



Project Completion Report



Modernización de la Gestión Pública

Project Number: UR0130
Loan: 1336/OC-UR

Impreso en : 2004-09-29 11:14:55

PCR



Table of Contents

Información General	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
Memorando del Banco	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	5
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	12
2.2. Análisis de la implementación	16
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	16
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	18
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	20
2.3. Análisis de Sostenibilidad	22
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	22
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	23
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	25
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	27
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	28
Memorando del Ejecutor	29
3.1. Memorando del Ejecutor	29
Minutas del CRG	30
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	30
Anexos	31
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	31
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	31
Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	31



Table of Contents

Anexo 2 - Ultimo ISDP	32
Anexo 3 - Información del LMS	32
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	32
Anexo 5 - Anexo Documental	32



Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

- Disminuir los costos del Estado para el sector privado y el ciudadano, en un contexto de servicios eficientes, eficaces y de mayor impacto, contribuyendo al bienestar general.

1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Modernización de la Gestion Pública		
Número de Proyecto	UR0130	Tipo de Proyecto	PSCT
País	UR	Sector	RM
Fecha de Aprobación	2001-08-08	Fecha de Término	
Agencia(s) Ejecutora(s)	OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA		
Monto del Préstamo/CT Original	\$150,000,000.00		
Monto del Préstamo/CT Actual	\$150,000,000.00		
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$0.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$150,000,000.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$150,000,000.00		



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1336/OC-UR	\$150,000,000.00	\$0.00	\$150,000,000.00

Número	Monto	Esperado	Actual
1	\$60,000,000.00	2001-11-28	2001-11-20
2	\$50,000,000.00	2002-11-01	2002-08-08
3	\$40,000,000.00	2004-09-28	2003-12-31

■ ■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	FRANCISCOME
Nombre de los Especialistas en la Representación	ERNESTOM, ROBERTOFE
Autor del Memorando del Banco	
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	
Posición del autor del memorando del ejecutor	

■ ■ 1.3. Resumen de Calificaciones

■ ■ 1.3.1. Calificaciones del PCR

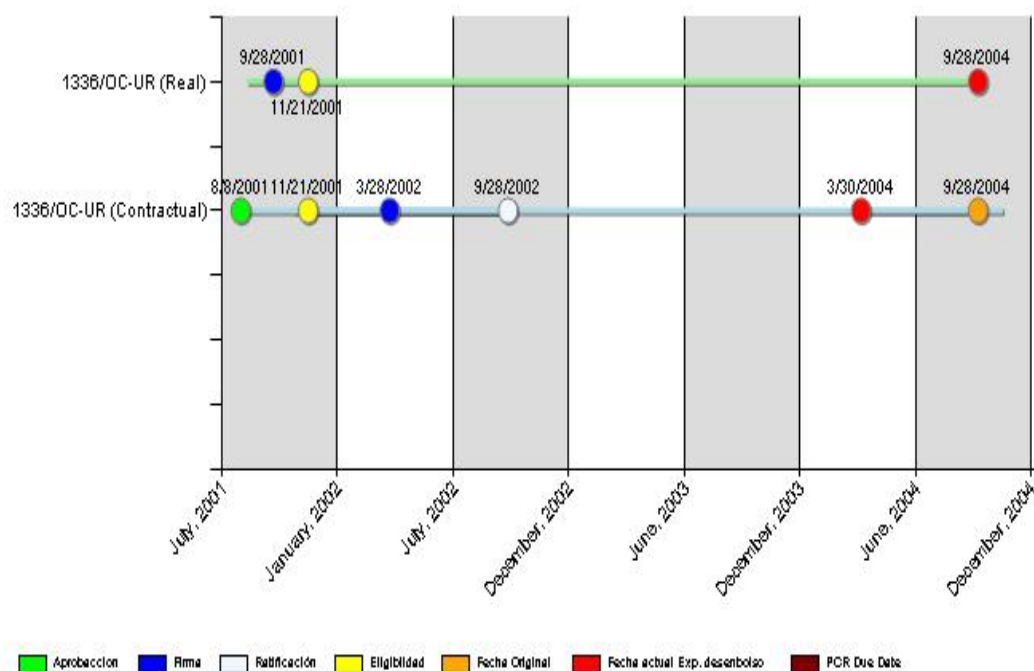
Por el Banco	Cal.	Por el Prestatario / Organismo Ejecutor	Cal.
• Efectividad en el Desarrollo (OD)	S	• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (IP)	S	• Implementación del Proyecto (IP)	
• Desarrollo Institucional/Organizacional(FIO)	R	• Desarrollo Institucional/Organizacional(FIO)	
• Sostenibilidad (S)	P	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	S	• Desempeño del Banco (DB)	



1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (IP, AS, DO)

2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.
S	S	S	S	S	S
H	H	H	H	H	H
P	P	P	P	P	P

1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) :

Fecha de Evaluación de Medio Término :

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto :



■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

Estrategia de País



■ ■

UR Estrategia de Pais

Actualización de la Estrategia de País



Revisión de Cartera del Sector



Ayudas Memoria Misiones Rev. Cartera



Ayudas Memoria Misiones Administr.



■ ■

UR0130 Ayudamemoria Tramo 1

■ ■

UR0130 Ayudamemoria Tramo 2

■ ■

UR0130 Ayudamemoria Tramo 3

PCR - Anexo Documental



■ ■

UR0130 PCR ANEXO 5




Memorando del Banco

■ ■ 2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

 Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

 Registre los indicadores de los productos obtenidos en este componente usando los mismos indicadores de producto (outputs) importados del PPMR. Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia

 Componente 1: Mejora de la gestión de Recursos Públicos

Planificado

Tramo 1

1. Proyecto de ley para la implantación de un nuevo régimen de recursos humanos para la Dirección General Impositiva ("DGI"), que establezca entre otros aspectos la modalidad de contratación de profesionales calificados a plazos fijos y renovables, de acuerdo al rendimiento presentado al Poder Legislativo; y entrada en vigencia las normas que fortalezcan el papel de la Dirección Nacional de Aduanas ("DNA") en la represión del contrabando.
2. Propuesta de pliego estándar de licitaciones públicas y abreviadas aprobada por el CEPRE
3. Plan de enajenación o cambio de destino de los inmuebles identificados como prescindibles, según fue acordado con el Banco en la ejecución del Préstamo 995/OC-UR
4. Planes de Acción para la DGI y la DNA que contengan: (i) la especificación del valor base de los indicadores previamente acordados con el Banco; (ii) de las metas cuantitativas y cualitativas, según corresponda, para cada indicador, las que deberán ser alcanzadas y verificadas en el segundo tramo de este Financiamiento; y (iii) una indicación referencial de las metas de cada indicador, que serán alcanzadas en el tercer tramo.

Tramo 2

1. Vigencia del decreto que establece la implantación de un nuevo Reglamento Orgánico para la Dirección Nacional de Aduanas (DNA), con base en las disposiciones del Decreto 459/997 y del Decreto 758/975, y los cambios requeridos por el proceso de modernización de la institución
2. Avance sustancial en la ejecución de los Planes de Acción para la DGI y la DNA, lo que consistirá en el cumplimiento de al menos el 70% de las metas cuantitativas y cualitativas, según corresponda, previamente acordadas con el Banco para este tramo, para los indicadores de la DGI y la DNA; y que se ha presentado la especificación de las metas cuantitativas o cualitativas, según corresponda, para cada indicador para la DGI y la DNA, que serán alcanzadas y verificadas en el tercer tramo
3. Ejecución del gasto por centro de actividad está articulada al Sistema de Ejecución del Gasto ("SEG") del Sistema Integrado de Información Financiera ("SIIF") habilitado para la totalidad de la Administración Central
4. Propuesta: (i) del marco legal de compras y contrataciones estatales presentado al Poder Legislativo; (ii)



del modelo de los Contratos Marco para la Gestión de Compras con proveedores; (iii) sobre la institucionalización del nuevo Sistema de Compras y Contrataciones Estatales ("SICE") definida e implantada que incluya: la gestión operativa, el marco estratégico y la gestión informática y técnica del sistema, considerando la participación del sector privado en la misma.

5. Logro de US\$5 millones de ingresos y/o ahorros por la enajenación o cambio de destino de inmuebles prescindibles.

Tramo 3

1. Avance sustancial en la ejecución de los Planes Acción para la DGI y la DNA, lo que consistirá en el cumplimiento de al menos el 70% de las metas cuantitativas y cualitativas, según corresponda, previamente acordadas con el Banco para este tramo, para los indicadores de la DGI y la DNA.
2. Las Unidades Ejecutoras que en el año 2000 representaban el 60% del gasto total de la Administración Central han ejecutado el gasto total por centro de actividad, de acuerdo al proyecto de Ley de Rendición de Cuentas y Ejecución Presupuestal
3. Logro de ahorros por un monto equivalente a US\$ 15 millones por concepto de mayor eficiencia de compras y contrataciones estatales
4. Alcanzar ingresos o ahorros por un monto equivalente a US\$ 10 millones por la enajenación o cambio de destino de inmuebles prescindibles.

Logrado

Tramo 1 (Cumplido 100%)

1. Cumplida 100%
2. Cumplida 100%
3. Cumplida 100%
4. Cumplida 100%

Tramo 2 (Cumplido 100%)

1. Cumplida 100%
2. Cumplida 100%
3. Cumplida 100%
4. Cumplida 100%
5. Cumplida 100%

Tramo 3 (Cumplido 100%)

1. Cumplida 100%
2. Cumplida 100%
3. Cumplida 100%
4. Cumplida 100%

Análisis

Cumplida 100%

El Gobierno avanzó aceleradamente en la modernización normativa y organizacional de la Dirección Nacional de Aduanas (DNA) y de la Dirección General Impositiva (DGI), presentando evidencia de haber logrado una mejora tangible en la gestión de ambas instituciones. Esto se refleja en el logro de las metas previstas, el cual requería el cumplimiento de más del 70% de las metas para el conjunto de los indicadores acordados en ocasión del segundo tramo. En total, de los 25 indicadores acordados para verificar el cumplimiento de las metas, se presentó evidencia de haber superado las metas establecidas en 18 indicadores (72% del total). En el caso de la DNA, se superaron las metas en 7 de los 11 indicadores (64%) y en el caso de la DGI se superó la meta en 11 de los 14 indicadores (78%) acordados. El nivel de cumplimiento refleja el compromiso del Gobierno en avanzar en la mejora de la gestión para lograr una mayor eficiencia y efectividad de la gestión de la DNA y de la DGI.

Adicionalmente, el 99% de las Unidades Ejecutoras (UE) de la Administración Central ejecutaban el gasto por centro de actividad eran las que representaban el 81,5% del gasto dos años antes (junio de 2000). A mediados de 2001 cuando se acordó la meta de US\$15 millones se previó la estabilidad del escenario macroeconómico, en particular en lo relativo a la estabilidad del tipo de cambio. De haberse mantenido el comportamiento esperado del tipo de cambio los ahorros habrían ascendido a casi US\$26 millones.



Componente 2. Mejora de la Competitividad (Estado y Empresa)

Planificado

Tramo 1

1. Modificación de al menos 70 regulaciones que afectan la competencia en los mercados.
2. Ahorros de costos por el equivalente de US\$ 7 millones como resultado de la racionalización ya instrumentada de precios y tasas cobrados por la Administración Central
3. Plan de ahorro de costos de un mínimo equivalente a US\$ 23 millones provenientes de la racionalización de procesos, la modificación de regulaciones y la disminución o eliminación de precios y tasas, incluyendo el método de medición
4. Listado jerarquizado de regulaciones como base para la decisión del Poder Ejecutivo en materia de desregulación.
5. Propuesta de decreto del marco reglamentario y metodológico para la administración de las regulaciones, precios y tasas que asegure la calidad, el control y la difusión de nuevas iniciativas de regulaciones, precios y tasas
6. Autorización legislativa para la reducción del Impuesto a la Compra de Moneda Extranjera (ICOME) y los aportes patronales de Empresas Públicas

Tramo 2

1. Logro un ahorro de costos equivalente a US\$9 millones como producto derivado de la racionalización de procesos, la modificación de regulaciones y la disminución o eliminación de precios y tasas, definidos como prioritarios, que incluyan aquellas regulaciones pertenecientes a las áreas de comercio exterior y mercado laboral que se incorporarán al inventario existente
2. Presentación y difusión pública del informe aprobado por CEPRE, que certifique que el 100% de las nuevas regulaciones, precios y tasas de la Administración Central cuentan con un análisis de costo-efectividad para el caso de precios y tasas de Impacto Regulatorio para el caso de regulaciones.

Tramo 3

1. Logro de ahorros equivalentes a US\$ 14 millones como producto derivado de la racionalización de procesos, la modificación de regulaciones y la disminución o eliminación de precios y tasas, definidos como prioritarios, que incluyan aquellas regulaciones pertenecientes a las áreas de comercio exterior y mercado laboral que se incorporarán al inventario existente.
2. Difusión pública del informe aprobado por CEPRE, que certifique que el 100% de las nuevas regulaciones, precios y tasas de la Administración Central cuentan con un análisis de costo - efectividad para el caso de precios y tasas
3. Transferencia a los usuarios de la reducción del ICOME y de los aportes patronales de Empresas Públicas por un monto equivalente a US\$ 12 millones.

Logrado

Tramo 1 (Cumplido 100%)

1. Cumplida 100%
2. Cumplida 100%
3. Cumplida 100%
4. Cumplida 100%
5. Cumplida 100%
6. Cumplida 100%

Tramo 2 (Cumplido 100%)

1. Cumplida 100%
2. Cumplida 100%

Tramo 3 (Cumplido 66%)

1. Cumplida 100%
2. Cumplida 100%
3. Incumplida

Análisis



Cumplida 91%

En los que se refiere al control del flujo de regulaciones nuevas, a fines de 2003 la OPP certificó que el 100% de las nuevas regulaciones, precios y tasas de la Administración Central cuentan con un análisis de costo – efectividad para el caso de precios y tasas y de impacto regulatorio para el caso de las regulaciones. Esta constancia está disponible en el sitio <http://www.cephre.opp.gub.uy>.

El ICOME (Impuestos a la Compra de Moneda Extranjera) está establecido por el Título 12 del Texto Ordenado de 1996 (Dirección General Impositiva) y grava la compra de moneda extranjera que realicen las personas de Derecho Público estatales, las cuales son contribuyentes del impuesto. Por la Ley No 17.296, de 21 de Febrero de 2001 se autorizó al Poder Ejecutivo a disminuir las tasas del ICOME y las contribuciones especiales a la seguridad social de las empresas públicas, condicionándolo en forma exclusiva al cumplimiento de las metas fiscales establecidas en la propia ley. Posteriormente, y en virtud de la situación fiscal, se derogó la Ley antes mencionada por la Ley No 17.412, de 1 de noviembre de 2001, Artículo 2. Por esta misma ley, se facultó al Poder Ejecutivo, a partir del 1 de enero de 2002, a disminuir las tasas del ICOME y las contribuciones especiales a la seguridad social de las empresas públicas en forma genérica o para una o más empresas en particular. Se estableció, además, que la reducción de las contribuciones a la seguridad social debía alcanzar para el caso de las actividades industriales el nivel de las mismas para la industria manufacturera privada y para el resto de las actividades hasta igualar el nivel de aportes al sector privado correspondiente a cada actividad. Esta norma formaba parte de las condicionalidades pactadas para el primer tramo. Sin embargo, el Poder Ejecutivo no hizo uso de esta facultad manteniéndose las tasas del ICOME y las contribuciones especiales a la seguridad social de las empresas públicas, lo que imposibilitó el cumplimiento de la cláusula que incluye el logro de la disminución de este impuesto distorsivo.

A partir de 1999, la economía uruguaya ingresó en una fase recesiva, que concluyó a fines de 2002. En cuatro años de recesión el nivel de actividad económica se contrajo un 17.5%. A su vez, debido a la persistencia del déficit consolidado del sector público y el aumento del nivel de deuda para financiarlo, Uruguay perdió en febrero de 2002 la calificación de “grado de inversión especulativo” para sus títulos de deuda soberana, el cual tenía desde 1997. En este contexto, el gobierno aceleró el ritmo de devaluación de la moneda y amplió la banda de flotación de la misma en junio de 2001 y en enero de 2002, con el fin de evitar un proceso deflacionario y dotar la moneda en prevención de mayores shocks. Dado que casi la totalidad de la deuda del gobierno está nominada en dólares, los pagos de interés medidos en pesos prácticamente se duplicaron.

En tal sentido, las presiones en las finanzas públicas durante 2002 llevaron al gobierno a introducir nuevas medidas impositivas, no haciendo uso de las facultades referentes a reducciones de impuestos. La prioridad del Gobierno es la de promover la recuperación sustentable del nivel de actividad económica, manteniendo niveles bajos de inflación. En tal sentido, ha formulado un programa en el que se establecen las condiciones para reanudar el crecimiento económico. El mismo cuenta con el aval del FMI. En Febrero de 2004 el Directorio del FMI aprobó la cuarta revisión del acuerdo stand by vigente. Dada la magnitud del esfuerzo emprendido, tampoco en el 2003 el gobierno ha apelado a la facultad de reducir el ICOME y las contribuciones especiales a la seguridad social de las empresas públicas.

Este marco macroeconómico impidió al Poder Ejecutivo reducir la tasa de los impuestos a la compra de moneda extranjera y las contribuciones especiales a la seguridad social de las empresas públicas y, como consecuencia, reducir tarifas a los usuarios de dichas empresas transfiriendo las reducciones. Esto determinó el incumplimiento de la cláusula 3.05 (h) del contrato de préstamo que establecía además un monto significativo de transferencia a los usuarios.

Es importante destacar que los shocks que Uruguay debió enfrentar durante este período fueron mayormente de naturaleza exógena.

Componente 3. Mejora de la Calidad de los servicios públicos (Estado y Ciudadano)

Planificado

Tramo 1

1. Plan que incluya metas de ahorro en tiempos (30% promedio) y en costos (al menos 15% en costos de recursos humanos), definidas para los servicios seleccionados de alto impacto social.
2. Plan que incluya metas de acceso y resolución electrónica de trámites integrados en un Portal de Gobierno de segunda generación.

Tramo 2

1. Logro del 100% de las metas de ahorro en tiempos y costos en el 50% de los servicios seleccionados y



previamente acordados con el Banco

2. Diseño del portal de segunda generación que incluya metas de incorporación de trámites en línea.

Tramo 3

1. Logro del 100 % de las metas de ahorro en tiempos y costos en el 100% de los servicios seleccionados y previamente acordados con el Banco.

2. 100% de los trámites seleccionados susceptibles de ser puestos en línea se hallan disponibles en línea

Logrado

Tramo 1 (Cumplido 100%)

1. Cumplida 100%
2. Cumplida 100%

Tramo 2 (Cumplido 100%)

1. Cumplida 100%
2. Cumplida 100%

Tramo 3 (Cumplido 100%)

1. Cumplida 100%
2. Cumplida 100%

Análisis

Cumplida 100%

Se desarrolló el plan con metas de ahorro.

Esta condicionalidad tenía principalmente metas de efectos (outcomes)

La Misión asistió al lanzamiento oficial del Portal del Estado Uruguayo el día 13 de noviembre de 2003.

Según lo informado por el Gobierno, los trámites que se pueden realizar desde el Portal del Estado Uruguayo a partir de esa fecha son: i) Planilla de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). A su vez, la Planilla de Trabajo integra los siguientes trámites: presentación de la planilla; renovación de la planilla; comunicaciones de cambios de domicilio del contratante. ii) Solicitud en línea de Partidas del Registro Civil. Las partidas que se pueden tramitar a través el Portal son las de nacimiento; matrimonio y defunción. El trámite habilitado supone la solicitud de la partida por Internet y, según informa el CEPRE se han celebrado acuerdos con el Correo y el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) para enviar la documentación relativa a las partidas y cobrar los trámites. iii) Declaraciones de impuestos a la DGI. Se han implantado aplicaciones informáticas que habilitan presentaciones de declaraciones juradas de impuestos a través de Internet (Impuesto al Valor Agregado, anticipos de Impuesto a las Rentas de la Industria y Comercio, anticipos de Impuesto al Patrimonio, etc.). iv) Integración de otros trámites del Estado disponibles en línea. De acuerdo a la información presentada por el CEPRE, los trámites que se integran son las inscripciones para exámenes y cursos en las facultades de la Universidad de la República, y los pagos de facturas telefónicas (fija y móvil). Es intención del Portal del Estado Uruguayo seguir incorporando trámites

Componente 4. Mejora de la gestión de los recursos humanos

Planificado

Tramo 1

1. Aprobación por el CEPRE de un plan que incluye una propuesta para la implantación de los sistemas de información de RRHH diseñados bajo el Préstamo 995/OC-UR, que incluyan lo siguiente: (i) el plan de implantación del Sistema de Información de Supervisión de las Condiciones Objetivas del Trabajo (SCOT), aprobado por el CEPRE; (ii) el plan de implantación del Sistema de Retribuciones (SR), aprobado por el CEPRE.
2. Los términos de referencia aprobados por el CEPRE para la modernización de la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC), y elaboración de un plan de formación gerencial de 3 años con metas de resultados para la ONSC.
3. La Presidencia de la República autoriza al CEPRE la elaboración del proyecto de ley para la reforma de la



gestión de recursos humanos de la Administración Central, explicitando sus objetivos.

Tramo 2

1. Avance en metas de implantación de los sistemas de información que incluya: (i) implantación del SCOT compatible con el SIIF en el 40% de las Unidades Ejecutoras de la Administración Central civil, con sistemas electrónicos de control horario, y con exclusión de las Unidades Ejecutoras de Salud Pública e Interior; (ii) la operación del SR conectado con el SIIF para el 100% de las Unidades Ejecutoras de la Administración Central civil, con exclusión de las Unidades Ejecutoras de Salud Pública
2. Proyecto de Ley para la gestión de recursos humanos de la Administración Central, aprobado por el CEPRE
3. Logro de un 30% de avance en el plan de formación gerencial de la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC); y que se ha presentado una propuesta para la modernización de la ONSC, en los términos aprobados por el CEPRE.

Tramo 3

1. Avance en metas de implantación de los sistemas de información que incluya: Implantación del SCOT compatible con el SIIF en el 80% de las Unidades Ejecutoras de la Administración Central Civil, con sistemas electrónicos de la carga de trabajo y publicación en Internet de informes consolidados de cumplimiento de la carga horaria por Unidad Ejecutora y de la supervisión de la Auditoría Interna de la Nación, con exclusión de las Unidades Ejecutoras de Salud Pública e Interior. Implantación del SR en el 90% de las Unidades Ejecutoras liquidadoras de sueldos de la Administración Central Civil, con exclusión de la Unidad Ejecutora de Salud Pública y retribuciones accesibles al público a través de Internet.
2. Proyecto de Ley para la gestión de recursos humanos de la Administración Central, aprobado por el Poder Ejecutivo, previo proceso de amplia consulta y debate
3. Aprobación por CEPRE de un plan para la aplicación de los recursos no comprometidos del Plan de Formación a que se refiere la cláusula 3.04 m), para la redistribución de funcionarios en razón de medidas de racionalización del empleo público.

Logrado

Tramo 1 (Cumplido 100%)

1. Cumplida 100%
2. Cumplida 100%
3. Cumplida 100%

Tramo 2 (Cumplido 95%)

1. Cumplida 100%
2. Cumplida 100%
3. Cumplida 85%

Tramo 3 (Cumplido 100%)

1. Cumplida 100%
2. Cumplida 100%
3. Cumplida 100%

Análisis

Cumplida 98%.

Según la información presentada por el CEPRE, el Sistema de Condiciones Objetivas del Trabajo (SCOT) está implantado en 42 Unidades Ejecutoras sobre un total de 49 en la Administración Central que cuentan con sistemas electrónicos de control horario (se agregó una unidad al número identificado originalmente). Esto supone un cumplimiento de un 85,7% frente al 80% previsto. El Sistema Retribuciones (SR) está implantado en el 100% de las Unidades Ejecutoras de la Administración Central incluyendo el Ministerio de Salud Pública, que no estaba comprendido en la condición. En el sitio WEB del CEPRE consta el Informe de Coyuntura con información al primer trimestre de 2003 sobre remuneraciones y recursos humanos de la Administración Central.

El Gobierno envió al Parlamento, con fecha 30 de junio de 2002, el proyecto de Ley de Rendición de Cuentas 2001, incorporando en el mismo un conjunto de normas (Sección III – Racionalización de Recursos Humanos del Estado) que suponían cambios sustantivos en la gestión de los recursos humanos de la Administración Central. El proyecto fue aprobado por el Poder el Legislativo el 12 de septiembre 2002 (Ley 17.556), recogiendo una parte de las propuestas del Gobierno.



El CEPRE ha aprobado un plan para la aplicación del remanente del presupuesto de formación que se dirige a los funcionarios que integran la nómina de excedencia de la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC). Hasta el 21 de octubre del 2003 estaban declarados excedentes 166 funcionarios. Las áreas temáticas definidas como prioritarias para la formación son informática y "atención al usuario" del servicio (cliente interno o ciudadano). El plan tiene como objetivo la formación de un total de 320 funcionarios. En el plan se identifican los siguientes elementos: i) criterios para seleccionar las entidades de capacitación a partir de la información contenida en el Programa de Capacitación Laboral (PROCAL) de la Dirección Nacional de Empleo (DINAE). Las entidades serán seleccionadas entre las 160 registradas en el Registro Único de Entidades de Capacitación (RUEC) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. ii) la definición del número de cursos a dictar y un cronograma tentativo de ejecución que comprende los 8 primeros meses de 2004; iii) una metodología de evaluación de los cursos dictados a partir del modelo utilizado por el Programa de Capacitación Gerencial (PROCAP) llevado adelante por el CEPRE en 1998/99 y la exigencia de que las entidades de capacitación presenten una evaluación de los asistentes a los cursos.

Dado que la finalidad de esta cláusula era gestionar los recursos de formación directiva de la ONSC a través de un proceso competitivo y abierto al sector privado, el avance en el proceso de licitación permitió considerar esta parte de la cláusula como sustancialmente cumplida. El programa inicial de capacitación gerencial contemplaba tres paquetes que se licitarían separadamente. El primero de estos fue licitado y se impartió en los meses siguientes. No obstante, considerando las circunstancias fiscales y las necesidades de formación vinculadas al proceso de redistribución de funcionarios, el gobierno solicitó la modificación de la cláusula del tercer tramo referida al cumplimiento del plan de formación gerencial (60% del plan). Teniendo en cuenta las circunstancias, se aceptó un cambio de destino de los fondos remanentes de capacitación para aplicarlos al reciclaje de funcionarios afectados por los procesos de racionalización del empleo. Estos cambios fueron consistentes con la reforma legal de la gestión de recursos humanos. La modificación de esta cláusula correspondiente al tercer tramo fue aprobada por el Directorio Ejecutivo del Banco.

El ejecutor presentó una propuesta para la modernización de la ONSC, de acuerdo con los términos de referencia aprobados por la condición del primer tramo. Los lineamientos para la reestructura de la ONSC incluyó: (i) la redefinición de la misión y principios básicos de funcionamiento de la Oficina, que se configura como la instancia central de gestión del empleo y los recursos humanos de la AC; (ii) la descripción detallada de sus cometidos, sistematizados en ocho ámbitos básicos; y (iii) una estructura organizativa básica, en la que, por debajo de la dirección, se crean cuatro divisiones: Planificación y Gestión del Empleo Público; Evaluación y Compensación; Desarrollo de recursos humanos; y Administración de Personal.

■ ■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados



Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente los productos clave (key outputs) obtenidos por este proyecto

- Portal del Gobierno de Uruguay.
- Institucionalización CEPRE.
- Plan de enajenación y cambios de destino de inmuebles.
- Plan de ahorros de costos para el sector privado.



- Metodología de evaluación del impacto regulatorio. Ver Anexo 5

■ ■ 2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto

- Disminuir los costos del Estado para el sector privado y el ciudadano, en un contexto de servicios eficientes, eficaces y de mayor impacto, contribuyendo al bienestar general.

■ ■ 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

A. Componente 1

Los ahorros del programa de Modernización de las Compras y Contrataciones Estatales provinieron básicamente, de: i) la aplicación y difusión de procedimientos de compras más agregados, que aumentan el poder negociador del Estado, permiten la centralización de las compras y el libre acceso al mercado por parte de los proveedores; ii) la mayor competencia de proveedores en los procesos de compra a través de la publicación en el sitio de compras y las contrataciones estatales; y iii) los ahorros en costos de almacenamiento por entregas, en tiempo y en costos administrativos, provenientes fundamentalmente de la modalidad de compras centralizadas. Estos mecanismos de centralización y racionalización de compras estatales han producido ahorros entre el 22% y el 37% de los precios de compra de los artículos adquiridos.

El Gobierno logró ahorros directos, a diciembre de 2003, por US\$18.3 millones por concepto de mayor eficiencia de compras y adquisiciones estatales. Estos ahorros han procedido de tres fuentes: i) los ahorros provenientes de la licitación centralizada de medicamentos realizada por el Ministerio de Salud Pública adjudicada a partir de noviembre de 2001; ii) los ahorros provenientes de las compras de medicamentos realizadas por la Unidad Centralizada de Adquisición de Medicamentos (UCAMAE); y iii) los ahorros provenientes de las compras realizadas por la Unidad Centralizada de Adquisición de Alimentos (UCAA).

La estimación de los ahorros producto de la utilización de los mecanismos arriba señalados resulta de comparar los valores resultantes de la licitación efectuada contra los valores que hubiesen resultado de haberse mantenido los precios unitarios de licitaciones anteriores que no utilizaron los nuevos mecanismos. Habida cuenta del alza general de precios experimentada a partir de 2001, es importante aclarar que la metodología utilizada subestima en la práctica tanto el ahorro como los márgenes de comercialización anteriores al cambio de sistema de ventas al estado. Ver Anexo 5. Adicionalmente, se ha estimado que se generaron ahorros no cuantificados aún provenientes de otras acciones de modernización: i) ahorros promovidos por la mayor transparencia. Diversos decretos obligan a los organismos de la Administración Central a publicar sus pedidos y adjudicaciones en el sitio <http://www.comprasestatales.gub.uy>. Ello ha implicado que muchos más proveedores se enteren en forma oportuna de las demandas del Estado, lo que seguramente haya tenido un impacto sobre los precios; ii) ahorros provenientes del "efecto simplificación administrativa". Al respecto, la realización de compras centralizadas ha reducido el número de procedimientos de compras. Por ejemplo, y en el caso concreto del Ministerio de Salud Pública, la licitación de medicamentos centralizada implicó pasar de realizar aproximadamente 180 procedimientos a realizar uno sólo; iii) ahorros provenientes de la reducción de los costos de almacenamiento. Las nuevas modalidades de compras centralizadas han implicado modalidades de entrega "justo a tiempo" que permiten contar con los bienes en el momento oportuno.

El gobierno estima que logró ingresos o ahorró por cambio de destino de inmuebles identificados como prescindibles por parte de la OPP y del CEPRE, en el marco del plan aprobado por el Banco, por un valor total de US\$12.4 millones, de los cuales US\$7.3 millones son por concepto de enajenaciones y US\$5.1 millones por cambios de destino.

Componente 2

De acuerdo al informe de evaluación de impacto regulatorio presentado por el Gobierno y aprobado por el CEPRE se verificaron ahorros por un monto acumulado de US\$36.5 millones para la totalidad



del período de desembolso de la presente operación (superior al monto estimado para la totalidad del período de US\$30 millones), excediendo en más de un 20% la meta establecida. Los ahorros verificados para el segundo tramo ascendieron a US\$0.7 millones y para el tercer tramo (explícitos e implícitos) ascendieron a US\$19.8 millones provenientes de: i) ahorro para exportadores de US\$17.6 millones por autorización previa para exportación; ii) ahorro para compañías marítimas que operan en puertos; iii) ahorro para compañías aéreas que operan en Aeropuerto de Carrasco por eliminación del monopolio de los servicios de tierra.

Componente 3

En este componente, el Gobierno presentó evidencia de haber logrado el 100% de las metas de ahorro en tiempos y costos en el 100% de los servicios seleccionados previamente acordados. Estas metas de ahorros y tiempos se referían al Servicio de Identificación Civil del Ministerio del Interior (cédula de identidad), las cuales fueron cumplidas en oportunidad de la revisión del segundo tramo y el Servicio de Salud de Asistencia Externa (SSAE) del Ministerio de Salud Pública el cual debía verificarse en el tercer tramo. Los avances presentados en este último servicio son los siguientes: i) Servicios Médicos en Centros de Salud y Atención Domiciliaria. En relación al acceso a consultas médicas, con datos del primer cuatrimestre de 2003, el ahorro estimado por atender pacientes en Centros de Salud en lugar de hacerlo en Hospitales alcanzó al 41% de lo previsto para todo el año. Asimismo, las metas de incremento de productividad definidas fueron superadas en el segundo cuatrimestre de 2003. ii) Urgencia Médica Domiciliaria: La herramienta informática instalada para facilitar la recepción, planificación y el direccionamiento de los servicios, al mes de octubre de 2003, todavía no había permitido alcanzar las metas de tiempo de respuesta del SSAE en las consultas de urgencia. Sin embargo, existen mejoras importantes respecto al período base (2001) a pesar de que no está en funcionamiento el sistema de georeferenciación. La información presentada por el Gobierno permite apreciar una significativa mejora en las llamadas de emergencia no asistidas, aunque sin alcanzar aún la meta planteada. De todos modos, el sistema informático de la mesa entró en servicio en agosto pasado y aún no se ha incorporado la georeferenciación, razón por la cual se puede esperar una evolución favorable en los próximos meses. iii) Sistema de Farmacia: Según la documentación presentada por el CEPRE, entre 15 de septiembre y el 12 de octubre de 2003 se redujo el número diario de recetas de medicamentos centinelas insatisfechas en el centro de salud que las indicó por no existencia, en casi 90% respecto al período base (15 de octubre al 31 de diciembre de 2001). En el 2003 se registró un incremento en las recetas satisfechas por el centro de referencia, así como una reducción significativa en el volumen de insatisfechas. La meta definida (el número de recetas satisfechas en el mismo centro de salud que las indicó sea igual al número total de recetas indicadas en ese centro), fue alcanzada en junio de 2003 y se ha mantenido por encima de 99% entre julio y septiembre.

Componente 4

Este componente no tuvo los efectos esperados, aunque los productos logrados, han contribuido a dar solución parcial a algunos de los principales retos de la Administración Central del Uruguay.

Es importante destacar los siguientes efectos del programa:

1. Ahorros para el sector privado y el ciudadano de al menos US\$ 42 millones anuales por concepto de racionalización de precios y tasas públicas, desregulaciones y reducción de tarifas públicas por la disminución del ICOME y aportes patronales de las Empresas Públicas.
2. Ahorros para el Estado debido a menores costos en sus compras, estimados en un mínimo de US\$ 15 millones anuales y en mayores ingresos fiscales en razón de una menor morosidad y evasión y una mayor recaudación, con un mínimo de US\$ 30 millones anuales.
3. Mayor eficiencia y eficacia en los servicios públicos reestructurados medida por ahorros de tiempo y costos en cada uno de ellos.
4. Mayor transparencia en la gestión del Estado y mejor comunicación y difusión de la información hacia el ciudadano, medida por evaluaciones externas de opinión pública.
5. Portal institucional www.uruguay.gub.uy



Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)

2.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (outcomes) e impactos iniciales

- A.** En el Componente 1: Mejora de la Gestión de los Recursos Públicos: (i) productos estratégicos quedaron definidos para cada unidad ejecutora y centro de actividad; indicadores de desempeño en



torno a cada producto y métodos de imputación de gastos a los centros de actividad fueron puestos en operación; (ii) nuevos procedimientos para la tramitación de adquisiciones quedaron en funcionamiento, los cuales condicionan la adquisición a la existencia de disponibilidades (vinculación entre el sistema informático de Compras Estatutales –SICE– y el Sistema Integrado de Información Financiera –SIIF).

En el Componente 2: Mejora de la Competitividad (Estado y Empresa): (i) simplificación del trámite que deben seguir las empresas para cada operación de exportación, eliminándose el “Banco interviniente” y generando ahorros para las empresas; (ii) aprobación de formativa que obliga a los órganos de la Administración Central a someter cualquier creación o cambio de regulación, precio o tasa al dictamen del CEPRE; (iii) creación de una oficina única de atención al inversor, con ahorros de tiempos para el empresario y mayor certeza en las tramitaciones y calidad de la atención; (iv) consolidación de oficinas de atención a las empresas por parte de las oficinas recaudadoras Impositiva y Banco de Previsión Social, con ahorros de tiempos para las empresas.

En el Componente 3: Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos (Estado y Ciudadano): (i) reingeniería sustancial en el proceso de expedición o renovación el documento de identidad nacional, incluyendo nuevos centros de atención, mayor flexibilidad de horario, nuevas formas de obtener cita; menor número de presentaciones del ciudadano y menor tiempo de tramitación; (ii) reingeniería de los servicios de atención ambulatoria de salud en la red dependiente del Ministerio de Salud en Montevideo y en la gestión de los servicios de ambulancias y médicos de urgencia a domicilio del MSP, con beneficios para los usuarios por una mayor celeridad y calidad de atención y para el Estado por un mayor control de los recursos.

En el Componente 4: (i) interfases desarrolladas y en funcionamiento que vinculan los sistemas de control horario de cada unidad ejecutora con el Sistema central de Control de las Condiciones Objetivas de Trabajo; (ii) se implanta el Sistema de Información sobre Remuneraciones en las Unidades Ejecutoras de la Administración Central Civil, excepto Salud Pública.

■ 2.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (outcomes) e impactos

- A. Ahorro permanente.
Institucionalidad permanente CEPRE.

■ 2.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos)

- A. La buena ejecución del Programa Sectorial de Reforma del Estado anterior demostró el alto compromiso político y técnico con el Programa. Este compromiso político y técnico se supuso continuaría para el Programa. El proceso de reforma de la Administración Central uruguaya, ha sido un proceso iniciado con la creación del CEPRE en 1995, organismo en que están representados, a nivel ministerial tanto el Ministerio de Economía como la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. A pesar de los eventuales cambios en las personas, la continuidad de las políticas y las directrices se supuso estaba asegurada al contarse con esta instancia de alto nivel. Adicionalmente, se pensaba que el equipo técnico en el gobierno uruguayo que ha dirigido y apoyado la preparación del presente Programa es fundamentalmente el mismo que estuvo encargado de la preparación y ejecución del anterior. Además, se supuso que tanto la Oficina de Planeamiento y Presupuesto como el Ministerio de Economía y Finanzas disponían en general de los recursos humanos, técnicos y administrativos, así como de los materiales y financieros necesarios para la adecuada ejecución del Programa. Se supuso que ambas instituciones tenían amplia experiencia en la ejecución de proyectos del área, y contaban con una estructura organizacional y funcional acorde con las necesidades del Programa. En particular, el grupo técnico de Reforma del Estado ha operado desde el ámbito de la OPP durante todo el proceso de preparación de la Reforma iniciada en 1995. Este grupo, liderado por el Secretario Ejecutivo del CEPRE, ha sido responsable por los logros del Programa de reforma 1995-2000, también apoyado por el Banco. No hubo cambios en los Supuestos a lo largo del Programa y mantuvo una calificación Alta en el PPMR.

■ 2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 (opcional). Distribución de los beneficios del proyecto en la población objetivo



A. N/A

■ 2.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (opcional). Efectos adversos del proyecto

A. N/A

■ 2.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (opcional). Contribución al logro de las metas nacionales / sectoriales / Estrategia de País

A. El Programa contribuyó a las metas nacionales y sectoriales explicitadas por el Gobierno Nacional en su Carta de Políticas de 13 de julio de 2001, en la cual se reiteran en primer lugar los objetivos de política de la actual Administración desde su asunción en marzo de 2000, que incluyen “reducir los costos de producción, mejorar la competitividad y poner a la economía sobre una base de crecimiento sostenido ...”. A través de cada uno de sus Componentes, el Programa aportó a implementar los medios definidos en la citada carta de políticas: “... profundizar el proceso de reforma y modernización del Estado, a través del mejoramiento de su gestión pública, procurando consolidar los logros alcanzados y avanzar en un conjunto de áreas no encaradas hasta el momento, buscando acercar la Administración al ciudadano y reducir el costo del Estado para el sector privado, incorporando nuevas tecnologías para la optimización de procesos internos y la accesibilidad de servicios e información a los usuarios, procurando una mayor efectividad y productividad de los recursos humanos.”

El Programa contribuyó asimismo a implementar las estrategia de país del Banco para Uruguay, en la cual se postuló dentro del área de acción Modernización del Estado y Gobernabilidad que el Banco “continuará apoyando el proceso de transformación del Estado destinado a reducir su peso en la economía; aumentar su eficiencia y eficacia, racionalizar y focalizar su intervención; y disminuir su incidencia en la producción nacional de bienes y servicios”. En pos de tales objetivos, el documento de estrategia previó las siguientes líneas de trabajo: “(i) completar y profundizar la reforma del Gobierno Central; (ii) racionalizar el gasto del gobierno, mejorar la administración tributaria y reducir su presión sobre las actividades del sector privado; (iii) apoyar el proceso de descentralización departamental, fortaleciendo a los gobiernos locales; (iv) facilitar el establecimiento de marcos regulatorios modernos para la provisión de los servicios públicos; (v) apoyar el fortalecimiento de los mecanismos dirigidos al control de responsabilidades (accountability) y a mejorar la transparencia; (vi) fortalecer la capacidad técnica y gerencial de otros poderes del Estado, tal como el Judicial; y (vii) fortalecer las relaciones entre el gobierno, las empresas y la sociedad civil”. El Programa efectuó aportes concretos dentro de las líneas (i), (ii) y (v).

■ 2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (opcional). Adaptación del proyecto a cambios en el entorno

A. En Diciembre de 2001 Argentina sufrió una crisis, política, económica y social que repercutió fuertemente en Uruguay. El mayor impacto en el programa fue la imposibilidad de cumplir con un punto del componente 2 en el tercer tramo relacionado con el ICOME (ver punto 2.1.1.1).

■ 2.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

A. N/A

■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

A. N/A

■ 2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD)



Teniendo en cuenta la totalidad de los análisis realizados en esta sección 2.1.1 y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de desarrollo

☐ Muy Satisfactorio (MS)
 ☒ Satisfactorio (S)
 ☐ Insatisfactorio (I)
 ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

A. Efectivo/Satisfactorio: El proyecto logró la mayoría de los efectos esperados, es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto, y tiene una alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros

2.2. Análisis de la implementación

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación



En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

1. Análisis de problemas	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
2. Estrategia de intervención	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
4. Identificación de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
6. Indicadores de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
8. Línea de base de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
10. Plan de monitoreo	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
11. Plan de adquisiciones	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/> N/A
12. Calendario de inversiones	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/> N/A



2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

- A.** La formulación de los objetivos originales del proyecto fue realista.
 Los componentes del proyecto fueron apropiados
 Los supuestos del proyecto fueron realistas
 Fue adecuada la secuencia planificada de los componentes
 Se evaluó de manera adecuada la capacidad institucional del organismo ejecutor y de otras instituciones o agencias que participaban en el Programa
 Uno de los aspectos del diseño del proyecto que contribuyeron más a los éxitos del mismo fue que las condicionalidades incluídas y los supuestos fueron realistas.
 Se articularon productos, reultados y efectos como disparadores de los diferentes tramos.

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

- A.** El Banco debería invertir tiempo y esfuerzos en identificar con precisión qué quieren hacer en materia de reforma y modernización del Estado las autoridades del gobierno, logrando que el diseño de la reforma sea endógena para ellas con metas que provengan de planes propios de acción.
 Una vez que los lineamientos generales del programa hayan sido definidos, deberían identificarse los mecanismos mediante los cuales el programa va a procurar que los resultados estén en línea con los objetivos y metas. Resulta crítico que el programa contribuya a la formación del grupo de jerarcas, directores y/o gerentes, que van a conducir las acciones más importantes del programa. La probabilidad de que un programa bien diseñado fracase por problemas de implementación, está asociado no solamente a los aspectos de economía política, sino también a problemas derivados con la calidad de los recursos humanos que deben liderarlo.

2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

- A.** Las condicionalidades deben ser realistas tanto en cuanto al tiempo y posibilidad de ejecución.

2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto



En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección de información de línea de base de efectos

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección de información de línea de base de productos

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección, análisis y reporte de información sobre insumos disponibles y actividades realizadas

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A



metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional

■ 2.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación

- A. Los principales factores que tuvieron la mayor influencia en la medición del desempeño durante su implementación radica en la permanente colaboración e involucramiento del CEPRE en el proceso de reforma. Se estableció una línea de base de metas por componentes.

■ 2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

- A. Desarrollo de sistemas de información y gestión disponibles. Involucramiento de toda la organización.

■ 2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

- A. En la implementación de las reformas se obtienen mejores resultados cuando los ejecutores están ampliamente involucrados en ellas.
Flexibilidad en los diseños conceptuales, con recetas que tengan en cuenta la calidad institucional y su viabilidad política.
Proyectos con resultados y acciones específicas, esto podría lograrse con un grupo reducido con un alto nivel técnico.
No se involucró a los Sindicatos ni a los Partidos Políticos ni en el diseño ni en la implementación.
Esta falta de involucramiento dificultó que el componente de RRHH tuviera los efectos esperados.

■ 2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)



Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP

Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto

Factores que afectaron la ejecución del proyecto según número de ocurrencias en el ISDP

Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto



■ ■ 2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

■ ■ 2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos

- A. Pérdida del "grado de inversión" que tenía Uruguay desde 1997.
Aceleración del ritmo de devaluación de la moneda.
Duplicación de los pagos de interés medidos en pesos.
Nuevas medidas impositivas.
En el caso de gestión de RRHH se propuso y acordó una estrategia de referencia y si bien llegó a ser acordada al interior del Poder Ejecutivo Nacional, nunca fue presentada al Poder Legislativo. La condicionalidad sobre las modificaciones en la Gestión del Servicio Civil no surtió los efectos esperados.

■ ■ 2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos

- A. Liderazgo del CEPRE
Involucramiento de otros organismos del Sector Público.
Apoyo del Banco a través de Cooperaciones Técnicas que apuntalaron el proyecto.

■ ■ 2.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A. El principal factor negativo para la obtención de los efectos, fue que algunos de ellos (ICOME) estaba ligado a la recaudación de Impuestos. Al presentarse la crisis, el logro de esta condicionalidad se vio afectada. Tener metas ligadas a la recaudación puede ser contraproducente ante un escenario de crisis económica.

■ ■ 2.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A. Los principales efectos esperados sobre la reducción del costo del Estado para la ciudadanía y la empresa se cumplieron con creces. La existencia de una línea de base, de metas acordadas y de procesos para medición permitió lograr que estos efectos puedan no solo ser medibles y verificables sino también comunes a todos los actores.

■ ■ 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

■ ■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

- A. Apoyo político y liderazgo institucional. La estrategia de la reforma ha descansado en un modelo de intervención en el que el CEPRE ha desempeñado un rol central. El diagnóstico implícito parecería haber sido que, dado que las transformaciones previstas involucrarían a un número importante de unidades ejecutoras en toda la administración, era recomendable crear una unidad coordinadora y ejecutora central con capacidad de liderar el proceso. De esta unidad, el CEPRE, forman parte el Ministro de Economía y Finanzas y el Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, de forma que el apoyo político y liderazgo institucional estuviera asegurado.
Los miembros del CEPRE manifestaron que durante la primera etapa de la reforma la coordinación y liderazgo del CEPRE fue evidente. A partir de marzo de 2000, con el cambio de Ministro de Economía y Finanzas, el rol del CEPRE se vio progresivamente afectado por la menor coordinación entre OPP y MEF. Ello se tradujo en una menor capacidad del CEPRE para liderar los procesos de transformación, en particular en lo que respecta a su capacidad de incidir en las unidades ejecutoras que eran objeto de procesos de cambio asociados a la reforma.
Institucionalización. En líneas generales, puede decirse que los procesos de reforma y modernización del Estado estuvieron concentrados fundamentalmente en promover una reducción



del número de funcionarios públicos, introducir sistemas de información para facilitar la gestión de los recursos públicos y fortalecer las relaciones Estado - Ciudadano.

Según se comentó, para cumplir con estos objetivos y liderar el proceso de reforma la Ley de Presupuesto del período 1995-1999 se creó el CEPRE. La constitución del CEPRE le brindó a ambos programas consistencia y liderazgo. Sin embargo, al igual que se hacía notar en oportunidad de la evaluación del Programa 995/OC – UR, es posible afirmar que las transferencias de conocimiento a las unidades ejecutoras de parte del CEPRE ha sido más bien parcial con una muy limitada apropiación de las propuestas por parte de las entidades de la línea.

Estrategia de modernización. Explícita o implícitamente, durante la vigencia del último programa (1337/ OC – UR) de reforma el CEPRE adoptó una estrategia de modernización que consistió en inducir cambios a partir de la introducción de sistemas de información y gestión. Convencidos que a partir del diseño, desarrollo e implantación de sistemas se favorecía un escenario caracterizado por la reingeniería de procesos y la capacitación del personal que terminaban por promover el cambio organizacional, el CEPRE concentró sus esfuerzos en desarrollar una serie de sistemas de información y gestión que hoy están disponibles. Estos sistemas constituyen una valiosa herencia para el próximo gobierno y deberían hacerse todos los esfuerzos necesarios durante la vigencia del presente Programa para que su institucionalización fuera completada, de forma que su utilización por parte de la administración fuera irreversible.

■ 2.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos (medidas alternativas)

- A.** Son críticos tres elementos del proceso de reforma y del apoyo que el Banco puede prestar a sus países miembros: el compromiso de largo plazo por parte del gobierno, la continuidad de las acciones del gobierno y del apoyo del Banco, y la flexibilidad para ajustarse a realidades cambiantes. Estos elementos estuvieron presentes en la operación anterior y en la actual.
- Visión y secuencia. Si bien no hay una secuencia universalmente aceptada para realizar una reforma del Estado, es crucial que esta responda a una visión de conjunto y de largo plazo para así asegurar el orden adecuado de intervención. El proceso de reforma tuvo dos fases. En la primera, se concentró fundamentalmente la reestructuración de Unidades Ejecutoras, la reasignación de funcionarios y la reinserción de aquellos considerados excedentarios. En una segunda fase, se iniciaron las reformas en otras áreas, tales como el marco regulatorio, gestión por resultados y mejora de la atención al usuario. En otras palabras, se inició un proceso de trasladar el foco de la reforma hacia afuera, hacia el usuario. La presente operación buscó acelerar y profundizar este proceso de reforma hacia afuera o de servicio, incidiendo en la calidad de los servicios que presta la AC y en el costo que estos significan tanto para el ciudadano como para el sector privado. Una estrategia de esta naturaleza permitió reorientar el proceso de reforma desde una actividad centrada en las operaciones internas del gobierno, a una que provea mejoras mensurables en el costo, efectividad y calidad de los servicios suministrados por la Administración Central.
- Economía Política de la Reforma. La experiencia internacional en reformas administrativas sugiere la conveniencia de buscar programas que equilibren internamente sus costos y beneficios. Por esta razón es aconsejable combinar los costos políticos internos derivados de la mejora de la productividad con los beneficios externos para los ciudadanos que suponen unos servicios públicos de mejor calidad. Este equilibrio está presente en el diseño y la implementación del Programa, al unir la continuidad de las reformas internas, especialmente en la gestión de los recursos humanos, con un fuerte énfasis en reformas externas que benefician directamente a ciudadanos y sector privado.
- Institucionalización. El Programa de reforma fue conducido desde el CEPRE, lo que ha asegurado liderazgo y consistencia. Sin embargo, la transferencia del "know-how" ha sido parcial, con limitada "apropiación" de las propuestas por parte de las entidades de línea.
- Visibilidad de resultados. El proceso de reforma del Estado es complejo y afecta a muchos actores. Es importante conseguir logros visibles rápidamente y utilizarlos como ejemplo de las bondades de las reformas en marcha. Estas "ganancias" permitirán captar aliados en la ciudadanía y en el sector privado.
- Comunicación y difusión. El éxito de un programa de reforma hacia afuera,



concentrado en la mejora de la calidad de los servicios y en la reducción del impacto de la AC en los costos privados, requiere una estrategia comunicacional que, por un lado, trasmita las nuevas opciones y por el otro, genere alianzas y apoyo político.

2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto

Con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos por el proyecto en forma oportuna, en la cantidad y con la calidad esperadas y a los costos presupuestados, califique la implementación del proyecto

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

A. El proyecto obtuvo alrededor del 80% de sus productos, con la calidad esperada, en el tiempo estimado y al costo presupuestado

2.3. Análisis de Sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Identifique las áreas institucionales / organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

Fortalecido / Mejorado	Si	No	N/A	Nivel		
				Nac	Reg	Loc
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

A. Institucionalidad Planes estrategicos

2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

A. La capacidad del prestatario /ejecutor fue fortalecida de manera importante al definir el mecanismo de ejecución que permitió una coordinación efectiva entre las autoridades económicas y presupuestarias con las autoridades sectoriales. A partir de la operación, se pudo establecer un mecanismo de relación más fluido entre quienes son responsables por los equilibrios presupuestarios de recursos internos y externos y quienes tienen la responsabilidad operativa de impulsar las acciones de políticas que pueden perdurar en el futuro y hacer más eficiente el trabajo intersectorial en el área de las políticas sociales.

2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al DIO

Califique la contribución del proyecto al desarrollo institucional / organizacional en el país prestatario y el Organismo Ejecutor

☐ Muy Relevante (MR) ☒ Relevante (R) ☐ Poco Relevante (PR) ☐ Irrelevante (I)

A. El proyecto ha fortalecido significativamente las áreas en las organizaciones relacionadas con el proyecto y ha mejorado considerablemente el marco regulatorio y legal. Un proceso gradual y duradero de mejoramiento y fortalecimiento institucional-organizacional está teniendo lugar y continuará una vez que el financiamiento del BID termine. En el marco del Programa se han institucionalizado los siguientes sistemas: (i) Sistema de evaluación de la gestión por resultados (ii) Sistema de seguimiento del gasto por productos (iii) Sistema de gestión de compras estatales (iv) Sistema de Remuneraciones (v) Sistema de Contralor de las Condiciones Objetivas de Trabajo (vi) Sistema de análisis de impacto regulatorio Asimismo es importante destacar que con recursos de Cooperaciones Tecnicas se financiaron consultores en el CEPRE, y los cargos tecnicos de alta gerencia fueron incorporados al servicio civil.

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto



- A. La buena ejecución del Programa Sectorial de Reforma del Estado anterior demostró el alto compromiso político y técnico con el Programa. Este compromiso político y técnico ha continuado presente en la actual administración. El proceso de reforma de la Administración Central uruguaya, ha sido un proceso iniciado con la creación del CEPRE en 1995, organismo en que están representados, a nivel ministerial tanto el Ministerio de Economía como la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

A pesar de los eventuales cambios en las personas, la continuidad de las políticas y las directrices está asegurada al contarse con esta instancia de alto nivel. Adicionalmente, el equipo técnico en el gobierno uruguayo que ha dirigido y apoyado la preparación del presente Programa es fundamentalmente el mismo que estuvo encargado de la preparación y ejecución del anterior.

Además, tanto la Oficina de Planeamiento y Presupuesto como el Ministerio de Economía y Finanzas disponen en general de los recursos humanos, técnicos y administrativos, así como de los materiales y financieros necesarios para la adecuada ejecución del Programa. Ambas instituciones tienen amplia experiencia en la ejecución de proyectos del área, y cuentan con una estructura organizacional y funcional acorde con las necesidades del Programa. En particular, el grupo técnico de Reforma del Estado ha operado desde el ámbito de la OPP durante todo el proceso de preparación de la Reforma iniciada en 1995. Este grupo, liderado por el Secretario Ejecutivo del CEPRE, ha sido responsable por los logros del Programa de reforma 1995-2000, también apoyado por el Banco. Adicionalmente, se ha diseñado un esquema de ejecución descentralizada que se fundamenta en una activa participación de autoridades y funcionarios de las entidades de la Administración Central involucradas en la implementación del Programa.

En Enero de 2004, se contrató, permanentemente al personal del CEPRE lo que va a contribuir ampliamente a la sostenibilidad del proyecto.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad



En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos e impactos iniciados por el proyecto y definidos en 2.3.2.1.:

- | | | |
|---|-------------------|------------------------------|
| 1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Marco legal y regulatorio | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 3. Arreglos institucionales y capacidad organizacional | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 4. Coordinación inter-organizacional | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 5. Disponibilidad de recursos financieros | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 6. Personal idóneo | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 9. Apoyo del gobierno nacional | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |



■ 2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad

A.

■ 2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad

A. A los efectos de asegurar la sostenibilidad en el largo plazo de las mejoras propuestas, fue importante profundizar en la apropiación de las mismas por las entidades públicas que, en función de sus cometidos, fueron naturalmente responsables por las acciones previstas en el Programa. Por este motivo se previó una mayor descentralización de la ejecución a través de Acuerdos de Mejora de la Gestión con los Ministerios de la AC.
Contribuirá a la sostenibilidad de los resultados del Programa, la consolidación de la unidad técnica de apoyo al CEPRE por medio de la designación de puestos claves para las funciones de esta unidad dentro de la plantilla de OPP.

■ 2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

A.

■ 2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)

A.

■ 2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

A. El Plan para asegurar la sostenibilidad de los resultados incluye el anclaje institucional de los sistemas desarrollados, así como la responsabilidad por su operación y mantenimiento en los organismos estatales con atribuciones y competencias en los distintos temas abarcados. En este sentido, el Sistema de Control de las Condiciones Objetivas de Trabajo pasaría totalmente a mediano plazo a la órbita de la Auditoría Interna, el Sistema de Evaluación de la Gestión y el Sistema de Remuneraciones serían transferidos a la Contaduría General. En tanto, el CEPRE continuaría manteniendo el sistema de adquisiciones estatales y el sitio web de compras. Finalmente, la sostenibilidad de las reingenierías ya introducidas en distintos organismos serán de entera responsabilidad de esos organismos.

■ 2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto

Con base en los análisis previos y las perspectivas del plan de acción, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres años

☐ Muy Probable (MP)

☒ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

A. Probable: Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron algunos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad

■ 2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

■ 2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas



Evalúe el desempeño del Organismo Ejecutor (incluyendo co-ejecutores y la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto) en las siguientes áreas:

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
4. Monitoreo y evaluación de resultados (información de línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
5. Capacidad gerencial de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
6. Oportunidad en el cumplimiento de políticas, procedimientos y cláusulas contractuales	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
8. Eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input checked="" type="checkbox"/> N/A
9. Liderazgo de la alta gerencia de la Agencia Ejecutora, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A

■ 2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas)

- A.**
1. Establecer la capacidad a fin de lograr la coordinación efectiva para el cumplimiento de las acciones de política acordadas.
 2. La buena relación entre el prestatario/ejecutor y otras instituciones o agencias que participaron en el proyecto es importante para los resultados del proyecto.
 3. Definir un mecanismo de ejecución que permita una coordinación efectiva entre las autoridades económicas y presupuestarias con las autoridades sectoriales.
 4. El prestatario/ejecutor debe realizar un seguimiento de los supuestos críticos, tomar las medidas para hacer los ajustes necesarios, y permitir un diálogo activo con todos los sectores involucrados para asegurar el cumplimiento oportuno de cada una de las cláusulas contractuales acordadas.

■ 2.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas)

- A.**
- Es necesario que en cada una de las unidades ejecutoras donde se lleven adelante intervenciones, exista un ámbito responsable de coordinar, liderar y hacer factible los cambios impulsados. Este ámbito que podrá ser un grupo, comisión, o simplemente un jerarca, debería mantener un estrecho vínculo con la coordinadora y debería participar activamente en la discusión y preparación de las acciones programadas. Probablemente este camino sea relativamente mas lento que el alternativo, caracterizado por un menor nivel de participación, pero a mediano plazo garantizaría una mayor penetración de la administración.

■ 2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor




Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados y en la eficiencia en la implementación del proyecto califique el desempeño del Organismo Ejecutor:

☐ Muy Satisfactorio (MS)
 ☒ Satisfactorio (S)
 ☐ Insatisfactorio (I)
 ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

A. Satisfactorio (S): El desempeño del Organismo Ejecutor y su apropiación del proyecto tuvieron un impacto positivo en el desempeño del proyecto, el logro de los objetivos del proyecto y a su futura sostenibilidad.

■ ■ 2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

■ ■ 2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post

 Si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

 1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?

☐ Si
☒ No

 2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :

Fecha de terminación :

 3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

☐ Banco
☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado (USD)? : \$0.00

 4. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para realizar la evaluación ex post?

☐ Recursos de préstamo BID
☐ Recursos del prestatario
☐ Otras fuentes

A. N/A

■ ■ 2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post



- A. No se estableció una evaluación ex-post.
El Organismo Ejecutor es capaz, y cuenta con la infraestructura y los procesos de información adecuados para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto.

■ ■ 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

■ ■ 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales



Si es pertinente, utilice los siguientes campos para identificar lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales a las presentadas en secciones anteriores en la perspectiva de mejorar el diseño y la implementación de futuros proyectos.

- 1. El desarrollo de instrumentos claves para la gestión pública a partir de experiencias piloto y aproximaciones sucesivas ha sido un factor de éxito del Programa. De este modo se han superado limitaciones tecnológicas, restricciones culturales desde algunos actores involucrados y su aplicación ha sido progresiva pero firme.
- 2. La reforma del Estado puede lograrse con mayor eficacia a través del cambio de los instrumentos y procesos de gestión y control, en lugar de intentar actuar por convencimiento desde "el nivel gerencial" (con frecuencia presentando obstáculos a los cambios) " hacia abajo."
- 3. La eficiencia en la ejecución del proyecto es resultado de la continuidad de las acciones emprendidas por el país desde 1996 a la fecha, a las cuales el Banco le ha dado apoyo permanente. De este modo, se ha logrado mantener un sólido equipo de trabajo y una estrategia que ha conservado sus lineamientos básicos.
- 4. En las reformas relacionadas con RRHH es muy importante el involucramiento total del organismo rector en la materia, ya que sino los logros de los objetivos en la materia se dificultan. En algunas programas convendra analizar la conveniencia de hacer reformas en la estructura burocratica encargada de los RRHH.



Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Organismo Ejecutor (Sección del PCR escrita por el Prestatario / Ejecutor)

Memorando del Ejecutor



■ ■

UR0130 Memo Ejecutor



Minutas del CRG

■ ■ 4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)

Minutas del CRG





Anexos

■ ■ Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000.

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0				

■ ■ Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000.

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	

■ ■ Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados

■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

A.

■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno

A.



■ ■ 3. Calidad de la información financiera

A.

■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

A.

■ ■ 5. Lecciones Aprendidas

A.

■ ■ Anexo 2 – Ultimo ISDP

[Ultimo ISDP](#)

■ ■ Anexo 3 – Información del LMS

[LMS65 - Estado de la Cartera de Proyectos \(operaciones asignadas, eventos\)](#)

■ ■ Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto

[Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto](#)



■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

[PCR - Anexo Documental](#)



■ ■

UR0130 PCR ANEXO 5

INFORMACION GENERAL

1.2 Datos Básicos

Fecha de Término: 31 de Diciembre de 2003

Autor del Memorando del Banco: Francisco Mejía (RE1/SC1) y Maximiliano Marqués (RE1/SC1)

1.3 Resumen de Calificaciones

El Prestatario calificó con Satisfactorio en todos los puntos

1.4 Cronología del Proyecto

El Chart no refleja la Cronología del Proyecto

Fecha de Taller de Inicio: N/A

Fecha de Evaluación de Medio Término: N/A

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto: N/A

MEMORANDO DEL EJECUTOR

2.1.1.2 Identificación de los productos logrados

Tramo 1

Proyecto de Ley de modernización de la DGI.

Pliego estándar de licitaciones públicas y abreviadas, aprobada por el CEPRE.

Listado jerarquizado de regulaciones.

Proyecto de Decreto Marco para el proceso de modernización de la gestión pública.

Plan que incluye metas de ahorro en tiempos y en costos.

Plan que incluye metas de acceso y resolución electrónica de trámites integrados en un Portal de Gobierno.

Plan que incluye una propuesta para la implantación del SCOT y el SR.

Documento con los objetivos y lineamientos básicos para un plan tendiente a proponer una modernización de la Oficina Nacional del Servicio Civil.

Tramo 2

Reglamento Orgánico para la DNA.

Estructura organizativa de la DNA.

Propuesta de marco legal de compras y adquisiciones.

Propuesta del modelo de Contratos Marco para la gestión de compras con proveedores.

Propuesta del marco institucional y de gestión del SICE.

Anteproyecto de Ley sobre compras y contrataciones estatales.

Decreto N° 66/02.

Acuerdo de Mejora de la Gestión entre el CEPRE y la Dirección Nacional de Identificación Civil.

Nuevos procesos en la Oficina del Shopping Geant (renovación) y en el Hospital Pereira Rossell (primera vez para recién nacidos).

Remodelación en la Oficina Central de la Calle Rincón en Montevideo con los nuevos procesos.

Portal del Gobierno de segunda generación.

Decreto N° 68/02.

Proyecto de Ley de Rendición de Cuentas 2001.

Tramo 3

Informe de evaluación de impacto regulatorio presentado por el Gobierno y aprobado por el CEPRE.

Acuerdos con el Correo y el Banco de la República Oriental del Uruguay relativa a partidas y cobro de trámites.

Sistema de Condiciones Objetivas del Trabajo (SCOT).

Sistema de Retribuciones (SR).

2.1.2.1 Análisis de indicadores de efecto (outcome)

Componente 1

Estimación de ahorros efectivos			
	\$U Corrientes	US\$ 2003^{1/}	US\$ 2001^{2/}
Medicamentos (Lic.40)	221.507.368	13.931.281	16.642.176
Medicamentos (UCAMAE)	33.428.036	1.182.038	2.511.498
Alimentos (UCAA)-Trim.1	22.595.779	799.002	1.697.654
Total a octubre	277.531.183	15.912.321	20.851.329
Alimentos (UCAA)-Trim.2 a 4	67.787.336	2.397.006	5.092.963
Total a diciembre	345.318.519	18.309.327	25.944.291
Nota: 1/ Se utiliza el tipo de cambio promedio del I semestre de 2002 para la licitación 40 y el tipo de cambio promedio I semestre de 2003 para las restantes			
2/ Se utiliza el tipo de cambio promedio de 2001.			

ANEXOS

Los anexos 1A, 1B, y 1C no aplican para este documento.