



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico en Uruguay

País: República Oriental del Uruguay

Sector/Subsector: Modernización del Estado

Equipo de Proyecto Original: Pablo Valenti (Jefe de Equipo), Carlos Pimenta, Gerónimo Frigerio, Roberto Fernández, Leopoldo Font, Gabriele del Monte, Patricia Alvarez y Valeria Wedolowski.

Número de Proyecto: UR-L1042

Número de Préstamo(s), CT(s): 1970/OC-UR

Fecha del QRR: 24 de junio 2013

Fecha de Aprobación Final del PCR: 26 de junio 2013

PCR Equipo: Autor Principal y Miembros: Pablo Valenti (ICS/CAR) (Jefe de Equipo), Roberto Fernández (ICS/CUR), Sebastián Rocha (consultor); Luciana López (consultora); y Melissa Gonzalez (IFD/ICS).

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. INFORMACIÓN BÁSICA	1
II. EL PROYECTO.....	2
A. CONTEXTO DEL PROYECTO	2
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	3
<i>i. Objetivo(s) del Desarrollo</i>	<i>3</i>
<i>ii. Componentes.....</i>	<i>3</i>
III. RESULTADOS.....	6
A. EFECTOS DIRECTOS.....	6
B. EXTERNALIDADES.....	7
C. PRODUCTOS	8
D. COSTOS DEL PROYECTO.....	9
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.....	10
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS	10
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA.....	10
C. DESEMPEÑO DEL BANCO	11
V. SOSTENIBILIDAD	11
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS	11
B. RIESGOS POTENCIALES.....	12
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	12
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	12
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS.....	12
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST.....	14
VII. LECCIONES APRENDIDAS.....	15
ANEXO 1. ACTA DEL TALLER DE CIERRE	I
ANEXO 2. EVALUACIÓN DEL PRESTATARIO.	I

Abreviaturas y Acrónimos

AGESIC	Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento.
AIN	Auditoría Interna de la Nación
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CSEP	Comité de Selección y Evaluación de Proyectos
CSIRT	<i>Computer Security Incident Response Team</i>
DINOT	Dirección Nacional de Ordenamiento Territorial
DGI	Dirección General Impositiva
DGS	Dirección General de Secretaría
DNB	Dirección Nacional de Bomberos
DNPI	Dirección Nacional de la Propiedad Industrial
DO	Diario Oficial de la ROU
EE	Expediente Electrónico
FC	Fondo Concursable
GE	Gobierno Electrónico
IMT	Informe de Medio Término
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
IT	<i>Information Technology/ies</i> (Tecnología/s de la Información)
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MI	Ministerio del Interior
MIEM	Ministerio de Industria, Energía y Minería
MMGE	Modelo de Madurez en Gobierno Electrónico
MR	Matriz de Resultados
MTD	Ministerio de Turismo y Deportes
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
MVOTMA	Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente
ONSC	Oficina Nacional de Servicio Civil
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
PDI	Planes Directores Informáticos
PDS	Planes Directores de Sistemas
PEU	Portal del Estado Uruguayo
PIB	Producto Interno Bruto
PROU	Presidencia de la ROU
RE	Reforma del Estado
ROU	República Oriental del Uruguay
TICs	Tecnologías de Información y Comunicación
UCE	Unidad de Certificación Electrónica
UE/s	Unidad/es Ejecutora/s
UPN	Unidad de Presupuesto Nacional
WMI	<i>Web Measure Index</i>

I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)							
NO. PROYECTO: UR-L1042	TITULO: Programa de Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico en Uruguay						
Prestatario: República Oriental del Uruguay	Fecha aprobación Directorio: 31 Mar 2008						
Agencia ejecutora (AE): Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento	Fecha efectividad contrato préstamo: 8 Abr 2008						
Préstamo(s): 1970/OC-UR	Fecha elegibilidad primer desembolso: 30 Jul 2008						
Sector: IFD/ICS	Meses en ejecución						
	* desde aprobación: 48 meses						
	* desde efectividad del contrato: 48 meses						
Instrumento de préstamo: Inversión (Facilidad Sectorial)	Períodos de desembolso						
	Fecha original desembolso final: 8 Abr 2012						
	Fecha actual desembolso final: 8 Abr 2012						
	Extensión acumulativa (meses): 0 meses						
	Extensión especial (meses): 0 meses						
	Monto préstamo(s)						
	* Monto original: U\$S 5.000.000						
	* Monto actual: U\$S 4.999.976,26						
	* Pari Passu : 67 %						
	Desembolsos						
	Monto a la fecha: 100 (%)						
	Costo Total del Proyecto Original: U\$S 7.500.000						
	Actual: U\$S 7.901.599						
	Redireccionamiento						
	Este proyecto:						
	- recibió fondos de otro proyecto? []						
	- Envió fondos a otro proyecto? []						
	- N/A [X]						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>De/Para No. Proyecto</th> <th>Para No. Sub-préstamo</th> <th>Monto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto			
De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto					
	* Monto actual (ajustado para redireccionamiento)						
Reducción de Pobreza (PTI): NO							
Equidad Social (SEQ): NO							
Clasificación ambiental: C							
	En estado de "Alerta"						
	Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No						
	De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS):						
	Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):						

Resumen de la Clasificación de Desempeño				
OD	<input checked="" type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input type="checkbox"/> Probable (S)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

II. El Proyecto

A. Contexto del Proyecto

Contexto Macro. Durante la formulación del Proyecto, la República Oriental del Uruguay (ROU), enfrentaba el inicio de la crisis financiera internacional suscitada en los Estados Unidos de Norteamérica y Europa. Contrariamente a las incertidumbres generadas por los anuncios de muchos analistas económicos, la economía uruguaya -así como la del resto de los países de la Región- continuó por la senda de crecimiento que venía transitando hasta ese entonces (marco macroeconómico sólido, flexibilidad cambiaria, stock de reservas internacionales creciente y sistema bancario adecuadamente regulado). En este contexto, el Gobierno de la ROU siguió apostando al Gobierno Electrónico (GE) como uno de los instrumentos centrales para el desarrollo de la Reforma del Estado (RE), en concordancia con el fortalecimiento de los recursos humanos, el proceso de reestructuración administrativa y el relacionamiento con la ciudadanía.

La Agencia nace junto con la aprobación de la operación (abril del 2008), pues a principios de ese año la institucionalidad responsable de llevar adelante la estrategia de GE solamente aparecía en los papeles¹. El Programa buscaba crear las “bases” sobre las cuales desarrollar un nuevo modelo de gestión pública que tuviera al GE como herramienta fundamental de transformación.

Relaciones Institucionales entre Organismos Clave. Se reconocían en el nivel central de la Administración Pública a cuatro actores cuya participación era clave como mecanismo de coordinación institucional para la profundización de la RE: el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) y la AGESIC.

El desafío radicaba en nivelar y mejorar capacidades de los organismos públicos muy disímiles entre sí. Para lograrlo, se diseñó una estrategia basada en un Modelo de Madurez que sirvió para diagnosticar la capacidad de los organismos públicos y la que debiera tener para responder a los requerimientos de una nueva organización. El diagnóstico se basó en la evaluación de 9 áreas de desempeño y una escala de 5 niveles.

Se adoptó el instrumento Fondos Concursables (FC) para incentivar la puesta en funcionamiento de un nuevo modelo de gestión basado en el uso de las nuevas tecnologías. Este instrumento supuso la creación de un Comité –multisectorial- de Selección y Evaluación de Proyectos (CSEP) compuesto por representantes de tres Organismos: MEF, OPP y AGESIC. La integración AGESIC-OPP-MEF, como cuerpo evaluador de proyectos en el marco de los FC fue un aspecto clave para vincular los proyectos TIC con los lineamientos estratégicos de la RE: la AGESIC logró asegurar el desarrollo de sistemas de información centrales para las funciones del Estado, la OPP determinó los ejes fundacionales donde debería iniciarse la reforma y el MEF analizó la sostenibilidad financiera futura de los proyectos una vez implementados. Los esfuerzos que se vienen realizando desde hace más de cinco años, y que se continúan con el Préstamo “Programa de Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico en Uruguay II (2591/OC-UR)”, -definiendo al MEF, a la OPP y a la ONSC como actores principales para el éxito de la RE- han sido uno de los pilares del proceso de reforma. En tal sentido, la incorporación de la ONSC al CSEP es un aspecto pendiente de implementación, que sería relevante para definir e implementar la estrategia futura de GE en el marco de la RE.

Entre las preocupaciones en las etapas de diseño estaba el poder garantizar la debida sostenibilidad de los cuadros técnicos que se irían incorporando a AGESIC. Más allá de poder ofrecer remuneraciones que fueran comparables con las que ofrece el sector privado, se

¹ La documentación del préstamo que se presentó al Directorio del Banco venía acompañada por copia del Contrato de Alquiler de las oficinas que la Agencia de GE ocuparía unos meses después para llevar adelante sus funciones. Hoy la Agencia ocupa dos pisos del Edificio de la Presidencia y en ella trabajan más de 100 profesionales

identificó que a los profesionales informáticos les interesaba y seducía el desafío intelectual que supone poder trabajar en temas que estén en la frontera tecnológica de sus áreas de interés.

Marco Normativo Legal. Desde la creación de la AGESIC -mediante Ley 17.930 del 2005- a la actualidad, el gobierno uruguayo ha avanzado en la sanción de diferentes normas que dieron sustento a las políticas de GE y permitieron el alcance de las metas identificadas en el Proyecto UR-L 1042: i) en octubre de 2006, por la Ley 18.046², la Agencia para el Desarrollo del Gobierno Electrónico cambia su denominación por la de “Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento”, como organismo desconcentrado dentro del Inciso Presidencia de la República; ii) en agosto de 2008, se sanciona la Ley 18.331 -de Protección de Datos Personales y Acción de “Habeas Data”- reconociéndose el derecho a la protección de los datos personales como algo inherente a la personalidad humana, creando el órgano de control -Unidad Reguladora y de Control de Datos Personales (URCDP)- y estableciéndose un proceso jurisdiccional denominado Acción de Habeas Data. Mediante esa norma, se dispone el traslado de la información y documentación del Registro creado por Ley 17.838 al Registro de Bases de Datos³; iii) en octubre del mismo año, se sanciona la Ley 18.381, de Acceso a la Información Pública, por la que se promueve la transparencia de la función administrativa de todo organismo público, sea o no estatal, garantizando el derecho fundamental de las personas al acceso a la información pública, y crea un órgano de control denominado Unidad de Acceso a la Información Pública⁴. En ese mismo mes se sancionó la Ley 18.362 (Art. 72) “Creación del Centro Nacional de Respuesta a Incidentes de Seguridad Informática (CERTuy)”, en la estructura de la AGESIC; iv) a mediados de 2009, el Poder Ejecutivo remitió al Parlamento un Proyecto de Ley de Documento Electrónico y Firma Electrónica, que posteriormente diera origen a la Ley 18.600 del 15/09/2009⁵.

B. Descripción del Proyecto

i. Objetivo(s) del Desarrollo

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.

ii. Componentes

A inicios de la ejecución del Programa, se planteó la elaboración de un Modelo de Madurez de Gobierno Electrónico (MMGE) que, construido sobre un conjunto de indicadores, fue utilizado para evaluar a las 115 Unidades Ejecutoras (UEs) que conforman la Administración Central, y asignarles un Nivel de Madurez en base a las calificaciones asignadas. Independientemente de las metas establecidas en cada uno de los Componentes, se determinó una Línea Base para 7 Resultados Directos esperados, con sus respectivas Metas Globales propuestas. Sin embargo, a posteriori dichas metas resultarían demasiado ambiciosas para el logro de los objetivos

² Artículo 54

³ De esta manera, se cuenta con un marco jurídico claro y transparente, necesario para garantizar y hacer efectivo uno de los derechos fundamentales del ser humano: la privacidad. Adicionalmente, permite la vinculación con terceros países.

⁴ Ello implica que el ciudadano tendrá derecho a acceder y conocer la información que se genere en las entidades públicas (por ejemplo, el presupuesto y su ejecución, los montos y volúmenes de las compras y contrataciones, los adjudicatarios de esas compras, etc.).

⁵ Mediante esta Norma, se compiló, sistematizó y actualizó la normativa existente en la materia -adecuándola a los estándares internacionales y del Mercosur- y se legalizó el uso de documentación electrónica, lo que brindará la confiabilidad y seguridad necesarias para su utilización, generando documentos con el mismo valor y efectos jurídicos que los escritos.

planeados, ya que incluían un sobre-compromiso de la AGESIC respecto de logros que no eran resorte directo de sus funciones (i.e. desempeño de distintas UEs en el logro de objetivos). Si bien la iniciativa resultaba destacable, conspiraba contra la propia operatoria de la Agencia⁶.

El Programa identificó tres componentes específicos.

Componente 1 – Evaluación de Impacto y Definición de Estándar de GE (período 2008-2010). Mediante este se pretendía evaluar los efectos de la implementación de las soluciones de GE en los servicios públicos, obtener información y antecedentes evaluativos respecto a procesos y productos.

La evaluación fue pensada como la base para la definición de los estándares de GE y la definición de una Matriz de Madurez de las estrategias de GE (MMGE). La Matriz clasificaría los grados de madurez de las estrategias de GE que persiguen las entidades públicas del nivel 0 al nivel 3.

En la Administración Central se identificaron 115 Unidades Ejecutoras, más otras 75 Unidades del Ministerio de Salud Pública (ex ASSE, que surgen de la reforma de la salud), que se distribuyen entre los 14 Incisos (13 Ministerios y Presidencia de la República) en los cuales se organiza la Administración Central.

Durante 2008 se intentaba identificar, 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.

Los estudios deberían 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, 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.

Con este insumo se esperaba 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 fue identificado para financiar 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 de AGESIC; y iv) capacitación y difusión.

Componente 2 – Apoyo al desarrollo de soluciones de GE. Este componente preveía desarrollar las 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. Con el desarrollo de este componente, se esperaba 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

⁶ Para mayor detalle ver en Otros Anexos "Evaluación Final y Posible Formulación de Recomendaciones para el Plan de Trabajo 2011-2015 en Materia de Modernización de la Administración Pública" y descripción de la Reformulación de los objetivos en Sección III.A "Efectos Directos".

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.

desarrollo e implantación de las soluciones, enfocándose en las capacidades propias adquiridas de cada oficina pública.

El componente estuvo estructurado en dos (2) subcomponentes: i) **Subcomponente 2.1** - Capacitación de profesionales y/o técnicos de los servicios que desarrollarán la etapa de preparación de los OG/GE; ii) **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 financiarían, 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 financiaría la preparación de 5 instituciones y el desarrollo de 9 servicios. El Programa previó que el primer desembolso del Componente 2 quedara condicionado a la presentación de la Resolución del Poder Ejecutivo o norma jurídica equivalente de creación del Comité de Selección y Evaluación de Proyectos.

Además, se previeron Compromisos Complementarios, relacionados al Componente 2, los cuales debieron ser cumplidos por el Organismo Ejecutor en el transcurso de la ejecución del Programa. Los compromisos complementarios implicaron la presentación de evidencia de que las entidades públicas que sean beneficiarias del Programa se ajusten a los siguientes requisitos: i) que se cumpla 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) que se cumpla con lo dispuesto en el Decreto de Presidencia (o norma legal equivalente) que establezca el estándar nacional para el desarrollo de soluciones de GE en la administración pública uruguaya; y iii) que se haya 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.

Criterios de elegibilidad de las entidades beneficiarias. Junto a la identificación de proyectos que estén alineados con las reformas en curso, se diseñó un proceso de selección de proyectos. Este debería asegurar la transparencia, la equidad y debería 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. Se definió que el Comité de Selección y Evaluación de Proyectos, sería la entidad responsable de seleccionar a las entidades beneficiarias.

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 definió 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; para ello, el Programa financió: i) el apoyo a la implantación de los procesos definidos en los componentes 1 y 2 (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); y ii) el 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 corresponda⁸.

⁸ El objetivo de los Manuales de Referencia fue apoyar los procesos internos y 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.

III. Resultados

A. Efectos Directos

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)				
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)				
Estrategia de Gobierno Electrónico de Uruguay 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.				
1. Unidades Ejecutoras evaluadas por el Modelo de Madurez de Gobierno Electrónico (MMGE).				
Clasificación: MP				
Indicadores Claves de Efectos Directos – Unidad de Medida: Unidades Ejecutoras				
<u>Efectos Directos Planeados:</u>			<u>Efectos Directos Logrados</u>	
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>		
0 (2008)	60 (2010)	60 (2012)	63 (2012)	
2. Unidades Ejecutoras cambian de nivel 1 (emergente) a nivel 2 (en desarrollo) en al menos una variable del MMGE.				
Clasificación: MP				
Indicadores Claves de Efectos Directos - Unidad de Medida: Unidades Ejecutoras				
<u>Efectos Directos Planeados:</u>			<u>Efectos Directos Logrados</u>	
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>		
0 (2008)	3 (2010)	3 (2012)	16 (2012)	
3. Unidades Ejecutoras cambian de nivel 2 a 3 (definido) en al menos una de las variables del MMGE				
Clasificación: MP				
Indicadores Claves de Efectos Directos - Unidad de Medida: Unidades Ejecutoras				
<u>Efectos Directos Planeados:</u>			<u>Efectos Directos Logrados</u>	
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>		
0 (2008)	1 (2010)	1 (2012)	9 (2012)	
4. Unidades Ejecutoras cambian de nivel 3 a nivel 4 (maduro) en al menos una de las variables del MMGE				
Clasificación: MP				
Indicadores Claves de Efectos Directos - Unidad de Medida: Unidades Ejecutoras				
<u>Efectos Directos Planeados:</u>			<u>Efectos Directos Logrados</u>	
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>		
0 (2008)	1 (2010)	1 (2012)	1 (2012)	
5. Cantidad de accesos a los servicios disponibles en el Portal del Estado.				
Clasificación: MP				
Indicadores Claves de Efectos Directos - Unidad de Medida: Visitas por Mes				
<u>Efectos Directos Planeados:</u>			<u>Efectos Directos Logrados</u>	
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>		
20.000 (2008)	30.000 (2010)	30.000 (2012)	32.474 (2012)	
6. Cantidad de servicios disponibles en el Portal del Estado.				
Clasificación: MP				
Indicadores Claves de Efectos Directos - Unidad de Medida: Cantidad de Servicios				
<u>Efectos Directos Planeados:</u>			<u>Efectos Directos Logrados</u>	
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>		
8 (2008)	12 (2010)	12 (2012)	20 (2012)	
7. Valoración de grupos focalizados sobre la gestión de los servicios públicos en general (por ejemplo: periodistas, empresarios, jerarcas de la administración, y académicos) como buena.				
Clasificación: MP				
Indicadores Claves de Efectos Directos - Unidad de Medida: %				
<u>Efectos Directos Planeados:</u>			<u>Efectos Directos Logrados</u>	
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>		
S/D (2008)	S/D(2010)	50 (2012)	50 ⁹ (2012)	

⁹ El valor del indicador refiere al porcentaje de los participantes de los *focus groups* que valoran como buena o muy buena la gestión de los servicios públicos.

Reformulación.

Originalmente, el Programa planteaba la elaboración de un Modelo de Madurez de Gobierno Electrónico (MMGE) que, construido sobre un conjunto de indicadores, sería utilizado para evaluar a las 115 Unidades Ejecutoras (UEs) que conforman la Administración Central, y asignarles un Nivel de Madurez en base a las calificaciones asignadas.

Por otra parte, si bien inicialmente se plantearon metas en términos de cantidad de unidades ejecutoras que debían alcanzar cierto nivel o pasar de cierto nivel al siguiente, a posteriori dichas metas resultarían demasiado ambiciosas para el logro de los objetivos planeados, ya que incluían un sobre-compromiso de la AGESIC respecto de logros que no eran resorte directo de sus funciones (i.e. desempeño de distintas UEs en el logro de objetivos). Tal circunstancia llevó a tener que reformular la Matriz de Resultados original en marzo de 2009, lo que permitió acordar el siguiente escenario para cuatro de los indicadores de resultado:

Indicador	Original	Reformulación
1	Al menos 70 Unidades Ejecutoras (UEs) de la Administración Central (Total 115) alcanzan el Nivel General 1 de Madurez de GE definido por AGESIC.	Al menos 60 UEs son evaluadas con el MMGE a Diciembre de 2010.
2	Al menos 50 UE suben un nivel en el MMGE correspondiente al Área de Gestión de TI.	Al menos 3 UEs cambian de nivel 1 (emergente) a nivel 2 (en desarrollo)
3	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.	Al menos 1 UE cambia de nivel 2 a nivel 3 (definido)
4	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	Al menos 1 UE cambia de nivel 3 a nivel 4 (maduro)

Reajuste ISDP: A partir de la reformulación propuesta por AGESIC en marzo de 2009, se ajustó el PMR del proyecto correspondiente al año 2010.

Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):

☒ Muy Probable (MP) ☐ Probable (S) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (MI)

Se verifica un **alto nivel de logro** de las metas. Los indicadores dan muestra del **sobre-cumplimiento** en muchas de las metas planeadas a la fecha de finalización del Programa, lo que implica importantes efectos directos en función de dicha planificación.

Estrategia de País:

El Proyecto se alineó principalmente con uno de los tres componentes definidos en la Estrategia País de Uruguay en concordancia con las Estrategias de Desarrollo del BID. El Proyecto contribuyó a *"la mejora de la gestión pública y el afianzamiento de la sostenibilidad fiscal"*. Los proyectos identificados e implantados en los distintos estamentos del Sector Público, contribuyen a mejorar la gestión pública en materia de prestación de servicios a la ciudadanía. Adicionalmente, en materia presupuestaria, el proyecto financiado por los Fondos Concursables en el MEF ("Sistema para la Elaboración del Presupuesto Quinquenal") apoyó a la elaboración y publicación del Presupuesto Plurianual 2010-2016, lo que representó una iniciativa que contribuye a mejorar los Sistemas de Control y Evaluación del Presupuesto (rendición anual de cuentas).

B. Externalidades

El Programa contribuyó además a que los agentes públicos perciban la necesidad de desarrollar e instalar herramientas tecnológicas que permitan mejorar la atención al ciudadano. En línea con la agenda gubernamental, los proyectos han propiciado un cambio cultural, dotando de conocimiento específico a los RRHH en cada una de las etapas del ciclo de proyectos.

C. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)			
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto		
Componente 1. Evaluación de Impacto y Definición de Estándar de GE: Costo total (original): US\$ 612 miles Contrapartida: US\$ 109 miles BID: US\$ 503 miles Desembolso BID % (actual / planeado): 48,31 % Clasificación: MS	<u>Productos Planeados</u>		
	1.1. Metodología de Evaluación de Impacto y Definición de Estándar de GE implementada.		<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u> 1 (2012)
	<u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al Término del Proyecto</u> 0 (2008) 1 (2010) 1 (2012)		
	1.2. Integrantes de AGESIC están 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.		<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u> 156 (2012)
	<u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al Término del Proyecto</u> 0 (2008) 25 (2010) 25 (2012)		
	1.3. 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 (como % del total de portales existentes).		<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u> 78 (2012)
	<u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al Término del Proyecto</u> 5 (2008) 30 (2010) 60 (2012)		
	1.4. Planes Directores de Sistemas (PDS) aprobados y en ejecución		<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u> 78 (2012)
	<u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al Término del Proyecto</u> 2 (2008) 30 (2010) 45 (2012)		
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales.			
Se cumplen las metas previstas para los cuatro indicadores acordados en la Matriz de Resultados.			
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [X] N/A			
[X] Muy Satisfactorio (MS)	[] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)
Componente 2. Apoyo al desarrollo de soluciones de GE Costo total (original): US\$ 5.350 miles Contrapartida: US\$ 1.700 miles BID: US\$ 3.650 miles Desembolso BID % (actual / planeado): 121,14 % Clasificación: MS.	<u>Productos Planeados</u>		
	2.1. Unidades Ejecutoras de la Administración Central tienen implantadas soluciones financiadas por el Programa.		<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u> 17 (2012)
	<u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al Término del Proyecto</u> 0 (2008) 3 (2010) 6 (2012)		
	2.2. Funcionarios de la Administración Central disponen de algún certificado de aprobación de cursos otorgado por AGESIC.		<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u> 1.227 (2012)
	<u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al Término del Proyecto</u> 0 (2008) 150 (2010) 250 (2012)		
	2.3. Edición digital distribuida de Manuales operativos para el Diseño y desarrollo de la Metodología planteada.		<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u> 1.565 (2012)
	<u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al Término del Proyecto</u> 0(2008) 100(2010) 300 (2012)		
	2.4. Marco regulatorio para la implantación masiva de Certificación Digital promulgado.		<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u> 1 (2012)
	<u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al Término del Proyecto</u> 0 (2008) 1 (2010) 1 (2012)		
	2.5. Nuevas aplicaciones implantadas en la Plataforma de Interoperabilidad.		<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u> 14 (2012)
	<u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Al Término del Proyecto</u> 0 (2008) s/d (2010) 6 (2012)		
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).			
Se alcanza o supera la meta planteada para los cinco indicadores en la Matriz de Resultados			
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [X] N/A			
[X] Muy Satisfactorio (MS)	[] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)						
Componentes (Productos)		Indicadores Claves del Producto				
Componente 3. Fortalecimiento de la entidad responsable de la coordinación y desarrollo técnico y operativo de los OG/GE Costo total (original): U\$S 596 miles Contrapartida: U\$S 100 miles BID: U\$S 496 miles Desembolso BID % (actual / planeado): 32.11 % Clasificación: MS.		<u>Productos Planeados</u>			<u>Fin de Proyecto</u>	
		3.1. Instancias de capacitación interna certificadas.			<u>Término de Proyecto</u>	
		<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Al Término del Proyecto</u>	87 (2012)	
		0 (2008)	10 (2010)	20 (2012)		
		3.2. Eventos de difusión realizados.			<u>Fin de Proyecto</u>	
		<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Al Término del Proyecto</u>	<u>Término de Proyecto</u>	
		0 (2008)	6 (2010)	10 (2012)	17 (2012)	
		3.3. Estrategia basada en Niveles de Madurez para el GE (MMGE) es citada en medios de comunicación especializados (revistas, informes, medios masivos de comunicación con suplementos especializados).			<u>Fin de Proyecto</u>	
		<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Al Término del Proyecto</u>	<u>Término de Proyecto</u>	
		0 (2008)	6 (2010)	10 (2012)	11 (2012)	
		3.4. 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.			<u>Fin de Proyecto</u>	
		<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Al Término del Proyecto</u>	<u>Término de Proyecto</u>	
		0 (2008)	0 (2010)	2 (2012)	2 (2012)	
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). Se supera la meta planteada para 3 de los cuatro indicadores en la Matriz de Resultados						
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [X] N/A						
[X] Muy Satisfactorio (MS)		[] Satisfactorio (S)		[] Poco Satisfactorio (PS)		[] Muy Insatisfactorio (MI)
Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):						
[X] Muy Satisfactorio (MS)		[] Satisfactorio (S)		[] Poco Satisfactorio (I)		[] Muy Insatisfactorio (MI)

D. Costos del Proyecto

Categoría de Inversión	Costo Total del Proyecto Planeado (US\$)			Costo Total del Proyecto Actual (US\$)			Diferencias En Porcentajes (%)		
	BID	Local	Total	BID	Local	Total	BID	Local	Total
Componente 1	503.000	109.000	612.000	243.018	0	243.018	-51,7	-100,0	-60,3
Componente 2	3.650.000	1.700.000	5.350.000	4.421.530	2.235.669	6.657.199	21,1	31,5	24,4
Componente 3	496.000	100.000	596.000	159.269	332.138	491.407	-67,9	232,1	-17,5
Administración del Proyecto	241.000	534.600	775.600	175.892	388.278	564.170	-27,0	-27,4	-27,3
Imprevistos	110.000	56.400	166.400	0	0	0	s/d	s/d	s/d
TOTAL (Montos)	5.000.000	2.500.000	7.500.000	4.999.709	2.956.085	7.955.794	0,0	18,2	6,1
%	66,7	33,3	100,0	62,8	37,2	100,0			
Explique brevemente diferencias. Existió una reasignación de presupuesto entre componentes de los fondos BID, aprobado mediante notas CUR-ICS 1285/2011 y 2236/2011.									

IV. Implementación del Proyecto

A. Análisis de los factores críticos

Fortaleza Institucional. La identificación de la AGESIC como agencia ejecutora del Proyecto fue una de las claves del éxito en su ejecución. Al ser un organismo dependiente de la Presidencia, pudo ser reconocida por los organismos públicos como la generadora del cambio cultural, la instauradora del conocimiento, y la rectora en la coordinación entre OPP, MEF y ONSC. La característica distintiva fue marcada por la dotación de técnicos y profesionales con habilidades y conocimientos específicos para marcar el rumbo respecto a la reforma de GE.

Metas Globales y metas por componente. El diseño del MMGE ha representado un instrumento metodológico muy rico para medir la evolución de las UEs en el conocimiento e implementación de soluciones de GE. Sin embargo, se ha evidenciado un cierto grado de dificultad respecto a la implementación del modelo en las 115 UEs. En particular, la escasa especialización de los RRHH en algunas de las UEs llevó a que la AGESIC tenga que realizar importantes esfuerzos en materia de capacitación de los cuadros técnicos, previo a la realización de las autoevaluaciones. En particular, de las 7 metas globales identificadas en la MR, 3 de ellas estaban asociadas al monitoreo de la evolución del “Nivel de Madurez” en alguna de las variables del MMGE¹⁰.

Riesgos y cumplimiento de plazos. El monitoreo de indicadores de cumplimiento de objetivos/metetas, la rapidez en la ejecución de las políticas por parte de una agencia desconcentrada del órgano del sector público y el mecanismo de Fondos Concursables, representaron los ejes fundamentales para evitar riesgos de cumplimientos de las metas y desvíos en los plazos previstos en la MR.

Reasignación de fondos entre componentes. La flexibilidad del Banco en aceptar reasignación de partidas entre componentes¹¹, fue un aspecto crítico para poder resolver obstáculos que se presentaron durante la ejecución de la operatoria. La reacomodación de partidas presupuestarias asociadas a las necesidades de la agenda de gobierno y a las mejores prácticas aprendidas durante la ejecución, permitió acelerar los tiempos y alcanzar los objetivos planeados en tiempos record.

B. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

El modelo planteado por la AGESIC para la ejecución del Programa, demostró ser muy exitoso, tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización. Su estructura organizativa está conformada por un Consejo Directivo Honorario, 5 Consejos Asesores y el Director Ejecutivo. Dependiendo del Director Ejecutivo hay 7 áreas operativas: Secretaría General, Normas en TI, Gobernanza y Fiscalización en TI, Gerencia de Proyectos, Oficina de Proyectos, Derechos Ciudadanos y Administración General. Actualmente cuenta con 29 funcionarios, 75 consultores y 11 funcionarios en Comisión de Servicios, a los que se suman los integrantes del Consejo Directivo Honorario y los Consejos Asesores. Existe una Oficina de Proyectos que presta asistencia técnica y asesoramiento a las entidades beneficiarias de la Administración Central. Entre los desafíos institucionales más importantes se destaca el poder sostener y mantener las capacidades gerenciales y técnicas desarrolladas y avanzar en modelos de trabajo que permitan cada vez más la participación de proveedores de servicios del sector privado (empresas de software principalmente). Las actividades financiadas por el Programa representaron una

¹⁰ Para poder afrontar este compromiso, una de las principales actividades del Componente 1 era justamente el desarrollo de dicho modelo.

¹¹ Respecto al presupuesto del Documento Original del Proyecto.

proporción relativamente pequeña del total del presupuesto de AGESIC, lo cual es un signo que la ausencia de los recursos financieros del Banco no significan una limitante a la sostenibilidad desde el punto de vista presupuestario. Paralelamente a los fondos del Programa, la AGESIC desarrolló con recursos propios proyectos transversales que permitieron instaurar el conocimiento de GE en todo el gobierno.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

C. Desempeño del Banco¹²

Muy Satisfactorio.

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

Ver detalle en Anexo 2 Formulario de Evaluación del Prestatario.

V. Sostenibilidad

A. Análisis de Factores Críticos

Mecanismos de recuperación de costos. Los productos del Proyecto -en su mayoría- no se encuentran ligados a mecanismos de recuperación de costos como podría ser tarifas, cuotas u otros. En su condición de Programa dirigido a los ejes centrales de la RE en cuanto a servicios propios de la Administración Central, la continuidad de los resultados y efectos dependerán en gran medida de las decisiones políticas y de las asignaciones presupuestarias gubernamentales que permitan brindar sostenibilidad a las reformas estructurales en materia de GE. El presupuesto de la AGESIC viene evidenciando una evolución creciente desde el año 2009¹³. A ello se suma el proyecto 2591/OC-UR por U\$S 10,85 millones de préstamo y U\$S 10 millones de contrapartida nacional, aprobado en Octubre de 2011, con un horizonte de cinco años, a los efectos de poder aprovechar el trabajo técnico y de asistencia que demostró buenos resultados en la operación anterior.

Puntos de “no retorno”. Los componentes instaurados por la ejecución del proyecto, acompañados del marco legal y normativo aprobado en la órbita del Estado Uruguayo, así como de acuerdos internacionales de cooperación, generaron condiciones para permitir y garantizar el funcionamiento de los estándares de IT que representan un “punto de no retorno” en la Administración Pública.

Disponibilidad de recursos financieros y humanos. Los proyectos financiados bajo la modalidad de Fondos Concursables cuentan con el apoyo de los Ministerios involucrados, asegurando -a priori- que se sostenga debidamente el presupuesto necesario para las erogaciones destinadas a la operación y mantenimiento de los sistemas implantados, así como para los recursos humanos requeridos. Durante la evaluación de la aprobación de los proyectos, el MEF fue el organismo que constató y garantizó sostenibilidad financiera en la continuidad de los proyectos adjudicados a las UEs.

¹² Ver Detalle en Anexo 2 – Evaluación del prestatario.

¹³ Para el ejercicio 2011, el presupuesto se incrementó en un 35,8% respecto año anterior. Se estima que el presupuesto público de la AGESIC rondará los U\$S 10 millones anuales.

B. Riesgos Potenciales

Los principales riesgos que se identificaron en orden del alcance de los resultados de mediano y largo plazo se relacionan con: (i) desarrollo pleno del MMGE en todas las UEs identificadas; (ii) falta de seguimiento de la implementación de los PDIs en las UEs por parte de la AGESIC; (iii) falta de sostenibilidad en el mediano plazo de las aplicaciones financiadas con FCs; (iv) necesidad de financiamiento de la estructura y dotación de la AGESIC en el mediano y largo plazo.

C. Capacidad Institucional

La coordinación institucional lograda entre la AGESIC, la OPP y el MEF representó un eje central en materia de consolidación y coordinación de políticas de estado. Las acciones de capacitación previstas y desarrolladas por el Proyecto, fueron condiciones necesarias, aunque no suficientes, para instaurar el conocimiento del GE y el desarrollo de habilidades específicas en cada una de las UEs donde se implementaron soluciones de GE.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

VI. Evaluación y Seguimiento

A. Información sobre Resultados¹⁴

Componente 1: Evaluación de Impacto y Definición de Estándar de GE (período 2008-2010). Durante el primer año de ejecución del Programa, la AGESIC ha avanzado en varias líneas de acción para crear las bases sobre las cuales desarrollar el GE. En particular, procuró sentar los pilares a partir de los cuales todas las Áreas de la Administración Central del Gobierno Uruguayo pudieran crecer en conocimiento y uso de las Tecnologías para brindar un mejor servicio a la ciudadanía. Los ejes centrales para el cumplimiento de las metas identificadas en este componente fueron: *i) la actualización del marco legal y normativo y ii) el fortalecimiento de las áreas de TIC del Estado*¹⁵. En referencia al *Marco Legal y Normativo*, en la Sección II.A., se detalló la evolución alcanzada en esta materia. Asimismo, la AGESIC ha suscripto Convenios de Cooperación con un gran número de organismos nacionales e internacionales, que han sido el vehículo adecuado para el vínculo entre el Sector Público y Sector Privado en las estrategias de GE. En materia de *Fortalecimiento de las Áreas de TIC*, los principales avances en concordancia con las metas planteadas en la MR se basaron en: i) la elaboración de Planes Directores Informáticos (PDIs) en las UEs; ii) la capacitación de funcionarios de la AGESIC en el uso de nuevas herramientas informativas y de gestión vinculadas a las estrategias de GE; iii) el desarrollo del MMGE y iv) el cumplimiento de pautas básicas uniformes para el desarrollo de portales gubernamentales en las UEs contemplando criterios de accesibilidad. La actividad correspondiente a la elaboración de *PDIs* fue fortalecida, en octubre de 2009, mediante la realización de una Jornada de Planificación y posteriores cursos de capacitación en estrategias TI dictados por la AGESIC al personal de contraparte en las UEs. Mediante estas acciones se concientizó a los funcionarios de las UEs de que aún no habían mostrado avance en el desarrollo del PDIs. A la fecha se han elaborado PDIs en 78 UEs. Sin embargo, no se tiene conocimiento acerca de cuántos de estos PDIs han sido efectivamente aprobados por la AGESIC, aunque se estarían ejecutando en la totalidad de las UEs que los elaboraron. En cuanto a las *Capacitaciones Internas*, la meta fue holgadamente cumplida. Se capacitaron alrededor de 130 funcionarios de la

¹⁴ En esta sección evalúa el cumplimiento de metas comprometidas en la Matriz de Resultados del Proyecto. Para un detalle ver en Otros Anexos: "Evaluación Final y Posible Formulación de Recomendaciones para el Plan de Trabajo 2011-2015 en Materia de Modernización de la Administración Pública. (Diciembre 2010)".

¹⁵ Según lo manifestado en el Informe de Medio Término (IMT).

AGESIC durante los años 2009, 2010 y 2011. Respecto al MMGE, que fuera el modelo planteado para evaluar la capacidad que tienen los diferentes organismos para soportar las iniciativas de Gobierno Electrónico, se ha cumplido con la meta de desarrollo de la metodología de trabajo y se ha validado el modelo como Sistema de Evaluación para medir el mejoramiento de la gestión de los Servicios Públicos a través de una estrategia de GE en los organismo de la Administración Central. El modelo desarrollado se basó en una metodología de encuesta de autoevaluación. La AGESIC generó los documentos de cuestionarios de autoevaluación, las capacitaciones correspondientes y los instructivos que se distribuyeron en las 115 unidades ejecutoras. La última de las actividades previstas en el Componente 1 fue identificada como la más compleja de cumplimentar. Para poder corroborar que la cantidad de *servicios que las UEs* prestan vía internet cumplen con estándares básicos y uniformes para el desarrollo de portales gubernamentales, la AGESIC recurrió al uso de la metodología del *Web Measure Index (WMI)*. Los resultados revelaron que: a) el 85 % de los organismos de la Administración Pública tienen un portal; b) se ha realizado una simplificación del modelo asociando un dominio a un organismo y el ejercicio demuestra ser consistente; c) del total analizado, 15 portales tienen Nivel 1 en la clasificación del WMI, 101 tiene Nivel 2 y 65 tienen Nivel 3 o más. Extrapolando esos resultados, y tomando solamente los niveles 2 y 3, se demostraría que un 78 % de los portales tendrían un nivel de desarrollo transaccional.

Componente 2: Apoyo al desarrollo de soluciones de GE. Este es el Componente de mayor relevancia en términos presupuestarios (70 % de los fondos del programa). Se divide en dos *sub-componentes* de apoyo al desarrollo de soluciones de GE: a) acciones de capacitación a profesionales y/o técnicos de toda la Administración Nacional en TI, y b) desarrollo de soluciones de GE en las UEs. Para el logro de las acciones planeadas en el *subcomponente 2.1*, se identificó en la MR la necesidad capacitar al menos 250 funcionarios de la Administración Central mediante cursos a dictar por la AGESIC. Esta meta fue *sobre-cumplida*. En la actualidad, la AGESIC ha capacitado a 686 agentes públicos a través de 23 actividades en diferentes temáticas: estándares técnicos, aplicación de expediente electrónico, gestión, marco legal del GE, seguridad informática, etc. Las actividades del *subcomponente 2.2.*, se identificaron como: i) desarrollo e implantación de soluciones tecnológicas en las UEs financiadas por el Proyecto; ii) implantación de aplicaciones sobre una Plataforma de Interoperabilidad (PI)¹⁶; iii) dictado del marco normativo para la implantación de la Certificación Digital en todo el Gobierno; y iv) la edición digital de manuales operativos de estándares y mejores prácticas. La primera de las acciones identificadas en este subcomponente, fue llevada a cabo bajo un mecanismo innovador dentro de la gestión pública. El desarrollo de proyectos concretos y tangibles de soluciones tecnológicas en *tiempos record*, logrando una fuerte transformación en las UEs de los Incisos y en los servicios hacia la ciudadanía. Para ello se estableció un mecanismo denominado FC, en donde las organizaciones gubernamentales postulaban iniciativas a ser evaluadas por un Comité multisectorial integrado por miembros de la AGESIC, la OPP y el MEF¹⁷. Durante su ejecución, se han financiado e implementado 21 soluciones en 17 UEs, 7 están en ejecución, 2 aprobadas y por inicio de ejecución y 1 en estudio. En total, los 31 proyectos involucran a los 14 Incisos y a más de 20 UEs, representando un monto aproximado de U\$S 1.400.000. Se ha podido verificar la implantación de proyectos en cinco organismos: la Dirección Nacional de Ordenamiento Territorial (DINOT) del Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA); la Dirección Nacional de Bomberos (DNB) del Ministerio del Interior (MI); la Unidad Nacional de Presupuesto (UNP) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF); la Dirección Nacional de Museos (DNM) del Ministerio de Educación y Cultura (MEC); la Dirección Nacional de la Propiedad Industrial (DNPI) del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM). Las

¹⁶ La AGESIC complementariamente a las acciones definidas en el Proyecto, encaró un conjunto de proyectos tecnológicos (Proyectos Transversales) que le permitieron crear la base de tecnología sobre la cual las Unidades Ejecutoras interactúan entre sí y se puedan crear los servicios públicos hacia los ciudadanos. A esta infraestructura se la ha denominado *"Plataforma de Interoperabilidad"*.

¹⁷ Se fijó la meta de implantar soluciones en 15 UEs al finalizar el proyecto.

entrevistas, verificación documental y de aplicaciones implantadas en la Plataforma, permiten corroborar que en función de la línea base determinada en la MR, se implantaron 20 aplicaciones en la órbita de diferentes organismos públicos. Entre las más destacadas se pueden mencionar algunas de las que están en estado de "Producción": *Programa de Nacidos Vivos; Hora Oficial; Expediente Electrónico; Servicio de Datos de Empresa en Uso; Portal del Estado Uruguayo – PEU; vi) Ruteo y Trazabilidad de E*¹⁸. Respecto a la última de las metas identificadas "*Edición digital distribuida de 300 Manuales Operativos para el Diseño y Desarrollo de la Metodología Planteada*", se verifica un sobrecumplimiento de lo previsto. En la actualidad se constata la descarga de 1.065 documentos y manuales digitales emitidos por AGESIC.

Componente 3: Fortalecimiento de la entidad responsable de la coordinación y desarrollo técnico y operativo de los OG/GE. Según la MR se identifican 5 (cinco) actividades: a) Manuales de difusión ("Manuales de Referencia" internos a la unidad ejecutora - AGESIC) editados y distribuidos; b) Informes de "estudio de caso" evaluando el proceso desarrollado y la documentación de *mejores prácticas* respecto a experiencias similares en la región; c) Instancias de Capacitación Interna de la AGESIC certificadas/documentadas; d) Publicaciones en medios especializados y difusión de eventos. La primera de las metas fue lograda satisfactoriamente a partir del segundo año de ejecución del Programa. La AGESIC, desde su creación, ha desarrollado diferentes iniciativas tendientes a la mejora de la gestión interna. Posee un portal (www.agesic.gub.uy) donde se puede acceder a un sinnúmero de contenidos en referencia a los procesos de trabajo internos, selección, capacitación y desarrollo del personal estable y de consultores especializados de apoyo. Ello ha posibilitado brindar una guía para el desarrollo e implementación de los servicios de GE en las dependencias públicas. Para el cumplimiento de la segunda de las metas del Componente, se verifica la publicación de dos estudios de casos vinculados a la experiencia de la AGESIC en materia de mejores prácticas de GE en la República del Uruguay: i) "*The Process of E-Government Public Policy Inclusion in the Governmental Agenda: A Framework for Assessment and Case Study*". Chapter 15 (Publicado en Systems Thinking and E-Participation: ICT in the Governance of Society); ii) *Caso 5: Governo Electronico do Uruguai – Impacto do Uso de Metodologia na Gestao de Projetos* (Publicado en Gestao Publica. Ed. Por Margareth Santos Carneiro). Paralelamente, AGESIC ha desarrollado un *Plan de Capacitación Interna* con la realización de 120 actividades, tanto en modalidad presencial como a distancia. Respecto de las publicaciones/comunicaciones en medios especializados y eventos de difusión, se documentan en un listado de las más de 10 evidencias pertinentes.

B. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

El seguimiento de los efectos e impactos del proyecto lo realizará AGESIC. Esta agencia mantiene dentro de su cuadro de mando, indicadores de resultados tales como el número de servicios con acceso web disponibles en el Portal del Estado, cantidad de accesos al portal, evolución de las UEs de la Administración Central en términos de los niveles de madurez según el modelo MMGE, valoración de la calidad de los servicios públicos por parte de la sociedad. Por otra parte, el desempeño del país en su conjunto en cuanto al uso de las TICs entre el Estado y los ciudadanos es relevado mediante el Índice de Servicios de Gobierno *On Line* (Naciones Unidas).

Se señalan a continuación algunos aspectos a tomar en cuenta en una evaluación ex-post:

- El MMGE ha sido la herramienta empleada para evaluar el estado de las UEs respecto de sus capacidades informáticas y otras. La continuidad en la evaluación de las UEs mediante el Modelo de Madurez permitirá medir y evaluar los avances en materia de soluciones de GE.
- Se entiende conveniente incorporar a las autoevaluaciones del MMGE entrevistas a agentes claves en forma aleatoria en las diferentes instituciones donde se realizaron las mediciones de las UEs de manera de otorgar mayor independencia a la medición los niveles de madurez.

¹⁸ Muchas de ellas se encuentran en estado de "Testing".

- En el Informe de Medio Término se plantea que luego de que las UEs formularan sus PDIs, la AGESIC daría una devolución de sus contenidos para verificar si los mismos reflejaban las intenciones del gobierno respecto a los avances en materia de GE. En efecto, si bien existen 78 PDIs, no se sabe con exactitud si los contenidos van en línea con la política de estado que lleva adelante la AGESIC, puesto que *a priori* parecería que no existe un seguimiento detallado de los mismos. Sería conveniente monitorear la ejecución de los Planes Directores Informáticos en un grupo seleccionado de instituciones.
- Si bien el Comité de Selección y Evaluación de Proyectos de Fondos Concursables ha evaluado ex-ante la sostenibilidad de la implantación de proyectos de GE en las UEs, una evaluación ex-post permitiría dar precisiones acerca de su sustentabilidad.

VII. Lecciones Aprendidas

Una respuesta integral para favorecer el GE. Programas de características similares al presente en el área de gobierno electrónico, deben partir de la premisa de poder construir soluciones de gestión pública basadas en potenciar la acción simultánea y complementaria de diversas dependencias públicas. Para poder avanzar en este frente la respuesta debe ser integral, por un lado, fortalecer el esquema institucional y gerencial desarrollado, acompañarlo de programas de capacitación permanente e incentivos con criterios técnicos claros que favorezcan el desarrollo de nuevos servicios con foco en las necesidades ciudadanas.

Incentivos - Mecanismo de Financiamiento de Proyectos. A nivel del país, en distintos ámbitos se valoró muy positivamente el instrumento FC, definido con criterios técnicos muy sólidos, procesos transparentes para postular propuestas y donde prima la motivación del proponente y la relevancia de la solución a desarrollar frente a la capacidad técnica de los diferentes postulantes. La experiencia del FC fue un instrumento ordenador, capaz de canalizar recursos manteniendo el foco en la orientación estratégica que la administración le quiera dar al proceso de Reforma del Estado. Asimismo, se demostró como un instrumento válido para habilitar proyectos con impacto transversal, pues la participación de organismos con vocación y mandato de actuación transversal, como OPP, MEF y AGESIC, que conformaron el Comité de Selección del FC, contribuyó por un lado a visualizar el carácter estratégico de los proyectos transversales y, por otro, fomentar el espíritu de colaboración entre distintos organismos.

Estrategias y soluciones alineadas con los objetivos del Gobierno. El Programa fue capaz de crear una autoridad rectora (AGESIC) para una estrategia de modernización pública basada en el uso de las TIC. Pero junto con la creación de la Agencia se reconoce la importancia de que las soluciones de GE tengan en cuenta los objetivos de acción del gobierno, es decir la necesidad de poner a las TIC al servicio y como parte integral del proyecto de transformación del estado y de sus líneas estratégicas de trabajo. El GE no puede ser visto como un plan más en el quehacer público, tiene que ser parte integrante de las soluciones en materia de salud, educación, seguridad, comercio, administración tributaria, etcétera. Se vuelve clave potenciar las instancias de dirección y coordinación, representada en el programa por el Comité de Selección y Evaluación de Proyecto, con organismos tales como: i) AGESIC, asegurando el desarrollo de sistemas de información centrales para las funciones del Estado y la debida capacidad de asistencia técnica; ii) OPP, determinando los ejes fundamentales de hacia donde debería dirigirse la reforma; y iii) MEF, garantizando la sostenibilidad financiera futura de los proyectos.

El avance de las demandas ciudadanas. En la medida que se avanza en la institucionalidad, en la infraestructura tecnológica de base, en la formación de funcionarios públicos y en el marco regulatorio y normativo necesario para favorecer el GE, va prevaleciendo y tomando cada vez más protagonismo una visión endógena del GE, que contemple las demandas, necesidades y preferencias de los destinatarios últimos de las políticas de GE: los ciudadanos.

- Anexo 1. Acta del Taller de Cierre**
- Anexo 2. Evaluación del Prestatario**

Programa de apoyo estrategia de Gobierno Electrónico de Uruguay

(1970/OC-UR)

ACTA DEL TALLER DE CIERRE

Montevideo, 14 de octubre de 2011

1. ANTECEDENTES

El programa financiado por el Banco (5 millones de dólares) apoyó durante los años 2008 al 2011 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 (GE). El plazo de ejecución del programa fue previsto hasta abril de 2012, habiendo cumplido a la fecha de este Taller la totalidad de las metas que fueron previstas.

El Programa se ejecutó a través de tres (3) componentes: 1) Evaluación de Impacto y Definición de Estándar de GE - se financiaron 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; 2) Apoyo al desarrollo de soluciones de GE - el desarrollo de proyectos que permitan poner a prueba la metodología y crear una capacidad de aprendizaje para el sistema propuesto; y 3) Fortalecimiento de la entidad responsable de la coordinación y desarrollo técnico y operativo de la estrategia de GE - el fortalecimiento institucional de la "Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento" (AGESIC) y la creación de una capacidad institucional de apoyo al desarrollo, ejecución y evaluación de nuevos proyectos de carácter descentralizado, mejorar la capacidad gerencial y de planificación.

La AGESIC presentó el avance global y por componentes del Programa, considerando el porcentaje de ejecución de las actividades, de los gastos rendidos y nivel de cumplimiento de las metas establecidas. El grado de avance en la ejecución del programa es considerado muy satisfactorio, habiéndose cumplido el plan previsto, las metas pre-establecidas, incluso superándose algunas de ellas.

En el encuentro participaron autoridades y técnicos de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), y de la "Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento" (AGESIC). Se adjunta la lista de participantes.

En el taller se presentó la estrategia de gobierno electrónico (GE) que fue previsto apoyar con el Programa, la problemática de las diferentes áreas relacionadas con el Programa, así como la situación actual de la estrategia y los desafíos pendientes. Los técnicos de AGESIC expusieron sobre los diferentes proyectos y componentes de Programa, logros y lecciones aprendidas. Seguidamente se generó un intercambio de ideas y opiniones entre los asistentes, respecto de los factores que incidieron en la implementación y las lecciones que deja el Programa de cara a una segunda operatoria que está prevista de ser aprobada por el Banco antes de finales del 2011. A continuación se presentan los temas tratados en el Taller.

2. IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES RESULTADOS Y EFECTOS OBTENIDOS

La Administración Pública uruguaya orientada hacia un nuevo modelo de gestión. El proceso de planificación estratégica que estuvo asociado al mismo diseño de la operación permitió la definición de una estrategia integral asociada a una nueva institucionalidad, a instrumentos de corto plazo – tipo Fondos Concursables – que permitieron poner en marcha dicha estrategia y complementarla con objetivos de tipo estructural. Las autoridades reconocieron que la operación permitió estructurar de forma ordenada un presupuesto, una metodología de trabajo, criterios técnicos de habilitación de proyectos transversales y sectoriales, un plan de trabajo y la creación de instancias para la definición de una política de apoyo al GE. El proceso de planificación estratégica y de apoyo técnico por parte del Banco ha sido muy valorado por las autoridades nacionales y se los reconoce como factores claves que llevaron a una nueva solicitud de préstamo por parte del gobierno uruguayo.

El taller permitió constatar que entre los principales logros se cuenta con una importante capacidad gerencial y técnica de AGESIC, así como un importante reconocimiento a su labor por parte de otras instancias públicas. Se recordó que la Agencia nace junto con la aprobación de la operación (abril del 2008). En estos años, y con el apoyo del Programa del Banco, se ha avanzado fundamentalmente en las



“bases” sobre las cuales desarrollar un nuevo modelo de gestión pública que tenga al GE como herramienta fundamental para esta transformación. En este plazo se ha priorizado la conformación de condiciones de base a partir de las cuales todas las Áreas de la Administración Central del Gobierno Uruguayo pudieran crecer en conocimiento y uso de las Tecnologías para brindar un mejor servicio a la ciudadanía. Entre los avances más significativos que se mencionaron figuran:

- El desarrollo de la capacidad institucional para gerenciar técnica y políticamente la estrategia de GE
- La actualización del Marco Normativo y Legal
- La experiencia de los Fondos Concursables
- El diseño y definición de un Modelo de Madurez de Gobierno Electrónico (MMGE) para la gestión en base a estándares de GE adaptados a la realidad uruguaya
- El apoyo al desarrollo de soluciones transversales de GE (Guía de Mejores Prácticas - Metodología de Gestión de Proyectos, red de alta velocidad y alta disponibilidad – Reduy; Plataforma de Interoperabilidad del Estado Uruguayo; Portal del Estado Uruguayo; Expediente Electrónico, Programa de Capacitación para funcionarios públicos).
- El apoyo a la conceptualización, desarrollo e implantación de aplicaciones de GE en Ministerios y otras unidades de la Administración

Estos avances se tradujeron en algunos reconocimientos internacionales donde, por ejemplo, Uruguay subió en el *Ranking* internacional de Naciones Unidas sobre gobierno electrónico¹ 16 posiciones de 2008 a 2010, ubicándose en el lugar 36 y lo deja tercero en la región, por detrás de Colombia y Chile.

Modelo de Madurez de GE. El desafío en GE es nivelar y mejorar capacidades de los organismos públicos muy disímiles entre sí. Para lograrlo, AGESIC diseñó un Modelo de Madurez que sirvió para diagnosticar la capacidad de los organismos públicos y la que debiera tener para responder a los requerimientos de dicha organización. El diagnóstico se basó en la evaluación de 9 áreas de desempeño y una escala de 5 niveles. Permite evaluar la forma de brindar servicios, las capacidades técnicas y organizacionales para luego identificar y priorizar las mejoras necesarias. La identificación de estas permitió integrarlas a los Planes Directores de Gobierno Electrónico junto con otras iniciativas que debían estar adecuadamente alineadas con la estrategia de gobierno y del organismo. Estos planes contienen una descripción general de los recursos, organización y servicios de TI actuales, además del portafolio de proyectos planteado para el periodo. Se ha desarrollado también un Mapa de Ruta que contiene una descripción general de las iniciativas y los proyectos que permiten pasar de un nivel a otro. Este mapa se basa en el reuso de componentes de modo de reaprovechar los emprendimientos de otros organismos y facilitar su aplicación a la vez que se optimiza la inversión. Se apoyó la formulación de 78 Planes Directores de Gobierno Electrónico sobre una meta prevista de 45 y el 78% de la oferta de servicios vía portales cumple con los estándares (meta 60%).

Capacitación y Gestión del conocimiento. Gestión y detección de demandas de formación para la generación de capacidades en las instituciones estatales para desarrollar una gestión más eficaz y eficiente a través de la utilización de las Tecnologías de la Información, a fin de promover su evolución hacia un nuevo modelo de gestión pública. Con el Programa se formaron 438 funcionarios de la administración central y 135 técnicos de AGESIC. Se apoyó la incorporación de contenidos de e-learning en la plataforma de educación a distancia de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP).

El instrumento Fondos Concursables. La experiencia de los Fondos Concursables ha demostrado ser un instrumento válido, ordenador, capaz de canalizar recursos manteniendo el foco en la orientación estratégica que la administración le quiera dar al proceso de reforma del Estado. Asimismo este instrumento puede ser base para habilitar proyectos con alto impacto transversal. La mayoría de los organismos públicos uruguayos se caracteriza por estructuras de tipo jerárquico, así como por una lógica de trabajo basada en la división departamental y en la especialización de funciones, lo cual no contribuye al trabajo transversal. El Comité de Selección y Evaluación de Proyecto integrado por OPP (lineamientos de la estrategia de modernización del Estado), MEF (lineamientos financieros) y AGESIC (instancia operativa de gestión de proyecto) se ha demostrado como la instancia idónea de dirección y coordinación estratégica de este mecanismo (26 proyectos implantados – meta original 6).

Plataforma de Gobierno Electrónico y Servicios (PGEuy). La Plataforma fue definida como: i) un facilitador para el desarrollo de servicios y trámites en línea; ii) un “proveedor” de servicios transversales y

¹ El Índice Global de Desarrollo del Gobierno Electrónico de Naciones Unidas - *Global E-Government Development Index* agrupa a 192 países

herramientas comunes a los Organismos del Estado, - ejemplo Herramienta de Gestión de Expedientes Electrónicos del Estado Uruguayo; iii) un "proveedor" de servicios a personas, empresas y organismos, por ejemplo el Portal del Estado como puerta única de acceso a información y servicios y la consulta web de estado de un expediente; iv) un medio para instrumentar la interoperabilidad y el intercambio de información entre Organismos; v) el contexto tecnológico y legal que permite asegurar que la información intercambiada cumpla con los requisitos legales y tecnológicos predefinidos; y vi) un grupo de componentes cuyo objetivo es fomentar, facilitar y optimizar el uso de TI en el Estado. La Plataforma provee a los organismos que lo requieran: i) Conectividad a través de la a REDuy disponible en 88 Unidades Ejecutoras y 5 intendencias departamentales, la misma está siendo utilizada para acceso a aplicaciones de uso transversal en el Estado como son el sistema de Expediente Electrónico, el Sistema de Gestión Humana, el Sistema de Compras Estatales, el Sistema de Presupuesto Nacional entre otros; ii) Disponibilidad y escalabilidad a través de infraestructura (hardware y software) montada en alta disponibilidad 7x24x365 con un nivel de servicio de 99,9 (60 servidores, 6 Tb de espacio en disco); iii) Confiabilidad a través de la plataforma de control de acceso (hardware y software) que permite asegurar el ambiente de confianza necesario para el desarrollo de transacciones sobre la plataforma; y iv) Interoperabilidad a través de una plataforma orientada a servicios (SOA) en la cual a la fecha existen ya varios servicios web (*web services*) en uso. Hoy en la plataforma hay operando 6 aplicaciones (meta 6).

Portal y Buscador del Estado. AGESIC llevó adelante un proyecto que tuvo como objetivo la transformación del Portal del Estado Uruguayo (PEU). El mismo abarcó la migración de la plataforma tecnológica y redefinición de la arquitectura de la información, de forma de potenciar la organización y búsqueda de información y servicios de interés público.

3. ANÁLISIS DEL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

El diseño del Programa pretendía introducir cambios institucionales y avanzar hacia un nuevo modelo de gestión pública basado en el gobierno electrónico. El Programa cumplió satisfactoriamente con las expectativas generadas, sentó bases institucionales, técnicas, de infraestructura y gerenciales para avanzar en la transformación del Estado uruguayo y en tener a las nuevas tecnologías como una herramienta fundamental de ese proceso. Pero estos avances alientan mayores y más complejos desafíos en las etapas futuras. Se consideró que en vista de las debilidades institucionales planteadas al momento del diseño de la operación fue acertado establecer en detalle muy preciso de los indicadores de monitoreo y medición de impacto de la operación (Matriz de Resultados). Se consideró que los plazos previstos originalmente fueron precisos, habiendo concluido la ejecución de la operación y habiendo alcanzado el 100% de las metas unos meses antes del plazo establecido.

Procedimientos en las adquisiciones y contrataciones. AGESIC destacó la muy buena experiencia en el trabajo con el Banco en materia de contrataciones y adquisiciones y destacó la flexibilidad a la hora de atender diferente tipo de requerimientos, así como la celeridad a la hora de otorgar las respectivas no objeciones.

Compatibilidad entre sistemas informáticos. Durante la vida del proyecto tuvieron lugar cambios importantes en la configuración de la plataforma y los sistemas informáticos de gestión de la AGESIC, lo cual permitió mejorar el monitoreo y la gestión de los proyectos en fase de desarrollo. Estos avances permitieron contar con información actualizada que facilitó la labor de apoyo a la ejecución por parte del equipo del Banco.

4. LECCIONES APRENDIDAS

La complejidad política en la transformación del Estado. La transformación institucional y gerencial de un servicio público no pasa por un tema exclusivamente técnico, tiene implicancias y connotaciones políticas que son relevantes. Se exige el compromiso y el involucramiento de las autoridades al más alto nivel, tanto en la definición de políticas para el GE como en la implementación de las soluciones. Este nivel jerárquico debe estar acompañado con el involucramiento decidido de los funcionarios, quienes deben estar convencidos de la oportunidad y conveniencia de la transformación para que esta sea exitosa.

Una respuesta integral para favorecer el GE. El Programa fue valuado como sumamente exitoso pero al mismo tiempo plantea nuevos desafíos que pasan fundamentalmente por poder construir soluciones de gestión pública basadas en potenciar aún más la acción simultánea y complementaria de diversas dependencias públicas. Donde se reconoce que para poder avanzar en este frente la respuesta debe ser integral, por un lado, seguir fortaleciendo el esquema institucional y gerencial desarrollado, acompañarlo de



programas de capacitación e incentivos con criterios técnicos claros que favorezcan el desarrollo de nuevos servicios con foco en las necesidades ciudadanas.

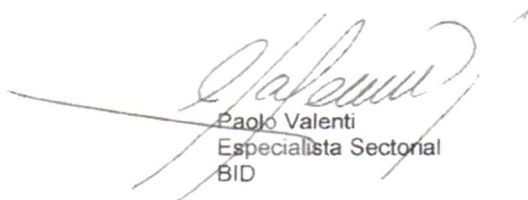
Los problemas en la acción colectiva dificultan el intercambio de experiencias y el aprendizaje. Muchas veces la colaboración tiende a ser percibida como una pérdida de poder en la medida que implica ceder autonomía en función de una acción colectiva más eficiente. Los organismos públicos suelen sentirse dueños de la información que producen y manejan y no tienen incentivos suficientes para compartirla, teniendo en cuenta que muchas veces el manejo de la misma constituye un factor de poder. Esta baja capacidad de interrelación ha provocado una enorme redundancia con diversidad de clasificaciones y codificaciones diferentes de los datos públicos. El Programa valoró muy positivamente la validez de instrumentos como los Fondos Concursables con criterios técnicos muy sólidos, procesos transparentes para postular propuestas y donde prima la motivación del proponente e importancia de la solución a desarrollar frente a la capacidad técnica de los diferentes proponentes.

Estrategias y soluciones alineadas con los objetivos del Gobierno. Uruguay fue capaz de crear en estos años una autoridad rectora (AGESIC) para una estrategia de modernización pública basada en el uso de las TICs. Estuvo encargada de formular e impulsar el proceso de desarrollo e innovación tecnológica para la transformación y modernización del Estado. Pero junto con el marco institucional que se ha creado se reconoce la importancia de que las soluciones de GE tengan en cuenta los objetivos de acción del gobierno. Esta experiencia dejó como lección la necesidad de poner a las TICs al servicio y como parte integral del proyecto de transformación del gobierno y de sus líneas estratégicas de trabajo. El GE no puede ser visto como un plan más en el que hacer público, tiene que ser parte integrante de las soluciones en materia de salud, educación, seguridad, comercio, administración tributaria, etcétera.

El avance del protagonismo en las demandas ciudadanas. En la medida que se avanza en la institucionalidad, en la infraestructura tecnológica de base, en la formación de funcionarios públicos y en el marco regulatorio y normativo necesario para favorecer el GE, va prevaleciendo y tomando cada vez más protagonismo una visión endógena del GE, que contemple las demandas, necesidades y preferencias de los destinatarios últimos de las políticas de GE: los ciudadanos. Llegado a los niveles de madurez en los cuales nos deja el Programa, los beneficios del GE se potencian cada vez más cuando se dispone de una ciudadanía que pueda ser una contraparte activa para el cumplimiento de las tareas de gobierno. Experiencias que ya son una referencia internacional como el Plan Ceibal están potenciando las demandas ciudadanas hacia un mejor aprovechamiento de las TICs en toda la sociedad y particularmente en su relación con el Gobierno. Los Centros de Atención Ciudadana (CAC), administrados por la OPP, son otro ejemplo en la misma dirección. Por lo tanto, una adecuada coordinación entre estas y otras experiencias (experiencias departamentales) serán base para la conformación de una verdadera estrategia de modernización del Estado en condiciones de poder aprovechar las capacidades que se han ido generando y que deberán tener como protagonistas a los ciudadanos.

5. CONCLUSIONES

El Programa logró el cumplimiento total de sus objetivos, en plazo y en forma. Los representantes del organismo ejecutor y organismos asociados (AGESIC, MEF y OPP) tienen una visión muy positiva acerca de los resultados del Programa. Un aspecto altamente valorado ha sido la conformación de un equipo técnico altamente capacitado para la gestión y apoyo a la estrategia de GE.



Paolo Valenti
Especialista Sectorial
BID



Jose Clastornik
Director Ejecutivo
AGESIC

Montevideo, 14 de octubre de 2011

Taller de Cierre
Lista de Participantes

Nombre	Institución
Diamela Bello	AGESIC
Mariano Berretta	AGESIC
Leticia Buela	AGESIC
José Clastornik	AGESIC
Melissa González	AGESIC
Marcelo Guinovart	AGESIC
Iris Janet López	OPP
Virginia Pardo	AGESIC
Emiliano Rojido	OPP
Cristina Zubillaga	AGESIC
Miguel Baruzze	BID
Roberto Fernandez	BID
Pablo Valenti	BID



Banco Interamericano de Desarrollo
Informe de Terminación de Proyecto –2006 PCR
Evaluación del Prestatario

Nombre del Proyecto: Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico en Uruguay

Agencia(s) Ejecutora(s): AGESIC

Prestatario: República Oriental del Uruguay

Fecha de Aprobación del Proyecto: 31 Mar 2008

Fecha Efectividad Contrato: 8 Abr 2008

Fecha Evaluación Prestatario: 31 Jul 2012

Fecha Taller de Cierre: 14 oct 2011

Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Prestatario

La probabilidad de Lograr su Objetivo(s) de Desarrollo:

☒ Muy Probable (MP) ☐ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Implementación del Proyecto:

☒ Muy Satisfactorio (MP) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PS) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:

☒ Muy Probable (MP) ☐ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Comentarios:

El proyecto ha sido muy exitoso. Se han logrado todas las metas propuestas y ha permitido dar un importante salto en el desarrollo del Gobierno Electrónico en el Uruguay y en la consolidación de AGESIC como Agencia de Gobierno.

El proyecto ha dejado como resultado los Proyectos ejecutados por el mecanismo de fondos concursables operativos en los distintos Ministerios, ha permitido la creación y consolidación de la Plataforma de gobierno electrónico con los servicios operativos y en funcionamiento que se han montado sobre dicha plataforma, se han desarrollado portales, ha permitido que se capacitara a cientos de funcionarios públicos y que se realizaran una serie de eventos que han permitidos sensibilizar a la ciudadanía y a los servidores públicos sobre numerosos temas de importancia relacionados al desarrollo tecnológico y su impacto: Seguridad informática, interoperabilidad, gestión de proyectos, protección de datos personales, entre otros.

Desempeño del Prestatario

Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto:

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PS) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

Creemos que a pesar de que al comienzo de la operación éramos una Agencia en pleno proceso de formación, el desempeño del equipo de AGESIC ha sido bueno en la medida en que se han logrado todos los resultados esperados. Hemos trabajado siempre en equipo con el Banco y eso nos ha permitido obtener una serie de aprendizajes que hemos aplicado en el resto de los procesos internos.

Desempeño del Banco

Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta qué punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento) así como asistencia técnica (y la flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación del proyecto. Sus comentarios serán incorporados en el PCR, sin ser alterados). Favor notar que esta sección será replicada sin alterar al cuerpo principal del PCR.

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PS) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

El desempeño del Banco ha sido excelente. Siempre han estado dispuestos a escuchar las dificultades que naturalmente se presentan en el desarrollo de un programa ambicioso y han encontrado formas de resolver los problemas con creatividad y una notable capacidad de adaptación a la realidad. Los tiempos en que hemos tenido las respuestas, las no objeciones y demás requerimientos ha sido por demás satisfactorio.

Sin embargo el aporte que más valoramos del Banco es el nivel de los profesionales con los cuales hemos interactuado, que han volcado un enorme caudal de conocimiento adquirido a lo largo de la ejecución de varios programas, y que han sido de extrema utilidad tanto en la etapa de diseño como en la de posterior seguimiento.

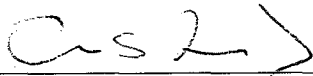
Sugerencias Adicionales para Mejorar el Desempeño del Banco

Comentarios/sugerencias adicionales para mejorar el futuro desempeño del Banco:

La comunicación con el equipo del Banco es muy fluida y siempre han sido muy receptivos a nuestros comentarios, por lo cual no tenemos comentarios adicionales.

Firma en representación del Organismo Ejecutor AGESIC:

Firma:



Aclaración de firma Cristina Zubillaga

Ing. Cristina Zubillaga, MC, PMP
Directora Adjunta

 **AGESIC**