

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## **URUGUAY**

### **PROGRAMA DE APOYO A LA ESTRATEGIA DE GOBIERNO DIGITAL**

**(UR-L1159)**

#### **PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Roberto Fernandez, Jefe de Equipo; Alejandro Pareja, Jefe Alterno; Aitor Cubo y Mariana Cataño (IFD/ICS); Catherine Barzi (CSC/CUR); Harold Villalba (SPD/SDV); Emilie Chapuis y Abel Cuba (FMP/CUR); Krysia Avila (LEG/SGO); e Irene Berardo (consultora).

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

## ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO .....	1
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS.....</b>	<b>2</b>
A. Antecedentes, problemática y justificación.....	2
B. Objetivos, componentes y costo .....	10
C. Indicadores claves de resultados.....	12
<b>II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS .....</b>	<b>13</b>
A. Instrumentos de financiamiento .....	13
B. Riesgos ambientales y sociales .....	14
C. Otros riesgos y temas claves .....	14
<b>III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.....</b>	<b>15</b>
A. Resumen de los arreglos de implementación .....	15
B. Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados .....	18

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

ENLACES ELECTRÓNICOS REQUERIDOS (EER)	
EER#1	<a href="#">Plan de Ejecución Plurianual (PEP) / Plan Operativo Anual (POA)</a>
EER#2	<a href="#">Plan de Monitoreo y Evaluación</a>
EER#3	<a href="#">Plan de Adquisiciones</a>

ENLACES ELECTRÓNICOS OPCIONALES (EEO)	
EEO#1	Análisis Económico del Proyecto 1.A. <a href="#">Informe</a> 1.B. <a href="#">Hoja de Cálculo</a>
EEO #2	<a href="#">Bases de Concurso para Proyectos de Fondos Concursables</a>
EEO #3	<a href="#">Filtro de Política de Salvaguardias (SPF) y Formulario de Evaluación de Salvaguardia (SSF)</a>

ABREVIATURAS	
AGESIC	Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CERT	<i>Computer Emergency Response Team</i>
EGDI	Índice de Desarrollo del Gobierno Electrónico
GSOC	<i>Government Security Operation Center</i>
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OE	Organismo Ejecutor
OSI	Índice de Servicios en Línea
PA	Plan de Adquisiciones
PCR	Informe de Terminación del Proyecto
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
PMR	Informe de Monitoreo de Progreso
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
TCR	Tribunal de Cuentas de la República
UNOPS	<i>United Nations Office for Project Services</i>

**RESUMEN DEL PROYECTO**  
**URUGUAY**  
**PROGRAMA DE APOYO A LA ESTRATEGIA DE GOBIERNO DIGITAL**  
**(UR-L1159)**

Términos y Condiciones Financieras				
<b>Prestatario:</b>			<b>Facilidad de Financiamiento Flexible<sup>(a)</sup></b>	
República Oriental del Uruguay			<b>Plazo de amortización:</b>	25 años
<b>Organismo Ejecutor (OE):</b>			<b>Período de desembolso:</b>	5 años
República Oriental del Uruguay, a través de la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC)			<b>Período de gracia:</b>	5,5 años <sup>(b)</sup>
<b>Fuente</b>	<b>Monto (US\$)</b>	<b>%</b>	<b>Tasa de interés:</b>	Basada en LIBOR
<b>BID (Capital Ordinario):</b>	25.000.000	83,33	<b>Comisión de crédito:</b>	<sup>(c)</sup>
			<b>Comisión de inspección y vigilancia:</b>	<sup>(c)</sup>
<b>Local:</b>	5.000.000	16,67	<b>Vida Promedio Ponderada (VPP):</b>	15,25 años
<b>Total:</b>	30.000.000	100	<b>Moneda de aprobación:</b>	Dólares de los Estados Unidos de América
Esquema del Proyecto				
<b>Objetivo/descripción del proyecto:</b> El programa contribuirá a la reducción de los costos transaccionales de ciudadanos y empresas para acceder a los servicios públicos, por medio de la simplificación de trámites a nivel sectorial y la utilización creciente del canal digital para la realización de trámites por parte de ciudadanos y empresas.				
<b>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento:</b> Será condición contractual especial previa al primer desembolso del financiamiento que el Prestatario, por sí o por intermedio del OE, haya presentado al Banco evidencia de la designación del coordinador general del programa (¶3.7).				
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna.				
Alineación Estratégica				
<b>Desafíos<sup>(d)</sup>:</b>	SI <input type="checkbox"/>	PI <input checked="" type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>	
<b>Temas Transversales<sup>(e)</sup>:</b>	GD <input checked="" type="checkbox"/>	CC <input type="checkbox"/>	IC <input checked="" type="checkbox"/>	

- <sup>(a)</sup> Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1) el Prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda, de tasa de interés y de productos básicos. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.
- <sup>(b)</sup> Bajo las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FFF), cambios en el periodo de gracia son posibles siempre que la Vida Promedio Ponderada (VPP) Original del préstamo y la última fecha de pago, documentadas en el contrato de préstamo, no sean excedidas.
- <sup>(c)</sup> La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.
- <sup>(d)</sup> SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).
- <sup>(e)</sup> GD (Igualdad de Género y Diversidad); CC (Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

## I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

### A. Antecedentes, problemática y justificación

- 1.1 **Contexto.** Uruguay ocupa una ubicación destacada en cuanto a disponibilidad y acceso a internet. El porcentaje de personas que utilizan internet en Uruguay es de 68,3%, mientras que el promedio para América Latina y el Caribe es 62,3% y para Estados Unidos 75,3%<sup>1</sup>. Por otro lado, el país ha logrado un muy alto nivel de desarrollo de gobierno electrónico; según la Encuesta 2018 de Naciones Unidas, Uruguay se ubicó en el lugar 34, en un ranking que abarca 193 países<sup>2</sup>. Estos avances le han reportado distintos reconocimientos al país en el ámbito internacional, entre los cuales cabe destacar su incorporación en 2018 al Grupo “Digital 7”<sup>3</sup>.
- 1.2 Uruguay dispone de una Agenda Uruguay Digital<sup>4</sup> y un Plan de Gobierno Digital 2020, los cuales orientan los planes de desarrollo digital de los distintos organismos gubernamentales. Los pilares del plan más relevantes para la problemática del programa son los siguientes: (i) “gobierno cercano”, que promueve la universalización de la comunicación entre ciudadanos y gobierno a través de medios digitales, el acceso integral y unificado de los ciudadanos a los portales de gobierno, y la transformación de los servicios del gobierno para ciudadanos y empresas; (ii) “gobierno inteligente”, que impulsa el uso intensivo de datos y de tecnologías emergentes en la generación y análisis de información estructurada, a utilizar en el diseño de servicios proactivos; (iii) “gobierno eficiente”, que postula el desarrollo de servicios y activos compartidos y la digitalización de los registros públicos; y (iv) “gobierno digital confiable”, que promueve la universalización de la identificación digital.
- 1.3 En Uruguay, de los ciudadanos que utilizaron Internet en 2016, 51% visitó páginas web de organismos públicos, 39% obtuvo información pública, 29% descargó archivos o formularios públicos, 20% buscó trabajo en el sector de gobierno,

---

<sup>1</sup> Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones.

<sup>2</sup> Fuente: [Índice de Desarrollo del Gobierno Electrónico \(EGDI\) de Naciones Unidas](#). Uruguay es el único país de América Latina con puntajes considerados muy altos por Naciones Unidas; y se ubica en esa categoría junto con Estados Unidos y Canadá en las Américas (posiciones 11 y 23 del ranking). Uruguay obtuvo un valor índice de 0,7858 para el Índice EGD. Este índice es un promedio ponderado de tres subíndices: (i) la disponibilidad y calidad de los servicios ofrecidos en línea (Índice de Servicios en Línea, OSI); (ii) el estado del desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones (Índice de Infraestructura de Telecomunicaciones); y (iii) el capital humano necesario (Índice de Capital Humano).

<sup>3</sup> El “D7” es una red colaborativa de un grupo de países caracterizados por un desarrollo digital destacado y un énfasis claro para proseguir en la misma ruta, integrado por Canadá, Corea del Sur, Estonia, Israel, Nueva Zelanda, Reino Unido y Uruguay. Este grupo devino en el “Digital 9” en noviembre de 2018, en virtud de la incorporación de México y Portugal.

<sup>4</sup> Esta agenda es un mapeo de todas las iniciativas relacionadas con la sociedad de la información y del conocimiento, alineadas con los objetivos de desarrollo del país, que son llevadas adelante por diversas instituciones públicas y privadas.

21% solicitó fecha de atención presencial o certificados, y 11% pagó en línea servicios o trámites con el gobierno<sup>5,6</sup>.

- 1.4 En años recientes, Uruguay ha realizado avances importantes en la oferta de acceso en línea a servicios e interacciones entre los ciudadanos y los organismos públicos. En 2015, el Gobierno de Uruguay lanzó el Programa Trámites en Línea, un programa transversal cuyo propósito es acercar el Estado a los ciudadanos reduciendo sus costos de traslado y espera, así como también reducir brechas en la equidad de acceso a los servicios las cuales se explican por un desajuste entre la distribución territorial de la población y la de las oficinas públicas donde se puede realizar trámites. A efectos de alcanzar su objetivo, el programa se propuso ofrecer la alternativa del acceso en línea para el 100% de los trámites de Administración Central para el año 2020, ampliando de ese modo las vías que tiene la ciudadanía para vincularse con esos organismos públicos. Este programa es apoyado por el Banco mediante el Programa de Mejora de Servicios Públicos y de la Interacción Estado-Ciudadano, préstamo 3625/OC-UR (actualmente en ejecución)<sup>7</sup>.
- 1.5 En el marco del programa mencionado, a diciembre de 2018, 96% de los 1.630 trámites y servicios de la Administración Central, podían iniciarse en línea, y 68% estaban habilitados para ser realizados en línea de principio a fin<sup>8</sup>. Este y otros logros posicionaron a Uruguay en el lugar 27 a nivel mundial y tercero en América Latina en el ranking de Servicios Gubernamentales en Línea de Naciones Unidas (2018)<sup>9</sup>.
- 1.6 Los avances de Uruguay reseñados en los párrafos precedentes se lograron mediante el esfuerzo conjunto de los organismos de la Administración Central bajo el liderazgo de Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC), entidad dependiente de la Presidencia de la República, que tiene entre sus cometidos claves promover la incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la gestión de los organismos y servicios públicos<sup>10</sup>. La institucionalidad elegida por

---

<sup>5</sup> Cabe señalar que los porcentajes de esta encuesta no suman 100 ya que la encuesta permitía registrar más de un tipo de utilización por cada persona. Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Encuesta de Usos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, 2016.

<sup>6</sup> Si bien estos datos deben ser considerados con cautela pues datan de 2016, son ilustrativos de la diferente adopción relativa según los distintos usos.

<sup>7</sup> El programa se viene ejecutando acorde a la programación original.

<sup>8</sup> Refiere a trámites con organismos de la Administración Central; excluye organismos descentralizados, empresas estatales y gobiernos departamentales y locales. Fuente: AGESIC.

<sup>9</sup> El subíndice de Servicios en Línea toma en cuenta las características de los portales nacionales, así como las políticas y estrategias aplicadas para la entrega de servicios gubernamentales en línea, tanto a nivel general del gobierno como en sectores específicos. El índice oscila entre los valores cero y uno, donde "uno" corresponde al puntaje obtenido por el país más adelantado mundialmente en esta dimensión. El valor índice de 0,89 obtenido por Uruguay, indica que el puntaje absoluto de Uruguay es 11% inferior al puntaje de Dinamarca (1,0), país líder mundial en esta dimensión en 2018. El OSI forma parte del índice general de desarrollo del gobierno electrónico mencionado en el ¶12.1. Fuente: Naciones Unidas, Encuesta 2018 sobre Desarrollo del Gobierno Electrónico.

<sup>10</sup> AGESIC es un órgano desconcentrado dentro de la estructura de la Presidencia de la República, creada mediante la Ley 17.930 del 19 de diciembre de 2005 (Artículo 72), cuyos cometidos fueron definidos por el Decreto 205/2006 del 26 de junio de 2006 y las atribuciones de sus autoridades máximas fueron determinadas por el Decreto 307/2007 del 27 de agosto de 2007.

Uruguay para el área de gobierno electrónico, con una entidad rectora del sector que se ubica cercana a la máxima autoridad del Poder Ejecutivo, sigue las buenas prácticas internacionales en la materia, y es considerado como uno de los factores claves del éxito de este país para avanzar sostenidamente en el desarrollo del gobierno digital.

- 1.7 Desde la creación de AGESIC, el Banco ha apoyado las sucesivas agendas de desarrollo digital mediante distintos instrumentos financieros: cinco operaciones de préstamo de inversión, tres bienes públicos regionales, una cooperación técnica nacional y diversos apoyos para temas específicos mediante componentes en cooperaciones técnicas regionales<sup>11</sup>. Con apoyo de estas operaciones se desarrolló: (i) una red privada de fibra óptica entre las sedes de los organismos del gobierno; (ii) una plataforma de interoperabilidad; (iii) una herramienta de gestión documental (“expediente electrónico”) disponible para toda la administración; (iv) un laboratorio de innovación en temas de gestión pública; (v) un programa nacional de historia clínica electrónica; y (vi) un Centro Nacional de Respuesta a Incidentes de Seguridad Informática y un Centro de Operaciones de Seguridad del Gobierno.
- 1.8 A pesar de los notables progresos de Uruguay en la disponibilidad de servicios digitales y de los éxitos logrados con los proyectos implementados con anterioridad con apoyo del BID, la adopción y uso cotidiano de los medios y servicios digitales disponibles por parte de los ciudadanos, las empresas y los funcionarios públicos implica un proceso a mediano y largo plazo, particularmente debido a los cambios culturales y de comportamiento involucrados. En este sentido, los datos presentados en el ¶1.3 muestran que aún existe un amplio margen para continuar avanzando en la reducción de los costos de transacción para los ciudadanos y las empresas que interactúan con el Estado.
- 1.9 En consecuencia, el problema general que se procura atender son los altos costos de transacción para los ciudadanos y empresas cuando acceden a bienes y servicios públicos o dan cumplimiento a obligaciones legales o regulatorias. Para el universo de 1.630 trámites de la Administración Central, durante 2018 se realizaron 832.000 tramitaciones por el canal digital, ya sea para procesar todo el trámite o solo una parte del mismo. Considerando que menos de 10% de los ciudadanos han realizado su último trámite, aunque sea parcialmente por medios digitales<sup>12</sup>, es notorio que existe un amplio margen para aumentar el volumen de las tramitaciones que se realizan en línea, lo cual permitiría generar ahorros sustantivos en costos de transacción<sup>13</sup>. Así, obtener la copia de un certificado de nacimiento es un trámite que se realiza 750.000 veces por año e implica un costo de transacción de US\$11 cada vez que se realiza<sup>14</sup>. Diversos trámites para

---

<sup>11</sup> Préstamos 1970/OC-UR, 2591/OC-UR, 3007/OC-UR, 3625/OC-UR y 4300/OC-UR; Bienes Públicos Regionales ATN/OC-14351-RG, ATN/OC-14357-RG y ATN/OC-15822-RG y Cooperación Técnica Nacional ATN/AA-15240-UR.

<sup>12</sup> Fuente: B. Roseth et al, El Fin del Trámite Eterno, BID (2018), p. 26, Gráfico RE5.

<sup>13</sup> No se dispone de datos del universo de tramitaciones anuales por todas las vías existentes.

<sup>14</sup> Estimación preliminar del número de solicitudes. Fuente: Dirección General de Registro de Estado Civil e Intendencia Montevideo. El costo de US\$11 refiere a la tramitación en forma presencial tradicional, y se compone de una tarifa que cobra el Registro por la expedición de la partida (US\$3); el costo de transporte de la persona hasta el Registro (US\$2 correspondientes a dos boletos de transporte urbano colectivo); y un costo de oportunidad del tiempo del ciudadano (US\$6 por concepto de productividad o salario perdido durante la asistencia a la oficina del Registro).



empresas, tales como la inscripción y modificación de sociedades anónimas y sociedades de responsabilidad limitada en la Dirección General de Registros, con un uso promedio de 8.800 tramitaciones por año, implican un alto número visitas presenciales por parte de los representantes de las empresas que podrían ser suprimidas o reducidas. Por otro lado, en múltiples casos, la complejidad de los trámites afecta particularmente a las mujeres, tanto por el dificultoso acceso a servicios específicos para éstas (por ejemplo, los asociados a violencia de género), como así también los servicios para niños, personas de la tercera edad y otras con discapacidades (por ejemplo, servicios de salud, educación y otros servicios sociales), quienes suelen depender del apoyo de mujeres y por ende resultan afectados por las dificultades de acceso.

- 1.10 **El principal desafío.** Este problema general es causado por los siguientes problemas específicos: (i) complejidad de los trámites; y (ii) baja utilización de los trámites disponibles en línea<sup>15</sup>.
- 1.11 **Alta complejidad de los trámites.** A pesar de los avances realizados, los trámites aún mantienen una complejidad relativamente alta para ciudadanos y empresas. En ello inciden varios factores causales, sobre los cuales se procurará incidir significativamente mediante el Componente 1 del programa. Por una parte, subsisten numerosas solicitudes de documentación externa y pasos innecesarios para completar los trámites. El trámite para registro de propiedades de inmuebles en Uruguay conlleva 9 pasos, casi el doble de los 4,7 pasos que insume en países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y arriba de los 7,2 pasos del promedio de América Latina<sup>16</sup>. Una señal indirecta de la complejidad es el alto nivel de deserción en los trámites iniciados en línea: en Uruguay, un 78% de las tramitaciones iniciadas en línea durante el primer semestre de 2019, no fueron culminadas por los ciudadanos, reflejando en general obstáculos o requisitos inesperados<sup>17</sup>.
- 1.12 En segundo lugar, aún en la realización de trámites en línea, el tránsito por las distintas etapas del trámite no es sencillo ni satisfactorio desde el punto de vista del ciudadano. Una señal de ello es que en América Latina, un 55% de las personas encontraron poco o nada satisfactoria su última experiencia al realizar un trámite en línea<sup>18</sup>. Además, los usuarios de trámites en Uruguay muestran una satisfacción superior con respecto a los trámites realizados en el canal presencial que con los realizados en el canal en línea<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> La realización del trámite en línea en lugar de presencial reduce costos de transacción para los ciudadanos por la disminución del tiempo y costos de traslado hasta los organismos; por lo tanto, una baja adopción de esta modalidad actúa en contra de la reducción general de los costos de transacción.

<sup>16</sup> Fuente: Banco Mundial, Índice *Doing Business*, 2018.

<sup>17</sup> Se estima que este porcentaje está sobredimensionado debido a la omisión de la acción de finalización del trámite en línea por parte de algunos usuarios y funcionarios, aún en casos de finalización exitosa. Si bien no se dispone de estadísticas robustas del nivel de deserción de los trámites en línea una vez iniciados, algunas estimaciones preliminares ubican la tasa de completitud de los trámites iniciados en línea en solo 22%, lo cual equivale a una tasa de deserción de 78%. Fuente: AGESIC. Se están tomando medidas por parte de AGESIC para mejorar la metodología de medición de estas tasas. El nivel de deserción es considerado un indicador proxy de la calidad y usabilidad de los trámites en línea.

<sup>18</sup> Refiere a una encuesta a ciudadanos latinoamericanos con altos niveles de calificación. Fuente: B. Roseth et al, *El Fin del Trámite Eterno*, BID (2018), p. 140.

<sup>19</sup> Fuente: *Simplificando Vidas*, A. Pareja et al (2016), p. 56, Cuadro 4.

- 1.13 Un tercer factor causal de la alta complejidad de los trámites radica en el rezago relativo de los registros públicos. Esto es debido a que en muchos trámites de ciudadanos y empresas se requieren documentos expedidos por los registros públicos de personas, bienes y actos jurídicos de relevancia, como lo son las inscripciones de nacimientos, cambios de estado civil, constitución y modificación de sociedades (empresas), y otros. Por ello, los problemas de acceso, complejidad o alto costo en los registros provocan insatisfacción en los usuarios de trámites de múltiples servicios y sectores. Los registros públicos son instituciones de larga data y las normas que las rigen suelen tener una antigüedad elevada. Ciertas características inherentes a los registros públicos actúan como limitantes para una gestión eficaz y eficiente: (i) tienen un muy elevado celo por la custodia de la información; (ii) requieren de una multiplicidad de interacciones presenciales como medio para evitar usurpaciones de identidad; y (iii) utilizan procesos de gestión interna altamente artesanales y complejos. Estas limitaciones provocan diversos inconvenientes: (i) generan altos costos de transacción para ciudadanos y empresas; (ii) implican procesos lentos y engorrosos para gestionar la información documental; (iii) restringen las posibilidades de compartir información en forma electrónica con organismos públicos que requieren de sus constancias o certificados como requisito para sus trámites; y (iv) presentan altas resistencias a la modernización<sup>20</sup>.
- 1.14 Además, se ha identificado un factor causal relacionado con la dependencia de los trámites con respecto a los sistemas de archivo de información en soporte de papel. Ello determina elevados tiempos de búsqueda de datos del ciudadano, registro de nueva información y almacenamiento ordenado de la misma<sup>21</sup>.
- 1.15 Por otra parte, un quinto factor causal de la elevada complejidad refiere a las precauciones que deben tomar los organismos públicos para asegurarse de la identidad de las personas que solicitan documentos, servicios o beneficios. Esto determina que el ciudadano deba presentarse en forma personal y directa ante los organismos para verificar su identidad, por medio de su documento de identidad y el reconocimiento facial que éste permite.
- 1.16 Un sexto factor causal identificado refiere a la falta de capacidades técnicas de parte del personal de los organismos públicos para manejar los datos y procesos de atención con efectividad y celeridad, lo cual dificulta la implementación de trámites más ágiles y proactivos.
- 1.17 Finalmente, si bien existe una estrategia transversal de equidad de género en el estado uruguayo, existen desafíos pendientes a nivel de la prestación de servicios y realización de trámites específicos. El acceso a servicios de salud y de asistencia social en situaciones de violencia basada en género, situaciones de acoso laboral y servicios relacionados con el sistema de cuidados presenta dificultades debido a la multiplicidad de organismos vinculados a la temática que

---

<sup>20</sup> Se estima en 880.000 el número de veces que se expiden partidas de nacimiento cada año; que representa el equivalente de 25% de la población del país; y se inscriben 45.000 nacimientos y 35.000 defunciones por año. Por otra parte, se expide por parte del Registro General de Bienes, 127.000 documentos relativos a propiedades inmuebles, 115.000 relativos a vehículos automotores y 19.300 relativos a sociedades comerciales, anualmente.

<sup>21</sup> No se dispone de datos fehacientes de estos microprocesos de las funciones básicas de administración en Uruguay.

prestan servicios a la ciudadanía. Estas dificultades afectan especialmente a las mujeres y les generan obstáculos adicionales y elevados costos de acceso a servicios públicos altamente sensibles.

- 1.18 **Bajo uso efectivo del acceso en línea a los servicios del gobierno por parte de los ciudadanos.** Apenas 5% de los ciudadanos realizaron su último trámite en línea de principio a fin en Uruguay en 2018, mientras que 9,5% lo realizaron en línea parcialmente. El bajo índice de adopción no es exclusivo de Uruguay sino un fenómeno generalizado en la región y aun internacionalmente. El grado de adopción en Uruguay es algo superior al del promedio de América Latina, donde un 3,7% de las personas hicieron su último trámite completamente en línea, y un 7,4% al menos parcialmente en línea<sup>22</sup>. El comportamiento de los ciudadanos con respecto al uso de los trámites en línea es considerado un fenómeno multifactorial, en el cual inciden factores tales como la confianza del ciudadano tanto en la tecnología en sí misma como también en la idoneidad de los organismos en el manejo de la tecnología. También influye la autoconfianza de las personas para estar en condiciones de superar las eventuales dificultades de un trámite realizado en línea. Por otra parte, la relativa lentitud de los cambios culturales en la sociedad y especialmente en ciertos tramos de edad de la población, contrasta con la relativa rapidez de los cambios tecnológicos en el ámbito de la gestión de la información y las comunicaciones. Mientras, solo 9% de los adultos usuarios de internet en Uruguay reservaron fecha o solicitaron certificados o licencias en 2010, dicho parámetro fue 21% en 2016<sup>23</sup>; es decir que la adopción de los servicios gubernamentales en línea está en aumento gradual, aunque a una velocidad menor al avance en la oferta de los servicios en línea.
- 1.19 La baja adopción de los trámites en línea responde a varios factores determinantes: (i) si bien existe un catálogo de trámites y servicios ([tramites.gub.uy](http://tramites.gub.uy)) que contiene información para el acceso en línea a todos los trámites y servicios de la Administración Central, desde el punto de vista del ciudadano aún resulta difícil identificar la cadena de trámites necesarios para cubrir una necesidad individual específica; (ii) aunque el acceso a internet en Uruguay es elevado, muchos ciudadanos aún carecen de conocimiento acerca de la disponibilidad de trámites en línea o no cuentan con la confianza en sí mismos para llevar adelante el trámite en línea, en 2017, 67% de ellos aún no conocía la existencia del portal [tramites.gub.uy](http://tramites.gub.uy), y 53% de ellos no tenían la autoconfianza necesaria para realizar compras o transacciones en línea<sup>24</sup>; (iii) los organismos públicos carecen de capacidades para promover un relacionamiento digital con los usuarios de sus servicios e implementar mecanismos de participación

---

<sup>22</sup> Fuente: El Fin del Trámite Eterno, BID (2018), basado en datos de Encuesta Latinobarómetro 2017. Además, para una muestra de 10 trámites en 6 ministerios, la cantidad de gestiones realizada mediante el canal digital en 2018 representó 4,5% de un total de 405.000 gestiones en dichos trámites; fuente: AGESIC. En España y Reino Unido, alrededor de 33% de las personas realizaron al menos un trámite en línea en 2017. Fuente: OCDE, *Government at a Glance* (2017).

<sup>23</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Encuesta de Usos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, 2016.

<sup>24</sup> La autoconfianza de los ciudadanos para realizar compras y transacciones en línea ha aumentado considerablemente, de 33% de los ciudadanos en 2013 a 47% en 2017. Además, según declaración de los propios ciudadanos, un 45% de los internautas adultos han realizado pagos en línea a 2017 (versus solo 10% en 2014). Ambos indicadores revelan una evolución positiva muy destacable. Fuente: Encuesta de Conocimientos, Actitudes y Prácticas de Ciudadanía Digital, AGESIC, 2017.

ciudadana; (iv) hay un insuficiente conocimiento acerca de las actitudes y preferencias de los ciudadanos en cuanto a las modalidades de los trámites públicos<sup>25</sup>; y (v) los organismos públicos presentan limitaciones en sus capacidades de almacenamiento y procesamiento de información que dificultan un manejo más ágil y eficiente de los servicios, tanto en lo referente a los procesos internos como al servicio de atención directa a los ciudadanos<sup>26</sup>. Para estos cinco factores causales, se desarrollarán los correspondientes productos y actividades en el marco del Componente 2 del programa.

- 1.20 **Complementariedad con otras operaciones del Banco.** El presente programa se complementa con una operación de fortalecimiento de la ciberseguridad en Uruguay, actualmente en preparación, la cual dotará a AGESIC de herramientas avanzadas para proteger el entorno digital de Uruguay, incluyendo organismos públicos y privados. Ello es relevante pues permitirá proteger el espacio cibernético de los trámites digitalizados, así como los sistemas informáticos y las bases de datos de los organismos; y esto redundará en brindar confianza a la ciudadanía para usar los canales digitales en sus trámites personales o empresariales, en especial la “usurpación de identidad” que es una de las principales preocupaciones de usuarios y entidades. En particular, se instalarán sensores de actividad maliciosa en toda la red de datos a efectos de aumentar la capacidad de detección temprana de incidentes de seguridad cibernética<sup>27</sup>. La coordinación técnica y operativa entre estos programas, así como también los préstamos 3625/OC-UR y 4300/OC-UR actualmente en ejecución, está asegurada en virtud del liderazgo unificado de los mismos por parte del Director Ejecutivo de la Agencia, apoyado en las gerencias dentro del esquema organizacional de AGESIC para el liderazgo técnico y en la Unidad de Gestión Estratégica para el monitoreo conjunto de las actividades y productos.
- 1.21 **Experiencia del Banco y lecciones aprendidas.** Este proyecto aprovechará la experiencia del Banco en otros proyectos que apoyan la modernización de trámites y servicios públicos, entre ellos: los Programas de Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico en el Uruguay I y II (1970/OC-UR y 2591/OC-UR), Mejora de los Servicios Públicos y la Interacción Estado-Ciudadano (3625/OC-UR), y Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico en el Sector Salud de Uruguay (3007/OC-UR y 4300/OC-UR). En esta misma línea, el Banco ha apoyado proyectos en Chile (3298/OC-CH), Ecuador (3073/OC-EC y 4364/OC-EC), Panamá (3683/OC-PN) y Perú (4399/OC-PE). De estas experiencias, el proyecto capitalizará como lecciones aprendidas la conveniencia de unicidad de la conducción estratégico-política del proyecto y la necesidad de realizar un monitoreo estricto de los procesos de contratación. Asimismo, el proyecto

---

<sup>25</sup> AGESIC realiza la Encuesta Conocimientos, Actitudes y Prácticas la cual brinda información de las conductas de los ciudadanos con respecto a internet y al uso de la red para comercio electrónico, transacciones financieras en línea y uso de trámites públicos en línea. Pero no profundiza en los factores que obstaculizan una mayor adopción de los trámites en línea.

<sup>26</sup> En su configuración actual, ni la infraestructura informática ni los programas estarían en capacidad de hacer frente a una adopción acelerada de los trámites en línea.

<sup>27</sup> AGESIC es la institución responsable de la ciberseguridad en Uruguay y cuenta con un CERT (*Computer Emergency Response Team*) y un GSOC (*Government Security Operation Center*). Ambos centros están equipados con recursos humanos y tecnológicos capaces de proteger la inversión en tecnología que se realizará con esta operación.

capitalizará los aprendizajes de los préstamos 1970/OC-UR<sup>28</sup> y 2591/OC-UR<sup>29</sup> en cuanto a la gestión del mecanismo de fondos concursables como instrumento para impulsar reformas o innovaciones en los distintos organismos públicos. Además, se aprovecharán las lecciones aprendidas en la implementación del préstamo 3625/OC-UR en relación con la contratación de múltiples firmas consultoras en un solo proceso licitatorio para prestar servicios similares en distintos sectores u organismos, con el consiguiente ahorro de tiempos de procesamiento y costos administrativos. Por último, se utilizarán aprendizajes de la implementación del préstamo 3007/OC-UR en cuanto a la relevancia de la articulación de intereses y objetivos con distintos actores de la academia, empresas y otros actores vinculados a la problemática, por medio de la conformación de consejos consultivos.

1.22 Por otra parte, el proyecto se beneficiará de las conclusiones y resultados de estudios realizados por el Banco en materia de entrega de servicios y simplificación administrativa para una más eficiente y efectiva gestión pública. El análisis publicado en “Gobiernos que Sirven”<sup>30</sup> concluye que es clave mejorar tres vectores de la gestión organizacional: (i) la integración; (ii) la simplificación; y (iii) el gerenciamiento; ya que éstos llevan a mejoras en la efectividad del gobierno y en la satisfacción de los ciudadanos. En el marco del estudio “Simplificando Vidas”, el relevamiento y análisis sobre calidad de servicios públicos y satisfacción de los ciudadanos realizado en varios países de la región<sup>31</sup> arrojó evidencia sobre la efectividad de la incorporación de tecnologías de la información y las comunicaciones, así como de la gestión de la relación con los ciudadanos<sup>32</sup>, ya que conducen a una mayor satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos y los organismos estatales en general. Por último, en la publicación “El Fin del Trámite Eterno”<sup>33</sup>, se presentan los diferentes tipos de beneficios que generan los trámites digitales y se analizan los factores que favorecen u obstaculizan la adopción de los trámites digitales por parte de la ciudadanía<sup>34</sup>, lo cual es aprovechado para beneficio del diseño del presente proyecto.

1.23 **Alineación estratégica.** El programa es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008) y se alinea con el desafío de desarrollo de Productividad e Innovación, al promover la innovación en el Estado por intermedio de la transformación digital y la implementación de proyectos basados en tecnologías emergentes. El programa también está alineado con las áreas transversales de: (i) Igualdad de Género y Diversidad, a través de la simplificación y mejoramiento en calidad de al menos 10 trámites atinentes a servicios de atención social, policial y de salud para atención de problemáticas de género, incluyendo temas de violencia y acoso (¶1.26); y (ii) Capacidad

---

<sup>28</sup> Ver: [Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico](#).

<sup>29</sup> Ver: [Programa de Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico en Uruguay II](#).

<sup>30</sup> Ver: [Gobiernos que sirven: Innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos](#). Autores P. Fariás et al, BID, 2016.

<sup>31</sup> Ver: [Simplificando vidas: Calidad y satisfacción con los servicios públicos](#), Alejandro Pareja et al, BID, 2016.

<sup>32</sup> Por ejemplo, mediante sistemas de “Customer Relationship Management”.

<sup>33</sup> Ver: [El fin del trámite eterno: Ciudadanos, burocracia y gobierno digital](#), B. Roseth, A. Reyes y C. Santiso, BID, 2018.

<sup>34</sup> Los principales factores que inciden en la adopción ciudadana serían: (i) disponibilidad de trámites en línea; (ii) capacidad de los ciudadanos en distintos ámbitos como conectividad, familiaridad con la internet, etc.; (iii) la calidad de la experiencia del usuario en el trámite en línea; y (iv) las preferencias y otros aspectos culturales.

Institucional y Estado de Derecho, por medio del fortalecimiento transversal del Estado para la transformación digital y la prestación de servicios gubernamentales. Adicionalmente, el programa contribuirá con el Marco de Resultados Corporativos 2016-2019 (GN-2727-6), ya que contribuye a elevar el "número de agencias gubernamentales beneficiadas mediante el fortalecimiento de sus instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos". Asimismo, el programa está alineado con la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2) por aportar al tema "Instituciones para la Innovación y el Desarrollo Tecnológico" en particular a los objetivos: (i) mejorar las políticas y la acción gubernamental en el sector de las TIC; (ii) desarrollar un capital humano de avanzada; y (iii) fortalecer instituciones y redes. El programa está alineado con la Estrategia de País con Uruguay 2016-2020 (GN-2836) en su área prioritaria de "mayor eficiencia de las instituciones públicas", a través del objetivo estratégico de "fortalecer los sistemas de gestión pública". Finalmente, la operación se encuentra incluida en la Actualización del Anexo III del Informe sobre el Programa de Operaciones de 2019 (GN-2948-2).

- 1.24 **Enfoque estratégico.** Ante el contexto descrito, la estrategia general del programa apunta a maximizar la adopción de los trámites y servicios electrónicos a través de una mejora en los canales de acceso y a hacer efectiva la transformación digital a través de la utilización de los activos compartidos ya generados o nuevos<sup>35</sup>, con una importante gestión del cambio a nivel de los procesos internos en los distintos organismos públicos.

## **B. Objetivos, componentes y costo**

- 1.25 **Objetivo del programa.** El programa contribuirá a la reducción de los costos transaccionales de ciudadanos y empresas para acceder a los servicios públicos, por medio de la simplificación de trámites a nivel sectorial y la utilización creciente del canal digital para la realización de trámites por parte de ciudadanos y empresas. El programa está integrado por tres componentes:
- 1.26 **Componente 1. Simplificación de trámites a nivel sectorial (US\$9.170.159 BID; US\$1.834.472 Local).** El objetivo de este componente es hacer disponible para los ciudadanos y empresas trámites de mejor calidad y usabilidad en los organismos de la Administración Central. Para ello, el componente financiará: (i) simplificación de trámites seleccionados, avanzando en la supresión de requisitos por un creciente uso de la interoperabilidad e incorporando acciones proactivas de parte de los organismos hacia los ciudadanos<sup>36</sup>; se prevé mejorar la calidad de 513 trámites, los que serán seleccionados en función de: (a) su elevado nivel de utilización; (b) aquellos con mayor número de reclamos ciudadanos con su funcionamiento; (c) los que tuvieron evaluaciones de calidad de *software* insatisfactorias; y (d) los que ofrecen posibilidades de supresión de requisitos al ciudadano gracias a la

<sup>35</sup> Algunos ejemplos de activos compartidos son herramientas de uso transversal tales como e-oficios, notificaciones digitales y gestión de apoderados, las cuales AGESIC diseña, contrata su desarrollo y pone a disposición de todos los organismos sin costo de acceso o uso.

<sup>36</sup> Por medio de acciones tales como renovaciones automáticas de documentos oficiales.

interoperabilidad entre bases de datos de distintos organismos; (ii) mejora de la calidad del canal en línea, incluyendo la incorporación de tecnologías emergentes<sup>37,38</sup>; (iii) reingeniería y digitalización de los registros de bienes y personas<sup>39</sup>; (iv) desarrollo e implementación de un modelo de gestión administrativa desmaterializada; (v) desarrollo e implementación de un nuevo modelo de identificación y atención a la ciudadanía; (vi) capacitación a funcionarios públicos para el mantenimiento y sostenibilidad de los trámites en línea<sup>40</sup>; y (vii) simplificación y mejora de la calidad de trámites con enfoque de género, para lo cual se aumentará la facilidad de acceso y la calidad de la atención en 10 servicios de atención social, policial y de salud para atención de problemáticas de género, incluyendo las referidas a violencia de género.

- 1.27 **Componente 2. Instrumentos para una mayor adopción del canal digital (US\$8.641.462 BID; US\$1.728.707 Local).** Este componente tiene por objetivo aumentar el uso y adopción del canal digital por parte de los ciudadanos. Para ello, mediante este componente se financiará: (i) la consolidación de la estrategia de portal unificado (<https://www.gub.uy/>); (ii) el diseño y puesta en marcha de una estrategia de sensibilización y capacitación a la ciudadanía<sup>41</sup>; (iii) la elaboración e implementación de herramientas de participación para ser utilizadas por múltiples organismos públicos<sup>42</sup>; (iv) el desarrollo e implementación de herramientas analíticas sobre el uso y desempeño de los canales de atención a los ciudadanos<sup>43</sup>; y (v) el fortalecimiento de la capacidad de almacenamiento y cómputo en la nube para sostener el aumento de datos y tráfico debido a la mayor utilización de los trámites en línea.

---

<sup>37</sup> Tales como inteligencia artificial, *robotic process automation*, *blockchain*, y otras. A [AGESIC](#) le compete “investigar nuevas tecnologías, participar en proyectos piloto y promover la adopción de nuevas herramientas informáticas”. AGESIC tiene un rol clave en asesorar y guiar a los restantes organismos del Estado para sacar provecho de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) con eficiencia y eficacia, incluyendo la incorporación de tecnologías emergentes.

<sup>38</sup> Los productos; (i) y (ii) se implementarían parcialmente mediante el mecanismo de “fondos concursables” (Ver ¶3.8 y [EEO#2](#)).

<sup>39</sup> Una gran diversidad de trámites de múltiples organismos de la Administración Central exige como requisito para sus trámites o servicios que los ciudadanos o empresas presenten constancias o certificados que son expedidos por los registros públicos. Por ello, los registros tienen una gran interrelación funcional con los trámites de la administración. Además, los registros manejan volúmenes de datos altos, tanto de *stock* como de *flujo*, los cuales requieren de elevados niveles de seguridad. Por ello, la racionalización y digitalización de los registros amerita una atención especial en el marco del programa.

<sup>40</sup> AGESIC dispone de un equipo de gestión del cambio que brinda apoyo a los organismos que lo requieren en virtud de sus capacidades internas. Por otra parte, con el liderazgo de AGESIC se creó y está en funcionamiento una comunidad de práctica que cuenta con la participación de organismos públicos, firmas consultoras y academia.

<sup>41</sup> La estrategia contemplará una dedicación especial a minimizar las brechas de acceso a trámites en línea por parte de grupos poblacionales relativamente alejados del uso de la tecnología, como son las personas de nivel educativo bajo, los adultos mayores y los habitantes de las zonas más alejadas de la capital del país. Se prevé reforzar acciones ya iniciadas con apoyo de: Plan Ibirapitá (laptops para personas jubiladas-adultos mayores), acciones de organizaciones sociales que llegan a todo el territorio nacional e iniciativas del Ministerio de Desarrollo Social.

<sup>42</sup> Refiere a distintos medios como foros, chats, encuestas y otros, por medio de los cuales los ciudadanos brindan sus puntos de vista o sus iniciativas en torno a temas de interés público.

<sup>43</sup> Estas herramientas – destinadas potencialmente a todos los organismos y unidades de la Administración Central - están diseñadas para analizar el comportamiento de la ciudadanía en su interacción con los trámites digitales tanto desde una óptica cuantitativa como cualitativa. Producto a implementar parcialmente mediante “fondos concursables” (Ver ¶3.8 y [EEO#2](#)).

- 1.28 **Componente 3. Fortalecimiento transversal del Estado para la transformación digital (US\$6.426.420 BID; US\$1.285.593 Local).** Se trata de un componente de apoyo cuyo objetivo es viabilizar la implementación y sostenibilidad de los otros componentes del programa, por medio del suministro a la administración pública en general, de activos compartidos y capacidades para la gestión del gobierno digital, así como el fortalecimiento del rol rector de AGESIC<sup>44</sup>. El componente financiará las siguientes actividades: (i) implantación de un modelo de transformación digital organizacional<sup>45</sup>; (ii) desarrollo de un modelo de gestión holística de datos (Datos 360); y (iii) apoyo a la elaboración de una estrategia de posicionamiento y relacionamiento internacional del país en materia de desarrollo digital<sup>46</sup>.
- 1.29 **Coordinación y administración del proyecto (US\$761.959 BID; US\$151.228 Local).** Se han identificado costos de coordinación, auditoría, monitoreo y evaluación estimados en US\$913.187, equivalentes al 3% del costo total del programa.
- 1.30 **Principales beneficiarios.** Los beneficiarios finales serán los ciudadanos en general, quienes requerirán un menor uso de su propio tiempo para realizar sus trámites e incurrirán en menores gastos para trasladarse hasta los organismos de la administración para solicitar servicios o cumplir con sus obligaciones. Asimismo, las empresas como usuarias de trámites tendrán que soportar menores costos operativos por requerirse una menor cantidad de pasos totales en los trámites, un menor número de requisitos, y por la sustitución de interacciones presenciales por interacciones en línea. Por otro lado, los funcionarios públicos también se beneficiarán al contar con herramientas tecnológicas más avanzadas para cumplir con sus funciones.

### C. Indicadores claves de resultados

- 1.31 **Resultados esperados.** Los resultados esperados más relevantes son: (i) la reducción del tiempo invertido por ciudadanos y empresas para interactuar con los servicios públicos, medido por los gastos y tiempos dedicados a realizar sus trámites; (ii) la reducción del nivel de deserción en la realización de trámites iniciados en línea; y (iii) un aumento del uso del canal digital por parte de ciudadanos y empresas para la realización de sus trámites.
- 1.32 **Evaluación económica.** Se estima una rentabilidad económica razonable para el proyecto, con un Valor Presente Neto de US\$7,3 millones, una Tasa Interna de Retorno de 24% y una Razón Beneficio-Costo de 1,29. Los beneficios fueron

---

<sup>44</sup> Como parte del rol rector en el área de gobierno digital, a AGESIC le compete elaborar documentos técnicos, realizar pruebas de concepto, desarrollar jornadas técnicas y emitir guías y normas técnicas, para su aplicación por parte de los distintos organismos estatales.

<sup>45</sup> Incluye el perfeccionamiento y modernización de varias herramientas de uso transversal tales como e-oficios, notificaciones digitales, expediente electrónico, archivo digital, agenda electrónica y gestión de apoderados. Este producto se implementará en parte mediante el mecanismo de “fondos concursables” (Ver ¶3.8 y [EEO#2](#)).

<sup>46</sup> El producto tiene por objetivo establecer una vinculación del país en distintos ámbitos internacionales en la temática del desarrollo digital, incluyendo relacionamiento con organismos internacionales, gobiernos y firmas. Ello abarca por ejemplo, ámbitos como el Grupo D9, así como el apoyo al Ministerio de Relaciones Exteriores que creó un Consulado en la ciudad de San Francisco, cuya prioridad es fomentar relaciones con las entidades protagonistas de la revolución tecnológica mundial, presentes en esa zona.



estimados a partir del costo de transacción ahorrado por los ciudadanos y empresas en virtud de la reducción de interacciones presenciales requeridas para completar sus trámites. Dicho costo de transacción se integra con el valor del tiempo destinado a trasladarse hasta el organismo a fin de realizar una interacción presencial más el costo de transporte correspondiente y fue valorizado en US\$7,95 por interacción evitada, según el [análisis económico del proyecto](#). Ante un escenario adverso, con bajas tasas de adopción de los trámites en línea por parte de los ciudadanos y empresas, el Valor Presente Neto sería de US\$0,5 millones, la Tasa Interna de Retorno de 13% y la Razón Beneficio-Costo de 1,02. En cambio, en un escenario favorable, caracterizado por tasas de adopción elevadas, el Valor Presente Neto sería de US\$20,9 millones, la Tasa Interna de Retorno 41% y la Razón Beneficio-Costo 1,85.

## **II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS**

### **A. Instrumentos de financiamiento**

- 2.1 El programa tiene un costo total de US\$30.000.000, de los cuales US\$25.000.000 serán financiados por el Banco bajo un préstamo de inversión específica con cargo a los recursos del Capital Ordinario, y US\$5.000.000 serán financiados con aporte local. Las categorías de gastos que serán cubiertas por el proyecto incluyen adquisición de bienes, servicios y consultorías. Los costos financieros del proyecto y los gastos corrientes que genere serán cubiertos con recursos del Tesoro General de la Nación. Serán elegibles para ser financiados con cargo a los recursos del préstamo todos los costos inherentes al proyecto, incluyendo los impuestos aplicables a las adquisiciones y contrataciones.
- 2.2 Se estima un plazo de ejecución y desembolso del préstamo de cinco años, el cual es acorde con la programación de las actividades previstas. Los costos estimados por componente y los desembolsos anuales proyectados se muestran en los Cuadros 1 y 2 a continuación:

**Cuadro 1. Costos estimados del programa (US\$ millones)**

Componentes	BID	Local	Total	%
<b>Componente 1.</b> Simplificación de trámites a nivel sectorial	9,2	1,8	11,0	36,68
Mejoras de calidad de trámites	3,7	0,7	4,4	14,76
Identificación digital	1,2	0,2	1,4	4,64
Registros de personas, empresas y bienes	1,8	0,4	2,2	7,44
Gestión administrativa desmaterializada	1,2	0,2	1,4	4,48
Identificación y atención ciudadana	1,0	0,2	1,2	4,08
Capacitación	0,3	0,1	0,4	1,28
<b>Componente 2.</b> Instrumentos para una mayor adopción del canal digital	8,7	1,7	10,4	34,57
Portal Gub.uy	3,6	0,7	4,3	14,38
Sensibilización y capacitación a ciudadanía	1,1	0,2	1,3	4,31
Participación electrónica ciudadanía	0,9	0,1	1,0	3,39
Análisis de canales de atención	0,3	0,1	0,4	1,33
Almacenamiento y cómputo en la nube	2,8	0,6	3,4	11,16
<b>Componente 3.</b> Fortalecimiento transversal del Estado para la transformación digital	6,4	1,3	7,7	25,71
Portafolio para gestión administrativa documental	1,0	0,2	1,2	4,05
Modelo de transformación digital organizacional	4,5	0,9	5,4	18,13
Modelo de gestión holística de datos	0,3	0,1	0,4	1,37
Estrategia de posicionamiento internacional	0,6	0,1	0,7	2,16
Coordinación y administración del proyecto	0,7	0,2	0,9	3,04
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Cuadro 2. Flujo anual de desembolsos BID (en US\$)**

Fuente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
<b>BID</b>	2.500.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	4.500.000	25.000.000
<b>Local</b>	206.875	1.204.193	1.156.219	1.278.740	1.153.973	5.000.000
<b>%</b>	9,02	24,02	23,85	24,26	18,85	100

## **B. Riesgos ambientales y sociales**

- 2.3 De acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del Banco (GN-2208-20, OP-703), la operación fue clasificada como Categoría “C”. El programa no financiará ningún componente de infraestructura física, por lo cual no se prevén riesgos ambientales o sociales asociados.

## **C. Otros riesgos y temas claves**

- 2.4 Se identificaron los siguientes riesgos:

- Gestión Pública y Gobernabilidad.** Se identificaron tres riesgos medios: (i) eventual cambio en la prioridad del proyecto, ante cambios de autoridades en el marco del nuevo gobierno que asumirá en 2020. Con el fin de mitigarlo, se mantendrá un diálogo con futuras autoridades en el marco de la transición de gobierno 2019-2020; (ii) falta de cooperación de parte de autoridades de los organismos estatales para avanzar en simplificación y digitalización. Para mitigar este riesgo se realizarán acciones de sensibilización por parte de autoridades AGESIC mediante diálogo directo con las altas autoridades de los organismos estatales involucrados. Ello se complementará, en la medida necesaria, con directrices de la Presidencia de la República, entidad de la cual AGESIC depende directamente; y (iii) reducción del monto de ejecución autorizado por el gobierno para el

programa, ante eventuales restricciones generalizadas a los gastos presupuestales. Con el fin de mitigarlo, las altas autoridades de AGESIC realizarán acciones de sensibilización mediante diálogo directo con actores políticos clave, a efectos de concientizar sobre el impacto positivo de la inversión en AGESIC en la eficiencia del gasto en activos informáticos en particular y del gasto público en general.

- b. **Desarrollo.** Se identificaron dos riesgos medios: (i) limitada oferta de personal especializado para el desarrollo y sostenibilidad de los productos del programa. Como acción de mitigación se hará una capacitación interna del personal seleccionado y formación en servicio de personal<sup>47</sup>; y (ii) posible falta de apoyo por parte de los funcionarios de organismos estatales. Para mitigar este riesgo se realizarán actividades de difusión y sensibilización<sup>48</sup>.
- 2.5 **Sostenibilidad.** Las inversiones tecnológicas serán mantenidas operativas mediante acciones y financiamiento compartido entre AGESIC y los organismos de la Administración Central, esquema que ha funcionado sin inconvenientes desde la constitución de AGESIC. Para la sostenibilidad desde el punto de vista técnico, AGESIC cuenta con su propio *datacenter* y equipo de desarrollo de sistemas, ambos capaces de mantener en funcionamiento tanto los servicios como las inversiones tecnológicas que serán implementados con este proyecto. Para la sostenibilidad financiera, se prevé que el presupuesto quinquenal incorporará las previsiones de recursos necesarias para garantizar la operación continuada de los servicios e infraestructuras<sup>49</sup>. Adicionalmente, la sostenibilidad de los proyectos de fondos concursables se promueve mediante dos instrumentos: (i) AGESIC asigna un jefe de proyecto que brinda apoyo al organismo beneficiario del fondo concursable en la utilización y mantenimiento de los servicios y sistemas implementados; y (ii) los contratos de consultoría con las firmas que realizan los desarrollos incluyen acciones de implementación y gestión del cambio.

### III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

#### A. Resumen de los arreglos de implementación

- 3.1 **Mecanismo de ejecución.** El programa será ejecutado por la República Oriental del Uruguay, a través de AGESIC, institución responsable de gobierno electrónico y sociedad de la información en Uruguay. AGESIC cuenta con una positiva experiencia como ejecutor de programas con el Banco y dispone de capacidades técnicas y administrativas para ello.
- 3.2 **Mecanismo de coordinación interna.** El programa contará con un coordinador, quien realizará, supervisará y/o aprobará: (i) la preparación de los planes operativos anuales y los planes de adquisiciones y supervisará su

---

<sup>47</sup> Estas capacitaciones forman parte de las actividades permanentes de AGESIC, para las cuales dispone de recursos externos al programa.

<sup>48</sup> Actividades previstas y presupuestadas en el Producto (vi) del Componente 1 del programa: capacitación a funcionarios públicos para sostenibilidad y mantenimiento.

<sup>49</sup> Cabe mencionar que el costo del proyecto tiene una dimensión secundaria en relación al presupuesto total de AGESIC, lo cual favorece la sostenibilidad de las inversiones.

implementación; (ii) los informes periódicos de monitoreo de actividades; (iii) las rendiciones de gastos y solicitudes de desembolso al Banco; y (iv) las actividades de evaluación. El coordinador será asignado por el Director Ejecutivo de AGESIC y financiado con recursos propios de la Agencia. A efectos de asegurar una adecuada coordinación entre el programa y el accionar general de la Agencia, el coordinador actuará en estrecha coordinación con el Director Ejecutivo y la División Gestión Estratégica de la Agencia.

- 3.3 En lo relativo a la gestión de los aspectos operativos y fiduciarios del programa, el coordinador contará con el apoyo de las siguientes unidades de AGESIC: (i) División Gestión Estratégica, para la planificación física anual y plurianual, la planificación presupuestal y financiera, el monitoreo de productos y actividades y la elaboración de informes de progreso; (ii) División Adquisiciones, para la gestión de los procesos de adquisiciones de bienes, servicios distintos de consultoría y servicios de consultoría de firmas; (iii) División Gestión Humana para la contratación y gestión de contratos de consultores individuales; (iv) División Contabilidad y Finanzas para la registración contable, elaboración de estados financieros, gestión de los pagos a proveedores, y elaboración de documentos de justificaciones de gastos a ser enviados al Banco; y (v) División Secretaría General y Letrada, para el apoyo a la gestión de licitaciones y asesoramiento en redacción de contratos y documentos de licitación.
- 3.4 En la gestión técnica de los productos y actividades, el coordinador se apoyará en las áreas técnicas de AGESIC para: (i) planificación técnica de las actividades; (ii) elaboración de términos de referencia, supervisión de las firmas proveedoras de servicios de consultoría, bienes y servicios distintos de consultoría, así como de los consultores individuales; y (iii) reporte de los avances en productos y actividades financiadas por el programa. La planificación y supervisión de los productos y actividades del Componente 2 contarán con el apoyo del área técnica de Ciudadanía Digital, mientras que los correspondientes a los Componentes 1 y 3 requerirán del apoyo de las áreas técnicas de: (a) Servicios Digitales; (b) Transformación Organizacional; (c) Seguridad de la Información; (d) Infraestructura y Operaciones; y (e) Tecnologías de la Información.
- 3.5 A los efectos de tomar en consideración los intereses y planes de los organismos públicos y las empresas privadas durante la planificación e implementación del programa, el coordinador se apoyará, en la medida que lo entienda conveniente, en dos Consejos Asesores Honorarios ya existentes en la estructura de AGESIC, uno integrado por técnicos y directivos de organismos públicos y el segundo por empresas del sector de tecnologías de la información y las comunicaciones. Las reuniones en el seno de estos consejos con los delegados y representantes de los sectores público y privado, representan un canal de diálogo y consulta en distintos temas de desarrollo digital que permiten intercambiar información y unificar criterios en cuanto a objetivos y planes de desarrollo.

- 3.6 Para la coordinación interinstitucional, AGESIC suscribirá convenios y planes de trabajo con los organismos en los cuales se implementarán iniciativas con financiamiento del programa<sup>50</sup>.
- 3.7 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento. Será condición contractual especial previa al primer desembolso del financiamiento que el Prestatario, por sí o por intermedio del Organismo Ejecutor (OE), haya presentado al Banco evidencia de designación del coordinador general del programa.** Este rol es clave para la programación e implementación de la operación<sup>51</sup>.
- 3.8 **Fondos concursables.** En la implementación del programa se prevé aplicar el mecanismo de fondos concursables utilizado en los proyectos 1970/OC-UR y 2591/OC-UR, con el propósito de promover el involucramiento y compromiso de los organismos públicos así como el surgimiento de nuevas iniciativas de desarrollo digital. El mecanismo, que opera con un Comité De Selección Interinstitucional<sup>52</sup>, sería aplicable en las líneas de acción siguientes: (i) simplificación de trámites (Componente 1); (ii) proyectos de incorporación de tecnologías emergentes (Componente 1); (iii) herramientas de gestión de la calidad y evaluación de la interacción del ciudadano con el canal digital (Componente 2); (iv) desarrollo e implementación de procesos de transformación digital que promuevan la innovación en el Estado (Componente 3); y (v) implementación del análisis de datos en apoyo al diseño y prestación de servicios a los ciudadanos (Componente 1)<sup>53</sup>.
- 3.9 **Contrataciones directas.** Se anticipan siete contrataciones directas de firmas consultoras por un monto total de US\$1.865.000. Amparado en la causal de la sección 3.10(a) del documento de Política GN-2350-9 (continuidad de servicios), se prevé la contratación de cuatro servicios siguientes: (i) simplificación y digitalización del registro de bienes inmuebles y muebles; (ii) implantación de trámites en línea; (iii) evolución del modelo de comunicaciones; y (iv) consultoría sobre *contact center*, a ser suministrados respectivamente por las firmas CPA-Genexus, Concreta, Tractora y Solventa. Por otra parte, bajo la causal establecida en la sección 3.10 (d) del Documento GN-2350-9 (proveedor único o valor excepcional para los servicios), se anticipa la contratación de tres servicios: (i) evolución del expediente electrónico; (ii) evolución del sistema de notificaciones electrónicas; y (iii) portafolio de productos de gestión administrativa documental, a ser provistos por las firmas: Porto Varese ST e Integrado<sup>54</sup>.

---

<sup>50</sup> AGESIC y los organismos de la Administración Central tienen antecedentes y experiencia en el uso eficaz de este tipo de instrumentos. Los convenios aseguran el compromiso institucional y prevén los recursos humanos y tecnológicos que cada organismo aportará a efectos de implementar y utilizar los sistemas que se desarrollen con el apoyo técnico y financiero de AGESIC. No habrá organismos co-ejecutores del préstamo.

<sup>51</sup> Según lo descrito en los ¶3.2 al ¶3.5.

<sup>52</sup> El comité está integrado por el Ministerio de Economía y Finanzas, la Oficina de Planeamiento y presupuesto y AGESIC.

<sup>53</sup> Entre los criterios de selección de los proyectos figuran: (i) el impacto esperado de la implementación de la iniciativa; (ii) el compromiso y capacidad institucional por parte del organismo beneficiario; y (iii) la disponibilidad en el organismo de recursos humanos y tecnológicos para su implementación y operación ([Ver EEO#2](#)).

<sup>54</sup> Las consultorías y servicios que se financien mediante este mecanismo deberán ser elegibles para el financiamiento por el Banco bajo sus políticas de elegibilidad de gastos. Política OP-311 Elegibilidad de Gastos para Préstamos de Inversión.

- 3.10 Además, debido a la necesidad de mantener la continuidad del enfoque técnico durante la ejecución del proyecto, el Plan de Adquisiciones (PA) prevé la recontractación de 61 consultores individuales que previamente fueron contratados con recursos del préstamo 3625/OC-UR, quienes poseen un conocimiento especializado y que es conveniente para el proyecto utilizar estos recursos, por un monto total de US\$9.409.333 para el período completo de ejecución de la operación. Los consultores han sido seleccionados mediante un proceso competitivo y la renovación de sus contratos es evaluada anualmente por AGESIC sobre la base del desempeño y resultados. Cabe indicar también que los términos de referencias y condiciones contractuales de los mismos consultores permanecerán similares por lo que se entiende que la misma solicitud cumple con los requerimientos del párrafo 5.4(a) de la Sección V del GN-2350-9 que prevé un causal de contratación directa por continuación de servicios.
- 3.11 Se prevé la contratación de consultorías y servicios distintos de consultoría mediante los servicios de la *United Nations Office for Project Services* (UNOPS), El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) o Fundación Julio Ricaldoni, de acuerdo a los convenios que AGESIC mantiene con financiamiento de contraparte local y que serán enviados al Banco previo a cualquier contratación que se realice en el marco del Convenio mencionado. Cabe señalar que el Convenio deberá indicar que las contrataciones a realizar se ejecutarán de acuerdo a las Políticas y Procedimientos del Banco.
- 3.12 **Desembolsos.** La principal modalidad de desembolsos será la de “anticipos” basado en las necesidades reales de liquidez. Preferentemente, estos anticipos se harán en forma semestral, una vez se haya hecho la rendición de cuentas de por lo menos el 70% del monto anticipado<sup>55</sup>. Como documentación se requerirá la presentación de los formularios de justificación de gastos y la planilla de planificación financiera. La revisión de la documentación se hará en forma ex post.
- 3.13 **Auditorías.** Durante la ejecución el OE presentará al Banco anualmente los estados financieros auditados del programa, de conformidad con la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (OP-273-12), hasta el 30 de abril de cada año. Los estados financieros auditados de cierre del programa serán presentados dentro de los ciento veinte (120) días siguientes al vencimiento del plazo original de desembolso o sus extensiones. La auditoría de dichos estados financieros podrá ser realizada por el Tribunal de Cuentas de la República (TCR) o por una firma de auditoría aceptable para el Banco.

## **B. Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados**

- 3.14 **Monitoreo por parte del OE.** El OE será responsable de actualizar el Plan de Ejecución Plurianual ([PEP](#)), Plan Operativo Anual ([POA](#)) y [PA](#); así como elaborar y entregar al Banco los Informes Semestrales de Progreso. El Banco será responsable de elaborar y publicar los Informes de Monitoreo de Progreso (PMR) y de elaborar el Informe de Terminación del Proyecto (PCR). Cualquier

---

<sup>55</sup> Conforme a la Política de Gestión Financiera OP-273-12, se justifica la aplicación de este porcentaje debido a que las Entidades de la Administración Central, a la que pertenece AGESIC, deben disponer del financiamiento en cuentas del Banco Central para comprometer nuevas obligaciones. Asimismo, el procesamiento de pagos requiere la intervención preventiva del TCR y la Contaduría General de la Nación.

ajuste a la Matriz de Resultados y Matriz de Riesgos será discutido y acordado entre el Banco y el OE, previo a su formal actualización a ser reflejada tanto en PMR como en PCR. Para las tareas de monitoreo y evaluación del programa, el OE contará con un analista especializado en monitoreo y control de gestión, y otros consultores y funcionarios de AGESIC asignados a tiempo parcial a las actividades del programa.

- 3.15 **Evaluación.** El OE presentará al Banco un informe de evaluación de medio término. Este informe deberá contemplar los avances en la implementación de los productos, resultados, la revisión de los riesgos y la identificación de lecciones aprendidas a ser incorporadas para mejorar la ejecución.
- 3.16 Por su parte, el Banco realizará misiones de supervisión o visitas de inspección, dependiendo de la importancia y complejidad de la ejecución, siguiendo el cronograma definido en el PEP, y se realizará anualmente al menos una reunión de monitoreo conjunta con el OE para discutir, entre otros aspectos: (i) el avance de las actividades identificadas en el POA; (ii) el nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos en la Matriz de Resultados; (iii) el POA para el año siguiente; y (iv) el PA para los próximos 18 meses y las posibles modificaciones de las asignaciones presupuestarias por componente.
- 3.17 El proyecto incluirá una evaluación intermedia y una final que cubrirán aspectos técnicos, administrativos y financieros, así como una evaluación de resultados e impacto. La evaluación intermedia se llevará a cabo cuando ocurra el primero de los dos eventos siguientes: se ha comprometido el 40% de los recursos del préstamo o han pasado dos años de la ejecución del proyecto. Esta evaluación revisará el progreso de las actividades planificadas para el período bajo análisis, cualquier desviación potencial de los planes de ejecución y sus causas, asimismo, propondrá medidas correctivas según sea necesario. Además, la evaluación intermedia identificará los productos generados hasta ese momento, la materialización de los riesgos identificados en la Matriz de Riesgos y la aplicación de las medidas de mitigación correspondientes. La evaluación final se iniciará luego de que al menos el 90% de los recursos del programa se haya comprometido. Su principal objetivo será verificar el progreso en relación con los resultados y los resultados establecidos en la Matriz de Resultados, además de otros elementos que se analizan a continuación ([PME](#)).
- 3.18 **Evaluación de impacto.** Se llevará a cabo una evaluación de impacto experimental para medir la contribución del programa sobre la tasa de adopción de trámites en la modalidad en línea. Se realizará un experimento controlado, con cuatro grupos de tratamiento y uno de control, para evaluar diferentes medios de promover la aceptación ciudadana de los servicios digitales. La evaluación de impacto se implementará en coordinación con AGESIC ([PME](#)).

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID		
Retos Regionales y Temas Transversales	-Productividad e Innovación -Equidad de Género y Diversidad -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Indicadores de desarrollo de países	-Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)*	
2. Objetivos de desarrollo del país		
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2836	Fortalecer los sistemas de gestión pública
Matriz de resultados del programa de país	GN-2948-2	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2019.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
II. Development Outcomes - Evaluability		Evaluable
3. Evaluación basada en pruebas y solución		9.1
3.1 Diagnóstico del Programa		2.4
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas		4.0
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados		2.7
4. Análisis económico ex ante		8.0
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE		3.0
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados		3.0
4.3 Supuestos Razonables		0.0
4.4 Análisis de Sensibilidad		2.0
4.5 Consistencia con la matriz de resultados		0.0
5. Evaluación y seguimiento		8.9
5.1 Mecanismos de Monitoreo		2.5
5.2 Plan de Evaluación		6.4
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Medio
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad		Si
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales		Si
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación		Si
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		C
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Si	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes.  Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información, Método de comparación de precios.
No-Fiduciarios		
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto		

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

*El objetivo principal de la operación es reducir los costos transaccionales de los ciudadanos y las empresas uruguayas para acceder a los servicios públicos. Para lograr esto, la propuesta define tres áreas específicas de intervención. La primera, propone una mejora de la calidad de las transacciones digitales con el gobierno a través de una simplificación de procesos, eliminación de procedimientos y requisitos. La segunda, se centra en aumentar la adopción del canal digital para las transacciones públicas; La tercera, apunta a un fortalecimiento institucional transversal para expandir la oferta de servicios digitales.*

*El diagnóstico de la propuesta del proyecto describe que Uruguay tiene un alto desarrollo digital del gobierno, casi todas las transacciones gubernamentales están disponibles en línea; sin embargo, solo una parte de ellos podría completarse completamente en línea, y el canal digital tiene una baja adopción. Por esta razón, Uruguay tiene como objetivo simplificar, digitalizar y fomentar el uso de los servicios de gobierno electrónico. Del mismo modo, el diagnóstico identifica una brecha de género en términos de baja digitalización de las transacciones utilizadas por las mujeres. En este orden, las soluciones están alineadas con los problemas, pero no hay evidencia sobre la efectividad de algunas soluciones propuestas en el país. Algunos indicadores de salidas no son SMART.*

*El análisis económico proporciona una cuantificación de algunos beneficios económicos. Cuantifica los beneficios asociados con la reducción de los costos transaccionales. Los supuestos sobre la magnitud de los beneficios esperados se basan en experiencias locales pasadas y ahorros esperados en los costos de transporte. El análisis concluye que el Proyecto tiene un valor presente neto de US \$ 7.3 millones.*

*El proyecto presenta un sólido plan de monitoreo y evaluación; considera la implementación de un sistema de trazabilidad para monitorear la captación, duración y deserción de todas las transacciones digitales. El plan de evaluación incluye una evaluación de impacto; Su objetivo es medir la efectividad de la capacitación digital y una simplificación de los servicios en la captación de canales digitales para los servicios públicos.*



**MATRIZ DE RESULTADOS**

<b>Objetivo del Proyecto:</b>	El programa contribuirá a la reducción de los costos transaccionales de ciudadanos y empresas para acceder a los servicios públicos, por medio de la simplificación de trámites a nivel sectorial y la utilización creciente del canal digital para la realización de trámites por parte de ciudadanos y empresas.
-------------------------------	--

**IMPACTO ESPERADO**

Indicadores	Unidad de medida	Línea de base		Metas		Fuente/ Medio de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año		
<b>IMPACTO ESPERADO: Costos transaccionales de ciudadanos y empresas reducidos</b>							
Ahorros anuales generados en costos transaccionales de ciudadanos y empresas para acceder a los servicios públicos	Millones de Dólares corrientes	6,6	2018	26,2	2024	Cantidad de transacciones: fuente, sistema de trazabilidad de trámites en línea, AGESIC	Valor unitario del ahorro de costo transaccional generado US\$7,95 por transacción, que se compone del valor de 90 minutos promedio de tiempo del ciudadano para trasladarse hasta y desde el organismo donde realiza el trámite (US\$5,95) y el costo de transporte de la persona (US\$2,0). El ahorro total esperado de US\$26,2 millones refiere al monto de ahorro a generarse en 2024, para 3,3 millones de interacciones.

**RESULTADOS ESPERADOS**

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base: Valor /Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final Año 5	Medios de Verificación	Comentarios
<b>Resultado 1: Trámites simplificados y mejorados en calidad</b>									
Tasa de deserción en los trámites iniciados en la modalidad en línea	Porcentaje	78 / 2019	55	50	40	30	25	Sistema de trazabilidad de trámites en línea. AGESIC	Línea de base calculada para el primer semestre de 2019 para una muestra de 110 trámites que disponen de una traza de finalización. El porcentaje de deserción se calcula a partir del porcentaje de trámites reportados que tienen “traza de finalización registrada”. Se están tomando acciones para reducir omisiones en el registro de la finalización, lo cual estaría provocando una sobre-estimación de la tasa de deserción.
<b>Resultado 2: Mayor adopción de los trámites en línea por parte de ciudadanos y empresas</b>									
Número de trámites realizados total o parcialmente en línea	Millones de tramitaciones anuales	0,8 2018	1,4	1,7	2,1	2,6	3,3	Sistema de trazabilidad de trámites en línea. AGESIC	El valor se computa como cantidad total realizada en línea en cada año. No se computa como valor acumulativo a lo largo de los años. Parcialmente en línea significa al menos uno de los pasos del trámite total realizado en línea.
Partidas de nacimiento solicitadas en línea	Porcentaje del total de partidas de nacimiento	10,9% / 2018	-	-	25%	-	50%	Dirección General del Registro Civil e Intendencia de Montevideo	Refiere a las partidas gestionadas anualmente por todas las vías disponibles ante la Dir. Gral. de Registro de Estado Civil y la Intendencia de Montevideo.
Empresas creadas o modificadas en línea por el canal digital consolidado	Empresas	3.030 / 2017-2018	-	-	3.333	-	3.788	Dirección General de Registros, Ministerio de Educación y Cultura	Refiere a Sociedades de Responsabilidad Limitada y Sociedades Anónimas, pues son los tipos de sociedades cuyos trámites son más complejos y costosos. El porcentaje se calcula sobre el total de creaciones y modificaciones de SRLs y SAs.

PRODUCTOS

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
<b>Componente #1: Simplificación de trámites a nivel sectorial</b>											
Trámites simplificados y mejorados en su calidad	Trámites	0	2019	85	90	100	113	125	513	AGESIC, Informes de Progreso	
Nuevos procesos de identificación digital implementados	Tecnologías	0	2019	0	0	0	0	1	1	AGESIC, Informes de Progreso	
Registros de empresas, personas y bienes simplificados y digitalizados	Registros	0	2019	1	2	1	0	0	4	Dirección General de Registros y Registro de Estado Civil	
Modelo de gestión administrativa desmaterializada desarrollado e implementado	Organismos	0	2019	0	1	0	1	1	3	AGESIC, Informes de Progreso	
Nuevo modelo de identificación y atención a la ciudadanía desarrollado e implementado	Organismos	0	2019	0	2	3	3	2	10	AGESIC, Informes de Progreso	
Funcionarios capacitados en el mantenimiento de trámites en línea	Talleres	0	2019	5	10	15	15	15	60	AGESIC, Informes de Progreso	
Trámites con enfoque de género simplificados y mejorados en calidad	Trámites	0	2019	2	2	2	2	2	10	AGESIC, Informes de Progreso	Refiere a servicios de atención social, policial, o de salud para problemáticas de género.

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
<b>Componente #2: Instrumentos para una mayor adopción del canal digital</b>											
Portal Gub.uy implementado	Organismos	0	2019	5	10	5	5	5	30	AGESIC, Informes de Progreso	
Estrategia de sensibilización y capacitación a la ciudadanía diseñada e implementada	Eventos	10	2019	10	20	40	50	60	180	AGESIC, Informes de Progreso	
Programas y aplicativos para e participación desarrollados	Programas	1	2019	1	2	2	2	1	8	AGESIC, Informes de Progreso	
Organismos con herramientas analíticas sobre canales de atención desarrolladas e implantadas	Organismos	0	2019	0	4	3	3	2	12	AGESIC, Informes de Progreso	
Capacidad de almacenamiento y cómputo en la nube incrementada	Terabytes	0	2018	100	100	100	100	100	500	AGESIC, Informes de Progreso	Si bien el producto abarca capacidad de almacenamiento y de cómputo, se mide como tera bytes de capacidad de almacenamiento adicionales instalados.
<b>Componente #3: Fortalecimiento transversal del Estado para la transformación digital</b>											
Sistema de gestión administrativa documental desarrollado	Sistema	0	2019	0	1	1	1	1	4	AGESIC, Informes de Progreso	

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
Modelo de transformación digital organizacional diseñado e implementado	Organismos	0	2019	0	3	4	4	4	15	AGESIC, Informes de Progreso	
Modelo de gestión holística de datos diseñado e implementado	Organismos	0	2019	1	1	1	1	1	5	AGESIC, Informes de Progreso	
Productos de conocimiento para una estrategia de posicionamiento internacional del país en materia digital	Productos	0	2018	1	1	1	1	1	5	AGESIC, Informes de Progreso. Documentos de los productos	

## ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS (ARF)

**PAÍS:** Uruguay  
**PROYECTO N°:** UR-L1159  
**NOMBRE:** Programa de Apoyo a la Estrategia de Gobierno Digital  
**ORGANISMO EJECUTOR (OE):** República Oriental del Uruguay, a través de la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC)  
**PREPARADO POR:** Abel Cuba y Emilie Chapuis (FMP/CUR)

### I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 La operación corresponde a un financiamiento de US\$30.000.000 de los cuales US\$25.000.000 proceden de financiamiento del Banco y US\$5.000.000 corresponden a la contraparte local. El objetivo de la misma consiste en apoyar la estrategia del gobierno digital, en particular la reducción de los costos transaccionales de ciudadanos y empresas para acceder a los servicios públicos, por medio de la simplificación y automatización de procedimientos y la utilización creciente del canal digital por parte de ciudadanos y empresas.
- 1.2 El prestatario es la República Oriental del Uruguay y el OE del programa será el prestatario, por intermedio de la AGESIC. Esta agencia cuenta con una estructura organizacional y administrativa que será responsable por la ejecución de los recursos de la operación, así como de gestionar el oportuno financiamiento de los aportes de contrapartida local. AGESIC es una entidad dependiente de la Presidencia de la República, que tiene entre sus cometidos claves promover la incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la gestión de los organismos y servicios públicos.
- 1.3 Los ARF establecidos para el presente programa se fundamentan en los antecedentes de AGESIC como Unidad Ejecutora (UE) de los Préstamos 1970/OC-UR, su continuación a través del Programa 2591/OC-UR, 3007/OC-UR, 3625/OC-UR y 4300/OC-UR.

### II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR

- 2.1 La AGESIC es una entidad modelo dentro de la administración pública. En los proyectos anteriores ejecutados por este OE, quedó demostrada su adecuada capacidad de ejecución en todos los ámbitos de la gestión. AGESIC posee una consolidada experiencia previa en materia de compras y contrataciones según normativas BID. Asimismo, sus procesos y su ambiente general de controles internos, se los considera adecuados, en su conjunto.
- 2.2 En cuanto a los sistemas nacionales, o sus equivalentes, que utilizaría en esta operación, son los siguientes:
  - (i) **Presupuesto.** Se utilizará el sistema nacional de presupuesto.
  - (ii) **Tesorería.** Para administrar los recursos del programa se habilitará una cuenta especial en el Banco Central del Uruguay (BCU), cuenta que forma parte de la Cuenta Única Nacional a nombre de AGESIC, especificando el nombre del programa.

- (iii) **Contabilidad y reportes financieros.** La UE utilizará el Sistema de Proyectos Internacionales (SPI)<sup>1</sup>, en coordinación con la Contaduría General de la Nación, administradora del SIIF.
- (iv) **Control interno.** AGESIC mantiene un sistema de controles internos para la gestión de sus operaciones, cuya efectividad es evaluada al momento de la intervención de los gastos y pagos que efectúa el Tribunal de Cuentas de la República (TCR) y el control de legalidad que realizan los contadores delegados.
- (v) **Control externo.** Durante los últimos años, el TCR ha sido responsable de las auditorías anuales de los programas financiados por el Banco, cuyo trabajo se enmarcó en las normas internacionales de Auditoría emitidas por la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).

### III. EVALUACIÓN DEL RIESGO FIDUCIARIO Y ACCIONES DE MITIGACIÓN

- 3.1 De acuerdo a los antecedentes de ejecución del OE que demostró una adecuada capacidad para gestionar los aspectos fiduciarios en línea con las Políticas del Banco, así como los resultados del Taller de Riesgos, efectuado con personal de AGESIC, se identificó un riesgo fiduciario bajo para la ejecución de este préstamo.

### IV. ASPECTOS A SER CONSIDERADOS EN ESTIPULACIONES ESPECIALES

- 4.1 **Tipo de cambio.** Para la rendición de cuentas en dólares se utilizará el tipo de cambio de la fecha efectiva de pago por parte de AGESIC a los Contratistas, especificando el método de conversión que menciona el Art. 4.10(b)(ii) de las Normas Generales del Contrato de Préstamo.
- 4.2 **Estados financieros auditados.** Serán presentados por el OE dentro del plazo de 120 días siguientes al cierre del ejercicio fiscal de cada año. Los términos de referencia deben ser acordados con el Banco, especificando el plazo de presentación que menciona el Art. 7.03 de las Normas Generales del Contrato de Préstamo. El último informe de auditoría será presentado dentro de 120 días posteriores a la fecha de último desembolso. La auditoría podrá ser realizada por el TCR o una firma auditora aceptable para el Banco.

### V. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES

- 5.1 Las Políticas de Adquisiciones del Banco, GN-2349-9 (Políticas para las adquisiciones de obras y bienes) y GN-2350-9 (Políticas para la Selección y Reclutamiento de Servicios de Consultoría) serán aplicables para todas las actividades de adquisiciones anticipadas en esta operación. Las mismas estarán incluidas en el Plan de Adquisiciones que deberá cubrir, como mínimo, un período inicial de 18 meses, y luego será actualizado anualmente. El mismo plan de adquisiciones deberá estar registrado, aprobado y publicado en SEPA (Sistema Electrónico de Planes de Adquisiciones – [www.iniciativasepa.org](http://www.iniciativasepa.org)) antes de iniciar

---

<sup>1</sup> El desarrollo del Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) II prevé la incorporación del SPI como uno de sus módulos operativos.

las adquisiciones. Una vez registrado, estará actualizado anualmente o cada vez que sea necesario en caso de cambios sustanciales a la planificación original.

- 5.2 La pertinencia del gasto, es decir los TdRs, especificaciones técnicas y presupuesto, es responsabilidad del Especialista Sectorial (ES) del proyecto y necesita siempre de no-objeción previa, con respecto al inicio de la adquisición misma, y según criterios operacionales del JEP.

#### A. Ejecución de las adquisiciones

- 5.3 En función de la existencia de adecuada normativa nacional sobre los procedimientos para dar vista de los expedientes licitatorios a los oferentes, así como la posibilidad de que estos accedan a los documentos de las ofertas, y en función de que esta práctica se encuentra regulada (Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera - TOCAF Arts. 65 y 67, así como la Ley No. 18.381), AGESIC podrá, en esta operación, hacer uso de dicha normativa, adaptando lo pertinente en los documentos de licitación a ser utilizados, que deberán contar con la no objeción previa del Banco<sup>2</sup>.
- 5.4 Antes de llevar a cabo cualquier proceso de adquisición, el OE deberá presentar para la aprobación previa del Banco el PA con el detalle que indique: (i) los contratos para bienes y servicios requeridos para llevar a cabo el programa; (ii) los métodos propuestos para la contratación de bienes y para la selección de los consultores; y (iii) los procedimientos aplicados por el Banco para la supervisión de las contrataciones. El prestatario deberá actualizar el PA con frecuencia mínima de doce meses, y según las necesidades del programa. Cualquier propuesta de revisión del PA debe ser presentada al Banco para su aprobación.
- 5.5 No se solicitan excepciones a las Políticas de Adquisiciones del Banco. Los montos límites aplicables serán los detallados a continuación, a menos que los mismos queden actualizados durante el período de ejecución del Préstamo.

**Cuadro 1. Montos Límites para Licitación Internacional y Lista Corta con Conformación Internacional (miles US\$)**

Obras			Bienes y Servicios			Consultoría	
Licitación Pública internacional	Licitación Pública Nacional	Comparación de Precios	Licitación Pública internacional	Licitación Pública Nacional	Comparación de Precios	Publicidad Internacional Consultoría	Lista Corta 100% Nacional
≥ 3.000.000	≤ 3.000.000	≤ 100.000	≥ 250.000	≤ 250.000	≤ 50.000	≥ 200.000	≤ 200.000

- 5.6 **Adquisiciones de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría<sup>3</sup>.** Los contratos generados y sujetos a Licitación Pública Internacional (LPI) se ejecutarán utilizando los Documentos Estándar de Licitación (DEL) emitidos por el Banco. Las licitaciones sujetas a Licitación Pública Nacional (LPN) se

<sup>2</sup> El procedimiento descrito se enmarca dentro de una práctica nacional que favorece la transparencia en las adquisiciones y que no se contrapone con la aplicación de las Políticas del Banco. Para asegurar que en la práctica el procedimiento se ejecute dentro de lo permitido por las Políticas del Banco, los documentos de licitación deberán contar con la no objeción del Banco.

<sup>3</sup> [GN-2349-9](#) ver ¶1.1: Los servicios diferentes a los de consultoría tienen un tratamiento similar a los bienes.



ejecutarán usando Documentos de Licitación satisfactorios para el Banco.

## 5.7 Contrataciones directas

- (i) En los casos identificados en el plan de adquisiciones para los cuales existe un convenio marco, y en los casos donde el método de selección de estos se encuentra compatible con los requerimientos de las Políticas del Banco, el Ejecutor podrá hacer uso de un método de selección simplificado acordado con el Banco y en línea con los principios y conceptos desarrollados en las Políticas de Adquisiciones GN-2349-9 y GN-2350-9. Según establecido, en los casos identificados en el plan de adquisiciones, el Ejecutor podrá emitir una solicitud de propuesta a una lista corta previamente identificada dentro de la lista de proveedores seleccionados como resultado del proceso de selección del Convenio Marco. La solicitud de propuesta se realizará sobre la base de un documento acordado previamente con el Banco y cuyo objetivo consistirá en: (i) verificar disponibilidad de la firma consultora para realizar el trabajo solicitado; (ii) verificar la economía y eficiencia del gasto; y (iii) identificación de un orden de prelación que culminará en una recomendación de adjudicación, lo cual se encuentra en línea con los requerimientos de las Políticas de adquisiciones para los métodos de selección competitivos que permiten la identificación de una lista corta, y una recomendación de adjudicación basado en la determinación de la oferta evaluada más económica.
- (ii) Se anticipan siete contrataciones directas por un monto total de US\$1.865.000. Las justificaciones de esas contrataciones directas están incluidas en el plan de adquisiciones de la operación adjunto al presente documento e incluyen en particular las contrataciones siguientes:
  - La contratación de los servicios de consultoría para la simplificación y digitalización del registro de bienes inmuebles y muebles por continuidad de servicio con el Consorcio CPA-Genexus por un valor de US\$640.000 en línea con lo dispuesto en la sección 3.10(a) de las Políticas de Selección y Reclutamiento de Servicios de Consultoría (GN-2350-9), siendo que el mismo consorcio ha sido seleccionado mediante un proceso competitivo para servicios similares y que la firma se ha desempeñado satisfactoriamente.
  - La contratación de la firma Concreta para una consultoría de implantación de trámites en línea por un valor de US\$400.000 en línea con lo previsto en la sección 3.10(a) de las Políticas de Selección y Reclutamiento de Servicios de Consultoría (GN-2350-9), siendo que el mismo consorcio ha sido seleccionado mediante un proceso competitivo para servicios similares y que la firma se ha desempeñado satisfactoriamente.
  - La contratación de dos firmas de consultoría para la disponibilización del portafolio de productos de gestión administrativa documental resultando en la entrega de los productos siguientes a un costo de US\$250.000 cada uno: (i) la evolución del expediente electrónico para la cual se contratará a Porto Varese-ST bajo concepto de la sección 3.10(d) de las Políticas de Selección y Reclutamiento de Servicios de Consultoría GN-2350-9 que prevé la posibilidad de recurrir a la modalidad de contratación directa cuando solamente una firma está

calificada o tiene experiencia de valor excepcional para los servicios. En este caso, Porto Varese es propietario de la tecnología a contratar; y (ii) evolución de las e-notificaciones para la cual se contratará a Integradoc bajo concepto de la sección 3.10(d) de las Políticas de Selección y Reclutamiento de Servicios de Consultoría GN-2350-9 que prevé la posibilidad de recurrir a la modalidad de contratación directa cuando solamente una firma está calificada o tiene experiencia de valor excepcional para los servicios. En este caso, Integradoc es propietario de la tecnología a contratar.

- Las contrataciones directas de firmas de consultoría restantes son: la contratación de Integradoc para la evolución del modelo de comunicaciones por un monto de US\$45.000 bajo concepto de la sección 3.10(a) del GN-2350-9; la contratación de Tractoral S.A. y Solventa SRL para la evolución y operación del *contact center* por un valor de US\$120.000 bajo concepto de la sección 3.10(a) del GN-2350-9; la contratación del portafolio de productos de gestión administrativa documental por un valor de US\$160.000 bajo concepto de la sección 3.10(d) del GN-2350-9<sup>4</sup>. Los servicios mencionados y que califican bajo concepto de la sección 3.10(a) del GN-2350-9 han sido seleccionados mediante procesos competitivos en 2019.

- (iii) **Selección de los consultores individuales:** debido a la necesidad de mantener la continuidad del enfoque técnico durante la ejecución del proyecto, el plan de adquisiciones prevé la recontractación de 61 consultores individuales que previamente fueron contratados con recursos del préstamo 3625/OC-UR y que continuarán prestando servicios para la presente operación por un monto total de US\$9.409.333 para el período completo de ejecución de la operación. Desde el punto de vista técnico, se trata de recursos humanos con elevada calificación técnica, quienes poseen un conocimiento especializado y es conveniente para el proyecto utilizar estos recursos. Cabe señalar que los consultores han sido seleccionados mediante un proceso competitivo y que la renovación de sus contratos es evaluada anualmente por AGESIC sobre la base del desempeño y resultados. Cabe indicar también que los términos de referencias y condiciones contractuales de los mismos consultores permanecerán similares por lo que se entiende que la misma solicitud cumple con los requerimientos del párrafo 5.4(a) de la Sección V del GN-2350-9 que prevé un causal de contratación directa por continuación de servicios. Además, se prevé la contratación de consultorías y servicios distintos de consultoría mediante los servicios de la UNOPS, PNUD o Fundación Julio Ricaldoni, de acuerdo con los convenios que AGESIC mantiene con financiamiento de contraparte local y que serán enviados al Banco previo a cualquier contratación que se realice en el marco del Convenio mencionado. Cabe señalar que el Convenio deberá indicar que las contrataciones a realizar se ejecutarán de acuerdo a las Políticas y Procedimientos del Banco.

---

<sup>4</sup> La firma será determinada, en función de la adjudicación del concurso para el desarrollo de la aplicación de gestión administrativa documental.

- 5.8 **Adquisiciones principales.** Las adquisiciones previstas en el marco de esta operación están incluidas en el plan de adquisiciones inicial cubriendo un período de 18 meses y está incluido en la lista de anexos en el presente documento de proyecto.
- 5.9 **Supervisión de adquisiciones.** En principio, se determina que las actividades de adquisiciones serán sujetas a supervisión ex post, salvo para: (i) las contrataciones directas; (ii) las contrataciones cuyo monto estimativo es superior al monto límite de Licitación Pública Internacional (LPI) tales como indicados en el párrafo 5.9 del presente documento; y (iii) las actividades para las cuales el Ejecutor y el Banco acuerdan mutuamente que la supervisión será en la modalidad ex ante. Así mismo, el método de revisión inicial es ex post, sujeto a las condiciones indicadas y a modificación mediante acuerdo que se reflejará en el PA. Las LPIs y consultorías superiores a US\$200.000 serán en modalidad ex ante.
- 5.10 **Registros y archivos.** Para la preparación y archivo de los reportes del proyecto se deben utilizar formatos y procedimientos a ser acordados con el Banco y que sean conformes con los requerimientos de las Políticas al respecto.

## **VI. GESTIÓN FINANCIERA**

### **A. Programación y presupuesto**

- 6.1 AGESIC, que es parte de la Presidencia de la República (PE), envía su propuesta de presupuesto al MEF, quien lo contempla dentro del Proyecto Consolidado de Presupuesto Nacional y lo eleva a la consideración de la PE, que lo envía al Poder Legislativo para análisis y aprobación legal.
- 6.2 AGESIC realizará la programación y formulación presupuestaria en base al plan operativo anual acordado, que toma como base el Plan de Ejecución del Programa.

### **B. Contabilidad y sistemas de información**

- 6.3 El proyecto llevará su contabilidad dentro del módulo contable SPI, que está vinculado con el SIIF. Los créditos presupuestales se asignan y ejecutan a través del SIIF de la Contaduría General de la Nación (CGN), los compromisos y pagos relacionados con el proyecto seguirán los procedimientos establecidos por la CGN.
- 6.4 Los Estados Financieros del Proyecto se emitirán en forma periódica, de acuerdo con las Normas Contables Aceptadas y serán auditados por el TCR, o una firma auditora aceptable para el Banco, en forma anual. Se presentarán los estados financieros siguientes: (i) estado de efectivo recibido y desembolsos efectuados; y (ii) estado de inversiones acumuladas; acompañados por las correspondientes notas explicativas.

### **C. Desembolsos y flujo de caja**

- 6.5 Para la ejecución de los fondos del proyecto, a través de la Tesorería General de la Nación se habilitará una cuenta especial en el BCU, la cual es sólo de carácter nominativa, y se abrirá una cuenta bancaria operativa en el BROU para movilizar los recursos del proyecto.
- 6.6 La modalidad de desembolsos será la de “anticipos” basado en necesidades reales de liquidez sustentadas en una adecuada proyección financiera.

Preferentemente estos anticipos se harán en forma semestral, una vez que se haya hecho la rendición de cuentas de por lo menos el 70%<sup>5</sup> de los montos anticipados. Junto con cada solicitud de desembolso se deberá adjuntar las planillas de planificación financiera y la conciliación de fondos. Para procesar todo desembolso se utilizará el mecanismo electrónico del *e-Disbursement*. El tipo de cambio acordado para convertir los pagos en moneda local u otras monedas a la moneda del Contrato de Préstamo será el de la fecha de pago al beneficiario.

#### **D. Control y auditoría interna**

- 6.7 De acuerdo con lo establecido en el TOCAF, el TCR debe hacer la intervención preventiva de los gastos relacionados con la ejecución del proyecto. Complementariamente y según la normativa legal vigente, AGESIC es un organismo que está bajo el control de la Auditoría Interna de la Nación (AIN). Durante la ejecución del programa se coordinará con la AIN en caso de que el proyecto sea sujeto de revisión.

#### **E. Control externo e informes**

- 6.8 Para cumplir con el requerimiento contractual del Banco, las auditorías anuales del programa podrán ser efectuadas por el TCR ó por una firma de auditoría independiente que sea elegible para el Banco. Para el caso del TCR, la relación con AGESIC se plasmará en una Carta Acuerdo de Servicios, que incluirá los términos de referencia acordados con el Banco.
- 6.9 Los informes de la auditoría financiera deberán presentarse anualmente durante la etapa de desembolso, hasta el 30 de abril y 120 días después de la fecha de último desembolso, de acuerdo a normas internacionales de auditoría.

#### **F. Plan de supervisión financiera**

- 6.10 El plan de supervisión financiera considera los siguientes aspectos:
- (i) Participación en el taller de arranque definido por el equipo de proyecto, realizando una presentación de los aspectos fiduciarios más relevantes.
  - (ii) Revisión del POA y plan financiero inicial preparado por la UE como respaldo del primer anticipo a solicitar luego de la elegibilidad del programa.
  - (iii) Con base a una evaluación de riesgos de la cartera se podrán definir visitas financieras in situ, durante la ejecución del proyecto, donde se evaluarán los principales aspectos financieros y de control y manejo de archivos del proyecto. La modalidad de revisión de los desembolsos será ex post.

#### **G. Mecanismo de ejecución**

- 6.11 El prestatario del programa será la República Oriental del Uruguay. A su vez, el prestatario, actuando por intermedio de la AGESIC, será el OE del programa. En tal calidad, AGESIC coordinará con los demás entes actores del proyecto;

---

<sup>5</sup> Conforme a la Política de Gestión Financiera (OP-273-6), se justifica la aplicación de este porcentaje debido a que las Entidades de la Administración Central, a la que pertenece AGESIC, deben disponer del financiamiento en cuentas del Banco Central para comprometer nuevas obligaciones. Asimismo, el procesamiento de pagos requiere la intervención preventiva del TCR y la CGN.

asimismo, tendrá la responsabilidad básica del proyecto y la relación directa con el Banco.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_\_/19

Uruguay. Préstamo \_\_\_\_/OC-UR a la República Oriental del Uruguay  
Programa de Apoyo a la Estrategia de Gobierno Digital

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República Oriental del Uruguay, como prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del Programa de Apoyo a la Estrategia de Gobierno Digital. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$25.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019)