
**PROGRAMA DE REDUCCIÓN DEL COSTO DEL ESTADO SOBRE LA ACTIVIDAD PRIVADA
(TC 0103000-UR)**

RESUMEN EJECUTIVO

Beneficiario:	La República Oriental del Uruguay.		
Solicitante y Organismo Ejecutor:	Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)		
Financiamiento:	Modalidad: Cooperación Técnica no Reembolsable		
(En miles de US\$)	Facilidad I FOMIN	US\$	1.300 (55%)
	Aporte local	US\$	<u>1.078(45%)</u>
	Total	US\$	2.378
Calendario de ejecución:	Período de ejecución	36 meses	
	Período de desembolso	42 meses	
Objetivos:	<p>El objetivo general del proyecto es reducir el impacto de la Administración Central (AC) en los costos del sector privado, en términos de ahorros de tiempos y de recursos económicos. Los objetivos específicos son: (i) mejorar el acceso a los servicios y trámites de la AC racionalizando procesos claves e implantando la ventanilla única para el empresario; (ii) revisar y modificar las regulaciones que no estén fundamentadas en una adecuada relación costo/efectividad; (iii) adecuar los precios y tasas públicos a sus costos; (iv) consolidar el marco normativo e institucional en materia de regulaciones, precios y tasas; (v) simplificar los trámites y requisitos para facilitar el acceso igualitario del conjunto del sector privado a las compras del Estado; (vi) implantar un sistema de información y difusión de compras del Estado que cuente con participación privada en su gestión; y (vii) implementar un sistema piloto de comercio electrónico para las compras del Estado.</p>		
Condiciones previas:	<p>Además del cumplimiento de las condiciones contractuales estándares previas al primer desembolso, se presentará a satisfacción del Banco el informe inicial del Programa. El resto de los desembolsos de los recursos de esta Cooperación Técnica estará sujeto al cumplimiento previo de las condiciones que se establecen en el párrafo 4.12.</p>		
Revisión social y ambiental:	<p>El abstracto fue revisado y aprobado por el CESI en su sesión del 26 de junio de 2001.</p>		
Excepciones a las políticas del Banco:	<p>Ninguna.</p>		

I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS Y DEL PROYECTO

- 1.1 El Comité de Donantes declaró a Uruguay elegible para todas las modalidades de financiamiento previstas en el FOMIN el 6 de octubre de 1993. El proyecto es considerado elegible para financiamiento del FOMIN en el marco de la Facilidad de Cooperación Técnica I al promover la racionalización y simplificación del régimen normativo para el sector privado, facilitando la creación de empresas y unificando, mediante el mecanismo de ventanilla única, el acceso a diversos organismos públicos por parte de las mismas. Igualmente, el proyecto apoya medidas para que el sector privado cuente con mejor información, simplificando y normalizando trámites, procesos y normas regulatorias. En los términos específicos de la estrategia del FOMIN el proyecto fomenta “el fortalecimiento del entorno de los negocios y de la competitividad”.

II. MARCO DE REFERENCIA

A. Contexto del proyecto

- 2.1 El gobierno uruguayo ha comenzado a trabajar el área vinculada con el relacionamiento entre la Administración Central (AC) y el sector privado, entendiendo que esta relación no siempre se traduce en valor agregado para éste, y que implica costos (explícitos y de transacción) que afectan su competitividad. En este sentido, se han identificado y priorizado tres áreas de trabajo: la racionalización de procesos y trámites, la reducción del costo de regulaciones, precios y tasas, y la modernización y mejora de las condiciones de competencia en las adquisiciones del Estado.
- 2.2 En relación con los distintos *trámites* que debe realizar, el sector privado enfrenta los siguientes retos¹: (i) no existe un canal único a través del cual pueda informarse sobre los distintos trámites a realizar para una determinada actividad productiva; (ii) los distintos trámites tienen generalmente un alto costo; (iii) no existe un canal de comunicación permanente que permita captar la percepción empresarial sobre los servicios y trámites prestados por la AC.
- 2.3 Entre 1995-2000 se realizó un inventario de las regulaciones y se evaluó su conveniencia y pertinencia, clasificando las mismas en aquellas a suprimir, a modificar y a mantener. Igualmente, se comenzó el proceso de su racionalización mediante la supresión o modificación de 45 regulaciones por Decreto y elevando al Poder Legislativo, junto con el proyecto de Ley de Presupuesto 2000-2004, un paquete de 18 regulaciones adicionales con rango de Ley a suprimir o modificar. En el marco de este proyecto el reto principal es complementar las acciones descritas; analizar el impacto en los costos empresariales, realizando un análisis

¹ Ver la página internet <http://www.infonegocio.com.uy/menuinterno/macrocata.asp?idcat=38> donde se identifican los trámites que tiene que hacer una empresa para ser creada en Uruguay.

costo-efectividad de las regulaciones; y modificar aquellas que impliquen la existencia de “fallas del Gobierno”.

- 2.4 Entre los principales retos en la modernización del sistema de adquisiciones² se destacan: (i) la necesidad de una mayor transparencia del sistema; (ii) la necesidad de facilitar el acceso de proveedores pequeños y medianos; (iii) los elevados costos de “obtención de información” por parte del sector privado; (iv) el atraso tecnológico; (v) los procesos poco ágiles; y (vi) la deficiente coordinación entre la gestión de compras y la gestión financiera que permita lograr una mejor oportunidad en los pagos a proveedores. Se espera que el Proyecto facilite la instauración de un mecanismo de contrataciones ágil y oportuno, que ahorre tiempo al sector privado y limite la discrecionalidad, promoviendo la participación del sector empresarial en la gestión operativa del proceso de compras del Gobierno.

B. Complementariedad con otros Programas del Banco

- 2.5 Este Programa es complementario con otros programas financiados por el Banco y por el FOMIN. En la actualidad, el Banco está apoyando la reforma de la gestión pública mediante la preparación de un Programa Sectorial de Modernización de la Gestión Pública (UR-0130), que está en la etapa final de aprobación y que incluye medidas de ajuste sectorial para la reforma de la gestión pública, incluyendo el mejoramiento de la relación del Estado con el sector privado. Este Programa contiene metas de reforma de política. El préstamo sectorial está acompañado por un préstamo de Cooperación Técnica (UR-0145), que apoya la racionalización de procesos que afectan al ciudadano y la mejora de la administración fiscal.
- 2.6 Este proyecto FOMIN apoya e incentiva la inclusión de los intereses del sector privado en el proceso de reforma de la gestión pública. Específicamente contribuye a adelantar las acciones técnicas necesarias para reducir el costo de la Administración Central para el empresario. Se apoyará la participación directa del sector privado en la gestión operativa del sistema computarizado de adquisiciones y se creará la oportunidad para la participación activa del sector privado en la revisión de regulaciones, precios y tasas.
- 2.7 Este proyecto es también complementario con : (i) el Programa de Desarrollo Empresarial para la Industria del Software (MIF/AT-409) que incluye el fortalecimiento de la industria uruguaya de software, y particularmente, del marco regulatorio para la misma, asegurando que la revisión del marco regulatorio se realice incorporando lo ya hecho en el contexto del proyecto mencionado; (ii) el Programa de Competitividad de PyMEs mediante las Normas ISO (ATN/MH-7254), ejecutado por el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas y la Unión de Exportadores del Uruguay, buscando que la racionalización de procesos, particularmente los de comercio exterior se adelante consistentemente con las normas ISO que correspondan; y (iii) el Programa de Fortalecimiento de la Micro y Pequeña Empresa (TC-0005012) actualmente en preparación y que sería ejecutado por la Dirección Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa, asegurando que DINAPYME participe en la racionalización de los procesos que afectan a la

² Se estima que las adquisiciones del Estado pueden llegar representar el 10% del PIB.

pequeña y mediana empresa y que el cubrimiento de las actividades sea complementario.

III. OBJETIVOS, COMPONENTES Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo general del proyecto es reducir el impacto de la Administración Central en los costos del sector privado, en términos de ahorros de tiempos y de recursos económicos. Los objetivos específicos son: (i) mejorar el acceso a los servicios de la AC racionalizando procesos claves e implantando una ventanilla única para el empresario; (ii) revisar y modificar las regulaciones que no estén fundamentadas en una adecuada relación costo/efectividad; (iii) adecuar los precios y tasas públicos a sus costos; (iv) consolidar el marco normativo e institucional en materia de regulaciones, precios y tasas; (v) simplificar trámites y requisitos para facilitar acceso igualitario del sector privado a las compras del Estado; (vi) implantar un sistema de información y difusión de compras estatales que cuente con participación privada en su gestión; y (vii) implementar un sistema piloto de comercio electrónico para las compras del Estado.

B. Componentes del Programa

- 3.2 Los componentes del Programa son: (i) reducción del costo de trámites; (ii) reducción del costo de regulaciones, precios y tasas; y (iii) modernización del sistema de adquisiciones.

1. Reducción del costo de trámites (FOMIN US\$702.200, contrapartida US\$140.985)

- 3.3 En este componente se contribuirá a la reingeniería de tres macro procesos de alto impacto para el sector privado: comercio exterior, creación de empresas e inversión; y al diseño e implantación de una ventanilla única para el empresario en dos de los tres “macro procesos” referidos.
- 3.4 Para cada proceso, se identificarán y analizarán los roles y responsabilidades de, como mínimo, dos actores clave: el “responsable del proceso” y el “cliente o usuario”, tanto interno como externo. El plan de mejora detallado de cada uno de los procesos acordado con los distintos organismos involucrados, se institucionalizará e implementará en el marco de Acuerdos de Mejora de Gestión que se suscriban entre cada organismo y la OPP, en el marco de las directrices del Comité Ejecutivo para la Reforma del Estado (CEPRE).
- 3.5 Las actividades vinculadas para la revisión de cada proceso se realizarán en tres etapas: (i) relevamiento del proceso, realización de entrevistas, propuesta de modelos a ser evaluados, recomendación de modelo; y propuesta de un plan de trabajo; (ii) evaluación, conjuntamente con las entidades públicas involucradas y los usuarios, de los planes preliminares, ajuste de los mismos e inicio de

implantación; y (iii) realización del plan de mejora de la calidad, incluyendo la capacitación, evaluación y difusión de los resultados.

- 3.6 El proyecto también financiará el diseño e implantación de una “ventanilla única empresarial” buscándose disminuir los costos de transacción, introducir la consulta a usuarios, y habilitar una vía de acceso electrónica o presencial para la realización de trámites vinculados con la actividad empresarial. Se estima que la ventanilla única se diseñará e instalará en dos de los tres “macroprocesos” identificados.
- 3.7 Existen distintos tipos de ventanilla única, cada una de las cuales se analizarán en el marco de un análisis de factibilidad: (i) ventanilla única para trámites vinculados a un mismo proceso ubicados en un mismo lugar físico; (ii) ventanilla única para trámites no directamente vinculados, en un mismo lugar físico; (iii) ventanilla única que implica utilizar los locales de distintas instituciones vinculadas a un mismo proceso, desde donde pueden realizarse, indistintamente, todos los trámites vinculados a ese macroproceso (por ejemplo, realizar el trámite de creación de empresas, indistintamente en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en la Dirección General Impositiva o en el Banco de Previsión Social); y (iv) ventanilla única que implique la realización electrónica de un conjunto de trámites, interconectados entre sí o no.
- 3.8 Las actividades se llevarán a cabo en tres etapas: (i) presentación de alternativas de ventanilla única y recomendación de tipos de ventanilla única para cada proceso, dimensionamiento y definición, con la participación del Banco, de la propuesta de ventanilla única para cada proceso; (ii) evaluación de las propuestas para cada macroproceso e inicio de la implantación; y (iii) implantación, evaluación y difusión de resultados.
- 3.9 El Equipo de la OPP encargado del presente proyecto deberá asegurar que los esfuerzos de racionalización de procesos que afecten la micro y pequeña empresa están adecuadamente coordinados con la Dirección Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa (DINAPYME).
- 3.10 Las actividades previstas se realizarán con el apoyo de consultores individuales y de firmas de consultoría especializadas en reingeniería de procesos y de firmas especializadas en unificación de procesos.

2. Reducción del costo de regulaciones, precios y tasas públicas (FOMIN US\$331.600, contrapartida US\$281.970)

- 3.11 Este componente apoyará la realización de una revisión y racionalización de las regulaciones, precios y tasas que la Administración Central impone al sector privado uruguayo. Con este componente no solamente se controlará el “stock” de regulaciones, precios y tasas existente, sino que se establecerán los mecanismos técnicos y de consulta con el sector privado para asegurar que las nuevas regulaciones que expida la AC, cuenten con un análisis apropiado de su impacto financiero y económico.
- 3.12 En el área de revisión de regulaciones se realizarán las siguientes actividades: (i) revisión y clasificación del listado de las regulaciones vigentes en la AC,

evaluando su pertinencia; (ii) propuesta de transformación; (iii) determinación de la modificación normativa necesaria para cada regulación; (iv) diseño de la estrategia, el plan de trabajo y las alternativas institucionales para la implementación de las modificaciones de los marcos regulatorios; (v) diseño e implementación de los lineamientos metodológicos para la evaluación del impacto esperado de la modificación regulatoria, según tipo de regulación; (vi) diseño de los mecanismos de participación y de asesoramiento del sector privado; (vii) análisis de los impactos de las modificaciones regulatorias en el funcionamiento de los mercados; (viii) propuesta de los marcos reglamentarios fijando los procedimientos a seguir para la implementación de nuevas regulaciones y los mecanismos institucionales para su gestión y evaluación; y (ix) desarrollo e implementación de una estrategia de difusión y actualización de los marcos regulatorios de la AC que afecten la competitividad y los costos de las empresas.

- 3.13 En el área de precios y tasas públicas se realizarán las siguientes actividades: (i) completar el inventario de precios y tasas existente de la AC y crear un mecanismo permanente de actualización; (ii) definir precios y tasas a adecuar de acuerdo a su impacto en la competitividad y costos de las empresas; (iii) analizar y cuantificar el impacto de la adecuación de los precios y tasas de la AC en ahorros para el sector privado; (iv) proponer marcos reglamentarios que transparenten los criterios y la discrecionalidad administrativa en la fijación de precios y tasas públicos; y (v) desarrollar e implementar una estrategia de difusión de los precios y tasas cobrados por la Administración Central.
- 3.14 Las actividades previstas se realizarán con el apoyo de consultores individuales e incluyen la adquisición de equipamiento.

3. Modernización del sistema de adquisiciones públicas (FOMIN US\$211.120, contrapartida US\$560.565)

- 3.15 Este tercer componente del programa desarrollará actividades en tres áreas: revisión del marco institucional y legal, desarrollo e implantación de nuevos sistemas de información y desarrollo de un sistema de seguimiento de costos de las adquisiciones.
- 3.16 Un nuevo marco institucional y legal: (i) fomentará la búsqueda de mecanismos para la participación directa del sector privado en la operación del sistema; (ii) permitirá la búsqueda de menores precios y la planificación de compras y adquisiciones, mediante la introducción de acuerdos marco; y (iii) facilitará la confección de pliegos estándar para homogeneizar las demandas del Estado hacia los proveedores. La revisión del marco institucional y legal se hará en tres etapas: consulta a las principales entidades del Estado involucradas en el tema, realización de “focus groups” con entidades y sector privado, y preparación del modelo final de pliego único y contratos marco.
- 3.17 El nuevo Sistema de Información de las Compras y Contrataciones Estatales (SICE) contará con cuatro subsistemas: (i) un *subsistema de Publicación* disponible vía Internet, implantado en al menos el 50% de los Ministerios de la Administración Central; (ii) un *subsistema de Catálogo* que homogeneice la clasificación de los diferentes artículos y/o servicios que adquiere el Estado,

aportando elementos que permitan una mayor transparencia de las mismas; (iii) un *subsistema de Estadísticas*: que permita implementar consultas y la elaboración de estadísticas de compras; y (iv) un *subsistema de transacciones* “en línea” para gestionar las demandas del Estado y las ofertas privadas (mesa de precios).

- 3.18 Finalmente, se desarrollarán indicadores de impacto de la aplicación del sistema que permitirá medir los efectos y realizar el seguimiento de la implantación del sistema de compras. A los efectos de contar con una base de comparación del impacto en los precios a los que compra la Administración Central, se confeccionará una canasta de bienes y servicios de referencia..
- 3.19 Las actividades previstas se realizarán con el apoyo de consultores individuales y de una firma de consultoría especializada en diseño y mantenimiento de software de comercio electrónico.

IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Organismo ejecutor y mecanismo de ejecución

- 4.1 El Organismo Ejecutor es la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), considerando su capacidad jurídica y administrativa, para llevar a cabo las actividades contempladas en el Programa. Estas *responsabilidades de ejecución* serán asumidas por intermedio de la Asesoría Técnica (AT) de la OPP.. La AT contratará y supervisará consultores, adquirirá equipamiento y, en general, asegurará que los recursos se utilizan de acuerdo a lo previsto en este documento. La AT está encabezada por un coordinador, quien, a su vez, actúa como Secretario del CEPRE. La AT cuenta con el personal necesario para una adecuada ejecución de las actividades previstas en el Proyecto.
- 4.2 Las *funciones de dirección estratégica* se concentrarán en el Comité Ejecutivo para la Reforma del Estado (CEPRE). El CEPRE fue creado en 1996 y está integrado por el Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), el Ministro de Economía y Finanzas y el Director de la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC). El CEPRE tiene como cometido principal supervisar la implantación y dar continuidad al proceso de Modernización del Estado, verificando el cumplimiento de metas fijadas al respecto, incluyendo lo acordado en los Acuerdos Mejora de la Gestión (AMGs). En el contexto del Programa, el CEPRE actuará como “directorio” del mismo. El CEPRE cumplió esta función en forma muy efectiva en los últimos seis años.
- 4.3 A efectos de garantizar la coordinación entre el CEPRE, la OPP y los organismos participantes, se realizarán *Acuerdos de Mejora de la Gestión (AMG)*, a ser suscritos entre el CEPRE y las entidades participantes como la Dirección General Impositiva, la Dirección Nacional de Aduanas, el Ministerio de Industria, el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, el Ministerio de Trabajo y el Banco de Previsión Social. El contenido y resultados de estos acuerdos se difundirán públicamente. En los archivos técnicos se encuentra el contenido de estos AMGs.

- 4.4 Para efectos de asegurar una adecuada *participación del sector privado en la ejecución de las actividades previstas*, la OPP se asesorará de la Comisión Sectorial para la Reforma del Estado, creada en 1995, en la que participa el sector privado. Esta Comisión tiene la responsabilidad de: (i) *asesorar* al Poder Ejecutivo en el proceso de reforma del Estado; y (ii) *efectuar propuestas* de reforma. Mediante la participación del sector privado en esta Comisión se asegurará que las acciones del Programa responde a sus prioridades, fomentando su participación en las diversas actuaciones del proyecto.
- 4.5 El Prestatario presentará al Banco, por intermedio del Organismo Ejecutor y antes del 30 de noviembre de cada año, *Planes Operativos Anuales* que deben incluir: (i) objetivos, metas y productos a alcanzar; (ii) el detalle y cronograma de las actividades previstas; (iii) el plan de adquisiciones y de contratación de servicios de consultoría; y (iv) el presupuesto y cronograma de desembolsos.

B. Beneficiarios

- 4.6 Los beneficiarios primarios del Proyecto son el sector privado, el usuario individual y el propio Estado. El *sector privado uruguayo* se beneficiará del proyecto por cuatro canales: (i) la reducción de los costos de transacción como resultado de la racionalización de regulaciones, precios y tasas; (ii) la reducción de los tiempos de los principales procesos y trámites; (iii) la simplificación en los principales trámites que tiene que efectuar el sector privado en Uruguay, mediante la introducción de la ventanilla única en estos procesos (comercio exterior, creación de empresas e inversión); y (iv) la introducción de un marco más transparente y competitivo en la administración de las licitaciones públicas, incorporando su participación directa en la operación del nuevo sistema. El *usuario individual* de los servicios de la AC verá también reducido su costo como consecuencia del Proyecto, y tendrá mayor acceso a la información de licitaciones y adquisiciones públicas. Finalmente, el *propio Estado* reducirá los costos administrativos y financieros de sus principales procesos, compras y adquisiciones.

C. Adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría

- 4.7 Los recursos de la asistencia técnica se destinarán a financiar los insumos requeridos para desarrollar los productos previstos, y, en particular, las adquisiciones de equipos (hardware y software), la contratación de consultoría especializada y gastos en divisas como resultado de seminarios, cursos, y demás eventos. El aporte local se utilizará para financiar el personal semitécnico y administrativo, consultorías nacionales de apoyo y gastos de equipamiento, materiales, suministros, publicaciones, mobiliario y actividades nacionales de capacitación o difusión.
- 4.8 El Banco, en base a una revisión expost, verificará el cumplimiento de las normas y procedimientos para la adquisición y contratación de los bienes y servicios necesarios para su implementación, para montos inferiores a US\$100.000 para bienes y firmas consultoras, y US\$50.000 para consultorías individuales.

D Cronograma y desembolsos

- 4.9 Se prevé un período de ejecución de 36 meses y de desembolso de 42 meses. Se crearía un fondo rotatorio de un 10% de la contribución del FOMIN, sobre la base de un presupuesto debidamente fundamentado al inicio del Programa.
- 4.10 La OPP solicitará los desembolsos al BID siguiendo los procedimientos del Banco. A tal efecto, la OPP abrirá una cuenta bancaria especial en el Banco de la República Oriental del Uruguay para depositar los recursos en divisas desembolsados por el BID. En una segunda cuenta en pesos, se depositarán los recursos de la contrapartida local aportados por el Gobierno Nacional.
- 4.11 La OPP será responsable de: (i) el mantenimiento de registros contables y financieros de modo de permitir la identificación de las fuentes y usos de los recursos; (ii) presentar al Banco, dentro de los sesenta días siguientes al cierre de cada semestre, el informe sobre el Fondo Rotatorio; (iii) presentar al Banco las solicitudes de desembolso y justificaciones de gastos elegibles; y (iv) presentar al Banco otros informes financieros que le puedan ser requeridos.
- 4.12 La OPP podrá autorizar pagos a terceros (proveedores, consultores) siempre que: (a) exista un AMG firmado entre el CEPRE y la entidad beneficiaria de los servicios; (b) el avance de actividades y de entrega parcial de productos se adecua al plan de trabajo incluido en el AMG; y (c) la documentación de respaldo resulta satisfactoria. En oportunidad de la presentación de solicitudes de reembolso de gastos, el Banco no reconocerá aquellas erogaciones vinculadas a actividades de Unidades Ejecutoras que no tengan vigente un AMG con el CEPRE/OPP.

E. Estado de preparación del Proyecto

- 4.13 Durante la preparación del proyecto se sostuvieron reuniones con las autoridades de la OPP y representantes del sector privado, lo que incidió en la definición de los componentes y prioridades del Proyecto. El Organismo Ejecutor ya cuenta con la Asesoría Técnica (AT) legalmente constituida y en funcionamiento, con el personal de planta adecuado para las actividades previstas en el Proyecto. Igualmente se encuentran constituidos tanto el CEPRE como el Comité Sectorial, el cual cuenta con participación del sector privado.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

A. Costos

- 5.1 El costo total del Proyecto es de US\$2.378.000. El financiamiento del FOMIN es de US\$1.300.000 (equivalente al 55% del total) y el aporte local del gobierno del Uruguay es de US\$1.078.000 (equivalente al 45% del total). A continuación se presenta el cuadro de costos del Proyecto.

Rubro	FOMIN	Aporte Local	Total	%
<i>Componente 1: Reducción costo Trámites</i>	702,200	140,985	843,185	35%
- Consultorias	424,400	140,985	565,385	24%
- Equipamiento	277,800	-	277,800	11%
<i>Componente 2: Reducción Costo Regulaciones</i>	331,600	281,970	613,570	26%
- Consultorias	331,600	281,970	613,570	26%
- Equipamiento	-	-	-	-
<i>Componente 3: Modernización Adquisiciones Públicas</i>	211,120	560,565	771,685	32%
- Consultorias	211,120	560,565	771,685	32%
- Equipamiento	-	-	-	-
Evaluación y auditoría del Programa	50,000	-	50,000	2%
Imprevistos	5,080	94,480	99,560	4%
Total	1,300,000	1,078,000	2,378,000	100%
<i>Participación en %</i>	<i>55%</i>	<i>45%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

B. Sostenibilidad

- 5.2 El equipo técnico en el gobierno uruguayo que ha dirigido la preparación del proyecto es fundamentalmente el mismo que ha estado encargado del proceso de mejora de la gestión pública en los últimos cinco años. La OPP dispone en general de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros necesarios para la adecuada ejecución del proyecto. La OPP tiene amplia experiencia en la ejecución de proyectos, y cuenta con una estructura organizacional y funcional acorde con las necesidades del Proyecto. En particular, la AT ha operado desde el ámbito de la OPP durante todo el proceso de preparación del proyecto.
- 5.3 Adicionalmente, se ha diseñado un esquema de ejecución que incentiva la participación del sector privado. La existencia, desde 1995, de la Comisión Sectorial, que cuenta con la participación del sector privado, asegura que los diseños de los nuevos procesos y sistema de adquisiciones responda a criterios, no solamente de transparencia, sino de prioridad de los principales usuarios.

VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS DEL PROGRAMA

A. Justificación

- 6.1 Como se menciona anteriormente, los principales beneficios son: (i) el logro de ahorros para el sector privado como resultado de la racionalización de procesos, regulaciones y precios y tasas; (ii) el logro de una mejor y más transparente administración de procesos, marco regulatorio y de precios y tasas públicas; (iii) el establecimiento de controles para mejorar la calidad de la administración regulatoria de la Administración Central; y (iv) la incorporación del sector privado en la administración operativa del sistema de compras.
- 6.2 En el contexto de los criterios establecidos en la estrategia del FOMIN, el proyecto es **innovativo** porque: (i) introduce en el Uruguay la modernización y simplificación de trámites y procesos que tiene que seguir el sector privado en el curso normal de sus negocios, incorporando conceptos como la unificación de

procesos, la ventanilla única y el trámite en línea; (ii) racionaliza el marco regulatorio; y (iii) terceriza al sector privado la administración técnica del sistema informático de adquisiciones públicas. El proyecto tiene **carácter demostrativo** ya que escoge un subconjunto limitado de trámites y procesos para su modernización, buscando la eventual implantación de los principales logros en la totalidad de trámites y procesos. El proyecto es **sostenible** ya que, en primer lugar, cataliza y apoya un proceso de simplificación de trámites que cuenta con un alto nivel de apoyo a todos los niveles tanto del Estado como en el sector privado; en segundo lugar, asegura que las soluciones tecnológicas que se adopten para la informatización del sistema de adquisiciones sean adecuadas al mercado, y tercero, al reducir el costo de transacción de las empresas privadas establecidas en el Uruguay, establece mejores bases para su competitividad de largo plazo.

B. Riesgos

- 6.3 En el componente de *trámites*, el principal riesgo es el logro de la participación coordinada y activa del conjunto de entidades que participan en cada proceso, particularmente para la ventanilla única. Para contrarrestar este riesgo, el Proyecto se ejecutará dentro del marco de Acuerdos de Mejora de la Gestión que incentivan a las partes a coordinar planes de trabajo. Adicionalmente, se cuenta con la dirección estratégica al mas alto nivel del Poder Ejecutivo y con el apoyo de la Comisión Sectorial que incluye la participación del sector privado. En el componente de *desregulaciones*, el principal riesgo es que se puede afectar negativamente a sectores que se benefician de las restricciones existentes. Para contrarrestar este riesgo se buscará fomentar la participación del sector privado en el proceso de desregulación y de eliminación de precios y tasas. En el componente de *adquisiciones*, el principal riesgo está asociado a la introducción de nuevas tecnologías en entidades con resistencia al cambio. Para mitigar este riesgo, se ha previsto que el diseño del sistema sea participativo y su operación sea tercerizada al sector privado para minimizar el riesgo de rápida obsolescencia tecnológica.

VII. SEGUIMIENTO, EVALUACION Y AUDITORIA

- 7.1 El seguimiento de la operación se realizará mediante los siguientes informes:
- a. **De avance.** El Organismo Ejecutor presentará al Banco, antes del 31 de mayo y del 30 de noviembre de cada año, Informes de Avance sobre la ejecución del Proyecto. El primero tendrá un alcance semestral, y el segundo informe anual, y se integrará al Plan Operativo Anual (POA). Cada Informe de Progreso señalará, como mínimo: (i) los productos y resultados realizados y las metas alcanzadas y por alcanzar; (ii) la contribución de estos productos al objetivo del proyecto; (iii) los problemas y las soluciones adoptadas o propuestas para su superación; y (iv) el estado de ejecución presupuestal.
 - b. **Financieros y Auditoría,** La OPP deberá presentar al Banco estados financieros, dentro de un período de 120 días, contados a partir del cierre del ejercicio fiscal, los que deberán ser auditados por el Tribunal de Cuentas de la República, de conformidad con los requerimientos del Banco.

- c. **Informe de medio término.** Con cargo a los recursos del financiamiento se contratará una evaluación de medio término del Proyecto. El Equipo del Banco participará en la selección y seguimiento de esta consultoría.
- d. **Informe Final y Evaluación,** a los sesenta (60) días a partir del vencimiento del plazo de ejecución del proyecto, conteniendo un análisis y evaluación de los resultados logrados tanto desde la perspectiva del Organismo Ejecutor y de los beneficiarios finales. Se incorporará a dicho informe un estudio de evaluación externa del proyecto que estará a cargo de consultores independientes.

VIII. CONDICIONES PREVIAS AL PRIMER DESEMBOLSO

- 8.1 *Condiciones previas especiales al primer desembolso de la Cooperación Técnica.* El primer desembolso de la Cooperación Técnica se realizará cuando se presente al Banco evidencia de haber presentado y aprobado, el Informe Inicial del Programa que contenga el Plan Operativo para el primer año.

IX. ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES

- 9.1 El Proyecto fue revisado y aprobado por el CESI en su sesión del 26 de junio de 2001 recomendándose que la metodología del análisis costo beneficio de revisión de regulaciones, sea no solamente financiera, sino también económica, teniendo en consideración las externalidades positivas o negativas, especialmente las ambientales.

X. EXCEPCIÓN A POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

- 10.1 No se contempla excepción a las políticas y procedimientos del Banco.

MATRIZ MARCO LOGICO			
	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA			
El objetivo general del proyecto es reducir el impacto de la Administración Central en los costos privados, en los costos de ahorros de tiempos y de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> Costo agregado de la AC reducido para el sector privado (menor costo en procesos y regulaciones y adquisiciones realizadas a menor costo) 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de consultoría incluyendo encuesta a empresas usuarias 	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Finalizado el Programa:		
Reducir procesos, regulaciones, precios y tasas y mejorar el sistema de compras y contrataciones para disminuir su costo sobre el sector	<ul style="list-style-type: none"> Procesos, regulaciones y precios y tasas y proceso de adquisiciones racionalizados 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de resultados de evaluación del Programa, 	<ul style="list-style-type: none"> Participación de entidades involucradas
ACTIVIDADES			
Reducción de costo de trámites Reducción de trámites: Actividades de reingeniería de procesos que afectan la competitividad del sector privado incluyendo los macroprocesos de comercio exterior, inversiones y registro empresarial; y desarrollo e implantación de la Ventanilla Única para dos de los macroprocesos identificados.	<ul style="list-style-type: none"> Procesos identificados, desarrollo de la línea base e inicio de actividades de reingeniería de los mismos al final del año 1 Acuerdos AMGs firmados con las entidades participantes en cada uno de los 12 procesos Reducción del tiempo (10%) en promedio de los procesos al final del año 2 y 3 Estudio de alternativas y diseño de la Ventanilla Única al final del Año 1 Instalación de la Ventanilla Única en dos procesos al final del año 3: inversión privada y Registro de Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> Informes sobre los procesos identificados AMGs firmados Informes de evaluación del programa Informes de evaluación del Programa Informes de evaluación del Programa 	<ul style="list-style-type: none"> Existe participación activa de entidades y funcionarios involucrados Existe participación activa de usuarios (Cámaras Empresariales) en el rediseño de los procesos de la ventanilla única

MATRIZ MARCO LOGICO				
Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos	
2. Reducción de costo de regulaciones precios y tasas	Incluirá actividades para: (i) la revisión y racionalización de aproximadamente 300 regulaciones vigentes en la Administración Central y que afectan directamente la competitividad del sector privado; (ii) la revisión y racionalización de aproximadamente 1000 precios y tasas vigentes en la AC; y (iii) la preparación y difusión pública de Metodologías de Impacto Regulatorio (MIR) para las regulaciones y de Costo Beneficio para precio y tasas	<ul style="list-style-type: none">• Totalidad de regulaciones de la AC disponible públicamente• Totalidad de precios y tasas de la AC disponible públicamente• Revisión y racionalización de aproximadamente 300 regulaciones al finalizar el programa con metas acumuladas de 25% en el primer año, 50% en el segundo y 100% en el tercero• Revisión y racionalización de precios y tasas con metas acumuladas de 25% en el primer año, 50% en el segundo y 100% en el tercero• Desarrollo y difusión de Metodologías de Impacto Regulatorio (MIR), incluyendo participación privada en su diseño• Desarrollo y difusión pública de Guía para el empresario de precios y tasas	<ul style="list-style-type: none">• Informes de evaluación• Información de regulaciones, precios y tasas disponible en sitio internet• Informe con MIR incorporado• Informe de difusión• Guía disponible en internet	<ul style="list-style-type: none">• Participación de las entidades involucradas• Resistencia al cambio de sectores beneficiados con regulaciones existentes

MATRIZ MARCO LOGICO			
	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>Modernización del Sistema de Adquisiciones</p> <p>Se planea actividades para el desarrollo de un nuevo sistema institucional que incluya la participación del sector privado en su gestión y la modernización del sistema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo e implantación del pliego estándar a ser utilizado en el 100% de las licitaciones al finalizar año 2 del Programa Implantación, en al menos el 50% de las entidades de la AC, al finalizar la ejecución del proyecto, del SICE Participación directa del sector privado en la operación y gestión operativa (hosting) del sistema computarizado arriba descrito, al finalizar el segundo año Implantación, a nivel piloto de una "mesa electrónica" de cotizaciones de bienes y servicios adquiridos por el Estado, que permita colocar en línea las demandas del Estado y recibir ofertas competitivas Desarrollo e implementación de un sistema de indicadores de gestión (costos y precios) de las adquisiciones y compras del Estado, que incluya la introducción de canastas de referencia, al finalizar el primer año de la ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe anual correspondiente al segundo año Informe de evaluación Informe de evaluación e informe de la Comisión Sectorial Contrato suscrito con empresa de "hosting" Informe sobre el sistema en funcionamiento y sitio en la red disponible para el acceso público Informe de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de usuarios y capacidad para unificar pliegos Software del SICE adecuado a las necesidades detectadas Oferta privada de servicios de "hosting" Solución tecnológica adecuada Disponibilidad de información detallada de una muestra de referencia

COMPONENTE 1: REDUCCIÓN DEL COSTO DE TRAMITES

Resumen	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
ACTIVIDADES			
Asistencia técnica en reingeniería de procesos	<ul style="list-style-type: none">Tres Procesos de asistencia técnica realizados, para cada uno de los procesos identificados por equipos multidisciplinarios compuestos por funcionarios, usuarios, consultores individuales y firma consultora	<ul style="list-style-type: none">Informes de consultoría	<ul style="list-style-type: none">Cumplimiento en tiempo y costo de las firmas consultoras
Asistencia técnica en diseño e instalación de Ventanilla Única	<ul style="list-style-type: none">Dos (2) procesos de asistencia técnica realizados, para el diseño e instalación de las dos ventanillas únicas identificadas, con la participación de equipos multidisciplinarios compuestos por funcionarios, usuarios, consultores individuales y firma consultora (1 para cada Ventanilla)	<ul style="list-style-type: none">Informes de consultoría	<ul style="list-style-type: none">Cumplimiento en tiempo y costo de las firmas consultoras
Instalación de equipamiento computacional y soporte lógico (software) requerido para la reingeniería y la consulta "on line" para los procesos seleccionados, incluyendo la opción de <i>ventanilla única electrónica</i>	<ul style="list-style-type: none">Compra e instalación de equipamientoCompra e instalación del software necesario	<ul style="list-style-type: none">Informes de evaluación	<ul style="list-style-type: none">Cumplimiento en tiempo y costo de las firmas consultoras

COMPONENTE 2: REDUCCIÓN DEL COSTO DE REGULACIONES, PRECIOS Y TASAS

Resumen	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
ACTIVIDADES			
Actividades de asistencia técnica para la revisión y racionalización de regulaciones	<ul style="list-style-type: none">294 regulaciones revisadas y disponibles públicamente al término del proyecto	<ul style="list-style-type: none">Informes de evaluación e información en línea (internet)	
Actividades de asistencia técnica para la revisión y racionalización de precios y tasas vigentes en la AC:	<ul style="list-style-type: none">1000 precios y tasas públicas revisadas y disponibles públicamente al término del proyecto	<ul style="list-style-type: none">Informes de evaluación e información en línea (internet)	
Actividades de asistencia técnica para la preparación de Metodologías de Impacto Regulatorio (MIR) para las regulaciones y de Costo Beneficio para precio y tasas	<ul style="list-style-type: none">Una Metodología de Impacto Regulatorio y una metodología de costo beneficio desarrollada para el análisis de nuevas regulaciones100% de las nuevas regulaciones (al año 3) revisadas con MIR	<ul style="list-style-type: none">Informe de metodologíaInforme de evaluación	<ul style="list-style-type: none">Aceptación de nueva MIR por parte de usuarios
Actividades de difusión del nuevo marco regulatorio	<ul style="list-style-type: none">Realización de seminarios de difusión (3)	<ul style="list-style-type: none">Informes de seminarios	

PROYECTO DE RESOLUCION

**URUGUAY. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA
UN PROGRAMA DE REDUCCION DEL COSTO DEL ESTADO
SOBRE LA ACTIVIDAD PRIVADA**

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la República Oriental del Uruguay, y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el Documento MIF/AT-____ sobre una cooperación técnica para un Programa de Reducción del Costo del Estado sobre la Actividad Privada.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.300.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Cooperación Técnica del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.