en cuanto a la adopción y mantenimiento de los nuevos sistemas a ser financiados, pero sin asumir responsabilidades de coejecución.
- 3.3 El Director/a de la DGS, o quien el Ministerio designe en su representación, actuará como Coordinador/a del programa y será responsable de la conducción

⁴⁵ Esta unidad administra los préstamos en ejecución 2792/OC-UR, 3161/OC-UR y 3398/OC-UR.

⁴⁶ La elevada jerarquía institucional de esta Dirección, aunado a su capacidad de interlocución destacada dentro de la estructura ministerial, la convierte en la unidad más capacitada para llevar adelante la coordinación y ejecución de un programa que involucra un elevado número de unidades internas del MEF.

del mismo, incluyendo la interlocución con el Banco, solicitar desembolsos, proponer las contrataciones y adquisiciones, informar sobre el uso de los recursos, y remitir al Banco los Planes Operativos Anuales (POA), Planes de Adquisiciones (PA) e informes de progreso.

- 3.4 Para la implementación y gestión del programa, el Coordinador/a contará con el apoyo de: (i) la UCP, unidad de funcionamiento estable en el MEF, dependiente de la Unidad de Relacionamento con los Organismos Multilaterales, que se encarga de la gestión financiera y de adquisiciones de los programas con financiamiento externo dentro del MEF⁴⁷; (ii) un especialista en planificación y monitoreo, que apoyará directamente a la DGS; y (iii) asesores técnicos en temas específicos para asistir a la formulación de términos de referencia detallados en temas especializados⁴⁸. La UCP está conformada por un responsable financiero-contable, un responsable de adquisiciones y asistentes para cada área, bajo cada uno de estos responsables.
- 3.5 **Mecanismo de coordinación.** Para efectos de la coordinación del programa, el Coordinador/a convocará a una mesa de coordinación intra-institucional, específica del programa, la cual estará integrada por los directores de las unidades del MEF participantes en el programa y se reunirá al menos una vez por semestre, a convocatoria del Coordinador/a⁴⁹. La mesa de coordinación será un medio para propender a la cohesión entre las acciones en las distintas unidades.
- 3.6 Para la ejecución de las actividades del programa que beneficiarán a organismos estatales distintos del MEF (Componente 1), en forma previa al inicio de actividades de apoyo, se suscribirá un acuerdo con cada institución beneficiaria, en el cual se explicitará el objetivo y las principales actividades, junto con las obligaciones respectivas para el logro de los resultados⁵⁰.
- 3.7 El MEF recibirá apoyo técnico de AGESIC en materia de sistemas de información, así como de interoperabilidad de los sistemas, de forma semejante a como ambas instituciones vienen cooperando en el marco del Programa de Fortalecimiento de la Gestión Presupuestaria (3398/OC-UR), actualmente en ejecución. Además de la colaboración en proyectos específicos, el MEF y AGESIC cooperan como miembros del Comité Rector de Soluciones para la Gestión con Impacto Presupuestal, el cual tiene entre sus cometidos: (i) definir criterios funcionales y tecnológicos para los sistemas informáticos a ser implementados; y (ii) establecer criterios comunes para la gestión de los recursos⁵¹.
- 3.8 **Seguridad cibernética.** Los aspectos de seguridad de los sistemas de información a implementarse serán atendidos mediante requerimientos definidos por AGESIC, los cuales formarán parte de los documentos de licitación a firmas

⁴⁷ En la actualidad realiza estas funciones en relación con los préstamos 2792/OC-UR, 3161/OC-UR y 3398/OC-UR.

⁴⁸ Los técnicos mencionados en los numerales (ii) y (iii) serán financiados con recursos del préstamo. Los asesores técnicos mencionados en el numeral (iii) apoyarán específicamente al coordinador general en la definición detallada de consultorías previstas en el Componente II del programa.

⁴⁹ La mesa de coordinación será interna del MEF y estará bajo la órbita de la DGS, por lo que no se requiere una norma de creación formal. Para mayor detalle, ver Reglamento Operativo del Programa (ROP).

⁵⁰ El mismo mecanismo está operando en el Proyecto 3398/OC-UR, a entera satisfacción del MEF.

⁵¹ Este comité fue creado por Decreto Presidencial de fecha 3 de septiembre de 2018.

desarrolladoras. Además, los datos de los sistemas se intercambian por medio de una Red de Datos Privada del Estado Uruguayo (REDUY) que posee dispositivos de seguridad propios que también protegen a los sistemas específicos de información de los organismos⁵².

- 3.9 **Condición contractual especial previa al primer desembolso del financiamiento. La presentación al Banco por parte del prestatario de evidencia de la entrada en vigor del [Reglamento Operativo del Programa \(ROP\)](#) en los términos previamente acordados con el Banco.** El reglamento se instrumentará a fin de clarificar los roles y acciones esperadas de parte de las unidades del MEF y organismos estatales que participarán en el programa.
- 3.10 Los Acuerdos y Requisitos Fiduciarios (ARF) establecen el marco de gestión financiera y de planificación, al igual que de supervisión y ejecución de adquisiciones que se aplicarán para la ejecución del programa. En el ROP se establecerán las funciones y responsabilidades en el proceso de coordinación, la estructura de supervisión técnica y fiduciaria, y la frecuencia y contenido mínimo de los informes de monitoreo.
- 3.11 El desarrollo de las actividades del programa seguirá una programación instrumentada a través del Plan de Ejecución Plurianual (PEP) (el cual contiene el detalle para la ejecución de la totalidad del programa). Su revisión anual se plasmará en el respectivo POA. El PEP deberá ser modificado cada año teniendo en cuenta el avance real del programa. Las revisiones anuales del PEP y del POA deberán ser remitidas al Banco para aprobación.
- 3.12 **Adquisición de obras, bienes y servicios distintos a consultoría y servicios de consultoría.** Las adquisiciones financiadas total o parcialmente con recursos del Banco, serán realizadas de acuerdo con las Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes Financiados por el BID (GN-2349-9) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-9). El PA contiene el detalle de las adquisiciones que se implementarán durante la ejecución, así como los procedimientos aplicados por el Banco para su examen.
- 3.13 **Contrataciones directas.** El programa tiene previsto contratar a 17 consultores individuales bajo la modalidad de la contratación directa. Como consecuencia, y amparándose de las secciones 3.10 (a) y 3.11 de las Políticas de Selección y Contratación de Consultores (GN-2350-9) que establecen el principio de continuidad de servicio cuando la continuidad resulta más eficiente que un proceso de selección competitiva, se estima que la solicitud del OE es conforme con las Políticas del Banco. El monto estimativo acumulado de estas contrataciones corresponde a US\$2,9 millones durante los cinco años de ejecución del programa⁵³.

⁵² Estos mecanismos se encuentran operativos bajo el Préstamo 3398/OC-UR, con buenos resultados.

⁵³ Para mayor detalle sobre las contrataciones directas ver Anexo III. Estos consultores fueron seleccionados inicialmente por comparación de calificaciones, excepto el consultor para la confección de una base de datos de bancos que ofrecen coberturas sobre Uruguay, contratado por selección directa, con no objeción previa del Banco en todos los casos. Los consultores para las funciones de análisis presupuestal y financiero, monitoreo, gestión financiero-contable y de adquisiciones corresponden a la UCP.

- 3.14 **Auditorías.** Durante la ejecución el OE presentará al Banco anualmente los estados financieros auditados del programa, de conformidad con la Política de Gestión Financiera OP-273-6, dentro de los 120 días posteriores a la finalización del año fiscal. Los estados financieros auditados de cierre del programa serán presentados dentro de los 120 días posteriores a la fecha de último desembolso. La auditoría de dichos estados financieros será realizada por el TCR.

B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados

- 3.15 **Sistema de monitoreo y seguimiento.** Para medir el avance del programa y evaluar el cumplimiento de sus objetivos se utilizarán los indicadores de resultado y producto descritos para cada componente en la Matriz de Resultados (MdR) y reflejados en el Informe de Monitoreo de Progreso (PMR). El OE será el responsable del mantenimiento de los sistemas de recopilación de datos y seguimiento. El POA incluirá: (i) un [Presupuesto Detallado](#); (ii) un [PA](#) actualizado; (iii) los indicadores previstos para la MdR; (iv) las actividades planificadas; y (v) un calendario de ejecución. Asimismo, el OE presentará informes de avance semestrales dentro de los 60 días posteriores al final de cada semestre. Los instrumentos para el seguimiento del programa están detallados en el Plan de Monitoreo y Evaluación ([PME](#)).
- 3.16 **Seguimiento por parte del Banco.** Se realizarán misiones de supervisión o visitas de inspección. El OE utilizará el sistema PMR, que recoge la estimación de los desembolsos y del cumplimiento de metas físicas y resultados. Se realizará anualmente al menos una reunión conjunta con el OE y el Banco, para discutir, entre otros aspectos: (i) el avance de las actividades identificadas en el POA; (ii) el nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos en la MdR; (iii) el POA para el año siguiente; y (iv) el PA para los próximos 18 meses y las posibles modificaciones de las asignaciones presupuestarias por componente.
- 3.17 **Evaluación.** Para realizar la evaluación del programa se utilizará la MdR y el [PME](#). Está previsto realizar una evaluación intermedia, una final y un análisis costo-beneficio ex post, que abarquen los aspectos técnicos, administrativos, financieros y económicos. La intermedia se realizará al alcanzar por lo menos el 40% de los desembolsos del préstamo o hayan transcurrido dos años y medio de la ejecución (lo que ocurra primero). Esa evaluación tendrá como principales objetivos revisar el avance de todas las actividades programadas para ese momento, las posibles desviaciones ocurridas, las causas de éstas y proponer medidas correctivas a ser aplicadas, además de verificar los productos intermedios generados, la ocurrencia de los riesgos previstos en la matriz correspondiente y la aplicación de las medidas para mitigarlos. La evaluación final se realizará cuando los desembolsos alcancen al menos un 90% del total, y sus objetivos serán verificar el avance en el cumplimiento de las metas previstas para cada uno de los resultados esperados y la generación de los productos por componente. Esta evaluación servirá para la elaboración del Informe de Terminación del Proyecto (PCR) que será iniciado cuando el proyecto alcance el 90% de los desembolsos y presentado 180 días después.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID	Sí	
Retos Regionales y Temas Transversales	-Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Indicadores de desarrollo de países	-Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)*	
2. Objetivos de desarrollo del país	Sí	
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2836	Fortalecer los sistemas de gestión pública.
Matriz de resultados del programa de país	GN-2915-2	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2018.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
II. Development Outcomes - Evaluability		Evaluable
3. Evaluación basada en pruebas y solución	7.3	
3.1 Diagnóstico del Programa	2.4	
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas	3.6	
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados	1.3	
4. Análisis económico ex ante	8.0	
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE	3.0	
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados	3.0	
4.3 Supuestos Razonables	0.0	
4.4 Análisis de Sensibilidad	2.0	
4.5 Consistencia con la matriz de resultados	0.0	
5. Evaluación y seguimiento	7.2	
5.1 Mecanismos de Monitoreo	2.5	
5.2 Plan de Evaluación	4.7	
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad	Medio	
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad	Sí	
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales	Sí	
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación	Sí	
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales	C	
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Sí	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes. Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información, Método de comparación de precios.
No-Fiduciarios		
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto	Sí	ATN/KP-13942-UR, ATN/KR-15491-UR

Nota: (*) Indica contribución al Indicador de Desarrollo de Países correspondiente.

El objetivo principal de la operación es contribuir a aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión presupuestaria y financiera. Para alcanzar este objetivo, la propuesta define dos áreas específicas definidas cada una por componentes en las que el proyecto intervendrá: La primera área de interés es generar información y fomentar el uso de esta para la toma de decisiones en la gestión de los recursos públicos; y la segunda área es la modernización de los procedimientos y herramientas de gestión financiera pública en el Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay (MEF).

El proyecto incluye una descripción comprensiva de las debilidades en el área de sistemas de información y en las capacidades técnicas para generar y procesar información presupuestal, financiera y de gestión; así como también resalta las deficiencias en las herramientas y procesos de gestión financiera pública del MEF.

El documento del proyecto genera un diagnóstico que identifica divergencias entre lo presupuestado anualmente y lo efectivamente utilizado.

El análisis económico ofrece una cuantificación de la eficacia y productividad de la planificación financiera y la gestión del gasto público. Este genera beneficios, en primer lugar, por medio de la reducción del costo financiero derivado de mantener saldos ociosos para atender partidas presupuestales sub ejecutadas, y segundo, por el incremento en la productividad atribuible al aumento de información disponible y el uso de esta en el proceso de toma de decisiones a nivel presupuestario. Los costos identificados se corresponden a la carga financiera sobre el presupuesto nacional para mantener reservas líquidas excesivas con el fin de sustentar gastos derivados de las actividades de organismos estatales. El análisis concluye con un valor presente neto de USD \$15 millones con una Tasa Interna de Retorno de veintiséis por ciento (26%).

El monitoreo se basa en reportes del MEF. El plan de monitoreo y evaluación incluye un análisis costo-beneficio ex post para identificar la eficacia en los costos de recursos humanos, físicos y monetarios empleados en el proyecto.

De los ocho riesgos presentados en la matriz hay tres riesgos bajos y cinco medios. Se proponen mejoras en la coordinación, capacitación de personal y mantenimiento de sistemas como parte de las medidas de mitigación incluidas.

MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivo del Proyecto:	El programa contribuirá a aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión presupuestaria y financiera, a través de: (i) una mayor generación y uso de información para el manejo de los recursos en los organismos estatales; y (ii) la modernización de los procedimientos y herramientas de gestión financiera pública en distintas unidades del MEF.
-------------------------------	---

RESULTADOS ESPERADOS

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base: Valor /Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final Año 5	Medios de Verificación	Comentarios
Resultado 1: Eficacia de la asignación y uso de los recursos presupuestales aumentada									
Presupuesto no ejecutado del total sobre el valor del presupuesto nacional total	Porcentaje (Pesos uruguayos/ pesos uruguayos)	4,2 2017	4,2	4,2	4,0	3,7	3,2	Rendición de Cuentas y balance de Ejecución Presupuestal - Informe económico financiero	El indicador refiere al porcentaje no ejecutado del presupuesto al final de cada ejercicio fiscal, de los organismos de la Administración Central y del Artículo 220, más los subsidios y créditos diversos. Existe evidencia de una correlación positiva entre el nivel de desarrollo de los sistemas de gestión presupuestaria y financiera, y un menor nivel de desviación entre el gasto presupuestado y el gasto ejecutado, así como un menor nivel de refuerzos, en los países de América Latina. Fuente: Innovación para Servir al Ciudadano, en base a datos del relevamiento de PRODEV 2007-2013 para la Evaluación de los Sistemas País de Gestión para Resultados en América Latina y el Caribe
Gasto público gestionado por organismos que disponen de sistemas de gestión integrada de recursos sobre gasto total	Porcentaje (Pesos uruguayos/ pesos uruguayos)	22 2017	22	24	32	44	56	Informes periódicos del MEF sobre implementación de sistemas GRP en organismos	Refiere al porcentaje del gasto total de la administración central y organismos descentralizados del Artículo. 220 realizado por los organismos estatales que disponen sistemas de gestión integral de recursos con financiamiento del programa. Se excluyen las transferencias al sistema de seguridad social y pagos de intereses de la deuda pública. La línea de base incluye organismos que aún no disponen de GRP, pero lo tienen en vías de incorporación con apoyo del Programa 3398/OC-UR

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base: Valor /Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final Año 5	Medios de Verificación	Comentarios
Resultado 2: Eficiencia mejorada en el manejo de los recursos financieros									
Saldo de las cuentas bancarias de organismos estatales de la administración central	Valor en millones de dólares	462 2018	462	432	400	360	323	Informes de Tesorería General de la Nación y MEF	Incluye organismos descentralizados del Artículo. 220 de la Constitución. Excluye Poder Judicial, Poder Legislativo, Administración Nacional de Educación Pública, Universidad de la República, Universidad Tecnológica, cuentas del Tesoro Nacional y cuentas de recuperos de Agencia Nacional de Vivienda

PRODUCTOS

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
Componente #1: Gestión de la información en organismos estatales											
Proyectos de GRP en organismos estatales implementados	Proyectos	2	2018	0	2	2	3	1	8	Informes de implementación MEF con constancia de al menos un usuario efectivo	Refiere al desarrollo e implementación de sistemas informatizados de gestión integrada de recursos tanto financieros, como humanos y materiales. Si bien a 2018, la línea de base es 2, al final del préstamo 3398/OC-UR habrá 9 sistemas operando, por lo que al final de los 2 programas la meta es de 17 proyectos
Proyectos de gestión de información en organismos estatales implementados	Proyectos	0	2018	0	1	1	0	0	2	Informes de implementación MEF con constancia de al menos un usuario efectivo	Refiere al desarrollo e implementación de sistemas de gestión para áreas específicas de los organismos
Organismos del presupuesto nacional con versión actualizada de GRP implementada	Organismos	0	2018	0	1	1	3	3	8	Informes de progreso MEF con constancia de al menos un usuario efectivo	Refiere a la actualización de los sistemas integrados de gestión implementados con el Proyecto 3398/OC-UR

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
Organismos con planes de mejora de procesos implementados	Organismos	0	2018	0	1	1	1	2	5	Informes de progreso MEF con constancia de al menos un usuario efectivo	
Informes de evaluación elaborados	Informes	0	2018	0	1	2	3	4	10	Informes de progreso MEF/informes finales de evaluaciones	
Eventos de difusión realizados	Eventos	0	2018	2	2	2	2	2	10	Informes de progreso MEF	
Personal gerencial capacitado en el uso de la información para la toma de decisiones	Personas	0	2018	4	5	6	7	8	30	Informes de progreso MEF	
Componente #2: Fortalecimiento de la gestión financiera											
Nuevo modelo de gestión del proceso de pago implementado	Modelo	0	2018	0	0	0	0	1	1	Informes de progreso MEF	Componentes del modelo: (i) Interfases con GRPs; (ii) nuevo sistema de pagos de la administración central; y (iii) sistema informatizado de gestión de cuentas
Plan de alineación con las Normas Internacionales de Contabilidad Sector Público elaborado y con su primera fase implementada	Plan	0	2018	0	0	1	0	1	2	Informes de progreso MEF/ Informe final del plan elaborado	

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
Proyecto piloto de compilación de las estadísticas fiscales implementado	Proyecto	0	2018	0	0	0	1	0	1	Informes de progreso MEF, con constancia de al menos un usuario efectivo	El piloto refiere a un subconjunto a definir de los organismos involucrados
Sistema de control interno gubernamental implementado	Sistema	0	2018	0	1	0	0	0	1	Informes de progreso MEF con constancia de al menos un usuario efectivo	Refiere a un conjunto de medidas de control interno promovidas por el órgano rector (Auditoría Interna de la Nación) en los organismos del presupuesto nacional
Nuevo modelo de funcionamiento de la Unidad de Presupuesto Nacional implementado	Modelo	0	2018	1	1	1	1	1	5	Informes de progreso MEF	Componentes: (i) nuevos reportes de ejecución presupuestaria para Parlamento y sociedad; (ii) solución de análisis de datos para datos financieros y no financieros; (iii) reingeniería organizacional UPN; (iv) documentación y revisión de procesos UPN; y (v) proyectos gestión basado en información en 2 sectores
Nuevo sistema de información catastral desarrollado e implementado	Sistema	0	2018	0	1	0	0	0	1	Informes de progreso MEF con constancia de al menos un usuario efectivo	

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
Estrategia para gestión de deuda implementada	Estrategia	0	2018	0	0	0	0	1	1	Informes de progreso MEF	Componen la estrategia: (i) encuesta y análisis de <i>underwriters</i> e inversores; (ii) acciones de diversificación de la base inversora; (iii) herramientas de gestión de riesgo; (iv) metodología para valuación de derivados; y (v) modelo de sostenibilidad de deuda
Procedimientos de control, seguimiento y renegociación de contratos PPP implementados	Procedimientos	0	2018	0	0	1	1	0	2	Informes de progreso MEF	Ámbitos de los procedimientos: (i) control y seguimiento; y (ii) renegociación
Estudios macro fiscales realizados	Estudios	0	2018	1	1	1	1	0	4	Informes de progreso MEF Documentos finales de estudios	Estudios: (i) marco fiscal de mediano plazo; (ii) contingencias fiscales; (iii) sistema de seguridad social; y (iv) análisis de riesgos fiscales vinculados a cambio climático
Estudios sobre gestión pública para mejorar la eficiencia y calidad del gasto realizados	Estudios	0	2018	0	1	2	1	1	5	Informes de progreso MEF Documentos finales de estudios	Los temas a abordar se definirán durante la ejecución del proyecto

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
Sistema de gestión electrónica de expedientes administrativos desarrollado e implementado	Software	0	2018	0	1	0	0	0	1	Informe de MEF sobre implementación del sistema y cantidad de usuarios efectivos	
Profesionales y técnicos capacitados en las nuevas herramientas desarrolladas en el componente	Personas	0	2018	25	25	25	25	25	125	Informes de progreso de Proyecto del MEF	

ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

PAÍS: República Oriental del Uruguay
PROYECTO NO: UR-L1151
NOMBRE: Programa de Gestión Presupuestaria y Financiera
ORGANISMO EJECUTOR: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), a través de la Dirección General de Secretaría (DGS) con el apoyo de la Unidad de Coordinadora de Proyectos (UCP)
EQUIPO FIDUCIARIO: Abel Cuba y Emilie Chapuis (VPC/FMP)

I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 La presente operación es por US\$20.000.000, donde US\$17.000.000 estarán financiados por el Banco y US\$3.000.000 por contraparte local. El prestatario es la República Oriental del Uruguay y el Organismo Ejecutor (OE) es el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), a través de la Dirección General de Secretaría (DGS) con el apoyo de la Unidad de Coordinadora de Proyectos (UCP). El objetivo del Préstamo es aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión presupuestaria y financiera por medio de: (i) una mayor generación y uso de información para el manejo de los recursos en los organismos estatales; y (ii) la modernización de procedimientos y herramientas de gestión financiera pública en distintas unidades del MEF. La operación cuenta con dos componentes: (i) Componente 1. Gestión de la información en organismos estatales (US\$13.600.000); y (ii) Componente 2. Fortalecimiento de la gestión financiera (US\$4.700.000).
- 1.2 En el marco de este programa, la DGS estará a cargo de las actividades fiduciarias del proyecto, las cuales estarán implementadas y gestionadas por la UCP del MEF. La UCP atiende todos los aspectos fiduciarios de proyectos del MEF financiados por organismos internacionales. Esta unidad tiene una amplia experiencia con la implementación de proyectos de inversión financiados por el Banco. Actualmente, es ejecutor de los proyectos 2792/OC-UR - Capacidad Institucional del MEF, 3161/OC-UR - Modernización de la Gestión Financiera Pública y 3398/OC-UR - Fortalecimiento de la Gestión Presupuestaria.

II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR

- 2.1 La DGS¹ desempeñará funciones de coordinación y administración de la operación ejerciendo las funciones de coordinación de la ejecución general del programa y sus componentes, responsable por la preparación de los diversos planes de ejecución, operativos, de adquisiciones y los informes de progreso, la administración de los recursos, la elaboración de los estados financieros, justificaciones de gasto y otros informes de acuerdo con los requerimientos del Banco. La UCP estará a cargo de realizar las tareas vinculadas a los procesos de adquisición y contrataciones y de gestión financiera. La misma está dotada

¹ Para efectos del Proyecto, en esta instancia formal del MEF, se contará con el Coordinador General del Proyecto, el Responsable de Monitoreo, y asesores técnicos, a fin de articular la actuación con el resto de las áreas del Ministerio. Este equipo contará a su vez con el apoyo de la UCP para la gestión fiduciaria respectiva.

de personal² con un adecuado nivel de capacitación y experiencia en el uso y aplicación de las diversas herramientas y normativas del Banco, particularmente aquellas de carácter fiduciario.

- 2.2 Según indican los resultados de monitoreo de desempeño, el desempeño del Ejecutor se ha evaluado como satisfactorio con un nivel de riesgo fiduciario bajo en el Préstamo 3398/OC-UR y mediano en el 2792/OC-UR y 3161/OC-UR. Los informes de auditoría externa de dichos préstamos no han reportado problemas en la administración financiera y no han existido observaciones relevantes de control interno o incumplimiento de cláusulas contractuales.

III. EVALUACIÓN DEL RIESGO FIDUCIARIO Y ACCIONES DE MITIGACIÓN

- 3.1 Según se identificó en el taller de riesgo y analizando los antecedentes de ejecución del OE, el riesgo fiduciario es evaluado como bajo. Este hallazgo se fundamenta en:
- a. El hecho que el MEF se rige por procedimientos claros establecidos en normas legales y reglamentarias cuya aplicación se realiza bajo controles internos y externos estrictos previstos por ley.
 - b. Los antecedentes del Ejecutor, quien posee una consolidada experiencia en la gestión fiduciaria, de compras y contrataciones según la normativa del Banco, y de gestión financiera, considerando adicionalmente que el programa será administrado por el mismo equipo que está cargo de los préstamos actualmente en ejecución;
 - c. El nivel de complejidad bajo de las adquisiciones, según se detalla en el Plan de Adquisiciones, donde también se indica que el OE está habilitado para el uso de la modalidad ex post en adquisiciones hasta el límite inferior de las Licitaciones Públicas Internacionales en línea con lo aprobado por el Banco para el Préstamo 3398/OC-UR. Adicionalmente, el Ejecutor tiene experiencia en la ejecución de las licitaciones listadas en el Plan de Adquisiciones de tal manera que no se anticipan riesgos que merezcan acciones mitigatorias específicas.
- 3.2 En virtud de lo anterior, se considera que el programa solo podrá requerir de medidas mitigatorias que serán identificadas a lo largo de la ejecución del Préstamo mediante las actividades de supervisión del Banco o las auditorías previstas.

IV. ASPECTOS A SER CONSIDERADOS EN LAS ESTIPULACIONES ESPECIALES DEL CONTRATO DE PRÉSTAMO

- 4.1 Los siguientes aspectos serán considerados en las estipulaciones especiales:
- a. Tipo de cambio: para la rendición de cuentas en dólares se utilizará el tipo de cambio de pago.

² La UCP cuenta con un Responsable Especialista en Adquisiciones y un Responsable Especialista Financiero, que se constituyen en puntos focales en su materia ante el Banco, y que cuentan con el apoyo de personal administrativo y contable para cumplir sus funciones.

- b. Estados financieros auditados: dentro del plazo de ciento veinte (120) días siguientes al cierre de cada ejercicio económico y durante el plazo para desembolsos del financiamiento, se presentarán al Banco los estados financieros auditados del programa, debidamente dictaminados por el Tribunal de Cuentas de la República (TCR) o una Firma de Auditoría Independiente aceptable al Banco y con términos de referencia acordados con el Banco. El último informe será presentado dentro de los ciento veinte (120) días siguientes a la fecha de último desembolso del financiamiento.

V. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES

A. Ejecución de las Adquisiciones

- 5.1 Las Políticas de Adquisiciones del Banco, GN-2349-9 (Políticas para las Adquisiciones de Obras y bienes) y GN-2350-9 (Políticas para la Selección y Reclutamiento de Servicios de Consultoría) serán aplicables para todas las actividades de adquisiciones anticipadas en esta operación. Las mismas estarán incluidas en el Plan de Adquisiciones que deberá cubrir, como mínimo, un período de 18 meses, y luego será actualizado anualmente. El Plan de Adquisiciones (PA) deberá estar registrado, aprobado y publicado en SEPA (Sistema Electrónico de Planes de Adquisiciones – www.iniciativasepa.org) antes de iniciar las adquisiciones. Una vez registrado, estará actualizado anualmente o cada vez que sea necesario en caso de cambios sustanciales.
- 5.2 La pertinencia del gasto, es decir los Términos de Referencia (TdR), especificaciones técnicas y presupuesto, es responsabilidad del Especialista Sectorial del proyecto y necesita siempre de no objeción previa.
- 5.3 Sin perjuicio de lo indicado en las Políticas del BID, se podrá utilizar la contratación directa de insumos y servicios técnicamente simples y de menor valor económico (menor costo) hasta un máximo de US\$5.000, o equivalente.
- 5.4 **Adquisiciones de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría.** Los contratos de Obras, Bienes y Servicios Diferentes de Consultoría³ generados bajo el proyecto y sujetos a Licitación Pública Internacional (LPI) se ejecutarán utilizando los Documentos Estándar de Licitaciones (DELs) emitidos por el Banco. Las licitaciones sujetas a Licitación Pública Nacional (LPN) se ejecutarán usando Documentos de Licitación Nacional satisfactorios para el Banco.
- 5.5 De acuerdo con el plan de adquisiciones, no se anticipa la realización de ninguna obra. Se contratarán bienes por un valor estimativo de US\$140.000 y servicios diferentes a consultorías por un valor estimativo de US\$569.400. Estas adquisiciones serán sujetas a las disposiciones del GN-2349-9.
- 5.6 **Selección y contratación de consultores.** Los contratos de Servicios de Consultoría generados bajo el proyecto se ejecutarán utilizando la Solicitud Estándar de Propuestas (SEPs) emitida por el Banco para todas licitaciones internacionales o satisfactoria para el Banco para las licitaciones nacionales.

³ Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras financiadas por el Banco Interamericano de Desarrollo (GN-2349-9) párrafo 1.1: Los servicios diferentes a los de consultoría tienen un tratamiento similar a los bienes.

- a. **Los procesos de selección y reclutamiento de servicios de firmas consultoras** serán procesos competitivos gestionados de acuerdo con las disposiciones aplicables del GN-2350-9.
- b. **La contratación directa de los consultores individuales.** El programa contratará a los consultores individuales identificados en el plan de adquisiciones de la operación. Conforme con lo detallado, el programa tiene previsto contratar a 17 consultores individuales bajo la modalidad de la contratación directa. Como consecuencia, y amparándose de las secciones 3.10 (a) y 3.11 de las Políticas de Selección y Reclutamiento de Servicios de Consultoría (GN-2350-9) que establecen el principio de continuidad de servicio cuando la continuidad resulta más eficiente que un proceso de selección competitiva, se estima que la solicitud del Ejecutor es conforme con las Políticas del Banco entendiendo que: (i) la selección inicial de los consultores fue llevada a cabo de manera competitiva, salvo en el caso del consultor para la confección de una base de datos de bancos que ofrecen coberturas sobre Uruguay cuyo contrato inicial resultó de un proceso de contratación directa, sabiendo que en todos los casos, el Banco ha emitido una no-objeción previa al reclutamiento de los consultores; (ii) los consultores cuyos contratos serán renovados están sujetos a una evaluación de desempeño anual; (iii) en caso de resultado no satisfactorio, el contrato del consultor no se renueva y se busca seleccionar otro recurso mediante un proceso competitivo; (iv) el personal que será contratado es personal clave para la ejecución de la operación; y (v) los términos de referencia y los honorarios de los mismos consultores seguirán similares. El monto estimativo acumulado de estas contrataciones corresponde a US\$2,9 millones durante los cinco años de ejecución del programa. Se estima que el monto es razonable considerando que: (i) se trata de 17 consultores; y (ii) cuyos honorarios mensuales representan un promedio de US\$2.800, lo cual está dentro de la escala de referencia de retribuciones de los contratos temporales de derecho público utilizada por el MEF desde 2010.

B. Montos Límites para Licitación Internacional y Lista Corta con Conformación Internacional (en US\$)

Cuadro 1. Montos Límites por Tipo de Adquisición (en US\$)

Obras			Bienes y Servicios			Consultoría	
Licitación Pública Internacional	Licitación Pública Nacional	Comparación de Precios	Licitación Pública Internacional	Licitación Pública Nacional	Comparación de Precios	Publicidad Internacional	Lista Corta Nacional
≥3.000.000	≤3.000.000	≤100.000	≥250.000	≤250.000	≤50.000	≥250.000	≤200.000
	≥250.000			≥50.000			

C. Adquisiciones Principales

5.7 Las actividades de adquisiciones se dividirán como detallado en la tabla a continuación:

Cuadro 2. Listado de Principales Contrataciones de Firmas Consultoras

No.	Código	Objeto del contrato	Monto estimado (US\$)	Método
1	C1	Servicio de consultoría para la implementación y desarrollo de GRP Complejidad Alta #1	937.829	SBCC
2	C1	Servicio de consultoría para la implementación y desarrollo de GRP Complejidad Alta #2	937.829	SBCC
3	C1	Servicio de consultoría para la implementación y desarrollo de GRP Complejidad Alta #3	937.829	SBCC
4	C1	Servicio de consultoría para la implementación y desarrollo de GRP Complejidad Alta #4	937.829	SBCC
5	C1	Servicio de consultoría para la implementación y desarrollo de GRP Complejidad Media #1	491.392	SBCC
6	C1	Servicio de consultoría para la implementación y desarrollo de GRP Complejidad Media #2	491.392	SBCC
7	C2	Servicio de consultoría para el desarrollo y puesta en marcha del nuevo sistema catastral, incluyendo: (i) rediseño de procesos críticos; (ii) migración de datos; (iii) capacitación de usuarios; y (iv) transferencia tecnológica.	600.000	SBCC

* Para acceder al plan de adquisiciones 18 meses PA, haga clic [aquí](#).

** SBCC: Selección Basada en Calidad y Costo (GN-2350-9).

D. Supervisión de Adquisiciones

5.8 Considerando la experiencia y el desempeño del Ejecutor, las actividades de adquisiciones estarán sujetas a revisión ex post, salvo en aquellos casos en que se justifique una supervisión ex ante y que serán explícitamente identificados en el Plan de Adquisiciones (PA). Las revisiones ex post serán cada 12 meses de acuerdo con el plan de supervisión del proyecto. La tabla a continuación identifica los umbrales aplicables⁴:

Cuadro 3. Montos Límites para Revisión Ex Post (en US\$)

Obras	Bienes	Servicios de Consultoría
≥3.000.000	≥250.000	≥200.000

⁴ Nota: Los montos límites establecidos para revisión ex post se aplican en función de la capacidad fiduciaria de ejecución del OE y pueden ser modificados por el Banco en la medida que tal capacidad varíe.

E. Registros y Archivos

- 5.9 Para la preparación y archivo de los reportes del proyecto se deben utilizar los formatos o procedimientos que han sido acordados y están descritos en el Reglamento Operativo del proyecto y que sean conformes con los requerimientos de las Políticas al respecto.

VI. ACUERDOS Y REQUISITOS DE GESTIÓN FINANCIERA

- 6.1 **Programación y presupuesto.** Para la elaboración del Presupuesto Nacional (Quinquenal) del Poder Ejecutivo (PE), los organismos de la administración central presentan su propuesta al MEF, antes del 31 de julio del primer año de mandato del gobierno. El MEF coordina el proceso de elaboración con el asesoramiento de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y de la Oficina Nacional del Servicio Civil, para elevar el Proyecto de Presupuesto Nacional al PE, quien lo aprueba y envía al Poder Legislativo (PL) antes del 31 de agosto de dicho año. Las reprogramaciones y ampliaciones del presupuesto en forma anual son elaboradas por el PE cuando presenta la Rendición de Cuentas y el Balance de ejecución Presupuestal anuales. El PE, dentro de los seis meses de vencido el ejercicio, presenta al PL dicho Informes, pudiendo proponer modificaciones por razones justificadas.
- 6.2 La gestión del presupuesto del proyecto se realiza a través del sistema nacional del país (Sistema de Información Financiera -SIIF). Se prevé que la UCP del MEF gestione los recursos de contraparte local oportunamente, cuyo cumplimiento podrá ser efectuado por el Banco previa solicitud.
- 6.3 **Contabilidad y sistemas de información.** El proyecto llevará la contabilidad del programa en el sistema nacional (SIIF), a través del cual se gestionan los créditos presupuestales aprobados por Ley de Presupuesto Quinquenal para el proyecto, por lo tanto, para procesar los compromisos y pagos relacionados con el proyecto, se deberán seguir los procedimientos establecidos por la CGN.
- 6.4 Los estados financieros que se emitirán en forma periódica (con la base modificada de caja) y serán auditados anualmente, serán los siguientes: (i) Estado de efectivo recibido y desembolsos efectuados; y (ii) Estado de inversiones acumuladas.
- 6.5 **Desembolsos y flujo de fondos.** Los recursos del proyecto serán gestionados a través de la Cuenta Única Nacional, para lo cual la Tesorería General de la Nación habilitará una cuenta especial en el BCU. Esta cuenta recibirá los fondos desembolsados por el Banco, pero al ser de carácter nominativo (no se pueden efectuar pagos) se deberá abrir una cuenta bancaria específica del proyecto en el banco comercial estatal (Banco de la República Oriental del Uruguay) a efectos de efectuar los pagos correspondientes.
- 6.6 La modalidad de desembolsos será la de anticipo de fondos basado en las necesidades reales de liquidez, sustentadas en una adecuada proyección financiera y de desembolsos. Preferentemente estos anticipos se harán en forma semestral, una vez que se haya hecho la rendición de cuentas de por lo menos el 80% del monto anticipado y como documentación se requerirá la presentación de los formularios de rendición y la planilla de planificación financiera. Para la tramitación de las solicitudes de desembolsos se utilizará el

sistema *e-Disbursements*. El tipo de cambio para convertir los pagos efectuados en moneda local a la moneda del préstamo será de la fecha de pago.

- 6.7 **Control interno y auditoría interna.** El sistema de control interno está basado en el Sistema Nacional definido en la normativa legal vigente. Según lo establecido en el Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera el TCR debe realizar la intervención preventiva de los gastos relacionados con la ejecución del proyecto. Complementariamente, el MEF es un OE que está bajo el control de la Auditoría Interna de la Nación.
- 6.8 En cuanto a controles institucionales, la UCP mantendrá las condiciones definidas para la ejecución de los proyectos financiados por el Banco, actualmente en ejecución, asegurando la permanencia y participación de responsables fiduciarios de dedicación a los mismos.
- 6.9 **Control externo e informes.** El sistema nacional de control externo es realizado por el TCR. Hasta ahora, todas las operaciones ejecutadas por el MEF fueron auditadas por el TCR, con presentación oportuna de sus informes anuales correspondientes y reportando que no existen problemas en la administración financiera de los proyectos. Para el presente proyecto, se acuerda la posibilidad de que la auditoría del proyecto sea realizada por el TCR o bien una firma de auditoría independiente elegible para al Banco.
- 6.10 Los estados financieros auditados y la evaluación del control interno respectiva deberán presentarse por cada ejercicio anual durante la etapa de desembolso, hasta el 30 de abril del año siguiente. Asimismo, el informe de auditoría financiera de cierre del proyecto deberá ser presentado dentro de los 120 días posteriores a la fecha de último desembolso. La contratación de la firma auditora, así como los términos de referencia para el efecto deben seguir los lineamientos de la Política de Gestión Financiera OP-273-6. Los costos de auditoría podrán ser financiados con recursos del financiamiento.
- 6.11 **Plan de supervisión financiera.** El plan de supervisión financiera considera los siguientes aspectos:
- a. Participación en el taller de arranque definido por el equipo de proyecto, realizando una breve presentación de los aspectos de gestión financiera de los proyectos.
 - b. Revisión de las condiciones previas de carácter financiero.
 - c. Revisión del plan financiero inicial preparado por la unidad ejecutora como respaldo del primer anticipo a solicitar luego de la elegibilidad del programa.
 - d. De ser necesario, se efectuará una visita financiera en el año durante la ejecución del proyecto, donde se evaluarán aspectos como: conciliación de la cuenta de anticipos e inversiones, implementación de las recomendaciones de la auditoría externa, calidad y oportunidad de los registros contables y archivo de la documentación.
- 6.12 **Mecanismo de ejecución.** La DGS tendrá la responsabilidad ante el Banco por la ejecución del Proyecto, actuando con el apoyo permanente de la UCP. La descripción de los procesos que involucran el uso de los recursos será detallada en el [Reglamento Operativo del Proyecto \(ROP\)](#).

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-___/18

Uruguay. Préstamo ___/OC-UR a la República Oriental del Uruguay
Programa de Gestión Presupuestaria y Financiera

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República Oriental del Uruguay, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del Programa de Gestión Presupuestaria y Financiera. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$17.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el ___ de _____ de 2018)