

## **BRASIL**

# **PROGRAMA NACIONAL DE APOYO A LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y EL PLANEAMIENTO DE LOS ESTADOS Y EL DISTRITO FEDERAL - PNAGE – FASE I (BR-0405)**

## **PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el Equipo de Proyecto integrado por: Fátima Cartaxo (COF/CBR), Jefe; Juan Carlos Cortazar, Francisco Mejía, Ricardo Gazel , Oriana Bonfim y Marcella Distrutti (RE1/SC1); José Baião (INT/ITD); Bernadete Buchsbaum (LEG/OPR); Tomás Rodrigo, Luciana Pimentel , Maria das Graças Rua y Patricio Duarte (Consultores). Héctor Salazar (SO2/CHF) fue jefe del equipo hasta la aprobación del Informe de Proyecto en el Comité de Préstamos.

## ÍNDICE

I.	MARCO DE REFERENCIA .....	1
A.	Las reformas y el desempeño fiscal reciente de los estados	1
B.	Características básicas y principales problemas de gestión pública del poder ejecutivo de los gobiernos estatales	2
C.	Estrategia del país en el sector	4
D.	Estrategia del Banco en el país, el sector y lecciones aprendidas	5
E.	Estrategia del Programa	7
F.	Coordinación con otras instituciones de Desarrollo	7
II.	EL PROGRAMA.....	8
A.	Objetivo	8
B.	Estructura y Descripción	8
1.	Fortalecimiento de la capacidad de planificación y de gestión de políticas públicas	9
2.	Desarrollo de políticas y de la capacidad de gestión de los recursos humanos	9
3.	Modernización de estructuras organizacionales y de procesos administrativos	9
4.	Fortalecimiento de los mecanismos de transparencia administrativa y de comunicación	10
5.	Modernización de la gestión de la información e integración de los sistemas de tecnología de información	10
6.	Desarrollo de una cultura de promoción e implantación del cambio institucional	10
7.	Componente Nacional: Apoyo a la cooperación en gestión	11
C.	Costo y Financiamiento	11
III.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA .....	13
A.	Prestatario y Ejecutor	13
B.	Ejecución y administración del Programa.	14
C.	Elegibilidad de los Estados participantes	17
D.	Asignación de recursos entre los Estados participantes	17
E.	Elegibilidad de proyectos	18
F.	Áreas de actuación de los proyectos	18
G.	Tramitación de los proyectos	18
H.	Soluciones compartidas	19
I.	Adquisiciones	19
J.	Revisión ex post de adquisiciones y desembolsos	20
K.	Fondo Rotatorio y gestión de los recursos	21
L.	Período de ejecución y cronograma de desembolsos	21
M.	Seguimiento y evaluación de resultados	21
N.	Elementos accionadores para la Fase II	23
O.	Contabilidad y auditoría	23

IV	VIABILIDAD Y RIESGOS .....	24
A.	Viabilidad institucional	24
B.	Viabilidad económica	24
C.	Viabilidad financiera	25
D.	Impacto ambiental y social	26
E.	Beneficios	26
F.	Riesgos	27
ANEXO I	MARCO LÓGICO	
ANEXO II	PLAN DE ADQUISICIONES	

Referencias Electrónicas	
Siglas y Abreviaturas	<a href="http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservices/getDocument.aspx?DOCNUM=343433">http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservices/getDocument.aspx?DOCNUM=343433</a>
Datos Básicos Socioeconómicos	<a href="http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata">http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata</a>
Cartera en ejecución & préstamos aprobados	<a href="http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservices/getDocument.aspx?DOCNUM=370890">http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservices/getDocument.aspx?DOCNUM=370890</a>
Programa tentativo de préstamos	<a href="http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservices/getDocument.aspx?DOCNUM=370917">http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservices/getDocument.aspx?DOCNUM=370917</a>
Términos de Referencia, Especificaciones	<a href="http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservices/getDocument.aspx?DOCNUM=370881">http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservices/getDocument.aspx?DOCNUM=370881</a>
Técnicas y Reglamento Operativo	
Información disponible en los archivos de RE1/SC1	<a href="http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservices/getDocument.aspx?DOCNUM=361503">http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservices/getDocument.aspx?DOCNUM=361503</a> , <a href="http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservices/getDocument.aspx?DOCNUM=361505">http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservices/getDocument.aspx?DOCNUM=361505</a> , <a href="http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservices/getDocument.aspx?DOCNUM=361200">http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservices/getDocument.aspx?DOCNUM=361200</a>

## RESUMEN DEL PROYECTO <sup>1</sup>

### BRASIL

#### PROGRAMA NACIONAL DE APOYO A LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y EL PLANEAMIENTO DE LOS ESTADOS Y EL DISTRITO FEDERAL - PNAGE (FASE 1)

(BR-0405)

Términos y Condiciones Financieras				
Prestatario: República Federativa do Brasil  Organismo Ejecutor: Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión (MP)			Período de amortización:	20 años
			Período de gracia:	5 años
			Desembolso:	5 años
			Compromiso:	4,5 años
Fuente	Fase I Monto (US\$)	Fase II Monto (US\$)	Tasa de Interés:	Ajustable
			Comisión de inspección y vigilancia:	0,00 %
BID (CO)	93,0 millones (60%)	93,0 millones (60%)	Comisión de crédito	0,25 %
Local	62,0 millones (40%)	62,0 millones (40%)		
Total	155,0 millones (100%)	155,0 millones (100%)	Moneda:	Dólares de los EE.UU. provenientes de la Facilidad Unimonetaria.
Esquema del Proyecto				
<p><u>Objetivo del proyecto:</u> El propósito del Programa es mejorar la efectividad y transparencia institucional de las administraciones públicas estatales, con el fin de lograr una mayor eficiencia de gasto. Este objetivo general estará apoyado por medio del logro de siete objetivos específicos: (i) fortalecer la capacidad de planificación y de gestión de políticas públicas; (ii) desarrollar la capacidad institucional para la administración de recursos humanos; (iii) modernizar las estructuras organizacionales y procesos administrativos; (iv) fortalecer los mecanismos de transparencia administrativa y de comunicación social; (v) modernizar la gestión de información e integración de los sistemas de TI; (vi) desarrollar mecanismos para promover e implantar una cultura de cambio institucional. y (vii) desarrollar mecanismos para promover la cooperación entre los Estados y el Gobierno Federal, armonizar y compartir soluciones.</p>				
<p><u>Condiciones contractuales especiales:</u> Véanse párrafos 3.5 y 3.8.</p>				
<p><u>Excepciones a las políticas del Banco:</u> El Proyecto no contempla excepciones a las políticas del Banco.</p>				

<sup>1</sup> La tasa de interés, la comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia que se mencionan en este documento se establecen de acuerdo con el documento FN-568-3-rev. y podrán ser modificadas por el Directorio Ejecutivo tomando en consideración los antecedentes existentes a la fecha, así como también la respectiva recomendación del Departamento de Finanzas. En ningún caso la comisión de crédito podrá exceder del 0,75% ni la inspección y vigilancia del 1% del monto del préstamo. En lo que respecta al cargo por Inspección y Vigilancia, en ningún caso podrá cobrarse en un semestre determinado más de lo que resulte de aplicar el 1% al monto, dividido por el número de semestres en el plazo original de desembolsos.

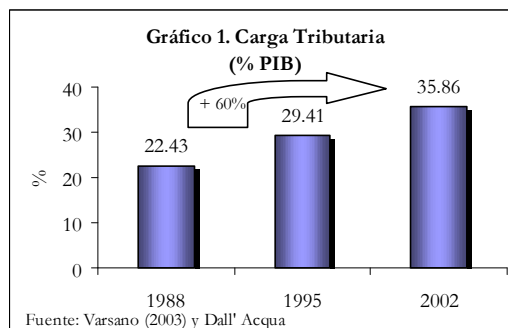
El proyecto es coherente con la Estrategia de País:	Sí [X]	No [ ]			
El proyecto califica como:	SEQ [ ]	PTI [ ]	Sector [ ]	Geográfica [ ]	% de beneficiarios [ ]
Fecha verificación del CESI:	17 de septiembre de 2004				
Revisión social y ambiental:	Véase párrafo 4.9.				
Adquisiciones:	Véanse párrafos 3.20, 3.21 y 3.22.				

## I. MARCO DE REFERENCIA

### A. Las reformas y el desempeño fiscal reciente de los estados

- 1.1 A finales de los años ochenta el creciente deterioro en las cuentas públicas de Brasil acabó por transformarse en un importante limitante para el crecimiento económico del país. Esta situación motivó al gobierno a emprender reformas para mejorar la percepción de tributos y la calidad del gasto en sus tres niveles de gobierno, con miras a equilibrar sus finanzas públicas en el corto, mediano y largo plazo.

- 1.2 La reforma tributaria emprendida durante la década pasada permitió alcanzar niveles extraordinariamente crecientes de recaudación. En efecto, la recolección de impuestos de los tres niveles de gobierno pasó de 22,4% del PIB en 1988 a 29,4% en 1995 y 35,9% en el 2002 (Gráfico 1), y consiguió asegurar un nivel promedio de superávit primario equivalente a 2,9% del PIB entre 1991 y 1994. Sin embargo, posteriormente una fuerte expansión en los gastos transformó dicho superávit en un déficit del orden de 0,2% del PIB entre 1995 y 1998, acompañado con déficit primarios en los estados y municipios y las empresas del estado.



- 1.3 Ante esta situación, la pasada administración gubernamental tomó diversas medidas: (i) implantó un programa de reestructuración fiscal con los estados en 1997, que permitió la negociación del nivel de endeudamiento de los estados sujeta al cumplimiento de metas anuales asociadas a recaudación, gasto y reformas administrativas; (ii) adoptó una estrategia de estabilización basada en un sistema de “metas de inflación” y el abandono del “ancla cambiaria” en 1999; y (iii) promovió la aprobación de la Ley de Responsabilidad Fiscal (LRF) en 2000, con la cual se creó un marco de armonización y consolidación de normas para la organización del equilibrio de las finanzas públicas, y sobre todo se introdujo una prohibición explícita al financiamiento entre distintos niveles de gobierno.
- 1.4 El resultado de estas medidas ha sido en general bastante exitoso. Cabe destacar en particular que entre 2002 y 2003: (i) 17 de los 27 estados mejoraron su nivel de superávit primario, mientras que sólo 2 estados permanecieron en déficit; (ii) 19 de los 27 estados redujeron su nivel de gasto en nómina por debajo del límite establecido en la ley (i.e., hasta 49% del gasto total), mientras que sólo 3 estados permanecieron por encima de dicho límite; y (iii) 20 de los 27 estados redujeron su nivel de endeudamiento con respecto al límite establecido por la ley (i.e., hasta 2 veces el nivel de ingresos netos corrientes), mientras que todavía 8 estados mostraron estar por encima de ese límite. El Cuadro I-1 muestra la trayectoria de resultado fiscal del sector público consolidado, pasando de un déficit primario de 1,1% del PIB a un superávit de 4,3% del PIB entre 1997 y 2003:

**Cuadro I-1: Resultado Fiscal entre 1997 y 2003 (como % del PIB)**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Gobierno Central	-0,3	0,6	2,4	1,9	1,9	2,4	2,5
Gobiernos Subnacionales	-0,7	-0,2	0,3	0,5	0,9	0,8	0,9
Estados		-0,4	0,2	0,4	0,6	0,6	0,8
Municipios		0,2	0,1	0,1	0,3	0,2	0,1
Empresas Públicas	-0,1	-0,3	0,6	1,0	0,9	0,7	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>-1,1</b>	<b>0,1</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>	<b>4,3</b>

Fonte: Banco Central de Brasil  
(+) superávit (-) déficit

- 1.5 Por su parte, el actual gobierno promovió importantes reformas como la del régimen previsional de los empleados públicos y la reforma tributaria (simplificación y transformación gradual de tributos cascada), que favorecen las condiciones de sostenimiento de mediano plazo de la disciplina fiscal de los tres niveles de gobierno.

## **B. Características básicas y principales problemas de gestión pública del poder ejecutivo de los gobiernos estatales**

- 1.6 La Constitución de 1988 amplió el grado de autonomía fiscal de los gobiernos subnacionales a través de la descentralización de recaudación de ingresos y la distribución de competencias de funciones de la Unión y municipios. De esta forma, compete a los estados desarrollar todas aquellas funciones que no estén prohibidas explícitamente en la Constitución, y en la práctica los tres niveles de gobierno acaban por participar en varios sectores a la vez. Como resultado se tiene que en 2000 el conjunto de los gobiernos estatales asume el 38% del gasto gubernamental total y cuenta sólo con el 27,7% (26%) del ingreso (disponible) total, mientras que la Unión asume el 45,5% del gasto total y cuenta con el 67,3% (57%) del ingreso (disponible) total. Por otro lado, es importante señalar que en los últimos ocho años, el empleo público - servidores activos - se ha reducido en más de un 30%, siendo especialmente significativa la reducción del empleo público estatal el cual cayó en casi un 45%. Esto ha significado que el empleo público estatal ha pasado de más del 50% del empleo público total en 1995 a un 40% en 2002, como resultado de decisiones anticipadas de jubilación inducidas por la reforma previsional de 1998 y de la adopción de prácticas contractuales de tercerización de servicios en los estados. En este contexto, en el corto plazo compete a los gobiernos estatales el desafío de promover reformas administrativas para mejorar su desempeño y lograr un mejor uso de los recursos con que cuentan. Enfrentar este desafío es fundamental para coadyuvar a preservar los logros hasta ahora alcanzados de disciplina fiscal en el país, y con el PNAGE los estados tienen una oportunidad para contribuir a ello.
- 1.7 El Cuadro I-2 agrupa los principales problemas de gestión identificados<sup>2</sup>, agrupados bajo seis problemas estratégicos comunes vinculados al desempeño de las administraciones públicas estatales:

<sup>2</sup> La identificación de problemas de gestión pública de los estados se hizo a partir de los resultados de un diagnóstico general estructurado por medio de cuestionarios de percepción y opinión de funcionarios públicos internos y externos aplicados a las 26

## Cuadro I-2: Principales problemas de gestión identificados en los estados

### 1. Baja efectividad del sistema de planificación, información, seguimiento y evaluación:

- El 62% de los estados carece de una definición de metas e indicadores de desempeño
- El 52% de los estados carece de sistemas integrados de planificación de políticas públicas y con indicadores para medición de metas sectoriales
- El 30% de los estados carece de sistemas integrados de ejecución presupuestaria, contable, tributaria y financiera
- El 52% de los estados carece de mecanismos de coordinación de políticas públicas

### 2. Bajo desempeño de los recursos humanos de las administraciones públicas estatales:

- El 67% de los estados carece de una política de gestión de recursos humanos, que contemple la gestión de competencias, plan de cargos y carreras, evaluación de desempeño, y políticas de reclutamiento, entre otras
- En la mayoría de los estados existe una gran inestabilidad en los cuadros de personal ya que sólo 67% de los servidores públicos estatales ocupan cargos efectivos, el resto se trata de funcionarios “comisionados”, 85% de los cuales provienen de carreras fuera del servicio público
- Las secretarías de administración tienen un 55% de sus servidores como “comisionados”, este porcentaje es de 39% considerando conjuntamente las secretarías de administración y planificación (estos porcentajes contrastan con un 3% a 5% de los servidores “comisionados” en las secretarías de educación, salud y de seguridad pública)
- El 92% de los estados no consiguieron clasificar adecuadamente a sus servidores de acuerdo con su tiempo de permanencia en el servicio público, porque carecen de los sistemas de información adecuados para ello
- En la mayoría de los estados, con la información disponible, se destacó la baja calificación y perfil inadecuado de sus funcionarios

### 3. Ineficiencia e ineficacia de la gestión de los procesos de logística:

- Hay una ausencia o falta de integración de sistemas de información y gestión de procesos de logística: el 78% de los estados carece de un sistema de gestión de flota de transporte, el 74% carece de una base de datos completa y actualizada de patrimonio inmobiliario, el 41% carece de sistemas de compras electrónicas, y 85% carece de sistemas de gestión y evaluación de costos
- El 52% de los estados carece de sistemas que integren las áreas de planificación con las de control interno
- El 67% carece de un mecanismo de integración entre control interno y control externo

### 4. Falta de transparencia de las acciones administrativas:

- Entre dos terceras partes y tres cuartas partes de los estados cuentan con centros de atención al ciudadano, con información sobre la provisión de servicios, pero sólo el 67% ha llevado a cabo alguna encuesta de satisfacción de usuarios en los últimos cuatro años
- Mas de la mitad de los estados cuenta con una política de transparencia y comunicación social (78%), no obstante, el déficit mayor está en la ausencia de mecanismos de participación social en el 44% de los estados
- Al interior de sus administraciones, 59% de los estados carecen de códigos de conducta y/o Comités de Ética, y no existen mecanismos de diseminación de valores éticos en 52% de los estados. Además, un 63% de ellos carece de una política de comunicación con servidores
- El 52% de los estados carece de un mecanismo de articulación con la contraloría general (“corregedoria geral”) y de divulgación de la actuación de la misma
- El 75% de los estados cuenta con una instancia de defensoría pública (“ouvidoria”), pero que carece de suficiente autonomía, y solamente 32% de ellas emplean algún mecanismo de divulgación de su actuación

### 5. Insuficiencia y baja calidad de información:

- Mas de la mitad de los estados carece de un plan director de informática (63%) y/o de una unidad estratégica de gestión de tecnología de información -TI (52%), que coordine y evalúe acciones y promueva la integración transversal de procesos informáticos
- Sólo un 11% de los estados cuenta con algún sistema de información integrado sobre recursos humanos
- Predomina en una gran mayoría de los estados la ausencia de sistemas integrados de información para las funciones de planificación, de presupuesto y financiamiento, de recursos de TI, y de evaluación de costos
- Alrededor de la mitad de los estados carece de un ambiente tecnológico adecuado, hay una excesiva heterogeneidad en las redes de datos utilizadas por ellos

### 6. Baja capacidad para implementar cambios institucionales:

- Tres cuartas partes de los estados carecen de estudio alguno de cultura organizacional, así como de políticas de diseminación de valores del sector público
- Menos de la mitad de los estados dice contar con instrumentos de diseminación, seguimiento y evaluación de procesos de cambio institucional



- 1.8 De la síntesis presentada se puede concluir que la mayoría de las administraciones estatales: (i) muestran serias deficiencias de capacidad de planificación y coordinación entre áreas de gestión claves de recursos humanos y TI, y en particular relacionadas con los sectores de salud, educación y seguridad pública; (ii) carecen de sistemas de información integrados en forma transversal con bases de datos completas y actualizadas; (iii) carecen de las condiciones para implantar una cultura de cambio con énfasis en el establecimiento de metas y evaluación de resultados; y (iv) no cuentan con evaluaciones de experiencias de implantación de “tecnologías de gestión” - o carecen de la capacidad para llevarlas a cabo - que podrían orientar su replicabilidad de unos estados a otros (vgr. adopción de centros de costos, de contratos de gestión, sistemas de compras electrónicas, centros de atención integrada a los ciudadanos, programas de calidad total, planificación estratégica, etc.). Hay además gran disparidad de las capacidades de gestión de las administraciones públicas estatales, aspecto que el PNAGE puede coadyuvar a disminuir.

### **C. Estrategia del país en el sector**

- 1.9 De acuerdo a la Constitución brasileña, el Poder Ejecutivo debe presentar para aprobación del Congreso, un plan plurianual (PPA) de inversión y gasto por un período de cuatro años a partir del segundo año del ciclo político, que constituye el marco conceptual y financiero de las acciones previstas. El PNAGE fue concebido durante la vigencia del PPA para el período 2000-2003 (Plan Avanza Brasil) que establecía un objetivo de eficiencia en la administración pública basada en: (i) un gobierno más cercano al ciudadano y de acción transparente; (ii) un nuevo modelo de gestión de proyectos; (iii) la integración de las acciones de planificación y formulación del presupuesto; y, muy especialmente, (iv) la formación de asociaciones estratégicas entre gobierno federal, estados, municipios, organismos internacionales, organizaciones no-gubernamentales y empresas privadas, para viabilizar la implementación de los programas.
- 1.10 El nuevo PPA para el período 2004-2007 (Plan “Brasil de Todos – Participación e Inclusión”) tiene como uno de los tres mega objetivos la “Promoción de la Ciudadanía y Fortalecimiento de la Democracia” que incluye la transparencia del sector público con el control social. Entre los nuevos desafíos incluidos en este mega objetivo está el de “implementar una nueva gestión pública: ética, transparente, participativa, descentralizada, con control social y orientada hacia el ciudadano.” Este desafío establece que “un Estado ágil, transparente, eficiente y eficaz, volcado hacia las necesidades y expectativas del ciudadano, es condición esencial para atender, en un ambiente de restricciones, las demandas del nuevo modelo de desarrollo propuesto.” Entre las 11 directrices prescritas por el PPA para enfrentar este desafío, el Programa propuesto incluye, entre otras: (i) la mejoría de la calidad del gasto público por medio del perfeccionamiento e integración de los sistemas de planificación, presupuesto, finanzas, control y evaluación y (ii) la de creación y mejoramiento de controles gerenciales hacia los resultados de la acción gubernamental.

#### **D. Estrategia del Banco en el país, el sector y lecciones aprendidas**

- 1.11 En la Estrategia del Banco con Brasil para el periodo de 2004-2007 el tema de fortalecimiento institucional y modernización del Estado merece destaque, contemplando, entre otros, consolidar los programas de mejoramiento de la gestión pública a nivel estadual y municipal, con énfasis particular en la eficiencia y calidad del gasto público y la atención al ciudadano; así como apoyar programas de mejoramiento de la gestión pública integrales. Este Programa es consistente con la estrategia del Banco en términos de priorizar las acciones tendientes a la mejora de la eficiencia, eficacia, calidad, y control interno, externo y social del gasto público, línea de acción compatible con el desafío del Plan Plurianual de implementar una nueva gestión pública: ética, transparente, participativa, descentralizada, con control social y orientada a los ciudadanos.
- 1.12 En el área de modernización del Estado, el Banco ha trabajado intensamente en Brasil principalmente en tres ámbitos: (i) apoyo a la generación de mayores ingresos públicos; (ii) apoyo a la mejora de la gestión del gasto público; y (iii) fortalecimiento de las capacidades institucionales de control externo. Las operaciones y lecciones aprendidas en este sector son las siguientes:
- a. A nivel federal, el Banco comenzó a apoyar el Proceso de Modernización de la Administración Fiscal con el programa de Modernización de la Receita Federal (888/OC-BR) aprobado por el Banco en 1995, el cual se orientó fundamentalmente a potenciar la generación de ingresos tributarios recaudados por la Unión. Este proyecto ayudó a ampliar y agilizar en forma exitosa la asistencia a los contribuyentes, habiendo tenido un énfasis grande en el financiamiento de equipamiento y modernización de TI. No obstante, la ausencia de una definición ex-ante de indicadores de resultados en el diseño dificultó llegar a una medición de su impacto vis-á-vis el causado por cambios del marco legal y normativo que sucedieron durante su tiempo de ejecución.
  - b. A nivel estadual, la participación del Banco se reflejó mediante un préstamo destinado a financiar un programa nacional de mejora de las administraciones fiscales de los Estados (PNAFE - 980/OC-BR) aprobado en 1996. Su objetivo específico fue la implementación de proyectos de modernización fiscal de las distintas entidades responsables por la gestión tributaria de los gobiernos estaduais, dirigidos a: (i) mejorar los marcos normativos, operacionales, tecnológicos y de gerencia en las cuales operan; (ii) fortalecer e integrar la administración financiera y consolidar la auditoría y el control interno; (iii) fortalecer un control efectivo del cumplimiento tributario; y (iv) agilizar la cobranza coactiva de las deudas tributarias morosas. A la fecha, con el PNAFE se han financiado 27 proyectos, uno para cada estado y el D.F.. El monto desembolsado a la fecha es de 93% de los recursos del financiamiento total de US\$500 millones. RE1 ha llevado a cabo recientemente una evaluación de resultados del PNAFE, entre los cuales destacan los siguientes: (i) fortalecimiento de la capacidad de recaudación,

control interno, integración de información y armonización tributaria; (ii) fortalecimiento de la red de gobernabilidad y conocimiento del área fiscal subnacional, por medio de la formación de redes intergubernamentales, incentivo al federalismo fiscal cooperativo, refuerzo del papel coordinador del gobierno central, mecanismos de gestión del conocimiento, institucionalización de buenas prácticas, apropiación institucional de los resultados alcanzados, fomento a la asociación entre entes públicos estatales e intercambio de soluciones técnicas, y reducción de disparidades institucionales; (iii) apoyo concomitante al logro de las metas del programa de ajuste fiscal del país y al fortalecimiento del proceso de descentralización fiscal y de las relaciones intergubernamentales subyacentes, contribuyendo por ende a las condiciones para implantar la LRF; y (iv) apoyo directo al logro de una recaudación incremental equivalente a 0,34% del PIB en el período 1997-2003. Como ejemplo de línea de continuidad del PNAFE en un estado específico, el Programa de Fortalecimiento de la Gestión Fiscal del Estado de São Paulo - PROFFIS (BR-0372), aprobado por el Banco en 2003, se propone contribuir al equilibrio fiscal sostenible de las cuentas públicas del estado y a una mejor programación presupuestaria y gestión del gasto público estadual.

- c. A nivel municipal, el Banco viene apoyando acciones a través del préstamo 1194/OC-BR para incrementar la eficiencia y efectividad de la gestión de las finanzas municipales, aprobado en 1999, el cual es la primera de tres fases de un financiamiento total de hasta US\$1.100 millones. A pesar de la importancia de este proyecto, su ejecución ha sido muy lenta (6%), probablemente debida a los siguientes aspectos (i) una coordinación centralizada en forma directa de un gran número de municipios, sin ninguna instancia coordinadora intermedia eficaz que permita agruparlos para el logro de economías de escala de ejecución; (ii) condiciones de financiamiento menos ventajosas que otro programa similar ofrecido por el BNDES; y (iii) problemas de cupo fiscal en el presupuesto de la Unión y de los municipios para garantizar el desarrollo de las actividades programadas.
- d. En el ámbito de control externo, el Banco aprobó en 2003 el préstamo 1423/OC-BR denominado Programa de Apoyo a la Modernización del Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU), con el objeto de fortalecer la capacidad de las funciones de auditoria y transparencia en el uso de los recursos de la Unión. Su diseño orientó el del programa de modernización de los tribunales de cuentas de los estados, PROMOEX (BR-0403), aprobado en 2004.
- e. En el área de fortalecimiento de la gestión pública, el Banco aprobó un préstamo para la Modernización del Poder Ejecutivo Federal (1042/OC-BR) en el 24 de septiembre de 1994, ejecutado por el Ministerio de Administración y Reforma del Estado (MARE). Esta operación ha mostrado una ejecución lenta (60%), fundamentalmente ocasionada por la discontinuidad administrativa en el gobierno federal ocurrida en el área de

Reforma del Estado desde el propio inicio de la implementación del proyecto. Esta discontinuidad ha dado lugar a una fragmentación de actividades del proyecto. Estas limitaciones podrán ser superadas mediante un plan de acción que dio lugar a una aprobación por parte del Banco de una prórroga para continuar la ejecución de esta operación.

#### **E. Estrategia del Programa**

- 1.13 El diseño del Programa propuesto tomará en cuenta, tanto las lecciones que surgen de los programas antes mencionados, principalmente del PNAFE, como la diversidad de situaciones de las administraciones estatales. En consideración de estos aspectos, el Programa: (i) diseñará un esquema institucional de ejecución descentralizado en los estados, aprovechando la experiencia previa alcanzada con el PNAFE, pero en este caso también con una alta capacidad de coordinación central por parte del MP; (ii) diseñará y financiará un sistema de seguimiento y evaluación, como parte integral del esquema institucional de ejecución del Programa; (iii) asegurará la creación de una instancia institucional de consulta técnica continua que apoye la ejecución del Programa, así como su continuidad (ver párrafo 3. 4 (c); y (iv) adoptará una modalidad multifase que atenderá en forma gradual y con una secuencia adecuada a la complejidad y diversidad de situaciones de gestión de los estados, y propondrá la evaluación de elementos accionadores aplicables a todos ellos como se explicará en la siguiente sección (ver párrafo 2.16)

#### **F. Coordinación con otras instituciones de Desarrollo**

- 1.14 El Banco, a través de su Representación en Brasil, ha realizado actividades de coordinación de sus acciones con las de otros organismos multilaterales, especialmente el PNUD y el Banco Mundial.
- 1.15 Con relación al Banco Mundial, se realizaron varias reuniones con el equipo de su oficina en Brasil a cargo del área de Administración Pública, para coordinar las actividades de los programas desarrollados por las dos instituciones en el país. En términos concretos, se acordó que los programas estatales que el Banco Mundial está realizando en el campo de Modernización de la Administración Pública en los estados de Ceará, Pernambuco, Maranhão, y Minas Gerais, no duplicarán las actividades y productos incluidos en el PNAGE. Asimismo, el Banco puso a disposición del Banco Mundial la información técnica utilizada para preparar el PNAGE. El Banco Mundial, por su parte, puso a la disposición del PNAGE su herramienta de Modernización y Evaluación de Proyectos, para que la misma pueda ser diseminada y utilizada por los estados participantes del PNAGE.

## II. EL PROGRAMA

### A. Objetivo

- 2.1 El propósito del Programa es mejorar la **efectividad** y **transparencia** institucional de las administraciones públicas estatales, con el fin de lograr una mayor **eficiencia** de gasto.
- 2.2 Este objetivo general estará apoyado por medio del logro de siete objetivos específicos: (i) fortalecer la capacidad de planificación y de gestión de políticas públicas; (ii) desarrollar la capacidad institucional para la administración de recursos humanos (RH); (iii) modernizar las estructuras organizacionales y procesos administrativos; (iv) fortalecer los mecanismos de transparencia administrativa y de comunicación social; (v) modernizar la gestión de información e integración de los sistemas de TI; (vi) desarrollar mecanismos para promover e implantar una cultura de cambio institucional y (vii) desarrollar mecanismos para promover la cooperación entre los Estados y el Gobierno Federal, armonizar y compartir soluciones.

### B. Estructura y Descripción

- 2.3 Estructura. En consideración de la gran diversidad de capacidades de gestión existente entre los diferentes estados del país, el Programa se estructurará bajo dos fases de una duración conjunta de 10 años, siguiendo una secuencia que busca priorizar inicialmente áreas de gestión pública “transversales” o de impacto amplio a todo el conjunto del aparato público, y seguidamente considerar un énfasis mayor en acciones de alcance sectorial. De esta manera, la **primera fase** se concentrará principalmente en fortalecer la capacidad (transversal) de “entidades medio” de los aparatos públicos estatales de planeación y administración; esta fase financiará: (i) actividades de capacitación estratégica y operativa para fortalecer la coordinación entre las áreas de planeación, administración y finanzas; (ii) equipamiento para la integración de los sistemas transversales de información necesarios para vincular estas tres áreas; y (iii) asistencia técnica para el diseño y la adopción de nuevos modelos de gestión de RH y TI, así como para fortalecer la capacidad gerencial para la implantación de los mismos. Asimismo, a los efectos de promover la reducción de disparidades de capacidad de gestión entre los estados, pero siempre respetando las necesidades particulares de cada estado, el Programa apoyará la búsqueda estratégica de soluciones comunes a ser compartidas a escala interestadual en las actividades o ítems antes indicados (ver párrafos 3. 17 a 3. 18).
- 2.4 Por su parte, una eventual **segunda fase** consolidaría o ampliaría acciones iniciadas en la primera fase, pero sobre todo se concentraría en acciones de fortalecimiento de capacidad de “entidades fin” o sectoriales, buscando principalmente: (i) consolidar o ampliar la implantación de nuevos modelos de gestión de RH y TI iniciados en la primera fase; y (ii) fortalecer la capacidad de

las “entidades fin” encargadas de estos servicios, principalmente en los sectores de educación, salud y seguridad pública.

- 2.5 Descripción. A partir de los objetivos y consideraciones señaladas, la primera fase del Programa se estructura en seis componentes estatales y un componente nacional que se describen a continuación (ver Anexo I, Marco Lógico, y Matriz de Indicadores):

**1. Fortalecimiento de la capacidad de planificación y de gestión de políticas públicas (Banco: US\$10.9 millones; Local: US\$5.8 millones)**

- 2.6 El objetivo de este componente es fortalecer la capacidad institucional de las administraciones estatales para mejorar la **efectividad** del sistema de planificación y de gestión de las políticas públicas. Este componente buscará ampliar la compatibilidad entre las premisas y objetivos de las políticas económicas y de desarrollo social, y los objetivos y metas plurianuales de política fiscal y apoyará el desarrollo de acciones en los siguientes subcomponentes: (i) mejora de la capacidad de la formulación e implementación de políticas; (ii) mejora de la capacidad para el seguimiento, control y evaluación de políticas; (iii) mejora de la capacidad de gestión plurianual por programas; y, (iv) mejora de la capacidad de coordinación de acciones de gobierno a nivel general, sectorial y regional.

**2. Desarrollo de políticas y de la capacidad de gestión de recursos humanos (Banco: US\$12.6 millones; Local: US\$6.7 millones)**

- 2.7 El objetivo de este componente es fortalecer la capacidad de las unidades estatales de administración de recursos humanos para contribuir a la **transformación** de su modelo de gestión. Este componente buscará ampliar la disponibilidad y confiabilidad de las informaciones operacionales y gerenciales sobre los recursos humanos y apoyará el desarrollo de acciones en los siguientes subcomponentes: (i) actualización de la legislación de RH a las normas constitucionales vigentes; (ii) mejora de gestión y actualización de las bases de datos de RH; (iii) mejora de la capacidad de planificación e implementación de políticas de gestión de RH; y, (iv) transformación de los modelos vigentes de gestión de RH.

**3. Modernización de estructuras organizacionales y de procesos administrativos (Banco: US\$14.2 millones; Local: US\$7.6 millones)**

- 2.8 El objetivo de este componente es aumentar la **efectividad** y **eficiencia** de los procesos de gestión y control de las administraciones públicas estatales para modernizar sus estructuras organizacionales y procesos administrativos. Este componente buscará ampliar los controles sobre los gastos y los costos operacionales y administrativos y apoyará el desarrollo de acciones en los siguientes subcomponentes: (i) reestructuración de modelos organizacionales; (ii) modernización de la gestión de los procesos de logística (bienes inmuebles,

suministros, y convenios y contratos) con énfasis en compras gubernamentales; (iii) desarrollo de la capacidad de gestión de costos; (iv) modernización de la gestión de la memoria administrativa; y, (iv) mejora de los procesos de control interno y de su interfase con los procesos de control externo.

**4. Fortalecimiento de los mecanismos de transparencia administrativa y de comunicación (Banco: US\$13.4 millones; Local: US\$7.1 millones)**

- 2.9 El objetivo de este componente es fortalecer los mecanismos de transparencia administrativa y de comunicación de los gobiernos estatales que ayuden a promover y perfeccionar: a) en el ámbito **interno**, las normas de conducta de alto valor ético y canales de comunicación con servidores públicos; y b) en el ámbito **externo**, los mecanismos de participación y control social de los procesos de formulación presupuestaria y de prestación de servicios públicos. Este componente buscará influenciar positivamente la conducta ética de los servidores públicos, y aumentar el control social y apoyará el desarrollo de acciones en los siguientes subcomponentes: (i) mejora de los mecanismos de comunicación con los servidores públicos estatales; (ii) mejora de los mecanismos de monitoreo de la conducta y de disseminación de valores éticos; (iii) fortalecimiento de las defensorías públicas (*ouvidorias*); (iv) mejora de las acciones y articulación de las contralorías generales (*corregedorías*); (v) fortalecimiento de los mecanismos de participación y control social; y, (vi) evaluación sistemática de la prestación de servicios al público.

**5. Modernización de la gestión de la información e integración de los sistemas de tecnología de información (Banco: US\$31.0 millones; Local: US\$16.5 millones)**

- 2.10 El objetivo de este componente es aumentar la capacidad de gestión de los órganos de planificación de los gobiernos estatales para mejorar la **calidad y efectividad** de la información. Este componente buscará ampliar la disponibilidad y confiabilidad de las informaciones operacionales y gerenciales en las siguientes áreas: planificación, gestión de RH, gestión de logística y evaluación de costos. Será apoyado el desarrollo de acciones en los siguientes subcomponentes: (i) desarrollo de la capacidad de gestión de la información y de la tecnología de información; (ii) actualización del modelo de organización y gestión de TI; (iii) modernización del parque tecnológico; y, (iv) actualización de bases de datos y desarrollo de sistemas integrados de información.

**6. Desarrollo de una cultura de promoción e implantación del cambio institucional (Banco: US\$1.7 millones; Local: US\$0.9 millones)**

- 2.11 El objetivo de este componente es contribuir a la **promoción e implantación** de cambio institucional en las unidades de planificación y de administración de los Estados participantes, mediante la implementación de acciones en los siguientes subcomponentes: (i) desarrollo y sistematización de diagnósticos de cultura institucional; (ii) desarrollo de habilidades de gestión de cambio institucional; y,

(iii) implantación de mecanismos de inducción y reconocimiento del desempeño individual y de equipo, así como de evaluación del cambio institucional.

**7. Componente Nacional: Apoyo a la cooperación en gestión (Banco: US\$4.5 millones)**

- 2.12 El objetivo de este componente es fortalecer la capacidad de gestión de los estados participantes, incentivar la cooperación entre ellos y promover que se compartan soluciones. Este componente abierto a todos los Estados, apoyará acciones en subcomponentes de: (i) capacitación en gestión de proyectos; (ii) desarrollo e implantación de metodologías y sistemas para el gerenciamiento, el monitoreo de la efectividad y la evaluación del impacto (SISMA/SGP); (iii) formulación e implantación de soluciones compartidas, y (iv) replicación de soluciones cooperativas.

**C. Costo y Financiamiento**

- 2.13 El costo total de la Fase I del Programa será de US\$155 millones, de los cuales el Banco financiaría US\$93 millones y los restantes US\$62 millones provendrían de la contrapartida local, según muestra el Cuadro II-1. Con cargo a la contrapartida local, se reconocerán en forma retroactiva hasta un máximo de US\$9,5 millones.
- 2.14 Este costo supone que participan los 26 estados y el DF., lo cual arroja un costo directo promedio por estado de US\$4,75 millones, valor que en la práctica podrá variar desde US\$2 millones hasta US\$10 millones, según el tamaño, las necesidades, y capacidad inicial de ejecución de cada estado. La justificación de estos valores y del dimensionamiento del Programa se llevó a cabo inicialmente a partir del análisis de una muestra representativa de 18 proyectos estatales de fortalecimiento de capacidad de gestión, que respondieron a la demanda contemplada en los 6 componentes estatales que financiará el Programa. Posteriormente, considerando proyectos de todos los Estados, se redimensionaron los seis componentes y el componente nacional.



**Cuadro II-1: Costo y Financiamiento del Programa (US\$ millones)**

ITEMS	BID	LOCAL	TOTAL
<b>I. Administración, monitoreo y evaluación</b>	<b>4.7</b>	<b>3.8</b>	<b>8.5</b>
<b>1.1 Coordinación y Administración MP</b>	<b>0.5</b>	<b>1.5</b>	<b>2.0</b>
<b>1.2 Coordinación y Administración Estados</b>	<b>4.2</b>	<b>2.3</b>	<b>6.5</b>
<i>a) Administración de las UCEs</i>	<i>3.1</i>	<i>1.7</i>	<i>4.8</i>
<i>b) Monitoreo y Evaluación</i>	<i>1.1</i>	<i>0.6</i>	<i>1.7</i>
<b>II. Costos Directos</b>	<b>88.3</b>	<b>44.6</b>	<b>132.9</b>
1. Fortalecimiento de capacidad de planeamiento y gestión de políticas públicas	10.9	5.8	16.7
2. Desarrollo de políticas y de capacidad de gestión de recursos humanos	12.6	6.7	19.3
3. Modernización de estructuras organizativas y de procesos administrativos	14.2	7.6	21.8
4. Fortalecimiento de mecanismos de transparencia administrativa y de comunicación	13.4	7.1	20.5
5. Modernización de la gestión de información e integración de sistemas de TI	31.0	16.5	47.5
6. Desarrollo de una cultura de promoción e implantación de cambios institucionales	1.7	0.9	2.6
<b>7. Componente Nacional</b>	<b>4.5</b>	<b>0</b>	<b>4.5</b>
<b>Subtotal (I+II)</b>	<b>93.0</b>	<b>48.4</b>	<b>141.4</b>
<b>III. Imprevistos</b>	<b>0</b>	<b>4.9</b>	<b>4.9</b>
<b>IV. Costos financieros</b>	<b>0.0</b>	<b>8.7</b>	<b>8.7</b>
<b>Total</b>	<b>93.0</b>	<b>62.0</b>	<b>155.0</b>

2.15 El siguiente cuadro muestra los límites de inversión por tipo de gasto en cada proyecto:

**Cuadro II-2: Límites de inversión por tipo de gasto**

Categorías	Aplicación	%
Capacitación	Contratación de cursos, seminarios o otras formas de entrenamiento y realización de visitas técnicas, nacionales e internacionales	<b>15% a 45%</b>
Consultoría	Contratación de personas físicas o jurídicas, nacionales o extranjeras, para apoyar o desarrollar productos especificados en el proyecto, incluyendo sistemas informatizados	<b>25% a 50%</b>
Sistemas e Equipos de Informática	Adquisición e instalación de <i>hardware</i> , redes de computación, <i>software</i> básico y sistemas aplicativos	<b>20% a 40%</b>
Material de Apoyo y Comunicación	Adquisición o contratación de instrumentos de comunicación, diseminación y material instructivo	<b>0% a 10%</b>
Instalaciones Físicas	Contratación de reformas y adecuaciones en ambientes físicos	<b>0% a 10%</b>

2.16 **Elementos accionadores para pasar de la Fase I a la Fase II.** Para evaluar los alcances de la primera fase del Programa se tomarán en cuenta dos criterios, uno relativo a la efectividad del uso de recursos del financiamiento, y el otro relativo a resultados alcanzados de acciones prioritarias identificadas en todos los proyectos. En este sentido, se propone evaluar los siguientes elementos accionadores: (a) Uso de recursos (metas de insumos): por lo menos 50% desembolsado y 75%

comprometido; y (b) Resultados de Proyectos (metas de productos): por lo menos 75% de los estados participantes con un nivel de cumplimiento sustantivo (80%) de las metas establecidas para los productos prioritarios de sus proyectos (ver párrafo 3.30). El Cuadro II-3, muestra los productos prioritarios por componente identificados que serían evaluados para cada Estado participante. Para cada producto prioritario se ha elaborado una propuesta de indicadores de seguimiento (Tabla de gatillos), la que está disponible en los archivos de RE1/SC1.

**Cuadro II-3: Elementos accionadores de Fase I para la Fase II**

Principal producto prioritario identificado por Componente del Programa
1: Proceso de planificación rediseñado e integrado con los procesos de presupuesto y ejecución financiera.
2: Bases de datos de servidores activos, inactivos y pensionistas integrada, y mecanismos de actualización y mantenimiento de dichas bases implantados.
3: Sistemas de gestión logística en las áreas de costos, suministros y bienes inmuebles implantados y/o rediseñados.
4: Canales de comunicación implantados, comprendiendo: <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Ámbito externo</i>: modelo de evaluación de la prestación de servicios públicos implantado en las siguientes áreas: (i) centrales de atención al ciudadano, (ii) educación, (iii) salud, y (iv) seguridad pública;</li><li>• <i>Ámbito interno</i>: Código de Ética elaborado, aprobado y disseminado, y Comisión de Ética Pública instalada y operando.</li></ul>
5: Sistemas de Información integrados e implantados en las siguientes áreas: (i) planificación, gestión, monitoreo y evaluación de políticas públicas; (ii) gestión de recursos humanos; y (iii) gestión de logística en las áreas de costos, suministros, y bienes inmuebles.
6: Programa de sensibilización y facilitación del cambio de cultura institucional formulado e implantado.
7. Soluciones compartidas y cooperativas implementadas

### III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

#### A. Prestatario y Ejecutor

- 3.1 La República Federativa de Brasil actuará como prestatario y transferirá recursos del financiamiento a los Estados de forma no reembolsable, de acuerdo a las condiciones y términos indicados en los Contratos de Repase a ser firmados con cada estado como entidad beneficiaria, teniendo en cuenta los términos y condiciones del contrato de préstamo y del Reglamento Operativo del Programa. El Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión (MP) será el Organismo Ejecutor del Programa, a través de la Dirección Nacional del PNAGE (DNP/MP) constituida en la Unidad Coordinadora de Programas. El MP delegará las funciones de ejecución que se mencionan en el párrafo 3.2 en la Caixa Econômica Federal (CAIXA) la cual actuará igualmente como agente financiero del Programa. La CAIXA actuará mediante la Superintendencia de Desarrollo Económico y Social (SUDEN/CAIXA). La CAIXA es una empresa pública integrante de la Administración Federal Indirecta, vinculada al Ministerio de Hacienda, que ha participado eficazmente como Agente Financiero en la ejecución de programas con financiamiento externo, incluyendo programas del Banco y cuenta con agencias en todo el territorio de la Unión. Los Estados, como beneficiarios, participarán del Programa a través de Unidades de Coordinación Estaduales (UCEs) creadas específicamente para esa finalidad. Los Estados contribuirán con la contrapartida local para la ejecución y administración de los

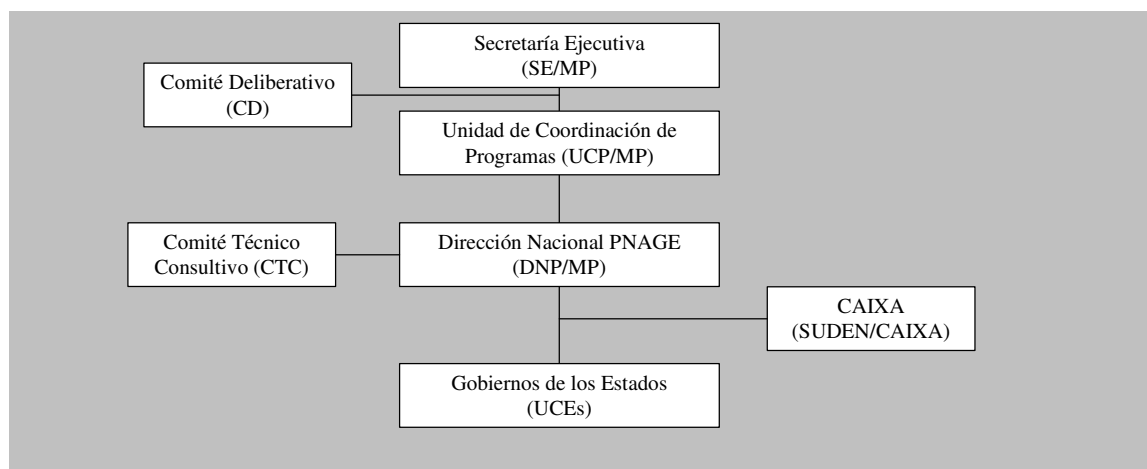
componentes estatales del Programa, incluyendo los imprevistos. Será responsabilidad de la Unión la contrapartida relativa a la coordinación nacional del Programa y los costos financieros.

- 3.2 El convenio entre el MP y la CAIXA incluirá por lo menos la delegación de funciones relativas a: (i) la preparación y firma de los Contratos de Repase entre los Estados y el MP; (ii) reembolso de gastos hechos por los beneficiarios y el pago a proveedores; (iii) el análisis y verificación documental de las licitaciones; (iv) el registro de los movimientos financieros y (v) la elaboración de los informes financieros.

## B. Ejecución y administración del Programa.

- 3.3 El PNAGE es un programa que contempla proyectos a ser ejecutados de forma descentralizada con la participación de la DNP/MP, la SUDEN/CAIXA y las UCEs. El gráfico siguiente muestra la estructura organizativa del Programa:

**Gráfico III-1: Estructura Organizacional PNAGE**



- 3.4 A continuación se detalla brevemente la composición y principales responsabilidades previstas para cada instancia:

- a) **Ejecutor y agente financiero.** El MP celebrará un convenio con la CAIXA que establecerá la delegación de funciones de ejecución y responsabilidades institucionales de la DNP/MP y de la SUDEN/CAIXA para la coordinación del Programa.
- b) **Comité Deliberativo del Programa (CD).** Estará presidido por el Secretario Ejecutivo del MP, e integrado por cuatro representantes de los Estados que serán los Presidentes y Vicepresidentes del Consejo de Secretarios de Administración (CONSAD) y del Foro de

Secretarios de Planificación (FORO) <sup>3</sup>. El CD será el órgano máximo de consulta del Programa y sus responsabilidades principales serán: (i) aprobar el Reglamento Operativo (ROP) y sus modificaciones; los Planes Operativos Anuales (POAs) consolidados del Programa; los informes semestrales de ejecución correspondientes al segundo semestre de cada año a ser presentados al Banco y los informes anuales del Sistema de Monitoreo y Evaluación (SISMA) del Programa; (ii) emitir dictamen sobre los recursos interpuestos por los Estados; y (iii) deliberar sobre el destino del saldo remanente de la primera asignación de recursos .

- c) **Colegiado Técnico Consultivo (CTC).** Es un comité de apoyo a la estructura de ejecución del Programa con la finalidad de favorecer su sustentabilidad. Estará coordinado por la Dirección Nacional del PNAGE e integrado por los Coordinadores de las UCEs. El CTC prestará asesoría al CD y la DNP/MP, conforme ellos lo soliciten. Articulará sus acciones con los Grupos de Trabajo del CONSAD y del FORO, y procurará identificar la posibilidad de unificar la ejecución de proyectos comunes a los Estados (soluciones compartidas).
- d) **Dirección Nacional del PNAGE (DNP/MP).** En la Secretaría Ejecutiva del MP se centralizan la coordinación y ejecución de los programas con financiamiento externo del MP a través de la Unidad Coordinadora de Programas, que está a cargo de un Coordinador General designado por el Secretario Ejecutivo del MP. Dentro de la Unidad Coordinadora de Programas para el Programa, habrá una Dirección Nacional del PNAGE (DNP/MP) a cargo de un Director Nacional apoyado por personal técnico especializado. La función principal de esta Dirección Nacional será coordinar la ejecución descentralizada del Programa y su gestión ante el Banco y el Prestatario. La Dirección Nacional del PNAGE también será responsable de la ejecución del componente nacional, la aprobación de los proyectos preparados por los Estados y de la aplicación del SISMA, así como también de la elaboración y seguimiento de los POAs y la preparación de los Informes Semestrales.
- e) **Superintendencia de Desarrollo Económico y Social (SUDEN/CAIXA).** La CAIXA participará en el Programa ejecutando las funciones que le delegue la DNP/MP, mediante su Superintendencia de Desarrollo Económico y Social dentro de la cual se designará un Coordinador para el Programa y el personal especializado necesario. Con recursos de la contrapartida local, se pagará a la CAIXA por concepto de su participación como agente financiero y delegado del Ejecutor, hasta el 0.2% de los recursos transferidos a los Estados.

---

<sup>3</sup> Estos Grupos actuaron activamente en la preparación y difusión del Programa.

- f) **Unidades de Coordinación Estaduales (UCEs).** En los Estados participantes serán creadas Unidades de Coordinación Estadual (UCEs). Ellas estarán a cargo de un Coordinador General y deberán contar con una estructura básica mínima para asegurar la ejecución de los proyectos. Esta estructura incluirá dos subcoordinadores (uno técnico y otro administrativo financiero) y podrá incluir un asistente técnico de monitoreo y evaluación subordinado al subcoordinador técnico. Las responsabilidades principales de las UCEs son: preparar los proyectos cuyo financiamiento se solicitará a la DNP/MP; efectuar las contrataciones y adquisiciones y supervisar las actividades resultantes de las mismas; elaborar los POAs y prepara los informes y registros pertinentes en coordinación con la DNP/MP.

- 3.5 Condiciones especiales previas al primer desembolso del Programa: Se presentará a satisfacción del Banco: (i) evidencia de la creación mediante acto jurídico apropiado, de la DNP/MP y la asignación del personal adecuado para su funcionamiento; (ii) evidencia de la asignación del personal adecuado en la SUDEN/CAIXA para su participación en el Programa; (iii) evidencia de que el CD y el CTC fueron constituidos y están integrados por las entidades conforme se señala en 3.4 (b) y (c) ; (iv) evidencia de que el ROP y el Manual de Ejecución del Programa (MEP), previamente acordados con el Banco, fueron puestos en vigencia; (v) versión final del Contrato de Repase a ser firmado entre la CAIXA y los Estados participantes; y (vi) evidencia de que la DNP/MP implementó el Plan de Fortalecimiento Institucional – SECI acordado con el Banco, que incluye el SGP a nivel central y los componentes del SISMA que permitan el monitoreo de actividades y productos contenidos en los POAs (ver Relatório de Avaliação Institucional UCP/MP); (vii) firma de un convenio de delegación de funciones del MP a la CAIXA describiendo sus responsabilidades con relación al programa, aprobado por el Banco y (viii) evidencia de que la SUDEN/CAIXA tenga acceso adecuado al SGP.
- 3.6 Dentro de un plazo de doce meses desde la fecha de vigencia del contrato, deberán haberse implementado completamente en la DNP/MP y en las UCEs el SGP y el SISMA.

### **C. Elegibilidad de los Estados participantes**

- 3.7 Todos los Estados y el Distrito Federal serán elegibles para participar en el Programa. Cada beneficiario suscribirá un Contrato de Repase con la CAIXA (como delegado del MP) cuyo modelo se incluirá en el ROP, y contendrá los compromisos que asume cada Estado para participar en el Programa. Entre los varios compromisos se señala especialmente que cada beneficiario deberá incluir el PNAGE en su Ley Presupuestaria Anual y en su Plan Plurianual (PPA).
- 3.8 Condiciones previas al primer desembolso de los recursos del financiamiento a los Estados. Se presentará, a satisfacción del Banco: (i) evidencia de la firma del Contrato de Repase con la CAIXA (como delegado del MP), con expresa

indicación de que el Programa está incluido en la Ley Presupuestaria Anual y el Plan Plurianual; (ii) evidencia de la creación, por acto jurídico apropiado, de la UCE, con la asignación del personal adecuado para operarla, de la implantación del SGP y de los componentes del SISMA necesarios para el seguimiento de actividades y productos, y de la entrada en vigencia del ROP y del MEP; (iii) evidencia de la asignación de recursos de contrapartida requeridos para asegurar la ejecución del proyecto estadual durante el primer año; y (iv) presentación del POA para el primer año de ejecución del proyecto.

#### D. Asignación de recursos entre los Estados participantes

- 3.9 La distribución de recursos se hará en dos etapas, una etapa inicial y otra de asignación de recursos remanentes. La etapa inicial financiará a los Estados elegibles que suscriban Contratos de Repase hasta dos años y medio desde la fecha de elegibilidad para el primer desembolso del Programa. El siguiente cuadro muestra las asignaciones por Estado durante la distribución inicial de recursos del Programa:

**CUADRO III-1: Valores de los proyectos por Estado (en millones de US\$)**

<b>Presupuesto Global (millones de US\$)</b> <b>(Adm. + Costos Directos + Imprevistos)</b>			
<b>Unidad</b>	<b>Banco</b>	<b>Local</b>	<b>TOTAL</b>
Roraima (RR)	1.4	0.8	2.2
Amapá (AP)	1.4	0.8	2.2
Acre (AC)	1.4	0.8	2.2
Tocantins (TO)	1.7	1.1	2.8
Rondônia (RO)	1.7	1.1	2.8
Sergipe (SE)	1.7	1.1	2.8
Distrito Federal (DF)	2.3	1.3	3.6
Mato Grosso do Sul (MS)	2.3	1.3	3.6
Mato Grosso (MT)	2.3	1.3	3.6
Rio Grande do Norte (RN)	2.3	1.3	3.6
Amazonas (AM)	2.3	1.3	3.6
Alagoas (AL)	2.3	1.3	3.6
Piauí (PI)	2.3	1.3	3.6
Espírito Santo (ES)	2.8	1.7	4.5
Paraíba (PB)	2.8	1.7	4.5
Goiás (GO)	3.5	2.0	5.5
Santa Catarina (SC)	3.5	2.0	5.5
Maranhão (MA)	3.5	2.0	5.5
Pará (PA)	3.5	2.0	5.5
Ceará (CE)	4.2	2.5	6.7
Pernambuco (PE)	4.2	2.5	6.7
Paraná (PR)	5.0	3.0	8.0
Rio Grande do Sul (RS)	5.0	3.0	8.0
Bahia (BA)	6.2	3.6	9.8
Rio de Janeiro (RJ)	6.2	3.6	9.8
Minas Gerais (MG)	6.2	3.6	9.8
São Paulo (SP)	6.2	3.6	9.8
<b>TOTAL</b>	<b>88.2</b>	<b>51.6</b>	<b>139.8</b>

Tasa de cambio: US\$ 1.00 = R\$ 2.90

- 3.10 Luego de transcurridos dos años y medio de ejecución a partir de la fecha de elegibilidad para el primer desembolso del Programa, el Comité Deliberativo (CD) con la no objeción del Banco y con base a los resultados de la evaluación intermedia de la operación determinará la distribución de los recursos remanentes. Esta distribución asegurará la provisión de recursos en un porcentaje mínimo de 15% a cada una de las siguientes opciones: (i) a los Estados participantes teniendo en cuenta su demostrada capacidad de ejecución; (ii) al financiamiento de soluciones prioritarias, en particular de aquellas de tipo compartido, siempre que se sigan los lineamientos del ROP en la materia; y (iii) al componente nacional de cooperación en gestión, al cual tendrán acceso todos los Estados participantes independientemente de su participación en los otros componentes del Programa.
- 3.11 Para la determinación del monto remanente se tendrá en cuenta lo siguiente: (i) que hubiere recursos no asignados a los Estados mediante Contrato de Repase; (ii) que los recursos asignados a los Estados no se hubieran comprometido, y (iii) que la DNP/MP evalúe que quedarían saldos de proyectos sin ejecutar a la fecha del vencimiento del plazo de ejecución.
- 3.12 Cuando la DNP/MP determinara que algún proyecto se ejecuta con atraso con respecto al cronograma de su respectivo POA, acordará con el Estado responsable un plan de acción con un cronograma de actividades para superar la situación planteada. Si no se cumpliera el plan de acción, la DNP/MP con la previa aprobación del CD y la no objeción del Banco podrá cancelar la asignación de los recursos no comprometidos, los que pasarán a formar parte de los fondos a distribuir.

#### **E. Elegibilidad de proyectos**

- 3.13 Para ser declarado elegible un proyecto estadual deberá cumplir los siguientes requisitos: (i) corresponder a los componentes y Marco Lógico del Programa; (ii) responder a un criterio de transversalidad y coherencia que los relacione a los componentes del Programa; (iii) haber sido formulados de acuerdo a la Metodología de Desarrollo Institucional (MDI); y (iv) haber sido evaluados y aprobados por la DNP/MP y contar con la no objeción del Banco.

#### **F. Áreas de actuación de los proyectos**

- 3.14 Los diferentes tipos de actividades identificadas por componente que podrán ser presentados para su financiamiento con recursos del Programa, se incluyen en el ROP. Otros tipos de actividades que pudieran identificarse, y que respondan a los objetivos de cada Componente definidos en el Marco Lógico, deberán contar con la previa no objeción del Banco para ser incorporados a esa enumeración.

#### **G. Tramitación de los proyectos**

- 3.15 Los proyectos y los POAs serán formulados por cada Estado participante de acuerdo a las disposiciones del ROP y del Manual de Ejecución del Programa

(MEP). La responsabilidad de la preparación de los proyectos corresponderá a cada UCE con el apoyo técnico de la DNP/MP.

- 3.16 Los proyectos serán presentados a la DNP/MP, la que luego de su evaluación los aprobará si correspondiese o los devolverá a los Estados para ser completados o modificados. Una vez aprobados por la DNP/MP, los proyectos serán presentados a la no objeción del Banco.

## **H. Soluciones compartidas**

- 3.17 Los Estados podrán formular *nuevas soluciones en forma conjunta (soluciones compartidas)*, así como *replicar soluciones exitosas ya existentes (soluciones cooperativas)* que hayan sido ejecutadas en otros Estados, siempre que dichas soluciones cumplan con los siguientes criterios: (i) sean soluciones compatibles con las Áreas de Actuación de los Proyectos del Programa; (ii) sean soluciones prioritarias, es decir, de alcance estratégico transversal; y (iii) representen un volumen de demanda de recursos no mayor al 30% del costo total de los proyectos de cada uno de los estados interesados.
- 3.18 Para la formulación de modelos de soluciones compartidas o de soluciones cooperativas exitosas, cada Estado interesado deberá establecer en forma precisa su participación, especificando sus responsabilidades y desglosando las actividades que cada uno de ellos acuerde realizar, en particular en materia de las adquisiciones de bienes y servicios que correspondan. El cálculo de costos deberá ser desagregado por Estado, de manera tal que facilite la supervisión de la DNP/MP, del Banco, de la CAIXA y de los auditores externos. Se procurará en su diseño que eventuales dificultades técnicas o financieras de un Estado, no repercutan en el otro o los otros copartícipes. Cuando se tratare de gastos de difícil desagregación, deberá asumirlos totalmente uno de los Estados participantes, sin perjuicio de las compensaciones que acuerde con los otros por esa razón. El costo de implantación de una solución compartida, evaluada como técnica y económicamente viable, será responsabilidad de cada Estado.
- 3.19 Con el propósito de estimular la difusión de proyectos exitosos, el Estado cuya solución haya sido evaluada como replicable en otros Estados interesados en la misma, tendrá prioridad en la distribución de recursos complementarios hasta un monto igual al (50%) del costo de implantación en el (o los) Estado(s) recipiente(s).

## **I. Adquisiciones**

- 3.20 **Obras, bienes y servicios relacionados.** La adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios relacionados se realizarán conforme lo establecido en el Contrato de Préstamo y en las políticas y procedimientos del Banco mencionados en el documento GN-2349-4 del 19 de enero de 2005. Cuando los montos de las obras sean superiores al equivalente de US\$10.000.000 y los de las adquisiciones de bienes o de las contrataciones de servicios



relacionados sean superiores al equivalente de US\$ 500.000, se requerirá licitación pública internacional. Dentro de los límites para licitación pública nacional, en carácter piloto por un año, se podrán utilizar los sistemas nacionales de compra por medios electrónicos aprobados por la misión del Banco de noviembre del 2005 (*pregão eletrônico, pregão presencial y ata de registro de preços*).

- 3.21 **Servicios de Consultoría.** La selección y contratación de servicios de consultoría serán realizadas de conformidad con las disposiciones del Contrato de Préstamo y en las políticas y procedimientos mencionados en el documento GN-2350-4 del 19 de enero de 2005.
- 3.22 El Ejecutor podrá contratar en forma directa a la CAIXA como intermediario financiero. Los Estados participantes podrán contratar en forma directa una Agencia Especializada para apoyar las adquisiciones de bienes y servicios de consultoría, siempre que; i) el modelo de contrato sea aprobado previamente por el Banco; ii) el contrato con la Agencia garantice el compromiso de seguir los procedimientos y políticas del Banco sobre adquisiciones y contrataciones, sobre auditoría y sobre transferencia a los Estados de la propiedad de los bienes y productos adquiridos; y iii) los contratos no se relacionen a actividades de rutina del programa. En caso no se cumplan estas condiciones las adquisiciones realizadas no serán reconocidas como gastos con cargo al financiamiento ni a la contrapartida local. No se podrá utilizar recursos del financiamiento para remunerar los servicios prestados por la CAIXA ni las agencias especializadas.

#### **J. Revisión ex post de adquisiciones y desembolsos**

- 3.23 Teniendo en cuenta la agilidad requerida en las adquisiciones y contrataciones previstas en el Programa, la supervisión, por parte del Banco, de dichas adquisiciones y contrataciones podrá hacerse bajo la modalidad de revisión ex post cuando se trate de la contratación de consultores individuales por montos inferiores al equivalente de US\$ 50.000, de firmas consultoras por montos inferiores al equivalente de US\$200.000, de bienes y servicios relacionados por montos inferiores al equivalente de US\$500.000, y de obras por montos inferiores al equivalente de US\$10.000.000, luego de transcurrido un año de la fecha de la primera contratación o adquisición.
- 3.24 Las solicitudes de desembolso también podrán revisarse en forma ex post a criterio del Banco, luego de transcurrido un año de la fecha de la primera contratación o licitación. La decisión del Banco de llevar a cabo la revisión de las contrataciones o adquisiciones y de los desembolsos de forma ex post, o de revertir en cualquier momento durante la ejecución del Programa a la modalidad de revisión ex ante, se basará en los resultados de las auditorías del Programa y de la revisión ex post y en el análisis de la capacidad institucional del Organismo Ejecutor.

- 3.25 Las UCEs, la DNP/MP y la SUDEN/CAIXA deberán conservar, a disposición del Banco, los antecedentes y documentos relativos a los procesos de adquisición de bienes, selección y contratación de los servicios de consultoría, y contratación de obras. El Plan de Adquisiciones tentativo del Programa se adjunta a este Informe (ver Anexo II).

**K. Fondo Rotatorio y gestión de los recursos**

- 3.26 Para la ejecución de la operación el prestatario podrá solicitar un fondo rotatorio de hasta el 5 % del total del financiamiento. El reembolso de gastos hechos y el pago directo a proveedores serán efectuados por la SUDEN/CAIXA de acuerdo a los POA.

**L. Período de ejecución y cronograma de desembolsos**

- 3.27 Acorde con la escala y complejidad de la operación, el período de desembolso de la primera fase del Programa tendrá una duración de cinco años de acuerdo con el siguiente cronograma:

**Cuadro III-2: Cronograma de Desembolsos (millones de US\$)**

Fuente	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
BID/OC	13,9	18,6	27,9	18,6	14,0	93,0
Local	9,3	12,4	18,6	12,4	9,3	62,0
Total	23,2	31,0	46,5	31,0	23,3	155,0
% / Año	15%	20%	30%	20%	15%	100%

**M. Seguimiento y evaluación de resultados**

- 3.28 El seguimiento de los aspectos técnicos y financieros del Programa, será responsabilidad del Banco, de la DNP/MP y de la SUDEN/CAIXA. Cada Estado será asimismo, responsable de la evaluación y seguimiento de su participación en el Programa, de acuerdo al sistema de monitoreo diseñado (SISMA), al sistema de registro compatibilizado con la DNP/MP y la SUDEN/CAIXA, y a los POAs. El seguimiento del programa se basará, principalmente, en los indicadores desarrollados en el Marco Lógico y en los respectivos proyectos estatales. El seguimiento será exhaustivo, o sea, se realizará en todas las actividades del Programa. Deberá identificar las causas de los problemas, errores o falta de acción que hayan surgido de la ejecución y ofrecer alternativas para solucionarlos.

- a. **Plan Operativo Anual (POA).** La DNP/MP deberá presentar al Banco un POA con el dictamen favorable del CD. Este documento resultará de la consolidación de los POAs que deberá presentar cada Estado participante, abarcará desde el 1º de enero hasta el 31 de diciembre de cada año, y deberá presentarse al Banco antes del 1º de diciembre del año anterior a su vigencia. Cada Estado participante presentará a la DNP/MP el POA estatal antes del 1º de octubre de cada año.

- b. **Informes semestrales.** La DNP/MP deberá presentar al Banco en un plazo máximo de 60 días al cierre de cada semestre, informes semestrales de acuerdo a un formato previamente acordado con el Banco. Estos informes contendrán un análisis del avance de la ejecución y el estado de cumplimiento de las metas anuales establecidas para cada componente del Programa.
  - c. **Evaluaciones.** Durante los cinco años de ejecución del Programa se aplicará un esquema de evaluación, que comprende una evaluación intermedia y una evaluación final de cada uno de sus componentes. La **evaluación intermedia** permitirá contar con información para adoptar las medidas necesarias para mejorar la gestión y planificación de las actividades de los proyectos. Se realizaría 2,5 años después de la fecha de elegibilidad de desembolsos. En esta oportunidad, se determinará la distribución de los recursos remanentes. Sin perjuicio de la evaluación que pueda efectuarse para activar la segunda fase del Programa, se realizará una **evaluación final** que comenzará tres meses antes de la fecha del último desembolso. Tres años después de la finalización de la primera fase, se realizará una **evaluación ex-post**. La metodología para esa evaluación se basará en la metodología del Marco Lógico y del SISMA. El costo de la evaluación ex - post se financiará con recursos del MP, o de la segunda fase del PNAGE si estuviera en ejecución.
- 3.29 **Indicadores e índices.** La construcción de los indicadores para el SISMA resultará de la selección e integración de los elementos centrales del Marco Lógico del Programa y los Marcos Operativo y Estratégico de los proyectos estatales diseñados bajo la Metodología de Desarrollo Institucional (MDI), desarrollada por RE1/SC1 y previamente aplicada en otras operaciones del Banco para Brasil como el PNAFE y el PNAFE-M. Esta integración tomará en cuenta tres niveles de indicadores:
- i. Indicadores de resultados por subcomponentes. El Marco Lógico del Programa contiene la definición de uno o dos indicadores para cada subcomponente de cada uno de los componentes en que éste se estructura. Estas definiciones se establecieron en forma iterativa a partir de los diagnósticos específicos de los Estados y el Marco Operativo de los proyectos de la muestra analizada. Asegurada de esta forma la consistencia de definición de estos indicadores, cada uno de los Estados participantes en el Programa los utilizará para el seguimiento de los principales resultados (productos) de ejecución de sus proyectos. El seguimiento de estos indicadores se podrá hacer semestral y anualmente.
  - ii. Indicadores de resultados por componente. Estos indicadores para cada componente consisten en índices agregados de efectividad y transparencia de gestión, calculados como simples promedios aritméticos de los indicadores de sus respectivos subcomponentes, previamente estandarizados, como señala el Marco Lógico. El seguimiento de la variación de estos índices se podrá hacer anualmente.

- iii. Indicadores de Propósito y de impacto del Programa. El índice de Propósito (IP) del Programa se calcula como el promedio aritmético simple de los índices de cuatro de sus seis componentes, de aquellos más vinculados a indicadores de efectividad, manteniéndose por separado los índices de transparencia (ITR) del quinto componente y el de cambio institucional (IMI – Índice de Mudança Institucional) del sexto componente. De esta forma se busca mantener la jerarquía de relaciones entre las diferentes partes del Marco Lógico, a la vez que su autonomía relativa cuando no es posible reducir sus categorías bajo una sola métrica. Para la medición del impacto o finalidad del Programa, se propone construir un modelo simple que explore una asociación entre algunas variables o indicadores agregados de costo de la máquina gubernamental (vgr., costo por ciudadano), con los tres índices síntesis del Programa (IP, ITR, IMI). El seguimiento del IP se podrá hacer anualmente, y para las evaluaciones intermedia y de revisión de elementos accionadores para recomendar una eventual segunda fase del Programa. La medición de impacto se hará para la evaluación ex-post.

#### **N. Elementos accionadores para la Fase II**

- 3.30 La evaluación de los elementos accionadores para una eventual Fase II del Programa será llevada a cabo por una consultoría especializada independiente, que se financiaría con los recursos del financiamiento del Programa. Los términos de referencia para dicha consultoría deberán ser acordados previamente entre el Prestatario y el Banco. A solicitud del Prestatario, y previa entrega al Banco de los resultados de la evaluación, éste llevará a cabo una misión especial para revisar el cumplimiento de los elementos accionadores acordados y que muestra el Cuadro II-3, conforme a los indicadores y criterios que se presentan en la Tabla de Gatillos disponible en los archivos de RE1/SC1.
- 3.31 De constatarse las condiciones para una segunda fase del Programa, la Administración del Banco preparará un Memorando para poner a consideración del Directorio su aprobación, siguiendo los requerimientos de la política PR-809 que rige el procesamiento de fases subsecuentes en operaciones multifase.

#### **O. Contabilidad y auditoría**

- 3.32 La DNP/MP, la SUDEN/CAIXA y los beneficiarios deberán mantener registros adecuados relacionados con la administración de contratos, contabilidad y administración financiera del Programa y del respectivo proyecto, así como el archivo adecuado de la documentación original de soporte de los contratos y de las transacciones de acuerdo a los requerimientos del Banco. Estos registros, integrados o conciliados con la contabilidad general del MP y de cada Estado, deberán permitir la identificación y comprobación de las fuentes y usos de los recursos del Programa en la forma solicitada por el Banco. La DNP/MP será responsable por la presentación oportuna al Banco de los siguientes informes auditados: i) estados financieros anuales consolidados del Programa durante su

periodo de ejecución, dentro de 120 días del cierre del respectivo ejercicio fiscal; y ii) informes semestrales sobre la revisión ex-post en forma integrada de los procesos de adquisiciones y de las solicitudes de desembolsos. Uno de los informes semestrales deberá ser presentado dentro de 60 días del cierre del primer semestre y el otro informe dentro de los 120 días del cierre del respectivo ejercicio fiscal, conjuntamente con los estados financieros anuales. Los trabajos de auditoría serán efectuados por la Secretaría Federal de Control (SFC), de acuerdo con la política de auditoría externa del Banco (Documentos AF-100, AF-300, AF-400, y AF-500).

#### **IV. VIABILIDAD Y RIESGOS**

##### **A. Viabilidad institucional**

- 4.1 La viabilidad institucional del Programa ha sido analizada a nivel del gobierno federal, de los Estados incluidos en la muestra representativa y del Ejecutor. El MP, a través de su Secretaría Ejecutiva, dará el apoyo de coordinación y técnico al Programa mediante la Unidad Coordinadora (UCP). Esta Unidad tiene un adecuado diseño para cumplir su papel en la ejecución. Sin embargo, sus actividades actuales se limitan a un solo programa. Actualmente cuenta con personal profesional calificado, aunque su número deberá ser incrementado. Tratándose de un programa de ejecución descentralizada donde el principal esfuerzo de ejecución residirá en las UCEs, se considera suficiente la capacidad institucional de la UCP, siempre que implemente el Plan de Fortalecimiento - SECI acordado con el Banco (ver [Relatório de Avaliação Institucional UCP/MP](#)). Con el propósito de asegurar la solvencia operativa de la UCP/MP, se recomienda realizar una nueva evaluación completa - SECI luego de transcurridos seis meses desde el primer desembolso.
- 4.2 En cuanto a los Estados, su participación en la preparación de los proyectos de la muestra representativa, ha puesto de manifiesto su interés y capacidad para ejecutarlos con el apoyo técnico de la DNP/MP. Asimismo, es condición para la participación de cada Estado, la creación de una UCE, cuyo diseño básico está definido en el ROP. La distribución de responsabilidades prevista para las UCEs, es adecuada para ejecutar los proyectos.
- 4.3 La CAIXA, por su parte, tiene capacidad adecuada y con experiencia demostrada en diversas operaciones con financiamiento externo. Su presencia a nivel de todo el territorio nacional asegura el oportuno repaso de los recursos del Programa y la realización de las demás actividades que le fueran delegadas.

##### **B. Viabilidad económica**

- 4.4 El análisis de viabilidad económica se llevó a cabo para 15 de los 18 proyectos de la muestra representativa escogida para preparar el Programa, tomando en consideración procesos sujetos a medición de ahorros de gasto público

(beneficios) vinculados a su ejecución, tales como: (i) designación más eficiente y aumento de productividad de los recursos humanos, como resultado de una mejora de asignación de funciones, en el componente 2; (ii) ahorros por disminución de duplicaciones y redundancias organizativas, así como ahorros asociados a la implantación de sistemas de gestión de costos, principalmente compras electrónicas, en el componente 3; (iii) ahorros de espacio físico y de personal con la implantación, ampliación o mejoramiento de la atención al público por medio electrónico, en el componente 4; y, (iv) ahorros de tiempos de procesos asociados a integración de sistemas de información y uso del Protocolo Internet en los sistemas de telefonía en el componente 5.

- 4.5 Dichos beneficios fueron estimados a partir de la aplicación de parámetros de ahorro de costos observados en Estados que cuentan con procesos ya implantados y en funcionamiento en sus administraciones públicas. El siguiente cuadro muestra el valor actualizado de costos y beneficios, y los ratios beneficio-costos correspondientes a 15 proyectos de la muestra. Para efectuar estos cálculos se utilizó una tasa de descuento de 10% y se supuso un período de inversión de 4 años y una vida útil de las mejoras de gestión de 8 años para los proyectos considerados:

**Cuadro IV-1. Costo-efectividad de la muestra de proyectos del Programa**

(US\$ millones)

COMPONENTES	COSTO	BENEFICIO	B/C
2. Desarrollo de políticas y de la capacidad de gestión de los recursos humanos	19,3	190,1	9,8
3. Modernización de estructuras organizacionales y de procesos administrativos	17,3	498,7	28,8
4. Fortalecimiento de los mecanismos de transparencia administrativa y de comunicación	9,4	19,0	2,1
5. Modernización de la gestión de información e integración de los sistemas de tecnología de información	32,6	62,5	1,9
Otros costos (operación y mantenimiento, reposición)	34,0	-	-
<b>Total</b>	<b>112,6</b>	<b>770,3</b>	<b>6,8</b>

- 4.6 Estos resultados indican que las acciones a ser financiadas por el Programa para los 15 estados analizados son económicamente viables, arrojando un potencial de ahorro promedio de gastos equivalente a casi siete veces el valor de las inversiones a realizar.

**C. Viabilidad financiera**

- 4.7 Por tratarse de un Programa de ejecución descentralizada, la viabilidad financiera de su ejecución está directamente ligada a la capacidad de cada Estado para asumir las obligaciones de contrapartida que su ejecución determina. Si bien es cierto que el Programa, por su misma naturaleza, no conducirá a un incremento de los recursos de los Estados, también es cierto que los proyectos de la muestra

exhiben un adecuado grado de cobertura de la contrapartida local, por lo que no dependerán de nuevos recursos durante el período de su ejecución. El Programa ofrece un mecanismo de anticipo de recursos a través del fondo rotatorio, que facilitará la ejecución presupuestaria de los proyectos.

- 4.8 Considerando la potencial participación de los 26 Estados y el Distrito Federal, el promedio del esfuerzo total de contrapartida para los 5 años del Programa sería de US\$2,3 millones por Estado, lo que significa un promedio anual de US\$460.000 para cada uno. Estos promedios seguramente serán aún menores para algunos Estados.

#### **D. Impacto ambiental y social**

- 4.9 El Programa no tendrá impactos ambientales negativos. Las mejoras en los mecanismos de participación y de control social que promoverá el Programa, fomentarán la percepción positiva de los ciudadanos, especialmente a través de su cuarto componente. Asimismo, la dimensión de equidad de género será considerada en el diseño de su segundo y sexto componente y constará en el ROP como sigue: (a) en el ámbito del Componente 2 se prevé: (i) recolección y sistematización de datos sobre el trabajo femenino en la administración pública estadual, con la finalidad de formar un banco de datos destinado a orientar las futuras estrategias en cuanto a género; y (ii) especial atención a la adopción de una perspectiva de promoción del género en la oferta de la capacitación; (b) en el ámbito del Componente 6 se prevé: (i) inclusión de la perspectiva de género en la encuesta sobre cultura organizacional a fin de integrar datos de actitud y organizacionales con los datos catastrales mencionados en el ítem arriba mencionado; y (ii) adopción de un criterio de género en la formación de los equipos de servidores de las áreas de planificación y administración que recibirán capacitación para la gestión del cambio institucional.

#### **E. Beneficios**

- 4.10 La naturaleza de los beneficios del Programa resultará fundamentalmente de aquellos beneficios que se derivarán de la mejora de procesos y sistemas de gestión. La medición de dicha mejora será hecha a través de criterios de evaluación de **eficacia** (costo-efectividad) (vgr., reducción de tiempos, de desviaciones con respecto a algún parámetro estándar, o de frecuencia de quejas de usuarios) y de **transparencia** (vgr., encuestas de percepción u opinión), a ser usados en la evaluación técnica y económica de los proyectos estaduales de gestión. La estimación ex-ante de los beneficios económicos agregados del Programa, a partir de los resultados de análisis económico de la muestra de proyectos indica que dichos beneficios superan largamente los costos del Programa. Este impacto fiscal potencial, aunado a una medición de la evolución de la percepción de los ciudadanos sobre las mejoras de la gestión pública estadual, indica que el impacto de desarrollo del Programa podría ser significativo.

**F. Riesgos**

- 4.11 La experiencia demuestra que el éxito de programas de este tipo depende crucialmente de un entorno económico favorable y del apoyo sostenido que los gobiernos estatales -y en este caso particular de las autoridades estatales de administración y planificación- brinden a las acciones de cambio institucional.
- 4.12 Considerando estos aspectos, el Programa presenta tres riesgos potenciales importantes: (i) riesgo de un entorno económico desfavorable y por lo tanto de relajamiento de la disciplina fiscal de los Estados: este riesgo será mitigado al exigir el Programa que el MP y los Estados incluyan el PNAGE en su respectivo PPA; (ii) riesgo de apoyo no sostenido al Programa por parte de las autoridades estatales: este riesgo será mitigado por el Programa por medio de la conformación de un Comité Deliberativo (CD) y un Colegiado Técnico Consultivo (CTC), elementos ambos constituyentes del esquema institucional de ejecución del Programa y que tienen un vínculo claro con el CONSAD y el FORO, como señala el párrafo 3.4, incisos (b) y (c); y (iii) riesgo de que el Programa tarde en adquirir un alcance nacional: para mitigar este riesgo el Programa prevé incentivos para redistribuir, después de un período de dos años y medio, recursos no utilizados a los Estados ya participantes conforme se indica en los párrafos 3.9 al 3.11. Un segundo incentivo en pro del alcance nacional del Programa es el reconocimiento -en una eventual reasignación de recursos- la contribución de Estados al desarrollo de soluciones cooperativas como señala el párrafo 3.18.



**PROGRAMA DE APOYO A LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y EL PLANEAMIENTO DE LOS ESTADOS  
Y DEL DISTRITO FEDERAL – PNAGE (BR-0405) - FASE 1**

**MARCO LÓGICO**

<b>Resumen Narrativo</b>	<b>Indicadores de Resultado</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Finalidad del programa:</b> Contribuir a dar mayor <b>efectividad</b> al gasto público estatal.	Se procura examinar la asociación estadística entre los gastos por costos y personal per cápita y los indicadores/índices normalizados para el conjunto de unidades de la Federación (UF) <b>Índice del gasto per cápita:</b> <b>(Gastos por costos y personal per cápita)</b> $i = f (IP, ITR, IMI) i$ . En que i = UF (unidad de la Federación)	Estudio del impacto económico y fiscal a posteriori del gasto público estatal (utilizando una combinación de parámetros estipulados por la LRF, índices de efectividad de los proyectos estatales, entre otras informaciones).	Existe un entorno de estabilidad económica en el país y en los estados participantes del programa. (Medido por el índice de la inflación y por la variación del PIB)
<b>Propósito del programa:</b> Mejorar la <b>eficiencia</b> y la <b>transparencia</b> institucional de las administraciones públicas estatales.	Se procura examinar tres tipos de índices por UF: a. La media aritmética de los índices de efectividad normalizados (Componentes 1, 2, 3 y 5): <b><math>IP = [(IEPG+IERH+IEGL+IETI) / 4]</math></b> b. Índice de transparencia (componente 4): <b>ITR</b> c. Índice de cambio institucional: media aritmética de los índices normalizados de los proyectos estatales (componente 6): <b>IMI</b>	Informes de seguimiento y evaluación del SISMA	Mantenimiento de la estabilidad económica. (Medida por el índice de la inflación y por la variación del PIB)  Las autoridades estatales de administración y planeamiento mantienen su compromiso de cambio institucional.  (Su ausencia se manifiesta en falta de desembolsos no atribuible a insuficiencia de capacidad de ejecución, y en la publicación de artículos, en la prensa local, que registren actitudes gubernamentales reveladoras de la inexistencia de ese presupuesto)  Los gobiernos estatales mantienen sus compromisos de disciplina fiscal conforme a la LRF.

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Componente 1: Fortalecimiento de la capacidad de planificación y de gestión de políticas públicas</b>			
Hacer efectivo el sistema de planificación y gestión de las políticas públicas de las administraciones estatales.	<p><b>Al final de la primera fase del programa, por lo menos el 60% de los estados participantes logran, como mínimo, el 80% del:</b></p> <p><b>Índice de efectividad de planificación y gestión (IEPG)</b>, definido como la media simple o aritmética de los indicadores normalizados a', b', c':</p> <p><b>IEPG = [(a'+b'+c') / 3]</b></p> <p>[En que cada indicador (a, b, c) por UF se divide por la media de las UF, siendo éste el valor de referencia 100].</p> <p><b>Siendo:</b></p> <p>a: el número de metas presupuestarias ejecutadas como mínimo en un 75%, que se corresponden con las acciones del PPA /Total de metas presupuestarias previstas en las acciones del PPA;</p> <p>b: el índice de capacidad de seguimiento y evaluación = [(i)+(ii)+(iii) / 3], en que: (i) es el número de programas del PPA evaluados /Total de programas del PPA; (ii) es el número de acciones del PPA evaluadas/Total de acciones del PPA; (iii) es el número de proyectos del PPA evaluados /Total de proyectos del PPA;</p> <p>c: el número de acciones del PPA con metas físicas cumplidas en no menos de un 75% / Número de acciones del PPA con metas presupuestarias ejecutadas en un 100%.</p>	<p>Informes de seguimiento y evaluación del SISMA</p>	<p>No se produce liberación administrada en el presupuesto del Estado.</p> <p>Plena ejecución del presupuesto en las esferas de planificación, administración, salud y seguridad.</p> <p>Ingreso de servidores públicos para componer los equipos de formulación y gestión de políticas públicas. El número de servidores asignados al área de planificación permite atender las necesidades existentes.</p> <p>Inexistencia de modificaciones en la LRF, en especial en relación con la planificación.</p>

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Subcomponentes:</b>			
1.1 Perfeccionamiento de la formulación e implementación de políticas.	<p>1.1.1 Al final de la primera fase del programa, no menos del 60% de los estados participantes han rediseñado e implantado un proceso de planificación integrado con los procesos de presupuesto y ejecución financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de metas presupuestarias ejecutadas por lo menos en un 75%, que se corresponden con las acciones del PPA / Total de metas presupuestarias previstas en las acciones del PPA.</li> <li>- Índice de satisfacción de los usuarios internos con los servicios prestados por las unidades de planificación (constatado mediante análisis regulares y constantes por vía electrónica).</li> </ul> <p>1.1.2 Al final de la primera fase del programa se ha formulado, aprobado e implantado en no menos del 60% de los estados participantes un plan de capacitación en planificación y gestión de políticas públicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de servidores de las unidades central y sectorial de planificación y gestión capacitados / Total de servidores de las unidades central y sectorial de planeamiento y gestión previstos en el plan de capacitación.</li> </ul>	<p>Plan Plurianual (PPA)</p> <p>Ley de Directrices Presupuestarias (LDP)</p> <p>Ley presupuestaria anual (LPA)</p> <p>Sistema de Gestión de la Planificación e Informes de seguimiento y evaluación anuales del PPA</p> <p>Informes de los sistemas estatales de ejecución presupuestaria y financiera (SIAFEM, etc.)</p> <p>Plan de capacitación e informes de evaluación de las capacitaciones</p>	

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
<p>1.2 Perfeccionamiento del seguimiento y la evaluación de políticas.</p> <p>1.3 Perfeccionamiento de la gestión plurianual por programas.</p> <p>1.4 Perfeccionamiento de la coordinación de acciones de gobierno a nivel general, sectorial y regional.</p>	<p>1.2.1 Al final de la primera fase del programa se ha formulado, aprobado e implantado, en no menos del 60% de los estados participantes, una sistemática integrada de planificación, seguimiento y evaluación de no menos del 75% del total de programas, acciones y proyectos gubernamentales. - Índice de capacidad de seguimiento y evaluación = <math>[(a + b + c) / 3]</math>. a – Número de programas del PPA evaluados / Total de programas del PPA. b – Número de acciones del PPA evaluadas / Total de acciones del PPA. c – Número de proyectos del PPA evaluados / Total de proyectos del PPA.</p> <p>1.3.1 Al final de la primera fase del programa se ha implantado, en no menos del 60% de los estados participantes, un modelo de gestión por programas. - Número de acciones del PPA con metas físicas cumplidas en por lo menos un 75% / Número de acciones del PPA con metas presupuestarias ejecutadas en un 100%.</p> <p>1.4.1 Al final de la primera fase del programa se ha implantado, en no menos del 30% de los estados participantes, una sistemática de coordinación de la planificación general, sectorial, regional e intergubernamental. - Número de acciones de los programas multisectoriales* o regionales** o intergubernamentales*** del PPA con metas físicas cumplidas en por lo menos un 75% / Número de acciones de los programas multisectoriales* o regionales** o intergubernamentales*** del PPA con metas presupuestarias y financieras ejecutadas.</p>		

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
	(*) Prioridad: planificación, administración, finanzas, salud, educación y seguridad (**) Regiones administrativas de los estados (***) Federal, estatal y/o municipal		
<b>Componente 2: Desarrollo de políticas y de la capacidad de gestión de los recursos humanos</b>			
Fortalecer la capacidad de gestión de las unidades estatales de administración para dar mayor eficacia a los recursos humanos.	<p><b>Al final de la primera fase del programa no menos del 60% de los estados participantes con un mínimo de 80% del:</b></p> <p><b>Índice de efectividad de la gestión de recursos humanos (IERH)</b>, definido como media simple o aritmética de los indicadores normalizados a', b':  <b>IERH = [(a'+b') / 2]</b></p> <p>[En que cada indicador (a, b) por UF se divide por la media de las UF, siendo éste el valor de referencia 100].</p> <p><b>Siendo:</b></p> <p>a: número total de catastros actualizados* no menos de 12 meses atrás / Total de funcionarios.  (*) Datos básicos: localización, función o cargo asignado, calificación, remoción, con y sin responsabilidades, pedidos/cesiones, ascensos y remuneraciones, incluso por desempeño.</p> <p>b: número de funcionarios de las unidades central y sectoriales de recursos humanos capacitados / Total de funcionarios de las unidades central y sectoriales de recursos humanos, previstos en el plan de capacitación.</p> <p><b>Indicador de control del gasto en recursos humanos:</b> Gasto anual con personal / ingresos corrientes líquidos  &lt;= límite establecido por la LRF</p>	Informe del SISMA	
		Informe de gestión fiscal cuatrimestral emitido por el Poder Ejecutivo ( <b>Art. 54 c/c Art. 55 de la LRF</b> )	

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Subcomponentes:</b>			
<p>2.1 Actualización de la legislación de recursos humanos en relación con las normas constitucionales vigentes.</p> <p>2.2 Perfeccionamiento del proceso de gestión, con actualización de las bases de datos de recursos humanos.</p>	<p>2.1.1 Al final de la primera fase del programa, en no menos del 60% de los estados participantes se ha revisado la legislación estatal, y ésta cumple las normas constitucionales vigentes (EC19/1998, EC41/2003 y otras): Proyecto de ley formulado y enviado a la asamblea legislativa del estado.</p> <p>2.2.1 Al final de la primera fase del programa, no menos del 60% de los estados participantes cuentan con un <i>proceso de gestión de recursos humanos rediseñado, con bases de datos* de servidores activos, inactivos y pensionistas actualizada</i>, que abarque datos históricos**, y un catastro funcional a disposición de los interesados, y se han implantado mecanismos de actualización y mantenimiento.</p> <p>- Número total de catastros actualizados* hace por lo menos 12 meses / Total de servidores.</p> <p>- Variación anual del número de errores en la composición de la planilla de pagos.</p> <p>(*) <i>Datos básicos</i>: localización, función o cargo asignado, calificación, remoción, con y sin responsabilidades, pedidos y/o cesiones, ascensos y remuneraciones, incluso por desempeño.</p> <p>(**) Conforme al límite legal de anterioridad.</p> <p>- Índice de satisfacción de los usuarios internos con los servicios prestados por las unidades de recursos humanos (constatado mediante análisis regulares y constantes por vía electrónica).</p>	<p>Mensaje de orientación de proyecto(s) de ley(es)</p> <p>Sistema de gestión de recursos humanos: Reseña de informaciones catastrales e Informe de incompatibilidad y/o errores. Hoja de pago.</p>	<p>Aprobación de los proyectos por la Asamblea Legislativa estatal: conformidad con las normas constitucionales vigentes y evaluación de desempeño vinculada con la remuneración variable.</p> <p>El número de funcionarios asignados al área de recursos humanos atiende las necesidades.</p> <p>Los funcionarios reaccionan positivamente ante las campañas tendientes a la actualización de sus datos catastrales.</p>

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
2.3 Perfeccionamiento de la planificación e implementación de políticas de gestión de recursos humanos.	<p>2.3.1 Al final de la primera fase del programa, en no menos del 60% de los estados participantes se ha formulado una política de recursos humanos (evaluación de desempeño, etapa probatoria, carrera y remuneración, profesionalización, capacitación, definición de competencias y motivación) y se ha implantado un plan de capacitación de funcionarios del área de recursos humanos y un modelo de evaluación de desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de servidores de las unidades central y sectorial de recursos humanos capacitados / Total de servidores de las unidades central y sectorial de recursos humanos previstos en el plan de capacitación.</li> <li>- Número de servidores evaluados, con resultados vinculados a una remuneración variable / Número de servidores integrantes de las carreras* previstas para su evaluación.</li> </ul> <p>(*) Prioridad: planificación, administración, salud, educación y seguridad.</p>	<p>Política de recursos humanos publicada</p> <p>Informes de evaluación de desempeño de los funcionarios.</p>	Inexistencia de decisiones judiciales que impidan la aplicación de algunas de las medidas propuestas.
2.4 Perfeccionamiento de los modelos vigentes de gestión de recursos humanos	<p>2.4.1 Al final de la primera fase del programa se ha formulado e implantado, en no menos del 50% de los estados participantes, un plan estratégico de recursos humanos (dimensionamiento de la fuerza de trabajo, matriz de capacitación, relación activos/inactivos, etc.), vinculado a los objetivos y metas de gobierno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de unidades con fuerza laboral dimensionada en función del modelo aprobado / Total de unidades seleccionadas como prioritarias*.</li> </ul> <p>(*) Prioridad: planificación, administración, salud, educación y seguridad.</p>	Plan estratégico de recursos humanos divulgado.	

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Componente 3: Modernización de estructuras organizacionales y de procesos administrativos</b>			
Aumentar la efectividad y eficiencia de los procesos de gestión y control de las administraciones públicas estatales.	<p><b>Al final de la primera fase del programa, no menos del 60 % de los estados participantes con un mínimo del 80 % del:</b></p> <p><b>Índice de efectividad de la gestión de logística (IGPL),</b> definido como media simple o aritmética de los índices normalizados:</p> <p><b>IGPL = [(IEPL 1 + IEPL 2) / 2]</b></p> <p><b>Siendo:</b></p> <p><b>Primer índice de eficiencia del proceso de logística:</b></p> <p><b>IEPL 1 = [(a'+b'+c'+d') / 4]</b></p> <p>[En que cada indicador (a, b, c, d) por UF se divide por la media de las UF, siendo éste el valor de referencia 100].</p> <p><b>Siendo:</b></p> <p>a: reducción de la variación año actual / año anterior del promedio en días del proceso de adquisiciones y contrataciones</p> <p>b: reducción de la variación año actual / año anterior del costo medio de las adquisiciones y contrataciones</p> <p>c: reducción de la variación año actual / año anterior del número de acciones judiciales contra el Estado, referentes a adquisiciones y contrataciones</p> <p>d: aumento de la variación año actual / año anterior de inmuebles empadronados y objeto de avalúos</p> <p><b>Segundo índice de eficacia del proceso de logística:</b></p> <p><b>IEPL 2 =[(a'+b') / 2]</b></p> <p>[En que cada indicador (a, b) por UF se divide por la media de las UF, siendo éste el valor de referencia 100].</p>	Informes de seguimiento y evaluación del SISMA	<p>Aprobación del proyecto de ley por la Asamblea Legislativa estatal.</p> <p>El PROMOEX alcanza sus objetivos oportunamente, favoreciendo la integración del control externo en el ciclo de gestión.</p>



Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
	<p><b>Siendo:</b></p> <p>a: número de unidades* con sistema de costos implantado/ Total de unidades seleccionadas para la implantación.</p> <p>b: número de procesos* con sistema de costos implementado/ Total de procesos seleccionados para la implementación.</p> <p>(*) Prioridad: planificación, administración, salud, educación y seguridad.</p> <p><b>Indicador de costo</b></p> <p>Costo anual per cápita del aparato gubernamental</p>		
<b>Subcomponentes:</b>			
3.1 Reestructuración del modelo organizacional	<p>3.1.1 Al final de la primera fase del programa se han evaluado y rediseñado, en no menos del 60% de los estados participantes, modelos de estructura organizacional, por lo menos en las áreas de Administración y Planificación.</p> <p>- Propuesta de reorganización formulada y encaminada para su aprobación por la asamblea legislativa del estado.</p>	Mensaje de orientación de proyecto(s) de ley(es)	Apoyo del Poder Legislativo a las medidas esenciales para la aplicación del proyecto medido por la publicación de actos legislativos en el Diario Oficial.

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
3.2 Modernización de la gestión de logística	<p>3.2.1 Al final de la primera fase del programa se han rediseñado e implantado, en no menos del 60% de los estados participantes, modelos de gestión y procesos de logística (<i>patrimonio, suplementos, control de lo contencioso y contratos y convenios</i>).</p> <p>- Índice de eficiencia del proceso de logística = <math>[(a + b + c) + (1 - d)/4]</math></p> <p>a – Variación año en curso / año anterior en cuanto al número promedio de días para efectuar adquisiciones y contrataciones.</p> <p>b – Variación año en curso / año anterior en cuanto al costo promedio de las adquisiciones y contrataciones.</p> <p>c - Variación año en curso / año anterior en cuanto al número de acciones judiciales contra el estado, en relación con adquisiciones y contrataciones.</p> <p>d - Variación año en curso / año anterior en cuanto al número de inmuebles incluidos en el catastro y evaluados.</p> <p>- Índice de satisfacción de los usuarios internos con los servicios prestados por las unidades de logística (constatado mediante análisis regulares y constantes por vía electrónica).</p>	<p>Sistemas de gestión de logística: Informes de procesos de adquisiciones y contrataciones; Informe de control de acciones judiciales; inventario patrimonial y balance patrimonial</p> <p>Sistema de gestión de costos: Informes de costos de los procesos y unidades</p> <p>Plan de articulación del control interno y externo divulgado.</p> <p>Informe de cumplimiento de los requisitos de la LRF por parte del estado, emitido por el sistema de control interno y compatible con el informe del sistema de control externo (<i>Art. 59 de la LRF</i>)</p> <p>Informes de auditorías de control interno.</p>	<p>Adhesión de las autoridades y funcionarios a los nuevos modelos; compromiso de los funcionarios con la generación de informaciones y la utilización de los sistemas informatizados.</p> <p>Viabilización de las soluciones compartidas.</p>

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
3.3 Desarrollo de la capacidad de gestión de costos	<p>3.3.1 Al final de la primera fase del programa se han dimensionado y asignado, en no menos del 60% de los estados participantes, modelos de gestión de costos implantado, con estructuras, procesos y recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Índice de eficacia de la gestión de logística:</li> <li>- Número de unidades* con sistema de costos implantado / Total de unidades seleccionadas para la implantación.</li> <li>- Número de procesos* con sistema de costos implantado / Total de procesos seleccionados para la implantación.</li> </ul> <p>(*) Prioridad: central de atención, planificación, administración, finanzas, salud, educación y seguridad.</p>		
3.4 Modernización de la gestión de la memoria administrativa	<p>3.4.1 Al final de la primera fase del programa se han implantado, en no menos del 50% de los estados participantes, modelos de gestión de la memoria administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variación año en curso / año anterior en cuanto al número de órganos con registros de datos actualizados (cambios de denominación, fusiones y escisiones, cambios de estructura en general).</li> </ul>		
3.5 Perfeccionamiento de los procesos de control interno y de su interfase con los procesos de control externo.	<p>3.5.1 Al final de la primera fase del programa se ha perfeccionado e implantado, en no menos del 40% de los estados participantes, procesos de control interno, con por lo menos un mecanismo de articulación con el proceso de control externo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de informes de control interno con verificación de cumplimiento de las recomendaciones del control externo / Total de informes de auditoría del control interno.</li> </ul>		

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Componente 4: Fortalecimiento de los mecanismos de transparencia administrativa y comunicación</b>			
Promover y/o perfeccionar en el ámbito <b>interno</b> , normas de conducta de alto valor y canales de comunicación con servidores, y, en el ámbito <b>externo</b> , mecanismos de participación, control y fiscalización de los procesos de ejecución presupuestaria y de prestación de servicios públicos.	<p><b>Al final de la primera fase del programa, no menos de un 60% de los estados participantes con un mínimo del 80% del:</b></p> <p><b>Índice de transparencia (ITR)</b>, definido como la media simple o aritmética de los indicadores normalizados a', b':</p> <p><b>ITR = [(a'+b') / 2]</b></p> <p>[En que cada indicador (a, b) por UF se divide por la media de las UF, siendo éste el valor de referencia 100].</p> <p><b>Siendo:</b></p> <p>a: índice interno de percepción de la transparencia (medición de la percepción de los funcionarios sobre el nivel de transparencia de la gestión pública)</p> <p>b: índice externo de percepción de la transparencia (medición de la percepción de los ciudadanos sobre el nivel de transparencia de la gestión pública)</p>	Informes de seguimiento y evaluación del SISMA	Estabilidad del padrón y del nivel de conflictividad de las fuerzas políticas locales.
<b>Subcomponentes:</b>			
4.1 Perfeccionamiento de los mecanismos de comunicación con los servidores estatales	<p>4.1.1 Al final de la primera fase del programa se ha implantado, en no menos del 60% de los estados participantes, por lo menos un <i>mecanismo de comunicación interna</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variación anual del número promedio de accesos al portal.</li> <li>- Índice de satisfacción del servidor con los medios de comunicación utilizados por la administración del estado (constatado mediante análisis regulares y constantes por vía electrónica).</li> </ul>	<p>Informes de investigaciones internas de percepción de transparencia por el funcionario.</p> <p>Control de accesos del Portal del Servidor (intranet)</p> <p>Control de accesos del Portal del Gobierno (Internet), incluso para la observancia de lo dispuesto en la LRF: Art. 48° c/c los Art. 52 y 54 y Art. 49.</p>	

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
4.2 Perfeccionamiento de los mecanismos de seguimiento de la conducta y la diseminación de valores éticos	4.2.1 Al final de la primera fase del programa, en no menos de un 60% de los estados participantes <i>se ha aprobado y difundido un Código de Ética, y se ha instalado y está en funcionamiento una Comisión de Ética.</i> - Variación anual del número de desviaciones de conducta identificadas por la Comisión de Ética Pública y elevadas a la contraloría general.	Código de Ética publicado.	
4.3 Fortalecimiento de las defensorías públicas	4.3.1 Al final de la primera fase del programa, en no menos de un 40% de los estados participantes se han aprobado las competencias de las defensorías públicas implantadas y se les ha dado mayor autonomía funcional. Índice de eficacia de las defensorías públicas = $[(a + b) / 2]$ a – Variación anual del número promedio de días para la respuesta de los órganos internos a las informaciones solicitadas por las defensorías públicas. b – Variación anual del número promedio de días para la respuesta de las defensorías públicas a las informaciones solicitadas por los ciudadanos.	Informes de orientación de la Comisión Estatal de Ética a la contraloría general.	
4.4 Perfeccionamiento de las acciones y articulación de las contralorías generales	4.4.1 Al final de la primera fase del programa se ha perfeccionado e implantado, en no menos del 40% de los estados participantes, un proceso de contralor. Índice de eficacia de las contralorías = $[(a + b)/2]$ a – Variación anual del número promedio de días entre la recepción de la denuncia y la presentación del informe de la contraloría. b – Variación anual del número promedio de días entre la presentación del informe de la contraloría y el cumplimiento de la recomendación.	Informes de procesos de defensoría pública y contralor.	

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
4.5 Fortalecimiento de los mecanismos de participación y control social	<p>4.5.1 Al final de la primera fase del programa, no menos del 50% de los estados participantes se han redefinido e implantado no menos de dos mecanismos de participación y control social.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de eventos con participación de la sociedad para la elaboración y/o revisión y discusión del PPA, LDO y LOA.</li> <li>- Número de informes previstos en la LRF, publicados en Internet / Número de informes previstos en la LRF para su disponibilidad pública.</li> </ul>		
4.6 Evaluación sistemática de la prestación de servicios públicos	<p><b>4.6.1</b> Al final de la primera fase del programa se han implantado, en no menos del 40% de los estados participantes, <b>modelos de atención al ciudadano, incluso electrónicos y con sistemas de evaluación de la prestación del servicio público</b>, en no menos de tres ámbitos finalistas y en centrales de atención al ciudadano.</p> <p>Índice de eficacia en la prestación de servicios = <math>[(a + b + c) + (1 - d)/4]</math></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Variación anual del número de accesos / día al portal del gobierno del estado.</li> <li>b. Variación anual del número de servicios* ofrecidos en Internet.</li> </ul> <p>(*) Prioridad: planificación, administración, educación, salud y seguridad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>c. Número de respuestas de atención concluidas / Total de solicitudes de atención.</li> <li>d. Variación anual del número* promedio de horas entre el retiro de la contraseña electrónica y el inicio de la atención.</li> </ul> <p>(*) Prioridad: centro de atención al ciudadano.</p> <p>Índice de satisfacción con la prestación de servicios públicos = <math>[(a + b)/ 2]</math></p>	Informe de investigaciones externas de evaluación de los servicios prestados.	

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
	<p>a. Variación anual del porcentaje de manifestaciones de satisfacción con los servicios prestados* en los puntos de atención al ciudadano. (*) Prioridad: centrales de atención, planificación, administración, educación, salud y seguridad.</p> <p>b. Variación anual del porcentaje de manifestaciones** de satisfacción con los servicios prestados por vía electrónica. (**) Investigación constante.</p>		

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Componente 5: Modernización de la gestión de la información e integración de los sistemas de tecnología de la información</b>			
Mejorar la <b>calidad y efectividad</b> de la información de los órganos de planificación y administración de los gobiernos estatales.	<p><b>Al final de la primera fase del programa, no menos del 60% de los estados participantes con un mínimo del 80% del:</b></p> <p><b>Índice de efectividad de gestión de tecnología de la información (IETI)</b>, definido como la media simple o aritmética de los indicadores normalizados a', b':</p> <p><b>IETI = [(a'+b') / 2]</b></p> <p>[En que cada índice (a, b) por UF se divide por la media de las UF, siendo éste el valor de referencia 100].</p> <p><b>Siendo:</b></p> <p><b>a: Índice de eficiencia de gestión de tecnología de la información =</b></p> <p><b>[(i)+(ii) / 2], en que:</b></p> <p>(i): es la variación anual de los costos de los servicios de tecnología de la información (soporte, mantenimiento, oficina de asistencia al usuario y alquileres) para el parque instalado (servidores, microcomputadoras, computadores portátiles, impresoras, escáneres, programas informáticos básicos, aplicaciones y afines) - (costo/cantidad).</p> <p>(ii): es la variación entre T-cero y T-N de la edad media de los equipos (tiempo de adquisición de los equipos propios y/o, en el caso de los equipos alquilados, fecha de la última sustitución)</p>	Informes de seguimiento y evaluación del SISMA	Operacionalización de las soluciones compartidas.
	<p><b>b: Índice de intensidad de acceso a los sistemas de tecnología de la información =</b></p> <p><b>[(i)+(ii) / 2], en que:</b></p> <p>(i): es el número de secretarías o unidades con acceso / Total de secretarías o unidades.</p> <p>(ii): es el número de usuarios que acceden / Total de usuarios autorizados.</p>		
<b>Subcomponentes:</b>			



Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
5.1 Desarrollo de la capacidad de gestión de la información y de la tecnología de información.	5.1.1 Al final de la primera fase del programa, no menos del 60% de los estados participantes con Plan director de tecnología de la información, compatible con las directrices del PPA y del presupuesto estatal, en proceso de implantación. - Plan director de tecnología de la información aprobado y publicado. - Número de servidores de las unidades central y sectorial de tecnología de la información capacitados / total de servidores de las unidades central y sectorial de tecnología de la información.	Plan director de tecnología de la información divulgado.  Plan de capacitación e informes de evaluación de la capacitación.	
5.2 Actualización del modelo de organización y gestión de tecnología de la información.	5.2.1 Al final de la primera fase del programa <b><i>se ha rediseñado e implantado</i></b> , en no menos del 60% de los estados participantes, un <b><i>modelo de gestión de tecnología de la información</i></b> . - Variación anual de los costos de los servicios de tecnología de la información (soporte, mantenimiento, oficina de asistencia al usuario y alquileres) para el parque instalado (servidores, microcomputadoras, computadores portátiles, impresoras, escáneres, programas informáticos básicos, aplicaciones y afines) – (costo/cantidad). -Índice de satisfacción de los usuarios con los servicios de tecnología de la información (constatado mediante análisis regulares y constantes por vía electrónica)	Sistema de costos: Informe del proceso de gestión de tecnología de la información.  Inventario de equipos y programas informáticos. Contratos de prestación de servicios y alquiler.  Manual de usuarios y documentación de los sistemas.	

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
5.3 Modernización del parque tecnológico.	<p>5.3.1 Al final de la primera fase del programa se ha implantado, en el 60% de los estados participantes, infraestructura tecnológica (red de comunicación, servidores y estaciones de trabajo, programas informáticos básicos y mecanismos de seguridad), para respaldar los sistemas de planeamiento, gestión de recursos humanos, gestión de logística y apropiación y evaluación de costos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variación entre T-cero y T-N de la edad media de los equipos y sistemas (tiempo de adquisición de los equipos y sistemas propios y, en el caso de equipos alquilados, fecha del último reemplazo).</li> <li>- Variación anual del número de usuarios autorizados en la red.</li> </ul>	Informe de utilización de los usuarios autorizados (control de contraseñas).	
5.4 Actualización de bases de datos y desarrollo de sistemas integrados de información.	<p>5.4.1 Al final de la primera fase del programa, sistemas integrados de información con acceso en línea funcionando en un entorno de Internet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en no menos de un 60% de los estados participantes se ha implantado un sistema integrado de gestión de la planificación;</li> <li>- en no menos de un 60% de los estados participantes se ha implantado un <i>sistema integrado de gestión de recursos humanos</i>;</li> <li>- en no menos de un 60% de los estados participantes se ha implantado un <i>sistema integrado de gestión de logística</i>;</li> <li>- en no menos de un 30% de los estados participantes se ha implantado un sistema de <i>gestión de compras</i>;</li> <li>- en no menos de un 30% de los estados participantes se ha implantado un sistema de <i>gestión de costos</i>;</li> </ul>		

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en no menos de un 30% de los estados participantes se ha implantado un sistema de <i>gestión de lo contencioso</i>.</li> </ul> <p>Índice de la intensidad de acceso: <math>IIA [(a + b)/2]</math></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de secretarías o unidades con acceso / Total de secretarías o unidades.</li> <li>b – Número de usuarios que realizan su acceso / Total de usuarios autorizados.</li> </ul>		
<b>Componente 6: Desarrollo de una cultura de promoción e implantación del cambio institucional</b>			
Contribuir a la promoción e implantación de cambios institucionales en los órganos de planificación y de administración de los gobiernos estatales.	<p><b>Al final de la primera fase del programa, no menos del 60 % de los estados participantes con un mínimo del 80 % del:</b></p> <p><b>Índice de cambio institucional (IMI)</b>, definido como la media simple o aritmética de los indicadores normalizados a', b':</p> <p><b>IMI=[(a'+b') / 2]</b></p> <p>[En que cada índice (a, b) por UF se divide por la media de las UF, siendo éste el valor de referencia 100].</p> <p><b>Siendo:</b></p> <p>a: número de metas físicas del PNAGE cumplidas / Número de metas físicas previstas.</p> <p>b: número de metas financieras del PNAGE cumplidas / Número de metas financieras previstas.</p> <p>En que cada indicador por UF se divide por la media de las UF, siendo éste el valor de referencia 100.</p>	Informes de seguimiento y evaluación del SISMA	<p>Los funcionarios reaccionan positivamente a las propuestas de cambio del PNAGE.</p> <p>Las autoridades estatales de administración y planificación mantienen su compromiso de cambio institucional.</p>
<b>Subcomponentes:</b>			
6.1 Desarrollo y sistematización de diagnósticos de cultura institucional	<p>6.1.1 Al final de la primera fase del programa se han realizado, en no menos del 50% de los estados participantes, por lo menos dos investigaciones sobre cultura institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de servidores con actitudes y prácticas profesionales que manifiestan un cambio institucional / Total de servidores de los ámbitos de planeamiento y administración.</li> </ul>	Informes de investigaciones internas de cultura institucional.	

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
6.2 Desarrollo de habilidades de gestión para el cambio institucional	6.2.1 Al final de la primera fase del programa, no menos del 75% de los estados participantes con equipo de servidores públicos de las áreas de planificación y administración han sido capacitados para la gestión del cambio institucional. - Número de servidores capacitados / Número total de servidores de los ámbitos de planificación y administración.	Plan de capacitación Informes de evaluación de la capacitación	
6.3 Implantación de mecanismos de inducción y reconocimiento del mérito y el desempeño individual y del equipo	6.3.1 Al final de la primera fase del programa se han implantado, en no menos del 17% de los estados participantes, mecanismos de inducción y reconocimiento del mérito y el desempeño de los equipos. - Número de premios a los equipos de proyecto del estado / Total de metas físicas de los componentes del ML cumplidas en forma integral.	Informes de distinciones	
<b>Componente 7: Desarrollo de una cultura de promoción e implantación del cambio institucional</b>			
Apoyar el fortalecimiento de la capacidad de gestión de los estados participantes y brindar incentivos para la cooperación y el uso compartido de soluciones entre ellos.	Al final de la primera fase del programa, alcanzar por lo menos el 60% del ICG (Índice de cooperación en materia de gestión). <b>ICG:</b> <b>Índice de cooperación en materia de gestión</b> Promedio simple o aritmético de los indicadores de los subcomponentes: <b>ICG= [(a'+b'+c'+ d')/4]</b>	Plan de capacitación. Informes de evaluación de la capacitación. Informes de funcionamiento del SISMA/SGP a nivel estatal y consolidado.  Banco de datos de nuevas soluciones técnicas, elaboradas en forma compartida.  Banco de datos de soluciones técnicas exitosas objeto de cooperación entre los estados participantes.	Garantía, en el presupuesto del PNAGE, de recursos para la ejecución del componente nacional.  Puesta a disposición del SISMA/SGP para los estados y compatibilización de éstos con la respectiva plataforma tecnológica. Consolidación nacional de los sistemas y bancos de datos de los estados participantes.  Existencia de necesidades comunes entre los estados participantes y de interés en elaborar nuevas soluciones técnicas en forma compartida.

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
			Existencia de soluciones técnicas exitosas susceptibles de difusión/repetición en otros estados.
<b>Subcomponentes:</b>			
7.1- Capacitación para la gestión de proyectos.	Al final de la primera fase del programa, 100% de los estados participantes están capacitados en gestión de proyectos. <b>a) Número de estados participantes capacitados en gestión de proyectos/ número total de estados participantes x100.</b>	Plan de capacitación. Informes de evaluación de la capacitación.	Garantía, en el presupuesto del PNAGE, de recursos para la ejecución del componente nacional.
7.2-Elaboración e implantación de metodologías y sistemas de administración, seguimiento y evaluación (SISMA/SGP)	Al final de la primera fase del programa, 80% de los estados participantes han implantado metodologías y sistemas de seguimiento y evaluación. <b>b) Número de estados participantes con metodologías y sistemas de administración, seguimiento y evaluación implantados, hasta el final del programa/número total de estados participantes x 100.</b>	Informes de funcionamiento del SISMA/SGP a nivel estatal y consolidado.	Puesta a disposición del SISMA/SGP para los estados y compatibilización de éstos con la respectiva plataforma tecnológica. Consolidación nacional de los sistemas y bancos de datos de los estados participantes.
7.3- Formulación e implantación de soluciones compartidas.	Al final de la primera fase del programa, 40% de los estados participantes tienen por lo menos una solución técnica compartida e implantada. <b>c) Número de estados participantes con por lo menos una solución técnica compartida implantada hasta el final del programa/ número total de estados participantes x 100.</b>	Banco de datos de nuevas soluciones técnicas, elaboradas en forma compartida.	Existencia de necesidades comunes entre los estados participantes y de interés en elaborar nuevas soluciones técnicas en forma compartida.
7.4- Repetición de soluciones objeto de cooperación.	Al final de la primera fase del programa, se cuenta por lo menos con tres soluciones objeto de cooperación implantadas en el ámbito del PNAGE. <b>d) Número de soluciones objeto de cooperación implantadas en el ámbito del PNAGE, hasta el final del programa, dividido por 3 x 100.</b>	Banco de datos de soluciones técnicas exitosas objeto de cooperación entre los estados participantes.	Existencia de soluciones técnicas exitosas susceptibles de difusión/repetición en otros estados.

## **ANEXO II**

### **PNAGE – Plan de adquisiciones**

El equipo de proyecto acordó el presente plan de adquisiciones con el Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión. Dicho plan abarca la primera parte del programa (18 meses) y se actualizará anualmente, o con mayor frecuencia de ser necesario.

#### **I. Generalidades**

**1. Información sobre el proyecto:** Brasil, Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión; **PROGRAMA NACIONAL DE APOYO A LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y EL PLANEAMIENTO DE LOS ESTADOS Y DEL DISTRITO FEDERAL – PNAGE (BR 0405)**, contrato de préstamo No...../OC-BR; unidades coordinadoras y ejecutoras del programa: Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión, más los estados y el Distrito Federal. Costo total del programa (primera fase): US\$155.000.000,00 (ciento cincuenta y cinco millones de dólares estadounidenses), con financiamiento de US\$93.000.000,00 (noventa y tres millones de dólares estadounidenses). El programa se ha estructurado para que se lleve a cabo en forma descentralizada, en la cual cada uno de los 26 estados más el Distrito Federal ejecutarán un componente local con seis líneas de acción principales: (I) fortalecimiento de la capacidad de planificación y de gestión de políticas públicas; (II) desarrollo de políticas y de la capacidad de gestión de los recursos humanos; (III) modernización de estructuras organizacionales y de procesos administrativos; (IV) fortalecimiento de los mecanismos de transparencia administrativa y comunicación; (V) modernización de la gestión de la información e integración de los sistemas de tecnología de la información; (VI) desarrollo de una cultura de promoción e implantación del cambio institucional, y (VII) un componente nacional a cargo del Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión.

**2. Fecha de aprobación del plan de adquisición por parte del Banco** [original: 22 de febrero de 2006; Revisión 1: ...]

**3. Fecha del aviso general de adquisición:** 30 días después de la firma del contrato de préstamo.

**4. Período cubierto por el presente plan de adquisiciones:** 18 meses, primera fase.

#### **II. Bienes, obras y servicios ajenos al ámbito de consultoría**

**1. Límites para la revisión previa:** A menos que el Banco estipule por escrito otro procedimiento, revisará en forma previa los siguientes contratos, de conformidad con los procedimientos establecidos en los párrafos 2 y 3 del Apéndice 1 de las Políticas de Adquisiciones: (a) dentro de un plazo de 12 (doce) meses contado desde la fecha de la primera licitación o, en caso de que no se efectúe licitación, contado desde la fecha de la primera adquisición o contratación en el marco del programa, todos los contratos para la contratación de obras o la adquisición de bienes, independientemente de su monto; y (b) una vez transcurrido el plazo de 12 (doce) meses contado desde la fecha de la primera licitación o, en caso de que no se efectúe licitación, contado desde la fecha de la primera adquisición o contratación en el marco del programa, cada contrato para construcción de obras cuyo costo estimativo equivalga como mínimo a US\$10.000.000,00 (diez millones de dólares estadounidenses) para obras, y cada contrato para la adquisición de bienes cuyo costo estimativo equivalga como mínimo a US\$500.000,00 (quinientos mil dólares estadounidenses). El Banco también podrá volver a recurrir, en cualquier momento

durante la ejecución del programa, a la modalidad de supervisión previa en cuanto a los procesos de selección y contratación, en función de los resultados de la supervisión efectuada, la capacidad institucional del organismo ejecutor o las auditorías del programa.

- 2. Límites para la revisión posterior:** La revisión posterior de las adquisiciones se aplicará a cada contrato de conformidad con los procedimientos establecidos en el párrafo 4 del Apéndice 1 de las Políticas de Adquisiciones.

	Método de Licitación	Límites de revisión previa US\$	Comentarios
1.	Licitación pública internacional – LPI (bienes)	Más de 500.000	Los bienes deberán adquirirse de conformidad con las disposiciones de la Sección II de las Políticas de Adquisiciones. Las disposiciones de los párrafos 2.55 y 2.56 y del Apéndice 2, acerca del margen de preferencia nacional en la comparación de ofertas, serán de aplicación para los bienes fabricados en el territorio de la entidad prestataria <sup>1</sup> .
2.	Licitación Pública Internacional – LPI (Obras)	Más de 10.000.000	Las obras deberán contratarse de conformidad con las disposiciones de la Sección II de las Políticas de Adquisiciones. Las disposiciones de los párrafos 2.55 y 2.56 y del Apéndice 2, acerca del margen de preferencia nacional en la comparación de ofertas, serán de aplicación para los bienes fabricados en el territorio de la entidad prestataria <sup>1</sup> .
3.	Licitación Pública Nacional – LPN (Bienes)	Hasta 500.000	Deberán adquirirse de conformidad con los párrafos 3.3 y 3.4 de las Políticas de Adquisiciones.
4.	Licitación Pública Nacional – LPN (Obras)	Hasta 10.000.000	Deberán contratarse de conformidad con los párrafos 3.3 y 3.4 de las Políticas de Adquisiciones.
5.	Comparación de precios – CP (Bienes)	Hasta 100.000	Deberán adquirirse de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 3.5 de las Políticas de Adquisiciones.
6.	Comparación de precios – CP (Obras)	Hasta 500.000	Deberán contratarse de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 3.5 de las Políticas de Adquisiciones.
7.	Proclama en reunión presencial – PP	Hasta 30.000	Ver actas de la misión de compras por medios electrónicos entre el Banco y el organismo ejecutor, de fechas 22 y 25 de noviembre de 2005.
8.	Proclama por vía electrónica – PE	Hasta 500.000	Ídem
9.	Acta de registro de precios – RP	Hasta 500.000	Ídem

<sup>1</sup> El margen de preferencia nacional está referido únicamente a los bienes adquiridos por medio de una licitación pública internacional.

**2. Precalificación.** No está prevista la precalificación para la adquisición de bienes, obras y servicios conexos no relacionados con la consultoría.

**3. Procedimientos propuestos para los componentes de desarrollo orientados a la comunidad (según se los define en el párrafo 3.17 de las Políticas):** El presente programa no contempla la participación comunitaria ni la de organizaciones de la sociedad civil para el suministro de servicios.

**4. Otros arreglos especiales en materia de licitación:** No se contempla financiamiento retroactivo en el contrato de préstamo.

**5. Documentos de licitación que indican métodos y cronogramas**

[Lista de los documentos que requieren una revisión previa por el Banco, y otros documentos]

1	2	3	3a	3b	4	5	6	7	8	9
No. de Ref.	Contrato (descripción)	Costo estimativo US\$	Financiamiento US\$	Contrapartida US\$	Método de licitación	Precalificación (sí/no)	Preferencia nacional (sí/no)	Revisión por el Banco (previa/posterior)	Fecha prevista para la apertura de la licitación	Comentarios
01.01	Equipos de tecnología de la información (TI)	90.936,76	54.562,06	36.374,70	LPN	No	Sí	Previa	febrero de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.02	Equipos de TI	183.448,97	110.069,38	73.379,59	LPN	No	Sí	Previa	febrero de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.03	Equipos de TI	199.931,03	119.958,62	79.972,41	RP	No	Sí	Previa	febrero de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.04	Equipos de TI	90.502,48	54.301,49	36.200,99	LPN	No	Sí	Previa	febrero de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.05	Equipos de TI	332.760,00	199.656,00	133.104,00	PE	No	Sí	Previa	marzo de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.06	Equipos de TI	283.940,00	170.364,00	113.576,00	PE	No	Sí	Previa	abril de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.07	Equipos de TI	275.344,83	165.206,90	110.137,93	RP	No	Sí	Previa	mayo de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.08	Equipos de TI	346.036,94	207.622,16	138.414,78	PE	No	Sí	Previa	junio de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.09	Equipos de TI	271.378,55	162.827,13	108.551,42	LPN	No	Sí	Previa	julio de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal



1	2	3	3a	3b	4	5	6	7	8	9
No. de Ref.	Contrato (descripción)	Costo estimado US\$	Financiamiento US\$	Contrapartida US\$	Método de licitación	Precalificación (sí/no)	Preferencia nacional (sí/no)	Revisión por el Banco (previa/posterior)	Fecha prevista para la apertura de la licitación	Comentarios
01.10	Equipos de TI	234.544,14	140.726,48	93.817,66	PE	No	Sí	Previa	julio de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.11	Equipos de TI	150.239,84	90.143,90	60.095,94	LPN	No	Sí	Previa	agosto de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.12	Equipos de TI	235.398,28	141.238,97	94.159,31	LPN	No	Sí	Previa	agosto de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.13	Equipos de TI	528.503,45	317.102,07	211.401,38	LPI	No	Sí	Previa	septiembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.14	Equipos de TI	83.877,47	50.326,48	33.550,99	LPN	No	Sí	Previa	septiembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.15	Equipos de TI	229.586,21	137.751,72	91.834,49	LPN	No	Sí	Previa	octubre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.16	Equipos de TI	411.944,83	247.166,90	164.777,93	LPI	No	Sí	Previa	octubre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.17	Equipos de TI	163.158,62	97.895,17	65.263,45	LPN	No	Sí	Posterior	noviembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.18	Equipos de TI	502.837,93	301.702,76	201.135,17	LPI	No	Sí	Previa	noviembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.19	Equipos de TI	704.928,48	422.957,09	281.971,39	LPI	No	Sí	Previa	diciembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.20	Equipos de TI	246.437,93	147.862,76	98.575,17	LPN	No	Sí	Posterior	diciembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.21	Equipos de TI	149.462,07	89.677,24	59.784,83	LPN	No	Sí	Posterior	enero de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.22	Equipos de TI	106.168,97	63.701,38	42.467,59	LPN	No	Sí	Posterior	enero de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal

1	2	3	3a	3b	4	5	6	7	8	9
No. de Ref.	Contrato (descripción)	Costo estimado US\$	Financiamiento US\$	Contrapartida US\$	Método de licitación	Precalificación (sí/no)	Preferencia nacional (sí/no)	Revisión por el Banco (previa/posterior)	Fecha prevista para la apertura de la licitación	Comentarios
01.23	Equipos de TI	399.034,90	239.420,94	159.613,96	LPI	No	Sí	Posterior	febrero de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.24	Equipos de TI	257.696,14	154.617,68	103.078,46	LPN	No	Sí	Posterior	febrero de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.25	Equipos de TI	156.641,38	93.984,83	62.656,55	LPN	No	Sí	Posterior	marzo de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.26	Equipos de TI	253.896,55	152.337,93	101.558,62	PE	No	Sí	Posterior	abril de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.27	Equipos de TI	129.686,21	77.811,72	51.874,48	LPN	No	Sí	Posterior	abril de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.01	Obras de adecuación	7.620,69	4.572,41	3.048,28	CP	No	No	Previa	noviembre de 2005	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.02	Obras de adecuación	2.482,76	1.489,66	993,10	CP	No	No	Previa	diciembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.03	Obras de adecuación	620,69	372,41	248,28	CP	Sí	No	Previa	enero de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.04	Obras de adecuación	152.841,38	91.704,83	61.136,55	LPN	No	No	Previa	febrero de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.05	Obras de adecuación	71.172,41	42.703,45	28.468,97	LPN	No	No	Previa	marzo de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.06	Obras de adecuación	67.655,17	40.593,10	27.062,07	LPN	Sí	Sí	Previa	abril de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.07	Obras de adecuación	74.838,62	44.903,17	29.935,45	LPN	Sí	Sí	Previa	mayo de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.08	Obras de adecuación	66.206,90	39.724,14	26.482,76	LPN	Sí	Sí	Previa	junio de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal

1	2	3	3a	3b	4	5	6	7	8	9
No. de Ref.	Contrato (descripción)	Costo estimado US\$	Financiamiento US\$	Contrapartida US\$	Método de licitación	Precalificación (sí/no)	Preferencia nacional (sí/no)	Revisión por el Banco (previa/posterior)	Fecha prevista para la apertura de la licitación	Comentarios
02.09	Obras de adecuación	20.394,83	12.236,90	8.157,93	CP	Sí	Sí	Previa	julio de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.10	Obras de adecuación	6.206,90	3.724,14	2.482,76	CP	Sí	Sí	Previa	julio de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.11	Obras de adecuación	175.862,07	105.517,24	70.344,83	LPN	Sí	Sí	Previa	agosto de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.12	Obras de adecuación	75.310,34	45.186,21	30.124,14	LPN	Sí	Sí	Previa	agosto de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.13	Obras de adecuación	47.586,21	28.551,72	19.034,48	CP	Sí	Sí	Previa	septiembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.14	Obras de adecuación	66.372,41	39.823,45	26.548,97	LPN	Sí	Sí	Previa	septiembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.15	Obras de adecuación	51.075,17	30.645,10	20.430,07	LPN	Sí	Sí	Previa	octubre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.16	Obras de adecuación	32.482,76 2	19.489,66	12.993,10	CP	Sí	Sí	Previa	octubre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.17	Obras de adecuación	53.172,41	31.903,45	21.268,97	LPN	Sí	Sí	Posterior	noviembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.18	Obras de adecuación	16.551,72	9.931,03	6.620,69	CP	Sí	Sí	Posterior	noviembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.19	Obras de adecuación	154.344,83	92.606,90	61.737,93	LPN	Sí	Sí	Posterior	diciembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.20	Obras de adecuación	53.379,31	32.027,59	21.351,72	LPN	Sí	Sí	Posterior	enero de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.21	Obras de adecuación	35.793,10	21.475,86	14.317,24	CP	Sí	Sí	Posterior	febrero de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal

1	2	3	3a	3b	4	5	6	7	8	9
No. de Ref.	Contrato (descripción)	Costo estimado US\$	Financiamiento US\$	Contrapartida US\$	Método de licitación	Precalificación (sí/no)	Preferencia nacional (sí/no)	Revisión por el Banco (previa/posterior)	Fecha prevista para la apertura de la licitación	Comentarios
02.22	Obras de adecuación	93.103,45	55.862,07	37.241,38	LPN	Sí	Sí	Posterior	marzo de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.23	Obras de adecuación	4.758,60	2.855,17	1.903,45	CP	Sí	Sí	Posterior	abril de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.01	Material de apoyo y comunicación	17.185,17	10.311,10	6.874,07	CP	No	Sí	Previa	noviembre de 2005	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.02	Material de apoyo y comunicación	20.008,97	12.005,38	8.003,59	CP	No	Sí	Previa	diciembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.03	Material de apoyo y comunicación	14.648,28	8.788,97	5.859,31	CP	No	Sí	Previa	enero de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.04	Material de apoyo y comunicación	16.730,34	10.038,21	6.692,14	CP	No	Sí	Previa	febrero de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.05	Material de apoyo y comunicación	14.238,62	8.543,17	5.695,45	CP	No	Sí	Previa	marzo de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.06	Material de apoyo y comunicación	96.148,97	57.689,38	38.459,59	LPN	No	Sí	Previa	abril de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.07	Material de apoyo y comunicación	3.289,66	1.973,79	1.315,86	CP	No	Sí	Previa	mayo de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.08	Material de apoyo y comunicación	12.192,69	7.315,61	4.877,08	CP	No	Sí	Previa	junio de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.09	Material de apoyo y comunicación	79.686,07	47.811,64	31.874,43	LPN	No	Sí	Previa	julio de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.10	Material de apoyo y comunicación	81.201,93	48.721,16	32.480,77	LPN	No	Sí	Previa	julio de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.11	Material de apoyo y comunicación	51.236,74	30.742,05	20.494,70	LPN	No	Sí	Previa	agosto de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal

1	2	3	3a	3b	4	5	6	7	8	9
No. de Ref.	Contrato (descripción)	Costo estimado US\$	Financiamiento US\$	Contrapartida US\$	Método de licitación	Precalificación (sí/no)	Preferencia nacional (sí/no)	Revisión por el Banco (previa/posterior)	Fecha prevista para la apertura de la licitación	Comentarios
03.12	Material de apoyo y comunicación	55.806,90	33.484,14	22.322,76	LPN	No	Sí	Previa	agosto de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.13	Material de apoyo y comunicación	179.412,41	107.647,45	71.764,97	LPN	No	Sí	Previa	septiembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.14	Material de apoyo y comunicación	40.495,24	24.297,14	16.198,10	CP	No	Sí	Previa	septiembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.15	Material de apoyo y comunicación	47.379,31	28.427,59	18.951,72	CP	No	Sí	Previa	octubre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.16	Material de apoyo y comunicación	70.531,03	42.318,62	28.212,41	LPN	No	Sí	Previa	octubre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.17	Material de apoyo y comunicación	32.744,83	19.646,90	13.097,93	CP	No	Sí	Posterior	noviembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.18	Material de apoyo y comunicación	36.306,21	21.783,72	14.522,48	CP	No	Sí	Previa	noviembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.19	Material de apoyo y comunicación	110.817,24	66.490,34	44.326,90	LPN	No	Sí	Previa	diciembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.20	Material de apoyo y comunicación	42.337,93	25.402,76	16.935,17	CP	No	Sí	Posterior	diciembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.21	Material de apoyo y comunicación	46.208,28	27.724,97	18.483,31	CP	No	Sí	Posterior	enero de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.22	Material de apoyo y comunicación	19.255,17	11.553,10	7.702,07	CP	No	Sí	Posterior	enero de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.23	Material de apoyo y comunicación	114.489,93	68.693,96	45.795,97	LPN	No	Sí	Posterior	febrero de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.24	Material de apoyo y comunicación	45.464,55	27.278,73	18.185,82	CP	No	Sí	Posterior	febrero de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal

1	2	3	3a	3b	4	5	6	7	8	9
No. de Ref.	Contrato (descripción)	Costo estimado US\$	Financiamiento US\$	Contrapartida US\$	Método de licitación	Precalificación (sí/no)	Preferencia nacional (sí/no)	Revisión por el Banco (previa/posterior)	Fecha prevista para la apertura de la licitación	Comentarios
03.25	Material de apoyo y comunicación	30.158,62	18.095,17	12.063,45	CP	No	Sí	Posterior	marzo de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.26	Material de apoyo y comunicación	76.827,59	46.096,55	30.731,03	LPN	No	Sí	Posterior	abril de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
03.27	Material de apoyo y comunicación	71.123,93	42.674,36	28.449,57	LPN	No	Sí	Posterior	abril de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
04.01	Equipos de TI	20,000.00	10.000,00	10,000.00	PP	No	Sí	Previa	mayo de 2006	Ejecución directa por el Ministerio de Planificación
04.02	Material de apoyo y comunicación	30,000.00	18,000.00	12,000.00	PE	No	Sí	Previa	junio de 2006	Ejecución directa por el Ministerio de Planificación

### III. Selección de consultores

La selección y contratación de consultores deberá efectuarse de conformidad con las disposiciones establecidas en el documento GN-2350-4 (Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo).

	Método de selección	Comentarios
1.	Selección basada en la calidad y el costo – SBCC	Deberá efectuarse de conformidad con las disposiciones de la Sección II y de los párrafos 3.16 a 3.20 de las Políticas de Consultores. Para efectos de lo dispuesto en el párrafo 2.7 de las Políticas de Consultores, la lista corta de consultores cuyo costo estimativo sea inferior al equivalente de US\$200.000,00 (doscientos mil dólares) por contrato podrá estar conformada íntegramente por consultores nacionales.
2.	Selección basada en la calidad – SBC	Para servicios de instalación de redes informáticas; estudios; modelos de gestión; asistencia técnica; desarrollo e implantación de herramientas; actividades de cooperación y comunicación entre entidades; definición, revisión, simplificación, consolidación, desarrollo e implantación de metodologías, normas, procesos, sistemas, modelos, aplicaciones y planes y sistemas de información, de conformidad con lo previsto en los párrafos 3.1 a 3.4 de las Políticas de Consultores
3.	Selección basada en el menor costo – SBMC	Para servicios de foros técnicos, reuniones y seminarios, de conformidad con lo previsto en los párrafos 3.1 y 3.6 de las Políticas de Consultores
4.	Contratación directa – CD	De un organismo especializado para la prestación de servicios de apoyo técnico exclusivamente en los procesos de adquisición de bienes y selección de firmas consultoras o consultores individuales relacionados con la ejecución del programa, sujeto al cumplimiento de las siguientes condiciones: (i) el Banco deberá aprobar previamente el contrato que se firme con el organismo especializado; (ii) el organismo especializado deberá comprometerse a observar las políticas y los procedimientos del Banco en materia de adquisiciones y contrataciones; (iii) no se permitirá la contratación de servicios de consultoría para la realización de actividades corrientes dentro de la ejecución del programa.

**1. Revisión previa** por parte del Banco, en cuanto al proceso de selección de consultores: A menos que el Banco estipule por escrito otro procedimiento, los siguientes contratos serán objeto de una revisión previa, de conformidad con los procedimientos establecidos en los párrafos 2 y 3 del Apéndice 1 de las Políticas de Consultores: (a) dentro de un plazo de 12 (doce) meses contado desde la fecha de la primera licitación o, en caso de que no se efectúe licitación, contado desde la fecha de la primera contratación de servicios en el marco del programa, todos los contratos de prestación de servicios con firmas consultoras o consultores individuales, independientemente de su monto; (b) una vez transcurrido el plazo de 12 (doce) meses contado desde la fecha de la primera licitación o, en caso de que no se efectúe licitación, contado desde la fecha de la primera contratación de servicios en el marco del programa, los contratos de prestación de servicios con firmas consultoras, cuyo costo estimativo equivalga como mínimo a US\$200.000,00 (doscientos mil dólares estadounidenses); y (c) una vez transcurrido el plazo de 12 (doce) meses contado desde la fecha de la primera licitación o, en caso de que no se efectúe licitación, contado desde la fecha de la primera contratación de servicios en el marco del programa, los contratos de prestación de servicios con consultores individuales, cuyo costo estimativo equivalga como mínimo a US\$50.000,00 (cincuenta mil dólares estadounidenses).

**2. Revisión posterior:** La revisión posterior de las contrataciones se aplicará en el caso de cada contrato no comprendido en virtud de los procedimientos establecidos en el párrafo 4 del Apéndice 1 de las Políticas de Consultores.

**3. Contratación de un organismo especializado por parte de los estados participantes.** Los estados participantes en el programa podrán contratar un organismo especializado para

que brinde apoyo técnico en las adquisiciones de bienes y las contrataciones de servicios de consultoría, a condición de que i) el Banco haya aprobado previamente el modelo de contrato que haya de firmarse con dicho organismo; ii) el contrato firmado con dicho organismo incluya, como mínimo, el compromiso del mismo en el sentido de observar las políticas y los procedimientos del Banco en materia de adquisiciones y contrataciones, brindar a los representantes del Banco y a los auditores del programa acceso a la documentación que ampara las adquisiciones y contrataciones y transferir al estado participante la plena propiedad de los bienes y los productos de los servicios contratados, y iii) las contrataciones efectuadas no abarquen actividades corrientes de ejecución del programa. En caso de incumplimiento de lo dispuesto en la presente cláusula, los gastos incurridos en relación con la adquisición de bienes o la prestación de servicios que se hayan contratado por medio del organismo especializado no podrán costearse con recursos tomados del financiamiento ni de la contrapartida local. Los recursos del financiamiento no se podrán utilizar para la remuneración de los servicios prestados por el organismo especializado.

**4. Otros arreglos especiales para la selección:** No se prevé financiamiento retroactivo en el contrato de préstamo.

#### 5. Actividades de consultoría indicando métodos de selección y cronogramas

1	2	3	3a	3b	4	5	6	7
Ref. No.	Descripción de las actividades	Costo estimado US\$	Financiamiento US\$	Contrapartida US\$	Método de selección	Revisión del Banco (previa/posterior)	Fecha estimativa de publicación	Comentarios
00.01	Apoyo a la cooperación en materia de gestión	300.000,00		300.000,00	SBCC	Previa	febrero de 2006	Ministerio de Planificación
00.02	Caja Económica Federal	37.200,00		37.200,00	CD	Previa	febrero de 2006	Ministerio de Planificación
00.03	Organismo especializado	500.000,00		500.000,00	CD	Previa	febrero de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.01	Implantación de red de informática	184.830,48	110.898,29	73.932,19	SBCC	Previa	marzo de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.02	Actividades de adecuación, gestión, formación, capacitación, evaluación y promoción de recursos humanos	302.560,00	181.536,00	121.024,00	SBMC	Previa	marzo de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.03	Estudios	348.194,04	208.916,42	139.277,61	SBMC	Previa	marzo de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.04	Implantación de red de informática	204.882,48	122.929,49	81.952,99	SBMC	Previa	marzo de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.05	Actividades de adecuación, gestión, formación, capacitación, evaluación y promoción de recursos humanos	950.921,55	570.552,93	380.368,62	SBMC	Previa	marzo de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.06	Implantación de red de informática	554.011,86	332.407,12	221.604,74	SBMC	Previa	abril de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal



1	2	3	3a	3b	4	5	6	7
Ref. No.	Descripción de las actividades	Costo estimado US\$	Financiamiento US\$	Contrapartida US\$	Método de selección	Revisión del Banco (previa/posterior)	Fecha estimativa de publicación	Comentarios
01.07	Modelo de gestión	196.531,03	117.918,62	78.612,41	SBC	Previa	mayo de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.08	Implantación de red de informática	321.003,03	192.601,82	128.401,21	SBC	Previa	junio de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.09	Implantación de red de informática	388.301,31	232.980,79	155.320,52	SBC	Previa	julio de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.10	Desarrollo e implantación de herramientas	287.126,90	172.276,14	114.850,76	SBC	Previa	julio de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.11	Implantación de red de informática	213.689,51	128.213,71	85.475,80	SBC	Previa	agosto de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.12	Implantación de red de informática	203.698,28	122.218,97	81.479,31	SBC	Previa	agosto de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.13	Implantación de red de informática	613.579,31	368.147,59	245.431,72	SBC	Previa	septiembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.14	Actividades de adecuación, gestión, formación, capacitación, evaluación y promoción de recursos humanos	530.567,15	318.340,29	212.226,86	SBC	Previa	septiembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.15	Seminarios	252.499,31	151.499,59	100.999,72	SBC	Previa	octubre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.16	Implantación de red de informática	417.158,62	250.295,17	166.863,45	SBC	Previa	octubre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.17	Actividades de adecuación, gestión, formación, capacitación, evaluación y promoción de recursos humanos	319.903,45	191.942,07	127.961,38	SBC	Previa	noviembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.18	Definición, revisión, simplificación, consolidación, desarrollo e implantación de metodologías, normas, procesos, sistemas, modelos, aplicaciones y planes	685.468,97	411.281,38	274.187,59	SBMC	Previa	noviembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.19	Implantación de red de informática	631.782,76	379.069,66	252.713,10	SBMC	Previa	diciembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal

1	2	3	3a	3b	4	5	6	7
Ref. No.	Descripción de las actividades	Costo estimado US\$	Financiamiento US\$	Contrapartida US\$	Método de selección	Revisión del Banco (previa/posterior)	Fecha estimativa de publicación	Comentarios
01.20	Informes técnicos	218.510,34	131.106,21	87.404,14	SBMC	Previa	diciembre de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.21	Definición, revisión, simplificación, consolidación, desarrollo e implantación de metodologías, normas, procesos, sistemas, modelos, aplicaciones y planes	139.227,59	83.536,55	55.691,03	SBMC	Posterior	enero de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.12	Informes técnicos	175.444,48	105.266,69	70.177,79	SBMC	Posterior	enero de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.23	Sistemas de información	589.831,72	353.899,03	235.932,69	SBMC	Previa	febrero de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.24	Actividades de adecuación, gestión, formación, capacitación, evaluación y promoción de recursos humanos	473.643,03	284.185,82	189.457,21	SBC	Previa	febrero de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.25	Sistemas de información	157.462,07	94.477,24	62.984,83	SBC	Posterior	marzo de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.26	Estudios	293.157,92	175.894,75	117.263,17	SBC	Previa	abril de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.27	Definición, revisión, simplificación, consolidación, desarrollo e implantación de metodologías, normas, procesos, sistemas, modelos, aplicaciones y planes	178.931,03	107.358,62	71.572,41	SBC	Posterior	abril de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
02.01	Realización de eventos de integración del programa	100.000,00	60.000,00	40.000,00	SBMC	Previa	marzo de 2007	Ministerio de Planificación
02.02	Estudios para compartir soluciones	100.000,00	60.000,00	40.000,00	SBC	Previa	abril de 2006	Ministerio de Planificación

#### **IV. Actividades de capacitación de los organismos ejecutores, indicando cronogramas**

1	2	3	3a	3b	4	6	7
No. De Ref.	Resultado esperado/ Descripción de la actividad	Costo estimado US\$	Financiamiento US\$	Contrapartida US\$	Duración estimativa	Fecha de inicio	Comentarios
01.01	Procedimientos de adquisiciones del Banco.	200.000,00	120.000,00	80.000,00	40 horas	Enero y junio de 2006	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
	Rediseño de los procedimientos de seguimiento, haciendo hincapié en los procedimientos de adquisiciones del Banco.	200.000,00	120.000,00	80.000,00	40 horas	Diciembre de 2006 y abril de 2007	Ejecución descentralizada por los 26 estados y el Distrito Federal
01.01	Procedimientos de adquisiciones del Banco.	20.000,00	12.000,00	8.000,00	40 horas	Enero y junio de 2006	Ministerio de Planificación
	Rediseño de los procedimientos de seguimiento, haciendo hincapié en los procedimientos de adquisiciones del Banco.	20.000,00	12.000,00	8.000,00	40 horas	Diciembre de 2006 y abril de 2007	Ministerio de Planificación