

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

URUGUAY

PROGRAMA DE APOYO A LA GESTIÓN DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO EN EL URUGUAY

FACILIDAD SECTORIAL

(UR-L1042)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Paolo Valenti (ICS/CAR), Jefe de Proyecto; Carlos Pimenta (ICF/ICS); Gerónimo Frigerio (LEG/SGO); Roberto Fernández (ICS/CUR); Leopoldo Font (Consultor); Gabriele del Monte (FID/CUR); Patricia Alvarez-Domec (Consultora) y Valeria Wedolowski (ICF/ICS), Asistente de Proyecto.

ÍNDICE

I.	DESCRIPCIÓN Y MONITOREO DE RESULTADOS	1
A.	Antecedentes y problemas	1
B.	Desafíos del Programa, Estrategia, y Justificación.....	1
C.	Objetivos y componentes	6
D.	Indicadores claves de la matriz de resultados	9
II.	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS	10
A.	Financiación y Condiciones contractuales.....	10
B.	Riesgos y medidas para mitigarlos	11
III.	IMPLEMENTACIÓN Y PLAN DE GESTIÓN	12
A.	Resumen de los acuerdos alcanzados para la implementación	12
B.	Resumen de los acuerdos alcanzados para seguimiento de los resultados	14

ANEXOS Y ENLACES ELECTRÓNICOS

Anexos Impresos	
Anexo I	Matriz de Resultados
Anexo II	Plan de Adquisiciones

Enlaces electrónicos (obligatorios)	
Anexo III	Formulario de Salvaguardias para la Clasificación de Proyectos
Anexo IV	Plan Operativo Anual http://ops/idbdocs/docsMain/getdoc.asp?docnumber=1240767
Anexo V	Esquema de Seguimiento y Evaluacion http://ops/idbdocs/docsMain/getdoc.asp?docnumber=1240829

Enlaces electrónicos (opcionales)	
Anexo VI	Marco Lógico http://ops/idbdocs/docsMain/getdoc.asp?docnumber=1240610
Anexo VII	Presupuesto y Plan de Adquisiciones http://ops/idbdocs/docsMain/getdoc.asp?docnumber=1240622
Anexo VIII	Antecedentes de Gobierno Electrónico en Uruguay http://ops/idbdocs/docsMain/getdoc.asp?docnumber=1240650
Anexo IX	Cuadro base sobre Niveles de Madurez de la Estrategia de GE http://ops/idbdocs/docsMain/getdoc.asp?docnumber=1240651
Anexo X	Trámites Relevantes de la Reforma del Estado en el Uruguay http://ops/idbdocs/docsMain/getdoc.asp?docnumber=1240681
Anexo XI	Relevamiento Unidades Ejecutoras de la Administración Central 2007 http://ops/idbdocs/docsMain/getdoc.asp?docnumber=1240750
Anexo XII	Análisis de Riesgos http://ops/idbdocs/docsMain/getdoc.asp?docnumber=1260774

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AGESIC	Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento
ANII	Agencia Nacional de Investigación e Innovación
ANTEL	Administración Nacional de Telecomunicaciones
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CES	Centros de Ensayo de Software
CSEP	Comité de Selección y Evaluación de Proyectos
GE	Gobierno Electrónico
LPI	Licitación Pública Internacional
LPN	Licitación Pública Nacional
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
OG/GE	Objetivos de Gestión: Gobierno Electrónico
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
TI	Tecnologías de la Información
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
UE	Unidades Ejecutoras
UNIT	Instituto Uruguayo de Normas Técnicas
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

RESUMEN EJECUTIVO
FACILIDAD SECTORIAL
Programa de Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico en el Uruguay (UR-L1042)

Prestatario:	República Oriental del Uruguay		
Organismo Ejecutor:	Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC)		
Monto y fuente:	BID: (OC)	US\$	5,0 millones
	Local:	US\$	2,5 millones
	Total:	US\$	7,5 millones
Términos y condiciones:	Plazo Amortización:	25	años
	Período de Desembolso:	4	años
	Período de Gracia:	4	años
	Tasa de Interés:	Ajustable	
	Inspección y vigilancia ¹ :		%
	Comisión de crédito ¹ :		%
	Moneda:	Dólares de los EE.UU. de la Facilidad Unimonetaria del Capital Ordinario del Banco	
Objetivos:	El objetivo general del proyecto es apoyar y fortalecer el desarrollo de la estrategia de Gobierno Electrónico (GE) de Uruguay, denominada “Objetivos de Gestión: Gobierno Electrónico - OG/GE”. Los objetivos específicos son: (i) evaluar los efectos de la implementación de las diferentes iniciativas de GE actualmente en ejecución en los Servicios Públicos y definir un “estándar de GE”; (ii) apoyar el desarrollo de soluciones de GE; y (iii) fortalecer a la entidad responsable de la coordinación de los OG/GE.		
Descripción y Componentes:	El programa financiado por el Banco apunta a apoyar durante los años 2008 al 2010 el desarrollo y establecimiento de una metodología de trabajo (Modelo) para el proceso de mejoramiento de la gestión de los Servicios Públicos a través de una estrategia de gobierno electrónico. La estrategia del Programa ha identificado tres áreas de intervención: (i) La consolidación de la estrategia de GE y la metodología de trabajo asociada - Se financiarán actividades para diagnosticar y definir el plan de acción, establecer el estándar de GE, los niveles de madurez y la definición de la línea de base asociada a cada nivel; (ii) el desarrollo de proyectos que permitan poner a prueba la metodología y crear una capacidad de aprendizaje para el sistema propuesto; y (iii) el fortalecimiento institucional de la AGESIC - La creación de una capacidad		

¹ La comisión de crédito y comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de cargos financieros del Banco, de conformidad con las disposiciones aplicables de la política del Banco sobre metodología para el cálculo de cargos para préstamos del capital ordinario. En ningún caso la comisión de crédito podrá exceder del 0,75%, ni la comisión de inspección y vigilancia exceder, en un semestre determinado, lo que resulte de aplicar el 1% al monto del Financiamiento, dividido por el número de semestres comprendido en el plazo original de desembolsos.

institucional de apoyo al desarrollo, ejecución y evaluación de nuevos proyectos de carácter descentralizado exige desarrollar nuevas destrezas, así como mejorar la capacidad gerencial y de planificación.

El Programa se estructura en tres (3) componentes. Componente 1) Evaluación de Impacto y Definición de Estándar de GE (período 2008-2010); Componente 2) Apoyo al desarrollo de soluciones de GE; y Componente 3) Fortalecimiento de la entidad responsable de la coordinación y desarrollo técnico y operativo de los OG/GE.

Condiciones contractuales especiales

El Programa no contempla condiciones especiales previas al primer desembolso, más allá de aquellas contenidas en las Normas Generales del Contrato de Préstamo. El Programa prevé, como condición especial de ejecución, la presentación al Banco, dentro de los doce meses de la suscripción del Contrato de Préstamo, la línea de base del Programa para el indicador de Niveles de Madurez (actividad prevista como parte del componente 1 del Marco Lógico).

Relación con la estrategia de país y de sector del Banco

La Estrategia del Banco con Uruguay para el período 2005-2009 (GN-2398-2) identifica como desafío clave para el desarrollo del país el fortalecimiento del estado para una gestión pública más eficiente y eficaz. El presente Programa apoya la superación de dicho desafío, en cuanto promueve la mejora de la calidad de las prestaciones a los ciudadanos, aumentando así la competitividad.

Coordinación con otras instituciones Multilaterales de desarrollo

La AGESIC no cuenta en la actualidad con programas de apoyo de otras instituciones oficiales de financiamiento al desarrollo. Sin embargo, es preciso mencionar que el Banco Mundial está financiando una operación de préstamo al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) con un componente de gobierno electrónico, orientado fundamentalmente al área de compras públicas (US\$1,55 millones). El MEF participa de las instancias de coordinación de la estrategia de gobierno electrónico.

Clasificación ambiental y social

No existen riesgos ambientales o sociales asociados con las actividades planteadas en esta operación. De acuerdo con los “*Environment and Safeguards Compliance Guidelines*”, la operación fue clasificada como categoría “C”.

Potenciales Beneficios:

Un mayor acercamiento de la Administración Pública con la ciudadanía a través del sustento de una mejora en la gestión de los organismos del Estado.

Potenciales Riesgos:

Riesgo fiduciario. Se considera que la operación tiene un riesgo fiduciario moderado-bajo. El Programa es parte integral del proceso de reforma del Estado en Uruguay; dispone, según Ley, de los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para garantizar la ejecución del Programa. Durante el proceso de preparación del programa se analizó la capacidad institucional del ejecutor mediante una consultoría y el trabajo del Equipo de Proyecto del Banco, para evaluar la capacidad de la AGESIC para ejecutar el Programa. La consultoría y el proceso de preparación concluyó lo siguiente: (i) se trata de una organización gubernamental que, habiendo sido creada formalmente, se encuentra en el proceso de integración de sus áreas operativas y de apoyo; (ii) se considera que la estructura prevista es la adecuada para ejecutar el

Programa, siendo necesario fortalecer la capacidad de administración financiero-contable y de adquisiciones. De acuerdo con el cronograma que maneja la AGESIC, durante el primer trimestre de 2008 estarían designados la mayoría de los puestos, incluido el Director de Administración y sus colaboradores. Por consiguiente el riesgo institucional conexo es “moderado-bajo”. La AGESIC cuenta con personal contratado (consultores) familiarizados con las normas y los procedimientos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID o Banco). Se detectó la necesidad de fortalecer dos ámbitos: el sistema de administración de proyectos y las actividades de seguimiento y control administrativo-contable. A tales efectos está previsto el desarrollo de un sistema de administración del Programa y el fortalecimiento de la capacidad administrativa, mediante la contratación de dos especialistas (financiero-contable y adquisiciones).

Clasificación por determinación de objetivos de pobreza y por sectores sociales:

Esta operación no califica como un proyecto que promueve la equidad social, como se describe en los objetivos claves para la actividad del Banco contenidos en el informe sobre el Octavo Aumento General de Recursos (Documento AB-1704).

Adquisiciones:

El Programa no contempla el financiamiento de obras con recursos del Banco. Las adquisiciones de bienes y obras, y la contratación de servicios de consultoría del Programa se realizarán de conformidad con las Políticas del Banco, documentos GN-2349-7 y GN-2350-7, respectivamente, ambos de julio de 2006. Cuando la adquisición de bienes y servicios conexos tenga un costo estimado igual o mayor a US\$250.000, se utilizará la Licitación Pública Internacional (LPI). La adquisición de bienes y servicios conexos cuyo costo estimado sea igual o mayor a US\$50.000 y menor a US\$250.000 se realizará por Licitación Pública Nacional (LPN) y por debajo de US\$50.000 podrá realizarse por comparación de precios. Se requerirá publicidad internacional para la selección de servicios de consultoría cuyo costo estimado sea igual o mayor a US\$200.000. Las listas cortas de empresas consultoras para trabajos cuyo costo estimado sea por debajo de US\$200.000 podrán componerse enteramente de consultores nacionales.

El equipo de proyecto realizó un análisis de la capacidad del organismo ejecutor para administrar las adquisiciones, sobre la base de este análisis se estableció que los cinco primeros procesos de adquisiciones de bienes y/o de firmas consultoras y personas físicas, independientemente de su monto, serán revisados por el Banco de forma *ex-ante*. Sobre la base de las revisiones efectuadas *ex-ante*, y posteriormente a una evaluación de riesgo institucional en el sector de adquisiciones con la finalidad de pasar a una revisión *ex-post*, el Banco podrá establecer que los demás procesos de contratación de consultoría por montos inferiores al equivalente de US\$200.000 y los procesos de adquisiciones de bienes por montos inferiores al equivalente de US\$250.000 fueran revisados por el Banco de forma *ex-post*.

Indicadores de desempeño clave:

Los principales indicadores de impacto incluidos en la Matriz de Resultados buscan medir: (i) las mejoras en cuanto a la percepción de la ciudadanía con respecto a los servicios prestados por las Unidades Ejecutoras (UE) de la Administración Central (115 UE – 14 incisos) en materia de transparencia, simplificación de trámites y agilidad en la provisión de los servicios públicos; (ii) el grado de avance en estructurar una estrategia integral de reforma del Estado donde las soluciones basadas en las tecnologías de la información sean uno de sus componentes principales; y (iii) el número de UE que han alcanzado un nivel de madurez que considere el uso de la Plataforma de GE (interoperabilidad).

En cuanto a los efectos, los principales indicadores permitirán conocer el grado de avance de las UE a partir de los Niveles de Madurez definidos por AGESIC y su incorporación en sus Planes Directores con resultados concretos, fácilmente cuantificables a partir de un análisis de las categorías que conforman cada nivel de madurez, como ser: (i) Número de Unidades Ejecutoras de la Administración Central (Total 115) que alcanzan el Nivel 1 de Madurez de GE definido por AGESIC; (ii) número de UE que suben un nivel en el modelo de madurez correspondiente al Área de Gestión de Tecnologías de la Información (TI); (iii) número de UE que disponiendo activos de información digital considerados críticos para el Estado, alcanzan el nivel 2 o superior de madurez en el Área de Sistemas de Seguridad; (iv) número de UE que participan del Programa de Reforma del Estado en el Componente relacionado con Rendición de Cuentas e Indicadores de Gestión (74 UE) y alcanzan el nivel 2 o superior de madurez en el Área de Sistemas de Información; (v) porcentaje de aumento de la cantidad de accesos a los servicios de información del Portal del Estado; (vi) aumento de la cantidad de servicios que se acceden a través del Portal del Estado; y (vii) mejoras en la valoración de grupos focalizados sobre la gestión de los servicios públicos en general (por ejemplo: periodistas, empresarios, jerarcas de la administración, y académicos).

I. DESCRIPCIÓN Y MONITOREO DE RESULTADOS

A. Antecedentes y problemas

- 1.1 **El marco de referencia.** La Reforma del Estado se ha convertido en uno de los ejes de trabajo más importantes del gobierno uruguayo, una reforma que se integra además con la reforma tributaria, de salud y de apoyo a la producción, actualmente en ejecución. La estrategia para la reforma del Estado es coordinada por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP). Entre las áreas de acción que se están trabajando figuran: una apuesta importante a la descentralización y participación ciudadana; promoción de una gestión pública basada en resultados, un mayor uso de las tecnologías de la información y comunicación logrando una mayor integración funcional de los servicios públicos y el desarrollo de una estrategia de gobierno electrónico (GE). En este sentido, se han creado dos agencias con responsabilidad directa en estos temas: la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC), dependiente de la Presidencia de la República, cuyo objetivo es procurar la mejora de los servicios del ciudadano, utilizando las posibilidades que brindan las tecnologías de la información y las comunicaciones, y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), destinada a articular la estrategia de gobierno para la innovación y la competitividad.
- 1.2 **El gobierno electrónico en el Uruguay.** El *e-government Readiness* del 2005 representa un buen indicador para ejemplificar la realidad uruguaya. Este indicador está compuesto básicamente por tres categorías que en su conjunto definen el grado de avance alcanzado en materia de gobierno electrónico para cada país. Existe una dimensión que analiza el capital humano disponible, otra la infraestructura y grado de desarrollo de las telecomunicaciones y, por último, el grado de desarrollo de las aplicaciones *web*. Uruguay figuró en primer lugar en materia de capital humano en la región, tercero en cuanto la infraestructura y telecomunicaciones y noveno en cuanto a las aplicaciones *web*. Este bajo rendimiento en el desarrollo y uso de las aplicaciones de gobierno basadas en la *web* ubicó finalmente al país en el 5° lugar a nivel regional. La estrategia de Uruguay en materia de GE busca, justamente, mejorar las capacidades gerenciales, de planificación y de desarrollo de aplicaciones *web* para el gobierno electrónico (ver Anexo VIII sobre antecedentes de GE en el Uruguay, particularmente aquellas que han recibido apoyo del BID).

B. Desafíos del Programa, Estrategia, y Justificación

- 1.3 **Desafíos.** Una estrategia de GE en el Uruguay se enfrenta a cuatro importantes retos²: (i) una institucionalidad operativa aún frágil, tanto a nivel del propio

² El país viene trabajando una serie de proyectos estratégicos subdivididos en dos grandes categorías. Proyectos transversales: el desarrollo de una plataforma de interoperabilidad de servicios de gobierno electrónico, Portal del Estado, el desarrollo del expediente electrónico, adecuar la normativa para la protección de datos del Estado, entre otros. Por otro lado, los proyectos de tipo vertical incluyen: un proyecto de sector salud “Nacidos Vivos” con aporte BID, la creación de una red de Centros de Atención al Ciudadano en la órbita de la OPP, proyecto en el sector de compras públicas, proyecto

Estado (no se cuenta con la institucionalidad requerida para abordar exitosa y coordinadamente proyectos transversales), como en cuanto a los mecanismos y canales de participación que se le ofrecen al sector privado y a la sociedad; (ii) una ausencia de políticas y de planes de acción cuantificables y verificables para el GE; (iii) la necesidad de avanzar estratégicamente en sectores particularmente críticos para las reformas en curso y que presentan deficiencias en “conectividad” como ser: salud y gobiernos locales; y (iv) limitaciones en la cantidad y calidad de los canales de acceso y generación de capital social para la sociedad de la información.

1.4 La **estrategia de GE** en Uruguay se basa en un *Modelo*³ (o metodología de trabajo) que considera una serie de variables propias de la realidad nacional para el desarrollo de capacidades de GE en la administración pública. Estas variables son:

- i. La Agencia: Es la entidad responsable de coordinar, articular y gerenciar la estrategia y sus actividades, participando en el desarrollo de algunas soluciones específicas de GE, pero fundamentalmente creando capacidades propias en las entidades públicas para el desarrollo y mantenimiento de las soluciones de GE. Integrarían la Agencia un equipo de 25 personas⁴, 14 técnicos confirmados a partir del primer trimestre de 2008 y otros 11 que se irán incorporando a lo largo del año. Las partidas presupuestarias para asegurar la sostenibilidad de la Agencia están garantizadas.
- ii. La definición de un estándar de GE: El estándar de GE electrónico que se quiere construir en Uruguay considera 3 dimensiones de intervención y sus respectivas variables (7) que todas las entidades públicas (115 Unidades Ejecutoras de la Administración Central) deberán considerar en sus estrategias:
a) Capacidad institucional de la Unidad Ejecutora (sistema de gestión y sistema de información); b) Centro de Cómputo (procesos, seguridad e integración a plataforma de GE); y c) Servicios al ciudadano por medios digitales (calidad de la oferta de servicios web y puntos de acceso). El estándar será definido en las etapas iniciales del Programa y un Decreto del Poder Ejecutivo regulará el cumplimiento del mismo.
- iii. La definición de Niveles de Madurez para el GE: El Programa ha identificado una serie de 4 niveles de madurez de GE, los niveles van del Nivel 0 (no se

CEIBAL - una computadora por niño (Programa de Equidad para el Acceso a la Información Digital - a través de este proyecto, el Gobierno procura facilitar el acceso de todos los uruguayos, y en especial a los escolares, a la información computarizada y al trabajo en red entre domicilios, y entre los domicilios y las escuelas). Muchas de estas iniciativas son financiadas por el propio gobierno, sin embargo se reconocen carencias en cuanto a la definición e implementación de estrategias sectorializadas que acompañen las reformas en curso. Otras iniciativas están siendo financiadas por el Banco, a modo de ejemplo: Portal del Estado (1337/OC-UR: ejecución 2001-2006); desarrollo del expediente electrónico (1337/OC-UR: ejecución 2001-2006); compras públicas (FOMIN ATN/MT-7536-UR: ejecución 2001-2006; y 1795/OC-UR: ejecución 2007+, con reconocimiento de gastos previos durante gran parte de 2006)

³ El disponer de un *Modelo* apunta a crear una nueva cultura organizacional que posibilite el mejoramiento de sus procesos, servicios y productos, así como aumentar la transparencia y mejorar las formas de vinculación con el ciudadano.

⁴ En esta etapa de transición están trabajando 11 consultores a tiempo completo. Los llamados en curso para todas las posiciones son públicos y abiertos.

cumple alguna o ninguna de las 7 variables) hasta el Nivel 4 (se cumple el nivel más alto de madurez para cada una de las 7 variables consideradas). Como parte de las actividades del Programa se hará un diagnóstico que permitirá cuantificar cuantas entidades se encuentran en cada uno de los niveles identificados. La AGESIC, y por consiguiente el presente Programa, concentrará su esfuerzo y definirá el alcance de las metas en función de los saltos de nivel que se vayan logrando año a año en función de acuerdos u Objetivos de Gestión que establecerán las Unidades Ejecutoras en sus estrategias de GE. En el cuadro adjunto se ofrece un resumen de las características de cada uno de los niveles.

Cuadro I-1: Tablero de control: Modelo de madurez estrategia de GE
(Ver completo en Anexo 3)

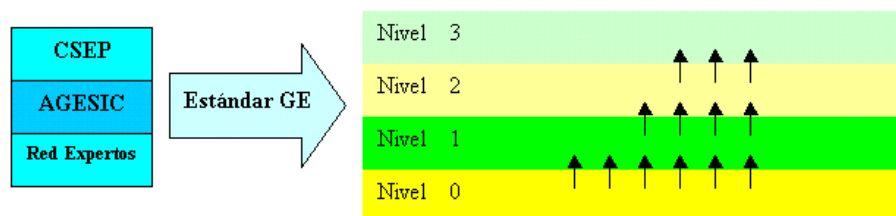
Madurez GE	Capacidad Institucional		Centro de Cómputo			Servicios de GE al ciudadano	
	Sist. Información	Sist. Gestión	Procesos	Seguridad	Plataforma	Servicios web	Puntos Acceso
Nivel 0							
Nivel 1							
Nivel 2							
Nivel 3							

- iv. Proyectos Piloto: A los efectos de desarrollar las capacidades de ejecución de la estrategia se trabajará en base a una serie de Proyectos Piloto que serán financiados con el presente Programa y recursos de las propias entidades públicas, los proyectos piloto consideran fundamentalmente 3 tipos: (i) llamado para que entidades públicas postulen proyectos de GE para pasar del nivel 0 al nivel 1 – recibirán asistencia técnica de diagnóstico y acompañamiento para acompañar el salto de nivel; ii) llamado para que las entidades públicas postulen proyectos de GE para pasar a los niveles 1 al 3 - recibirán asistencia técnica que complementarán los recursos propios para el desarrollo de soluciones de GE de acuerdo al estándar establecido; y (iii) financiamiento a proyectos piloto estratégicos que son base y dinamizadores de la estrategia nacional, ejemplo: plataforma de interoperabilidad, Portal del Estado y servicio de atención al ciudadano, seguridad informática y expediente electrónico. Cada entidad pública beneficiaria del Programa deberá suscribir un Convenio con la AGESIC que será firmado por el Ministro correspondiente. Anualmente la AGESIC ofrecerá al Consejo de Ministros y a la ciudadanía un análisis de los avances logrados en cada Nivel y para cada una de las 7 variables identificadas.
- v. Comité de selección y evaluación de proyectos: El Comité de Selección y Evaluación de Proyectos (CSEP) tiene la responsabilidad de seleccionar las propuestas y enmarcarlas como parte de las orientaciones estratégicas que va estableciendo el Gobierno, es por ello que los primeros proyectos que serán apoyados seguramente estén asociados a los procesos de reforma en curso: descentralización, salud, tributaria, plan de equidad y apoyo al país productivo. El Comité estará integrado por: el Director de la OPP o quien él designe, el Ministro de Economía y Finanzas o quien el designe y el Director de la

AGESIC en representación de la presidencia de la República. El Comité se reunirá por lo menos dos (2) veces al año para evaluar el avance del Programa y su impacto, además de seleccionar los proyectos a ser financiados.

- vi. Incentivos al cumplimiento de avances: Está bajo consideración de las autoridades uruguayas el poder crear un premio en dinero que será otorgado anualmente y distribuido entre los funcionarios públicos que integran esa Unidad una vez constatado el salto de Nivel. Junto con el reconocimiento al esfuerzo desarrollado se busca poder identificar buenas prácticas que constituyan un referente. La AGESIC trabaja en estrecha relación con consejos asesores (red de expertos), los cuales apoyarán el trabajo de revisión y validación del cumplimiento de metas técnicas que forman parte del Programa.
- vii. Procedimiento: La metodología supone un procedimiento base, conducente a la definición de Objetivos de Gestión en materia de GE (OG/GE) para cada entidad pública. Los OG/GE operan mediante el desarrollo de seis etapas: (i) preparación y aprobación del Programa Marco (define los estándares de GE) en la cual participa la AGESIC, apoyado por una Red de Expertos, y eleva la propuesta al Consejo Directivo⁵, instancia que analiza y aprueba; (ii) formulación del OG/GE para los Servicios y presentación de éste a la AGESIC quien lo revisa con la Red de Expertos. En caso de observaciones, el Servicio debe incorporarlas a su formulación y volver a cursar esta etapa; (iii) envío formal del OG/GE consolidado al Ministro correspondiente quien aprueba o rechaza la formulación de compromisos por parte de los Servicios. En caso de rechazo, el Servicio debe incorporar las observaciones y volver a cursar esta etapa; (iv) elaboración de “Compromisos de Gestión”,⁶ entre el Ministerio competente y la AGESIC que fija el detalle de los compromisos asumidos; (v) ejecución de los proyectos por áreas de trabajo de GE; y (vi) evaluación a ser realizada por parte de AGESIC a los servicios participantes y que se efectúa en base al Informe de Cumplimiento del OG/GE elaborado por el Servicio, y validado técnicamente por la Red de Expertos.

Cuadro I-2: Esquema gráfico del Modelo de Desarrollo de la Estrategia de GE



⁵ Está integrado por seis miembros designados por el Presidente de la República, uno de ellos actuará en representación de la OPP, y sus líneas generales de acción serán: diseñar las líneas generales de acción de la Agencia, proponer y asesorar al Poder Ejecutivo en la formulación de políticas en material de la Sociedad de la Información y en el desarrollo informático del Estado y evaluar el desempeño y resultados obtenidos en la gestión

⁶ Instrumento que ha sido utilizado por el Ministerio de Economía y Finanzas y la Dirección General Impositiva (DGI) en los últimos 2-3 años

- 1.5 **Justificación.** Se ha comprobado que las reformas en curso (descentralización, salud, tributaria, plan de equidad y apoyo al país productivo) demandan capacidades para un mayor uso y aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Asimismo el país está retrasado en cuanto al uso y desarrollo de soluciones de GE y, por último, se ha avanzado en la definición de una estrategia y en crear las capacidades institucionales necesarias que justifican las inversiones en curso y la operación propuesta. La **estrategia del Programa** ha identificado tres áreas de intervención: (i) la consolidación de la estrategia de GE y la metodología de trabajo asociada - Se financiarán actividades para diagnosticar y definir el plan de acción, establecer el estándar, los niveles de madurez y la definición de la línea de base asociada a cada nivel; (ii) el desarrollo de proyectos que permitan poner a prueba la metodología y crear una capacidad de aprendizaje para el sistema propuesto; y (iii) el fortalecimiento institucional de la AGESIC - La creación de una capacidad institucional de apoyo al desarrollo, ejecución y evaluación de nuevos proyectos de carácter descentralizado exige nuevas destrezas, así como mejorar la capacidad gerencial y de planificación.
- 1.6 Como parte de esta estrategia, los recursos provenientes del financiamiento del Banco permitirán cumplir con un papel de agente catalizador externo, garantizando la modernización a través de un instrumento de carácter eminentemente técnico (AGESIC) que evite la duplicidad de esfuerzos, la complementariedad de funciones, la creación de una auténtica política de Estado, y consolide la capacidad institucional necesaria para su funcionamiento y sostenibilidad.
- 1.7 Asimismo, la sostenibilidad de la estrategia está dada, fundamentalmente, por un desarrollo que se evidencia a través de los siguientes aspectos: (i) ya se han promulgado los decretos y asegurado las partidas presupuestarias necesarias para el desarrollo de la AGESIC; (ii) la Agencia reporta directamente a la Presidencia de la República, elemento que contribuye al liderazgo necesario para gerenciar el cambio propuesto; (iii) cuenta con un presupuesto propio según Ley de Presupuesto que le permite cumplir adecuadamente con sus funciones y metas; (iv) el equipo técnico responsable está integrado fundamentalmente por profesionales que deben concursar para su ingreso, 15 profesionales y 10 asistentes en el área administrativa; y (v) a principios del año 2008 contará con las instalaciones edilicias y de infraestructura necesarias para el cumplimiento de sus funciones (el local ya ha sido alquilado).
- 1.8 Para efectos de la consolidación definitiva de la AGESIC, la estrategia prevé un aumento de la planilla de su actual personal a nivel técnico y administrativo en aproximadamente 11 profesionales a lo largo del 2008 y un número aún no definido de consultores, cuyos salarios y honorarios serán financiados con recursos de la AGESIC. La OPP ratificó el compromiso del gobierno uruguayo de proveer estos recursos conforme consta en la Ayuda Memoria de la misión de análisis.

C. Objetivos y componentes

- 1.9 **Los objetivos del Programa.** El programa financiado por el Banco apunta a apoyar durante los años 2008 al 2010 el desarrollo y establecimiento de una metodología de trabajo (Modelo) para el proceso de mejoramiento de la gestión de los Servicios Públicos a través de una estrategia de gobierno electrónico. El **objetivo general** del proyecto es apoyar y fortalecer el desarrollo de la estrategia de GE de Uruguay, denominada “Objetivos de Gestión: Gobierno Electrónico-OG/GE”. Los **objetivos específicos** son: (i) evaluar los efectos de la implementación de las diferentes iniciativas de GE actualmente en ejecución en los Servicios Públicos y definir un “estándar de GE”; (ii) apoyar el desarrollo de soluciones de GE; y (iii) fortalecer a la entidad responsable de la coordinación de los OG/GE.
- 1.10 El Programa se estructura en tres (3) componentes. **Componente 1 – Evaluación de Impacto y Definición de Estándar de GE (período 2008-2010).** Se requiere realizar una evaluación de los efectos de la implementación de las soluciones de GE en los servicios públicos, obtener información y antecedentes evaluativos respecto a procesos y productos. A su vez, se espera que en aquellos aspectos en que sea pertinente, se tengan como referencia experiencias internacionales. La evaluación constituirá la base para la definición de los estándares de GE y la definición de una Matriz de Nivel de Madurez de las estrategias de GE. La Matriz definirá del nivel 0 al nivel 3 los grados de madurez de las estrategias de GE que persiguen las entidades públicas (ver Cuadro I-1). En la Administración Central se han identificado 115 Unidades Ejecutoras más 75 unidades del Ministerio de Salud Pública (ex ASSE, que salen como parte de la reforma de la salud), que se distribuyen entre los 14 Incisos (13 Ministerios y la Presidencia de la República) en los cuales se organiza la administración central. Durante el 2008 se identificará, como parte de las actividades de este componente, el nivel de madurez que le corresponde a cada Unidad, correspondiendo a la línea de base que permita medir los avances del Programa.
- 1.11 Los estudios deberán aportar información que permita: (i) definir un estándar de GE para la administración pública uruguaya; (ii) definir una Matriz de Madurez de GE asociada a 4 niveles (0 a 3) y 7 categorías: a) Capacidad institucional de la Unidad Ejecutora (sistema de gestión y gestión de la demanda); b) Tecnología de la Información (procesos, seguridad y plataforma de GE); y c) Servicios al ciudadano por medios digitales (calidad de la oferta de servicios Web y servicios de atención ciudadana); (iii) definir Resolución del Poder Ejecutivo que designe al Comité de Selección y Evaluación de proyectos y que instaure el proceso; (iv) desarrollar las guías para la presentación de trabajos; (v) definir la planilla con criterios de elegibilidad; (vi) describir el proceso, incluyendo la frecuencia, las atribuciones del Comité, la participación de otros actores involucrados (Consejo de Administración Pública, etc.), los plazos, la forma de monitoreo y evaluación, los mecanismos de cierre; (vii) describir los indicadores asociados a este proceso; y (viii) desarrollar la guía de monitoreo y evaluación.

- 1.12 Se espera obtener recomendaciones orientadas a mejorar los aspectos de diseño y de gestión de las estrategias de GE, en particular para perfeccionar el proceso de desarrollo e implantación de las soluciones. Este componente financiará una consultoría de expertos que incluirá: (i) definición del marco general conceptual; (ii) definición de los marcos específicos (interoperabilidad, niveles de servicio, CSIRT⁷, Protección de Datos Personales, etc.); (iii) desarrollo y formulación de procesos desde AGESIC; y (iv) capacitación⁸ y difusión.
- 1.13 **Componente 2 – Apoyo al desarrollo de soluciones de GE.** Se desarrollarán actividades necesarias para que los organismos y dependencias referidas, responsables de los servicios públicos, puedan llevar a cabo los procesos de institucionalizar las capacidades para desarrollar las soluciones de GE y asegurar que éstas formen parte de la planificación estratégica de los correspondientes organismos. Se dará prioridad a los Servicios Públicos directamente relacionados con los procesos de reforma del Estado en curso, como salud, descentralización, reforma tributaria, así como proyectos transversales como interoperabilidad, portal del estado, seguridad informática y otros, respondiendo al desafío planteado en el inciso (iii) del párrafo 1.3. Se espera generar una serie de recomendaciones orientadas a mejorar los aspectos de diseño y de gestión de las estrategias de GE en estas áreas, en particular para perfeccionar el proceso de desarrollo e implantación de las soluciones, enfocándose en las capacidades propias adquiridas de cada oficina pública.
- 1.14 El componente está estructurado en dos subcomponentes: Subcomponente 2.1 - Capacitación de profesionales y/o técnicos de los servicios que desarrollarán la etapa de preparación de los OG/GE y Preparación de los OG/GE y Subcomponente 2.2 - Desarrollo de soluciones de GE (se incluyen las actividades de asistencia técnica y las actividades a ser desarrolladas por cada Servicio para el desarrollo de soluciones de GE en las áreas seleccionadas). Para la ejecución de los proyectos de GE, la AGESIC junto a cada Servicio contratará, utilizando los términos de referencia marco preparados por la AGESIC, consultores individuales y/o empresas consultoras que apoyarán el desarrollo de los nuevos servicios. El costo de esta etapa de desarrollo varía en función del número de funcionarios involucrados y de la complejidad del proyecto de GE que se quiere desarrollar. Con los recursos del Programa se financiarán, durante el año 2008, la etapa de preparación de siete instituciones (subcomponente 2.1), más el desarrollo en 3 servicios (subcomponente 2.2). Durante 2009 se financiará la preparación de 5 instituciones y el desarrollo de 9 servicios.
- 1.15 El Programa prevé que el primer desembolso del Componente 2 quedaría condicionado a la presentación de la Resolución del Poder Ejecutivo o norma jurídica equivalente de creación del Comité de Selección y Evaluación de

⁷ *Computer Security Incident Response Team* (CSIRT). Servicio responsable por recibir, revisar y responder ante incidentes relacionados con la seguridad y uso de equipos informáticos.

⁸ Se distinguen 3 niveles de capacitación: (i) directivo; sobre gobernanza de TIC y Planes de Sistemas, (ii) gerencial; Planes de Sistemas y Estrategias de GE y (iii) técnico; conocimiento y aplicación de estándares definidos

Proyectos⁹. El Programa prevé Compromisos Complementarios, relacionados al Componente 2, los cuales deberán ser cumplidos por el Organismo Ejecutor en el transcurso de la ejecución del Programa. Los compromisos complementarios implican la presentación de evidencia de que las entidades públicas que sean beneficiarias del Programa se ajustan a los siguientes requisitos: (i) se cumple con lo dispuesto en los criterios de elegibilidad del Programa que fueran aprobados por el Comité de Selección y Evaluación de Proyectos de la AGESIC; (ii) se cumple con lo dispuesto en el Decreto de Presidencial (o norma legal equivalente) que establezca el Estándar nacional para el desarrollo de soluciones de GE en la administración pública uruguaya; y (iii) se ha suscrito un convenio de participación, a través del Ministro o autoridad correspondiente, con el Director de la AGESIC a fin de participar de las actividades y beneficios del Programa.

- 1.16 **Criterios de elegibilidad de las entidades beneficiarias.** Junto a la identificación de proyectos que estén alineados con las reformas en curso, se ha trabajado en la definición de un proceso de selección de proyectos. El proceso de selección es considerado crítico, y debe asegurar la transparencia, la equidad y debe basarse en criterios objetivos que permitan asegurar que los proyectos seleccionados sean de alto impacto, que estén dadas las condiciones para su desarrollo y que existan mecanismos de sustentabilidad asociados. Será el Comité de Selección y Evaluación de Proyectos la entidad responsable de seleccionar a las entidades beneficiarias¹⁰ – integrado por un Representante del MEF, de la OPP y el Director Ejecutivo de AGESIC. La razón para proponer dicha integración es que puedan evaluar correctamente la contribución a la Reforma del Estado (OPP), la viabilidad técnica y organizacional (AGESIC) y la sustentabilidad (MEF).

Cuadro I-3- Ejemplo de posibles criterios de elegibilidad:

Criterio	Definición
Importancia estratégica	Interés vinculado a la reforma del Estado
Impacto	Impacto en población objetivo del trámite electrónico frente al trámite original
Viabilidad	Capacidad del organismo de ejecutar el proyecto
Sustentabilidad	Capacidad del organismo de continuar con el nuevo proceso una vez implantado
Criterios secundarios	
Volumen	Cantidad de trámites efectuados del mismo tipo
Complejidad	Grado de dificultad de desarrollo e implantación
Costo	Consideraciones sobre costos de desarrollo, implantación y mantenimiento

⁹ El Organismo Ejecutor se encuentra actualmente procesando la aprobación del Decreto. Dicho Decreto podría entrar en vigor antes de la negociación del Contrato de Préstamo.

¹⁰ A modo de ejemplo, los pasos a seguir en el proceso de selección son: i) se abre período de selección, publicando el llamado en la página de AGESIC y dándole amplia difusión en la prensa; ii) el Comité realiza el proceso de selección preliminar; iii) pasa los resultados intermedios o finales a consideración de los actores involucrados (Consejo de la Admin. Pública, CDH, etc.), quienes actúan asesorando al Comité; iv) el Comité recoge las recomendaciones y cierra proceso de selección; v) Comunica en forma amplia los proyectos seleccionados; vi) Comienza el proceso de ejecución por parte de los Organismos; vii) Comienza el proceso de evaluación y control a cargo del Comité y de la AGESIC.

- 1.17 **Componente 3 – Fortalecimiento de la entidad responsable de la coordinación y desarrollo técnico y operativo de los OG/GE.** Para el cumplimiento de estos objetivos se requiere que el proceso sea liderado por la unidad encargada de la coordinación y dirección técnica del Programa, es decir, la AGESIC. Para estos efectos se contempla la realización de actividades de fortalecimiento de la Agencia; el programa financiará: (i) Apoyo a la implantación de los procesos definidos en los componentes antes detallados; los contenidos y alcance del apoyo se basarán en la capacitación y serán preferentemente dictados por la misma entidad seleccionada para apoyar la capacitación de los servicios; (ii) estructura organizativa e infraestructura de AGESIC: diseño e implantación de la infraestructura operativa de AGESIC, formulación y documentación en Manuales de Referencia de procesos de trabajo internos, selección, capacitación y desarrollo del personal estable y consultores cuando corresponda. El objetivo de los Manuales de Referencia es tanto apoyar los procesos internos como servir de guía para apoyar el proceso de desarrollo e implementación de nuevos servicios de GE en los organismos y dependencias públicas; (iii) administración del Programa; y (iv) diseño de indicadores de seguimiento relacionados con los objetivos de control y los mecanismos adecuados para asegurar el cumplimiento de los hitos planificados, así como de los resultados y beneficios.
- 1.18 **Los hitos más significativos a cumplir durante los primeros 18 meses de ejecución.** A los 18 meses de ejecución del Programa se espera: (i) dotar a la AGESIC de los recursos, normativos, técnicos y humanos requeridos, no sólo para la exitosa ejecución del programa, sino para la sostenibilidad de sus funciones más allá de la ejecución del mismo; (ii) disponer de los estudios y de la formulación de los respectivos estándares para los niveles de madurez – que son parte del modelo de desarrollo de la estrategia de GE en Uruguay; (iii) haber capacitado al personal de la AGESIC sobre la nueva metodología de trabajo basada en los Niveles de Madurez; (iv) comprometer los respectivos planes de acción de los organismos públicos para el desarrollo de la plataforma integrada de servicios de GE; y (v) que se encuentren en ejecución por lo menos 3 de los proyectos piloto.

D. Indicadores claves de la matriz de resultados

- 1.19 Los principales indicadores de impacto incluidos en la Matriz de Resultados buscan medir: (i) las mejoras en cuanto a la percepción de la ciudadanía con respecto a los servicios prestados por las Unidades Ejecutoras de la Administración Central (115 UE – 14 incisos) en materia de transparencia, simplificación de trámites y agilidad en la provisión de los servicios públicos; (ii) el grado de avance en estructurar una estrategia integral de reforma del Estado donde las soluciones basadas en las tecnologías de la información sean uno de sus componentes principales; y (iii) el número de UE que han alcanzado un nivel de madurez que considere el uso de la Plataforma de GE (interoperabilidad).

- 1.20 En cuanto a los efectos, los principales indicadores permitirán conocer el grado de avance de las UE a partir de los Niveles de Madurez definidos por AGESIC y su incorporación en sus Planes Directores con resultados concretos, fácilmente cuantificables a partir de un análisis de las categorías que conforman cada nivel de madurez, como ser: (i) Al menos 70 Unidades Ejecutoras de la Administración Central (Total 115) alcanzan el Nivel 1 de Madurez de GE definido por AGESIC (Línea de Base será definida como parte de las actividades previstas para 2008); (ii) al menos 50 UE suben un nivel en el modelo de madurez correspondiente al Área de Gestión de TI; (iii) el 80% de las UE que tienen activos de información digital considerados críticos para el Estado, deberán alcanzar el nivel 2 o superior de madurez en el Área de Sistemas de Seguridad. Se viene trabajando en un Sistema de Seguridad de la Información para el Estado, que determina procedimientos de evaluación de esos activos; (iv) el 80% de las UE que participen del Programa de Reforma del Estado en el Componente relacionado con Rendición de Cuentas e Indicadores de Gestión (74 UE), deberán alcanzar el nivel 2 o superior de madurez en el Área de Sistemas de Información; la Reforma del Estado en Uruguay considera dos etapas de UE (ver cuadro); (v) aumentan en al menos un 50% la cantidad de accesos a los servicios de información del Portal del Estado (Línea de Base enero 2008: 20.000 visitas por mes); (vi) aumentan en al menos un 50% la cantidad de servicios que se acceden a través del Portal del Estado (Línea de Base enero 2008: 8 Servicios); y (vii) mejora la valoración de grupos focalizados sobre la gestión de los servicios públicos en general (por ejemplo: periodistas, empresarios, jerarcas de la administración, y académicos). El detalle de los indicadores se puede encontrar en la Matriz de Resultados (Anexo I) y Marco Lógico (Anexo VI).

Cuadro I-4 –UE que participarán de las dos etapas de implementación de la estrategia de GE		
Etapas	Ministerios	Cantidad de UE
1	Vivienda, Orden. Territorial y medio ambiente	4
	Relaciones Exteriores	1
	Trabajo y Seguridad Social	6
	Interior	31
2	Salud Pública	2
	Educación y Cultura	17
	Ganadería, Agricultura y Pesca	7
	Industria, Energía y Minería	6

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS

A. Financiación y Condiciones contractuales

- 2.1 El costo total de la operación asciende a US\$7.500.000. El financiamiento del Banco es de US\$5.000.000 con cargo a los recursos del Capital Ordinario, en tanto que el aporte local ascenderá a US\$2.500.000.

Cuadro II-1 –Cuadro de Costos (en US\$)

	BID	Local	Total	%
Componente 1	503.000	109.000	612.000	8.16%
Componente 2	3.650.000	1.700.000	5.350.000	71.33%
Componente 3	496.000	100.000	596.000	7.94%
ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO ¹¹	241.000	534.600	775.600	10.34%
IMPREVISTOS	110.000	56.400	166.400	2.21%
TOTAL	5.000.000	2.500.000	7.500.000	
TOTAL %	67%	33%	100%	100.0%

- 2.2 **Condiciones contractuales.** El Programa no contempla condiciones especiales previas al primer desembolso, mas allá de aquellas contenidas en las Normas Generales del Contrato de Préstamo. El Programa prevé, como condición especial de ejecución, la presentación al Banco, dentro de los doce meses de la suscripción del Contrato de Préstamo, la línea de base del Programa para el indicador de Niveles de Madurez (actividad prevista como parte del componente 1 del Marco Lógico).
- 2.3 **Reconocimiento de gastos.** La AGESIC solicitó el reembolso de gastos con cargo al financiamiento así como con gastos efectuados con el aporte local previsto efectuados o que serán efectuados antes de la aprobación de la operación por parte del Directorio del Banco. Estos gastos serían por montos equivalentes a US\$200.000 para reconocimiento de gastos a ser financiados por el Banco y US\$200.000 para reconocimiento de gastos a ser financiados por la contrapartida¹². Los gastos se refieren a las siguientes actividades: (i) desarrollo de la infraestructura de interoperabilidad – plataforma (Comp. 2); (ii) contratación de personal clave de la AGESIC destinado a la ejecución del Programa; y (iii) sistema de gerenciamiento del proyecto.

B. Riesgos y medidas para mitigarlos

- 2.4 **Riesgo fiduciario.** Se considera que la operación tiene un riesgo fiduciario moderado-bajo. El Programa es parte integral del proceso de reforma del Estado en Uruguay, dispone, según Ley, de los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para garantizar la ejecución del Programa. Durante el proceso de preparación del Programa se analizó la capacidad institucional del ejecutor mediante una consultoría y el trabajo del Equipo de Proyecto del Banco, para evaluar la capacidad de la AGESIC para ejecutar el Programa. La consultoría y el proceso de preparación concluyó lo siguiente: (i) se trata de una organización gubernamental que, habiendo sido creada formalmente, se encuentra en el proceso de integración de sus áreas operativas y de apoyo; (ii) la estructura prevista es la

¹¹ Incluye: evaluaciones y auditoría.

¹² Para que estos gastos sean reconocidos, la AGESIC deberá utilizar procedimientos de contratación, incluidos los anuncios, de conformidad con las Políticas del Banco de tal manera que los contratos subsecuentes sean elegibles de financiamiento, y el Banco examinará el proceso utilizado por el Prestatario.

adecuada para ejecutar el Programa, siendo necesario fortalecer la capacidad de administración financiero - contable y de adquisiciones. De acuerdo con el cronograma que maneja la AGESIC, durante el primer trimestre de 2008 estarían designados la mayoría de los puestos, incluido el Director de Administración y sus colaboradores. Por consiguiente el riesgo institucional conexo es “moderado-bajo”. La AGESIC cuenta con personal contratado (consultores) familiarizados con las normas y los procedimientos del BID; asimismo, se detectó la necesidad de fortalecer dos ámbitos: el sistema de administración de proyectos y las actividades de seguimiento y control administrativo- contable. A tales efectos está previsto el desarrollo de un sistema de administración del Programa y fortalecer, mediante la contratación de dos especialistas (financiero – contable y adquisiciones).

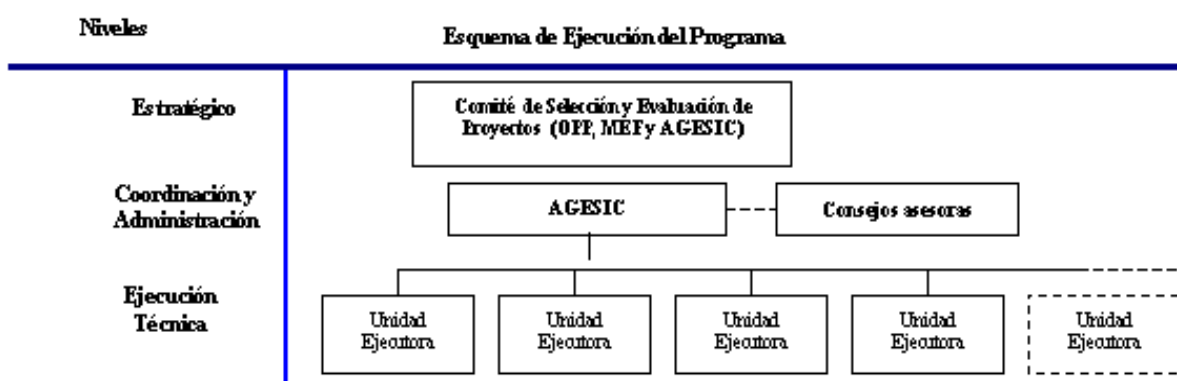
- 2.5 **Riesgo de implementación.** El riesgo de que la AGESIC no cuente con la capacidad física necesaria para la ejecución del programa dentro de los plazos pertinentes fue considerado durante las etapas de diseño de la operación. El ejecutor presentó a satisfacción del equipo del Banco un informe detallando los pasos dados para el alquiler de las instalaciones, proceso que ya se inició y que estaría resuelto durante diciembre de 2007 (local ubicado en: calle Andes Nro. 1365 7° Piso – Edificio “Torre Independencia” – superficie de 700 m2). Los riesgos asociados a la administración y coordinación de actividades previstas en el componente 2 fueron analizados y se han tomado las medidas necesarias para mitigarlos, párrafo 1.15.
- 2.6 **Riesgos medioambientales y sociales.** No existen riesgos ambientales o sociales asociados con las actividades planteadas en esta operación. De acuerdo con los “*Environment and Safeguards Compliance Guidelines*”, la operación fue clasificada como categoría “C”.

III. IMPLEMENTACIÓN Y PLAN DE GESTIÓN

A. Resumen de los acuerdos alcanzados para la implementación

- 3.1 **Esquema de ejecución.** El Prestatario del Programa será la República Oriental del Uruguay. El Organismo Ejecutor del Programa será la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC). La AGESIC tendrá la responsabilidad básica ante el Banco, manteniendo la relación directa con éste y definiendo el curso de acción del Programa. Se realizó un análisis de los aspectos legales y de disponibilidad de personal, así como de las capacidades técnicas que permitan garantizar la ejecución de la operación. Como resultado de esos análisis se determinó adoptar medidas que forman parte de las actividades del Programa (ejemplo: promulgación de Decretos, contratación de especialista en administración financiero – contable y en adquisiciones, desarrollo de un sistema de gestión del proyecto, sistema de monitoreo y evaluación, y otras).

Cuadro III-1: Esquema de Ejecución del Programa



- 3.2 **Desembolsos y ejecución.** El período de ejecución será de tres (3) años y el de desembolso será de cuatro (4) años. (Ver Anexo VII).
- 3.3 **Adquisiciones.** El Programa no contempla el financiamiento de obras con recursos del Banco. Las adquisiciones de bienes y obras, y la contratación de servicios de consultoría del Programa se realizarán de conformidad con las Políticas del Banco, documentos GN-2349-7 y GN-2350-7, respectivamente, ambos de julio de 2006. Cuando la adquisición de bienes y servicios conexos tenga un costo estimado igual o mayor a US\$250.000, se utilizará la Licitación Pública Internacional (LPI). La adquisición de bienes y servicios conexos cuyo costo estimado sea igual o mayor a US\$50.000 y menor a US\$250.000 se realizará por Licitación Pública Nacional (LPN) y por debajo de US\$50.000 podrá realizarse por comparación de precios. Se requerirá publicidad internacional para la selección de servicios de consultoría cuyo costo estimado sea igual o mayor a US\$200.000. Las listas cortas de empresas consultoras para trabajos cuyo costo estimado sea por debajo de US\$200.000 podrán estar compuestas enteramente de consultores nacionales.
- 3.4 El equipo de proyecto realizó un análisis de la capacidad del organismo ejecutor para administrar las adquisiciones, sobre la base de este análisis se estableció que los cinco primeros procesos de adquisiciones, de los cuales por los menos 3 de firmas consultoras, independientemente de su monto, serán revisados por el Banco de forma *ex-ante*. Sobre la base de las revisiones efectuadas *ex-ante*, y posteriormente a una evaluación de riesgo institucional en el sector de adquisiciones con la finalidad de pasar a una revisión *ex post*, el Banco podrá establecer que los demás procesos de contratación de consultoría por montos inferiores al equivalente de US\$200.000 y los procesos de adquisiciones de bienes por montos inferiores al equivalente de US\$250.000 fueran revisados por el Banco *ex post*.
- 3.5 **Planes Operativos Anuales (POA).**¹³ A fin de asegurar una adecuada programación operativa, la AGESIC ha desarrollado un borrador de POA para los

¹³ Los POA consistirán en un informe que contemple un plan de actividades para el año calendario, incluyendo: i) la proyección del número de actividades a realizarse para cada componente del Programa, su correspondiente cronograma de ejecución y sus respectivos costos; ii) los objetivos y metas programáticas para el período, incluyendo indicadores; y iii)

primeros 18 meses de ejecución.. El POA correspondiente al primer año calendario de ejecución de la operación se presentará no más allá de los 60 días de la firma del Contrato de Préstamo. Los cambios realizados en el POA durante la ejecución anual deberán ser enviados para información y aprobación del Banco.

- 3.6 **Plan de Adquisiciones.** El Equipo del Banco y la AGESIC han trabajado en la elaboración de un presupuesto detallado y su correspondiente plan de adquisiciones, que detalla: (i) los contratos particulares para bienes y servicios de consultoría requeridos para llevar a cabo el Programa durante su período de ejecución, debiéndose actualizar el Plan de Adquisiciones anualmente, o cuando sea necesario ó requerido por el Banco; (ii) los métodos propuestos para las contrataciones de bienes, y para la selección de los consultores; y (iii) los procedimientos aplicados por el Banco para el examen de los procedimientos de contratación. El Prestatario deberá actualizar el Plan de Adquisiciones anualmente, coincidente con las evaluaciones anuales previstas y antes del fin de cada año calendario, junto con el POA, o cuando se presenten cambios sustanciales y siempre cubriendo los 18 meses siguientes del período de ejecución del Programa. Cualquier propuesta de revisión del Plan debe ser presentada al Banco para su aprobación. La versión vigente del Plan de Adquisiciones estará disponible en la página Web del Banco, una vez aprobada la operación.
- 3.7 **Reglamento Operativo.** El Programa no contará con un Reglamento Operativo (RO) ya que los documentos previstos en el proceso de preparación de la operación y sus anexos definen los mecanismos de ejecución, monitoreo, evaluación y los criterios de asignación y rendición de cuenta de los recursos. Se han tenido en cuenta las siguientes valoraciones: (i) el Programa no presenta mecanismos complejos de ejecución que requieran la elaboración de un RO; (ii) no hay participación de otras entidades públicas que requieran la transferencia de recursos; y (iii) está previsto incorporar a la AGESIC un profesional especialista en administración financiero contable y uno en adquisiciones que junto al personal de la Agencia aseguran experiencia en la ejecución de proyectos con financiamiento externo (resultados del ejercicio sobre Análisis de Riesgos).
- 3.8 **Auditoría.** Los estados financieros del Programa serán debidamente auditados por el Tribunal de Cuentas conforme lo estipulado en las normas generales del contrato. La auditoría se efectuará de acuerdo con los términos de referencia (Documento AF-400) y requerimientos del Banco (AF-100, AF-200 y AF-300).
- B. Resumen de los acuerdos alcanzados para seguimiento de los resultados**
- 3.9 **Seguimiento y evaluación.** Para el seguimiento y evaluación del Programa se tomarán en cuenta las metas y los indicadores de avance y de éxito que han sido definidos en conjunto con las autoridades de la AGESIC, las cuales están precisadas el Anexo I. Será establecido un mecanismo de evaluación intermedio para este Programa, el cual será realizado al finalizar cada año de ejecución del Programa, de

las necesidades de financiamiento para el período, por fuentes de financiamiento, señalando los hitos más importantes para los logros de los objetivos perseguidos. Además se deberá incluir la programación financiera anual.

forma de ir monitoreando los grados de avance de la estrategia en el cumplimiento de las metas planteadas. Las tres (3) evaluaciones anuales previstas (2 anuales y una final) permitirán medir los avances en los Niveles de Madurez y formular recomendaciones. La AGESIC contratará consultores externos para la realización de las evaluaciones intermedias del Programa que considerarán los siguientes aspectos: (i) los avances conseguidos con la metodología basada en Objetivos de Gestión y Niveles de Madurez de GE; (ii) los avances en la implementación de las actividades definidas en la matriz de resultados; (iii) los progresos alcanzados con la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, tanto a nivel de las instituciones públicas beneficiarias del Programa como en la propia AGESIC; y (iv) las recomendaciones que sean necesarias, en términos de ajustes de los recursos asignados a cada componente de la operación que aseguren el mejor cumplimiento de los objetivos del Programa. Tres meses antes del último desembolso se presentará al Banco un Informe de Evaluación Final del Programa que medirá los logros, lecciones aprendidas y recomendaciones.

- 3.10 **Reuniones de seguimiento.** Por parte del Banco, la supervisión de la ejecución del Programa estará a cargo de la Representación del Banco en Uruguay y la División de Capacidad Institucional del Estado. Se realizará, por lo menos anualmente, una reunión de seguimiento conjunta entre la AGESIC y el Banco, donde se discutirá el avance de las actividades identificadas en el POA y se evaluará el cumplimiento de los indicadores establecidos en la Matriz de Resultados para cada componente. Asimismo, se acordará el POA para el año siguiente, con base a un proyecto de plan actualizado anualmente por la AGESIC.

UR-L1042: Programa de Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico en el Uruguay

ANEXO I - Matriz de Resultados

Finalidad del Proyecto	Contribuir a un mayor acercamiento de la Administración Pública con la ciudadanía a través del sustento de una mejora en la gestión de los organismos del Estado.
Propósito del Proyecto	Estrategia de GE de Uruguay, denominada “Objetivos de Gestión: Gobierno Electrónico - OG/GE”, consolidada y fortalecida, a través del desarrollo de una institucionalidad operativa, a nivel del Estado, mediante la consolidación de una AGESIC que logre abordar exitosa y coordinadamente proyectos transversales, generando mecanismos y canales de participación y transparencia hacia el sector privado y la sociedad civil.

Indicadores de Resultados	Línea de Base	Resultados esperados																								
Los indicadores que se utilizarán para hacer seguimiento del avance en la ejecución del Programa estarán basados en los Niveles de Madurez definidos al inicio del programa para las 115 Unidades Ejecutoras que conforman la Administración Central. (actividad del Componente 1 y que fue establecida como condición especial de ejecución)	1 a 4. Niveles de Madurez estrategia de GE. La Línea de Base con respecto a los Niveles de Madurez será definida como parte de las actividades previstas para 2008.	<ol style="list-style-type: none"> Al menos 70 Unidades Ejecutoras (UE) de la Administración Central (Total 115) alcanzan el Nivel General 1 de Madurez de GE definido por AGESIC. Línea de Base será definida como parte de las actividades previstas para 2008. Al menos 50 UE suben un nivel en el modelo de madurez correspondiente al Área de Gestión de TI. Línea de Base será definida como parte de las actividades previstas para 2008. El 80% de las UE que tienen activos de información digital considerados críticos para el Estado, deberán alcanzar el nivel 2 o superior de madurez en el Área de Sistemas de Seguridad. Se viene trabajando en el desarrollo de un Sistema de Seguridad de la Información para el Estado a nivel de AGESIC, que determina procedimientos de evaluación de esos activos. El sistema considera que la validación por parte de un Consejo Honorario de Seguridad de la información, creado por Ley. El 80% de las UE que participen del Programa de Reforma del Estado en el Componente relacionado con Rendición de Cuentas e Indicadores de Gestión (74 UE), deberán alcanzar el nivel 2 o superior de madurez en el Área de Sistemas de Información. La Reforma del Estado en Uruguay considera dos grupos de UE: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Etapas</th><th>Ministerios</th><th>Cantidad</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">1</td><td>Vivienda y medio ambiente</td><td>4</td></tr> <tr> <td>Relaciones Exteriores</td><td>1</td></tr> <tr> <td>Trabajo y Seguridad Social</td><td>6</td></tr> <tr> <td>Interior</td><td>31</td></tr> <tr> <td rowspan="4">2</td><td>Salud</td><td>2</td></tr> <tr> <td>Educación y Cultura</td><td>17</td></tr> <tr> <td>Ganadería y Pesca</td><td>7</td></tr> <tr> <td>Industria y Energía</td><td>6</td></tr> <tr> <td colspan="2">Total</td><td>74</td></tr> </tbody> </table> 	Etapas	Ministerios	Cantidad	1	Vivienda y medio ambiente	4	Relaciones Exteriores	1	Trabajo y Seguridad Social	6	Interior	31	2	Salud	2	Educación y Cultura	17	Ganadería y Pesca	7	Industria y Energía	6	Total		74
Etapas	Ministerios	Cantidad																								
1	Vivienda y medio ambiente	4																								
	Relaciones Exteriores	1																								
	Trabajo y Seguridad Social	6																								
	Interior	31																								
2	Salud	2																								
	Educación y Cultura	17																								
	Ganadería y Pesca	7																								
	Industria y Energía	6																								
Total		74																								

	<p>5. Acceso a servicios de información. Línea de Base enero 2008: 20.000 visitas por mes.</p> <p>6. Aumento de oferta de servicios a través del Portal del Estado. Línea de Base enero 2008: 8 Servicios.</p> <p>7. Calidad de servicios digitales.</p>	<p>5. Aumentan en al menos un 50% la cantidad de accesos a los servicios de información del Portal del Estado.</p> <p>6. Aumenta en al menos un 50% la cantidad de servicios que se prestan a través del Portal del Estado</p> <p>7. Mejora la valoración de grupos focalizados sobre la gestión de los servicios públicos en general (por ejemplo: periodistas, empresarios, jerarcas de la administración, y académicos).</p>
--	--	---

Matriz de resultados – Cuadro de indicadores para seguimiento anual y medición de resultados por componentes					
Componente	Línea de base	Año 1	Año 2	Año 3	Observaciones
Componente 1 – Diagnóstico y Estándares de GE					
1. Al menos 45 UE cuentan con Planes Directores de Sistemas ¹ aprobados y en ejecución. Línea de Base a Enero de 2008: 2 UE cuentan con Planes Directores de Sistemas (aun no ajustados a los requerimientos que están siendo definidos por AGESIC).	Línea de Base a Enero de 2008: 2 UE cuentan con Planes Directores de Sistemas (aun no ajustados a los requerimientos definidos por AGESIC).	10 UE	30 UE	45 UE	
2. 25 funcionarios integrantes de AGESIC son capacitados en el uso de las nuevas herramientas informáticas y de gestión asociadas a la Metodología de trabajo (Modelo) para la estrategia de Gobierno Electrónico.	0 funcionarios	10 funcionarios	25 funcionarios		
3. AGESIC cuenta con una metodología de trabajo (Modelo) para el proceso de mejoramiento de la gestión de los Servicios Públicos a través de una estrategia de gobierno electrónico aprobada y validada y con un Sistema de Evaluación de Niveles de Madurez aprobado y validado al	No se dispone	Metodología de trabajo (Modelo) aprobado y validado			

¹ El Plan Director de Sistemas define las acciones a llevar por el Departamento de Sistemas en los próximos tres años. Cuenta con tres componentes básicos, alineación a los Planes Estratégicos del Organismo, Procesos definidos, Definición de Arquitectura de Sistemas, Plan de Compras y referencias al Nivel de Madurez del Organismo y metas anuales asociadas..

Matriz de resultados – Cuadro de indicadores para seguimiento anual y medición de resultados por componentes					
Componente	Línea de base	Año 1	Año 2	Año 3	Observaciones
<p>primer año de ejecución del Programa, con un nivel de definición suficiente para que sea auto-aplicado por Organismos interesados en aplicar, pero no necesariamente comprendidos en el alcance de este Programa.</p> <p>4. El 60% de la oferta de servicios de las UE de la Administración Central del Estado uruguayo (115 UE) vía Internet cumplen con pautas básicas uniformes para el desarrollo de portales gubernamentales, contemplando los criterios de accesibilidad. Línea de Base en enero 2008: 6 cumplen estos criterios.</p>	<p>No se dispone</p> <p>Línea de Base en enero 2008: 6 UE cumplen con pautas básicas uniformes para el desarrollo de portales gubernamentales, contemplando los criterios de accesibilidad.</p>	<p>Sistemas de Evaluación de Niveles de Madures aprobado y validado</p> <p>15%</p>	<p>30%</p>	<p>60%</p>	
Componente 2 – Apoyo al desarrollo de soluciones de GE	Línea de base	Año 1	Año 2	Año 3	Observaciones
<p>1. Al menos 250 funcionarios de la Administración Central disponen de algún certificado de aprobación de cursos otorgado por AGESIC.</p> <p>2. 3 Unidades Ejecutoras de la Administración Central tienen implantadas soluciones financiadas por el programa al finalizar 2008, 6 al finalizar 2009 y 6 al final del Programa.</p> <p>3. Se ha promulgado el marco regulatorio para la implantación masiva de Certificación Digital.</p> <p>4. 6 nuevas aplicaciones implantadas en la Plataforma de Interoperabilidad.</p>	<p>Línea de Base a Enero de 2008: 0 funcionarios de la Administración Central disponen de certificados otorgados por AGESIC</p> <p>0 UE</p> <p>No se dispone</p>	<p>50 funcionarios</p> <p>3 UE</p>	<p>150 funcionarios</p> <p>6 UE</p> <p>Marco Regulatorio promulgado</p>	<p>250 funcionarios</p> <p>6 UE</p> <p>6</p>	

Matriz de resultados – Cuadro de indicadores para seguimiento anual y medición de resultados por componentes					
Componente	Línea de base	Año 1	Año 2	Año 3	Observaciones
5. Edición digital distribuida de 300 Manuales operativos para el Diseño y desarrollo de la Metodología planteada.	0 Manuales	0	100	200	
Componente 3 – Fortalecimiento de la entidad responsable de la coordinación y desarrollo técnico y operativo de los OC/GE					
1. Material de difusión editado y distribuido.	0		Material editado y distribuido		
2. 2 Informes tipo estudio de caso que evalúe el proceso desarrollado y permita extraer las mejores prácticas y comparar con el desarrollo de experiencias similares en la región.	0	0	0	2	
3. Al menos 20 instancias de capacitación interna certificadas.	0	5	10	20	
4. Al menos 10 eventos de difusión realizados.	0	3	6	10	
5. La Estrategia basada en Niveles de Madurez para el GE es citada en por lo menos 10 medios de comunicación especializados (revistas, <i>papers</i> , medios masivos de comunicación con suplementos especializados).	0	2	4	10	

**URUGUAY: Programa de Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico en el Uruguay
(UR-L1042)**

Anexo II – Plan de Adquisiciones

Procedimientos generales de contratación

Contratación de obras, y adquisición de bienes y servicios distintos de consultoría	Documento BID - GN-2349-7 de julio de 2006
Contratación y selección de consultores	Documento BID - GN-2350-7 de julio de 2006

Información General

País: República Oriental del Uruguay

Ejecutor: AGESIC

Nombre del Proyecto: Apoyo a la gestión del Gobierno Electrónico

Contrato de Préstamo n°: UR-L1042

Breve descripción de los objetivos y componentes del Proyecto: La Reforma del Estado en curso en Uruguay se ha convertido en uno de los ejes de trabajo más importantes del gobierno. Entre las áreas de trabajo figuran: una apuesta importante a la descentralización y participación ciudadana; promover una gestión pública basadas en resultados, un mayor uso de las tecnologías de la información y comunicación logrando una mayor integración funcional de los servicios públicos y el desarrollo de una estrategia de gobierno electrónico (GE).

Componentes

- Componente 1 – Evaluación de Impacto y Definición de Estándar de GE (período 2008-2010).
- Componente 2 – Apoyo al desarrollo de soluciones de GE.
- Componente 3 – Fortalecimiento de la entidad responsable de la coordinación y desarrollo técnico y operativo de los OG/GE.

Fecha de firma del Contrato de Préstamo: en aprobación

Fecha estimada para el último desembolso:

Métodos de adquisición y de revisión - Condiciones especiales acordadas

A. Introducción

- 1.1 Las contrataciones para el proyecto se llevarán a cabo de acuerdo con las “Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo” (GN-2349-7) de julio de 2006, y con las “Políticas para la Selección y contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo” (GN-2350-7) de julio de 2006 y lo que se establece en el Contrato de Préstamo y el

presente Plan de Adquisiciones. Los umbrales de aplicación son los previstos para Uruguay.

B. El Plan de Adquisiciones

- 1.2 El Plan de Adquisiciones – PA del proyecto cubre todo el periodo de ejecución, sin embargo se actualizará anualmente, o cuando sea necesario ó requerido por el Banco. El Plan, cuyo resumen se incluye como Apéndice 1, indica para cada contrato, o grupo de contratos, el procedimiento de adquisición de bienes o de contratación de obras o servicios o métodos de selección de consultores, los costos estimados de cada contrato o grupo de contratos, el requerimiento de revisión ex-ante o ex-post por parte del Banco y las fechas estimadas de publicación de los avisos específicos de adquisiciones. La publicidad de los procesos se hará acorde a cada proceso y según normas vigentes del Banco.
- 1.3 Las adquisiciones a llevarse a cabo con recurso 100% de contrapartida, si bien indicados en el PA, indican como método de adquisiciones “TOCAF”, Texto ordenado, Ley de contabilidad y financiera de la Republica Oriental del Uruguay. Para todas las adquisiciones que prevean este método (contrapartida local), las mismas se harán de conformidad a lo establecido por la ley local, y según sus umbrales de valor. Sin embargo, el método de revisión aparece como n/a dado que, si bien se podrá realizar una revisión de estas adquisiciones, la revisión no puede ser catalogada como ex-post, queda de todos modos asegurados los principios de transparencia, equidad y economía.
- 1.4 **Adquisiciones para el Proyecto:** A continuación se describen en forma general las adquisiciones a realizarse para el proyecto propuesto.
- 1.5 **Adquisición de Obras:** se contratarán con recursos 100% de contrapartida y se tratará básicamente de infraestructura de comunicaciones.
- 1.6 **Adquisición de Bienes:** la mayoría de estos equipos (servidores, puestos de trabajo, impresoras y switches) serán contratados con recursos 100% de contrapartida. Para los adquiridos con recursos BID:
 - *1.3 Adquisición de estándares* se utilizará la Contratación directa – CD dado que se trata de licencias con proveedor único (*conforme GN-2349-7, 3.6 c*);
 - *3.9 Adquisición de hardware* se utilizará la Comparación de precios-CP;
 - *3.10 Adquisición de los software* si se trata de licencias con proveedor único se utilizará la Contratación Directa – CD conformemente al GN-2349-7, 3.6 c), de otra forma será en CP.
- 1.7 **Adquisición de Servicios distintos de consultoría:** se trata de básicamente de actividades de difusión, mediante talleres y/o otros medios: Afiches, seminarios, folletería, par los ciudadanos en general, organizaciones de la sociedad civil, sindicatos, etc. . Se sugiere Contratación directa –CD dado que se trata de actividades puntuales, a desarrollarse en tiempo, lugares y modos distintos, de materialidad menor que necesitan de varios insumos a la vez, cada uno de ellos que no supera los USD 2,000 que dada su materialidad y frecuencia no justifican el uso de sistemas administrativos más complejos

(el TOCAF autoriza la CD hasta para montos de US\$ 4,000 para cada compra). Sin embargo, en el caso se superara el valor unitario de USD 2,000 se procederá con CP.

- 1.8 Para las actividades de “3.3 *Benchmarking*” se ha previsto que los pasajes hasta un valor de US\$ 2,000 serán en CD, para costos mayores serán en CP entre líneas áreas de calidad equivalente. Para los restantes casos de CD, está prevista solo en casos específicos por adquisiciones pequeñas y/o contrataciones técnicamente de escasa complejidad, que no ameritan el utilizzo de métodos administrativamente más complejos (materiales de consumo, talleres, contratación de facilitadores, etc.).
- 1.9 Finalmente, la Auditoría será realizada por el Tribunal de Cuentas que, siendo una institución publica, será pagada con recursos de contrapartida.
- 1.10 **Adquisición de Servicios de Consultoría:** los servicios de consultoría bajo el proyecto incluyen:
 - a. Contratación de Firma consultoras:
 - LPI para adquisiciones mayores o iguales a US\$ 200.000, para estas licitaciones se sugiere la Selección Basada en la Calidad y el Costo
 - Para adquisiciones debajo de los US\$ 200.000, la lista de consultoras podrán ser conformadas solo por firmas nacionales, y se sugieren los métodos de Selección Basada en la Calidad y el Costo-SBCC, o de Selección Basada en la Calidad-SBC, según el caso lo amerite.
- 1.11 Para toda contratación de Firma consultora se requiere previamente la publicación de Anuncios Específicos de Adquisición, en los distintos medios que el método precisa conformemente a las Políticas vigentes para el Préstamo.
- 1.12 La SD es prevista solo para alguno casos específicos o por materialidad muy pequeña, según GN-2350-7 punto 3.10 c), que no ameritan el utilizzo de métodos administrativamente más complejos.
- 1.13 Consultor individual: se trata de once (11) figuras profesionales que conformarán el equipo de la Unidad Ejecutora. Ocho de ellas son contratadas con recursos 100% de contrapartida, mientras que 3 de ellas con recursos BID. Dos serán contratadas en Comparación de Calificaciones-CC, y una en Selección directa-SD. Esta ultima, *4.6 Especialista en Administración Financiero - Contable de la UE* es contratada con esta modalidad por ser continuidad de servicio, previamente seleccionado competitivamente en un proceso PNUD.

C. Capacidad del Ejecutor y Supervisión de las Adquisiciones por Parte del Banco

- 1.14 La Agencia para el Desarrollo del Gobierno Electrónico - AGESIC es la unidad encargada de la coordinación y dirección técnica del Programa. La AGESIC dependiente de la Presidencia de la República.

- 1.15 Para la ejecución del proyecto, contratará, utilizando los Términos de Referencia Marco preparados por la AGESIC, consultores individuales y/o empresas consultoras que apoyarán el desarrollo de los nuevos servicios.
- 1.16 La AGESIC al momento no cuenta con personal especializado en adquisiciones, sin embargo en el marco del proyecto es prevista su contratación, además de capacitaciones por parte del personal de la Representación del BID en Uruguay en temas fiduciarios. Por ende, las adquisiciones en éste Plan de Adquisiciones han sido previstas con una modalidad de revisión ex-ante. Sin perjuicio de que, al finalizar el primer año, y no antes que se hayan realizado por los menos 5 contrataciones de las cuales por los menos 3 de Firmas consultoras con modalidad ex-ante, se pueda pasar a una modalidad ex-post previa una evaluación institucional de la capacidad en adquisiciones de la Unidad Ejecutora que arroje resultados positivos en éste sentido.

D. Acrónimos del Plan de Adquisiciones

Métodos de adquisición, Obras, Bienes y Servicios distintos de consultoría
LPI: Licitación Pública Internacional LPN: Licitación pública Nacional CP: Comparación de precios CD: Contratación directa CAE: Contratación a través de Agencia Especializada AC: Agencias de Contrataciones
TOCAF: Texto ordenado, Ley de contabilidad y financiera de la Republica Oriental del Uruguay. Para todas las adquisiciones que prevean este método (contrapartida local), las mismas se harán de conformidad a lo establecido por la ley local, y según sus correspondientes umbrales de valor.
Método de selección de Servicios de consultoría de Firmas y Consultores individuales
SBCC: Selección basado en calidad y costo SBC: Selección basada en calidad SBPF: Selección basada en presupuesto fijo SBMC: Selección basada en el menor costo SCC: Selección basada en calificaciones de consultores SD: Selección directa

gabrieled@IADB.org

Apéndice 1
Programa de Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico en el Uruguay
Plan de Adquisiciones fecha 27.11.2007

N° Ref.	Descripción de la Adquisición	Costo Estimado de la Adquisición en US\$	Método de Adquisición	Revisión ex-ante o ex-post	Fuente de Financiamiento y su porcentaje		Precalificación	Fechas estimadas de contratación	Estatus	Comentarios
					BID	Local / Otro				
A. OBRAS										
2.2.1 b	Remodelación locales	50,000			0	100		I-2009	Pendiente	infraestructura de comunicaciones
2.2.2 b	Remodelación locales	100,000			0	100		I-2009	Pendiente	infraestructura de comunicaciones
2.2.6 a	Remodelación/construcción locales	100,000			0	100		III-2008	Pendiente	es en apoyo a las soluciones, se abre en 3 años y se apoyan 3, 6, y 6 soluciones
2.2.6 a	Remodelación/construcción locales	200,000			0	100		III-2009	Pendiente	es en apoyo a las soluciones, se abre en 3 años y se apoyan 3, 6, y 6 soluciones
2.2.6 a	Remodelación/construcción locales	200,000			0	100		III-2010	Pendiente	es en apoyo a las soluciones, se abre en 3 años y se apoyan 3, 6, y 6 soluciones
3.1	Adaptación de Infraestructura	70,000			0	100		III-2008	Pendiente	infraestructura de comunicaciones
B. BIENES										
1.3	Adquisición de estándares de TI	15,000	CD	ex-ante	100	0	no	II-2008	Pendiente	CD por ser licencia de proveedor único

N° Ref.	Descripción de la Adquisición	Costo Estimado de la Adquisición en US\$	Método de Adquisición	Revisión ex-ante o ex-post	Fuente de Financiamiento y su porcentaje		Precalificación	Fechas estimadas de contratación	Estatus	Comentarios
					BID	Local / Otro				
										(normas ISO, CMMi, etc.)
2.1.2	Equipos para Centro de Enseñanza	20,000			0	100		IV-2008	Pendiente	Equipamiento informático
2.1.3	Equipos para E-learning en GE	30,000			0	100		I-2009	Pendiente	Equipamiento informático
2.2.1	Equipos para diseño y desarrollo de Plataforma de interoperabilidad	300,000			0	100		I-2009	Pendiente	Equipamiento informático
2.2.2	Equipos para implantación de una nueva versión del Portal del Estado	300,000			0	100		I-2009	Pendiente	Equipamiento informático
2.2.4	Equipos para Proyecto Piloto de Interoperabilidad	300,000			0	100		II-2009	Pendiente	Equipamiento informático
3.9	Adquisición hardware	50,000	CP	ex-ante	100	0	no	IV-2008	Pendiente	Equipamiento informático
3.10	Adquisición software	30,000	CP/CD	ex-ante	100	0	no	IV-2008	Pendiente	En la eventualidad que se tratara de licencias con proveedor único el método será de CD, si es que viene con el equipamiento se compra como parte de la CP
3.11	Adquisición de mobiliario y equipamiento de oficina	30,000			0	100		II-2008	Pendiente	Equipo de oficina

N° Ref.	Descripción de la Adquisición	Costo Estimado de la Adquisición en US\$	Método de Adquisición	Revisión ex-ante o ex-post	Fuente de Financiamiento y su porcentaje		Precalificación	Fechas estimadas de contratación	Estatus	Comentarios
					BID	Local / Otro				
C. CONSULTORÍA DE FIRMAS										
1.1	Asistencia Técnica (AT) para el diagnóstico de GE	170,000	SBC	ex-ante	100	0	no	II-2008	Pendiente	
1.2a	AT para la definición de los marcos generales	33,000	SBC	ex-ante	100	0	no	IV-2008	Pendiente	
1.2b	AT para la definición de los marcos generales	34,000	SBC	ex-ante	100	0	no	IV-2009	Pendiente	
1.2c	AT para la definición de los marcos generales	33,000	SBC	ex-ante	100	0	no	IV-2010	Pendiente	
1.4a	AT para la definición de estándares específicos	47,000	SBC	ex-ante	28	72	no	III-2008	Pendiente	
1.4b	AT para la definición de estándares específicos	46,000	SBC	ex-ante	28	72	no	III-2009	Pendiente	
1.4c	AT para la definición de estándares específicos	46,000	SBC	ex-ante	28	72	no	III-20010	Pendiente	
1.5	AT para análisis del marco normativo y legal para el GE	10,000	SD	ex-ante	100	0	no	II-2008	Pendiente	SD según GN-2350-7 3.10 c) por servicio muy pequeños
1.6a	Capacitación	20,000	SBC	ex-ante	100	0	no	II-2008	Pendiente	Para el personal de la AGESIC (30)
1.6b	Capacitación	25,000	SBC	ex-ante	100	0	no	II-2009	Pendiente	Para el personal de la AGESIC (30)
1.6c	Capacitación	25,000	SBC	ex-ante	100	0	no	II-20010	Pendiente	Para el personal de la AGESIC (30)
2.1.1	AT para el diseño de Programa de Capacitación presencial y e-learning para la Preparación de OG/GE	25,000	SBC	ex-ante	100	0	no	II-2008	Pendiente	

N° Ref.	Descripción de la Adquisición	Costo Estimado de la Adquisición en US\$	Método de Adquisición	Revisión ex-ante o ex-post	Fuente de Financiamiento y su porcentaje		Precalificación	Fechas estimadas de contratación	Estatus	Comentarios
					BID	Local / Otro				
2.1.2 a1	Contratación de Centro de Enseñanza	15,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	III-2008	Pendiente	Realización de 23 cursos (5 en 2008, 8 en 2009 y 10 en 2010) con asistencia de aprox. 20 personas por curso
2.1.2 a2	Contratación de Centro de Enseñanza	24,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	III-2008	Pendiente	
2.1.2 a3	Contratación de Centro de Enseñanza	30,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	III-2008	Pendiente	
2.1.3 a	E-learning en GE	10,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	IV-2008	Pendiente	Cursos de capacitación específicos
2.1.3 a	E-learning en GE	30,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	I-2009	Pendiente	Cursos de capacitación específicos
2.1.3 a	E-learning en GE	30,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	I-2010	Pendiente	Cursos de capacitación específicos
2.1.4a	AT para asistir Unidades Ejecutoras	24,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	IV-2008	Pendiente	Asistir hasta 10 Unidades Ejecutoras en la preparación de sus OG/GE
2.1.4b	AT para asistir Unidades Ejecutoras	32,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	III-2009	Pendiente	Asistir hasta 10 Unidades Ejecutoras en la preparación de sus OG/GE
2.1.4c	AT para asistir Unidades Ejecutoras	24,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	III-2010	Pendiente	Asistir hasta 10 Unidades Ejecutoras en la preparación de sus OG/GE

N° Ref.	Descripción de la Adquisición	Costo Estimado de la Adquisición en US\$	Método de Adquisición	Revisión ex-ante o ex-post	Fuente de Financiamiento y su porcentaje		Precalificación	Fechas estimadas de contratación	Estatus	Comentarios
					BID	Local / Otro				
2.2.1a	Diseño y desarrollo de Plataforma de interoperabilidad	900,000	LPI-SBCC	ex-ante	100	0	no	II-2008	Pendiente	Plataforma Integrada de GE del Estado
2.2.1d	Capacitación Plataforma de interoperabilidad	50,000	SBCC		0	100		IV-2008	Pendiente	
2.2.2a	Diseño e implantación de una nueva versión del Portal del Estado	500,000	LPI-SBCC	ex-ante	100	0	no	II-2008	Pendiente	
2.2.2d	Capacitación en el marco de la implantación de una nueva versión del Portal del Estado	50,000	SBCC		0	100		III-2008	Pendiente	
2.2.3a	Diseño y Desarrollo de Proyecto Piloto de Interoperabilidad	180,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	III-2008	Pendiente	Expediente electrónico y Broker de expediente electrónico
2.2.3b	Diseño y Desarrollo de Proyecto Piloto de Interoperabilidad	180,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	II-2009	Pendiente	Expediente electrónico y Broker de expediente electrónico
2.2.4a	Implantación, Capacitación y Gestión de Cambio de Proyecto Piloto de Interoperabilidad	180,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	IV-2008	Pendiente	
2.2.5a	AT para el apoyo al pasaje de Nivel	132,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	III-2008	Pendiente	De Nivel 0 a Nivel 1 de las Unidades Ejecutoras seleccionadas

N° Ref.	Descripción de la Adquisición	Costo Estimado de la Adquisición en US\$	Método de Adquisición	Revisión ex-ante o ex-post	Fuente de Financiamiento y su porcentaje		Precalificación	Fechas estimadas de contratación	Estatus	Comentarios
					BID	Local / Otro				
2.2.5b	AT para el apoyo al pasaje de Nivel	132,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	II-2009	Pendiente	De Nivel 0 a Nivel 1 de las Unidades Ejecutoras seleccionadas
2.2.5c	AT para el apoyo al pasaje de Nivel	132,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	II-20010	Pendiente	De Nivel 0 a Nivel 1 de las Unidades Ejecutoras seleccionadas
2.2.6 a	Contratación de Firmas consultoras en desarrollo de softwares sectoriales de GE	210,000	SBC	ex-ante	100	0	no	III-2008	Pendiente	3 en 2008, valor promedio de contratos US\$ 70.000
2.2.6 a	Contratación de Firmas consultoras en desarrollo de softwares sectoriales de GE	420,000	SBC	ex-ante	100	0	no	III-2009	Pendiente	6 en 2009, valor promedio de contratos US\$ 70.000
2.2.6 a	Contratación de Firmas consultoras en desarrollo de softwares sectoriales de GE	420,000	SBC	ex-ante	100	0	no	III-2010	Pendiente	6 en 2010, valor promedio de contratos US\$ 70.000
2.2.7	2 AT para evaluación de implementación de los proyectos de GE	6,000	SD	ex-ante	100	0	no	IV-2008	Pendiente	Según GN-2350-7 3.10 c) por servicio muy pequeños
2.2.7	2 AT para evaluación de implementación de los proyectos de GE	7,000	SD	ex-ante	100	0	no	IV-2009	Pendiente	
2.2.7	2 AT para evaluación de implementación de los proyectos de GE	7,000	SD	ex-ante	100	0	no	IV-2010	Pendiente	

N° Ref.	Descripción de la Adquisición	Costo Estimado de la Adquisición en US\$	Método de Adquisición	Revisión ex-ante o ex-post	Fuente de Financiamiento y su porcentaje		Precalificación	Fechas estimadas de contratación	Estatus	Comentarios
					BID	Local / Otro				
3.1	AT para un diagnóstico, identificación y diseño de procesos de la AGESIC	30,000	SD	ex-ante	100	0	no	II-2008	Pendiente	Formulación, documentación en Manuales de procesos y capacitación. Según GN-2350-7 3.10 c) por servicio muy pequeños
3.2a	Desarrollo de capacidades de personal de AGESIC	30,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	2,008	Pendiente	Durante los 3 años, capacitación personalizada
3.2b	Desarrollo de capacidades de personal de AGESIC	30,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	2,009	Pendiente	
3.2c	Desarrollo de capacidades de personal de AGESIC	30,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	2,010	Pendiente	
3.4a	AT para el diseño de indicadores de seguimiento	12,000	SD	ex-ante	100	0	no	III-2008	Pendiente	Relacionados con los OG/GE, resultados y beneficios - plan de monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto. Según GN-2350-7 3.10 c) por servicio muy pequeños
3.4b	AT para el diseño de indicadores de seguimiento	12,000	SD	ex-ante	100	0	no	III-2009	Pendiente	
3.4	AT para el diseño de indicadores de seguimiento	12,000	SD	ex-ante	100	0	no	III-2010	Pendiente	
3.5a	Definición e implementación de un proceso de mejora continua	10,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	III-2008	Pendiente	

N° Ref.	Descripción de la Adquisición	Costo Estimado de la Adquisición en US\$	Método de Adquisición	Revisión ex-ante o ex-post	Fuente de Financiamiento y su porcentaje		Precalificación	Fechas estimadas de contratación	Estatus	Comentarios
					BID	Local / Otro				
3.5b	Definición e implementación de un proceso de mejora continua	10,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	III-2009	Pendiente	
3.5c	Definición e implementación de un proceso de mejora continua	10,000	SBCC	ex-ante	100	0	no	III-2010	Pendiente	
D. CONSULTORÍAS DE CONSULTORES INDIVIDUALES										
4.1	Coordinación General	97,200			0	100		desde II-2008	Pendiente	se ejecuta durante 36 meses
4.2	Coordinador Técnico	75,600			0	100		desde II-2008	Pendiente	se ejecuta durante 36 meses
4.3	Especialista en Normas	43,200			0	100		desde II-2008	Pendiente	se ejecuta durante 36 meses
4.4	Especialista en Gobernanza	43,200			0	100		desde II-2008	Pendiente	se ejecuta durante 36 meses
4.5	Coordinador Administrativo	75,600			0	100		desde II-2008	Pendiente	se ejecuta durante 36 meses
4.6	Especialista en Administración Financiero - Contable de la UE	90,000	SD	ex-ante	100	0	no	desde II-2008	Pendiente	SD por continuidad de servicio resultado de selección competitiva (PNUD)
4.7	Especialista en Adquisiciones	75,600			100	0		desde II-2008	Pendiente	se ejecuta durante 36 meses
4.8	Especialista en Monitoreo y Evaluación	86,400			0	100		desde II-2008	Pendiente	se ejecuta durante 36 meses
4.9	Especialista en Comunicación	90,000	CC	ex-ante	100	0	no	desde II-2008	Pendiente	se ejecuta durante 36 meses
4.10	Especialista en Capacitación	37,800			0	100		desde II-2008	Pendiente	se ejecuta durante 36 meses

N° Ref.	Descripción de la Adquisición	Costo Estimado de la Adquisición en US\$	Método de Adquisición	Revisión ex-ante o ex-post	Fuente de Financiamiento y su porcentaje		Precalificación	Fechas estimadas de contratación	Estatus	Comentarios
					BID	Local / Otro				
4.12	Asistente de Proyecto	36,000	CC	ex-ante	100	0	no	desde II-2008	Pendiente	se ejecuta durante 36 meses
4.11 a	Primera Evaluación intermedia	6,000	CC	ex-ante	100	0	no	IV-2008	Pendiente	
4.11 b	Secunda Evaluación intermedia	6,000	CC	ex-ante	100	0	no	IV-2009	Pendiente	
4.11 c	Evaluación final	8,000	CC	ex-ante	100	0	no	IV-2010	Pendiente	
E. SERVICIOS DISTINTOS DE CONSULTORIAS										
1.7a	Difusión	36,000	CD/CP	ex-ante	100	0	no	2,008	Pendiente	Folletos, afiches, anuncios, charlas, talleres. CD dado que se trata de actividades puntuales, a desarrollarse en tiempo, lugares y modos distintos, de materialidad menor que necesitan de varios insumos a la vez, cada uno de ellos que no supera los USD 2,000. En el caso se supere este limite se utilizará la CP
1.7b	Difusión	36,000	CD/CP	ex-ante	100	0	no	2,009	Pendiente	
1.7c	Difusión	36,000	CD/CP	ex-ante	100	0	no	2,010	Pendiente	
3.3a	Benchmarking	10,000	CD/CP	ex-ante	50	50	no	2,008	Pendiente	Pasaje y viáticos. Los pasajes hasta

N° Ref.	Descripción de la Adquisición	Costo Estimado de la Adquisición en US\$	Método de Adquisición	Revisión ex-ante o ex-post	Fuente de Financiamiento y su porcentaje		Precalificación	Fechas estimadas de contratación	Estatus	Comentarios
					BID	Local / Otro				
3.3b	Benchmarking	10,000	CD/CP	ex-ante	50	50	no	2,009	Pendiente	un valor de US\$ 2,000 serán en CD, para costos mayores serán en CP entre líneas áreas de calidad equivalente
3.3c	Benchmarking	10,000	CD/CP	ex-ante	50	50	no	2,010	Pendiente	
3.6a	Talleres y actividades de Sensibilización y comunicación al interior de los organismos involucrados	33,000	CD/CP	ex-ante	100	0	no	2,008	Pendiente	Afiches, seminarios, folletería, CD dado que se trata de actividades puntuales, a desarrollarse en tiempo, lugares y modos distintos, de materialidad menor que necesitan de varios insumos a la vez, cada uno de ellos que no supera los USD 2,000. En el caso supere este límite se usará CP
3.6b	Talleres y actividades de Sensibilización y comunicación al interior de los organismos involucrados	33,000	CD/CP	ex-ante	100	0	no	2,009	Pendiente	
3.6c	Talleres y actividades de Sensibilización y comunicación al interior de los organismos involucrados	34,000	CD/CP	ex-ante	100	0	no	2,010	Pendiente	

N° Ref.	Descripción de la Adquisición	Costo Estimado de la Adquisición en US\$	Método de Adquisición	Revisión ex-ante o ex-post	Fuente de Financiamiento y su porcentaje		Precalificación	Fechas estimadas de contratación	Estatus	Comentarios
					BID	Local / Otro				
3.7a	Talleres y actividades de Sensibilización y comunicación para los ciudadanos	33,000	CD/CP	ex-ante	100	0	no	2,008	Pendiente	Afiches, seminarios, folletería, par los ciudadanos en general, organizaciones de la sociedad civil, sindicatos, etc. CD dado que se trata de actividades puntuales, a desarrollarse en tiempo, lugares y modos distintos, de materialidad menor que necesitan
3.7b	Talleres y actividades de Sensibilización y comunicación para los ciudadanos	33,000	CD/CP	ex-ante	100	0	no	2,009	Pendiente	
3.7c	Talleres y actividades de Sensibilización y comunicación para los ciudadanos	34,000	CD/CP	ex-ante	100	0	no	2,010	Pendiente	
4.11	Auditoria final	5,000	TOCAF	n/a	0	100	no	IV-2010	Pendiente	