

DOCUMENTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA

I. Información Básica de la CT

País/Región:	Uruguay/CSC
Nombre de la CT:	Fortalecimiento del Monitoreo y Evaluación de las Empresas Públicas
Número de CT:	UR-T1136
Equipo:	Emilio Pineda (FMM/CUR) Jefe de Equipo; Axel Radics (FMM/CUR), Jefe de Equipo Alterno; Gerardo Reyes-Tagle (IFD/FMM); Cecilia Castelnovo (CSC/CUR); David Salazar (FMP/CUR); Nadia Rauschert (FMP/CUR); Alonso Chaverri (LEG/SGO); Adriana Torres (CSC/CUR); y Mariana Canillas (IFD/FMM).
Tipo:	Apoyo operativo
Número y nombre de la operación que apoyará la CT:	Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema Financiero (3627/OC-UR)
Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	21 de octubre de 2016
Beneficiario:	Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)
Agencia Ejecutora:	OPP a través de su División de Empresas Públicas
Donantes que proveerán financiamiento:	Programa Especial para el Desarrollo Institucional (PID)
Financiamiento Solicitado del BID:	US\$400.000
Contrapartida Local,:	US\$40.000
Periodo de Desembolso (incluye periodo de ejecución):	36 meses
Fecha de inicio Requerido:	15 de diciembre de 2016
Tipo de Consultores:	Firmas consultoras y consultores individuales
Unidad de Preparación:	IFD/FMM
Unidad Responsable de desembolsos:	Representación de Uruguay (CUR)
CT Incluida en Estrategia de País:	Sí
Incluida en el CPD:	Sí
Alineación estratégica con Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008):	Instituciones y Estado de derecho

II. Objetivos y Justificación de la CT

- 2.1 Las Empresas Públicas (EPP) en Uruguay juegan un papel fundamental en financiar y llevar a cabo inversiones en infraestructura, así como en proveer servicios públicos para el bienestar de los ciudadanos y de la economía en su conjunto¹. Las EPP son las proveedoras dominantes de servicios en Telecomunicaciones (ANTEL), Petróleo y sus derivados (ANCAP), Electricidad (UTE), Saneamiento (OSE) y Puertos (ANP). Las EPP contribuyeron al 10% del PIB en 2015 y al 2,3% del empleo y explicaron un 50% de las inversiones totales del Sector Público en ese mismo año. Si se analiza su impacto en las cuentas fiscales, el mismo ha pasado de un superávit global promedio anual del 1,1% del PIB en el período 2000-2004; a un déficit de 0,33% en el período 2010-2014 y un superávit de 0,6% en 2015.

¹ El Art. 221 de la Constitución de la República Oriental del Uruguay dispone el procedimiento para la aprobación de los presupuestos de los Entes Industriales o Comerciales del Estado.

- 2.2 El impacto en el desarrollo de las EEPP ha estado limitado por: (i) reducciones en su eficiencia operativa como muestra su reducción en el superávit global promedio²; (ii) la ausencia de un sistema que permita coordinar y priorizar los esfuerzos en materia de inversión pública³; y (iii) debilidades en el monitoreo y evaluación de las EEPP por parte del Gobierno Central⁴.
- 2.3 Avanzar en la mejora de la gestión de las EEPP requiere examinar y resolver algunos de los desafíos que se desarrollan a continuación:
- a. Complejidad del Gobierno Corporativo: El esquema de gobernanza de las empresas públicas en Uruguay evidencia problemas de asimetría de información entre el gobierno nacional, los directorios y las subsidiarias de las empresas. Ello se encuentra entre los fundamentos para que el Poder Ejecutivo, a través de OPP y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), esté buscando estructurar con las empresas públicas mecanismos sistemáticos de intercambio de información, y establecer metas y objetivos económicos, de calidad y cobertura.
 - b. Desfasaje entre planificación estratégica y diseño presupuestal y financiero. Las EEPP elaboran, al comienzo de cada período de gobierno, su planificación estratégica para el quinquenio, de acuerdo a las funciones esenciales que devienen de sus cartas orgánicas y a los objetivos de política sectorial y macroeconómica definidos por el gobierno. No obstante, ni los ministerios de enlace ni OPP y MEF forman parte del proceso de definición de estos planes estratégicos. De allí que sea necesario armonizar los procesos de planificación estratégica de los que luego se determinarán los objetivos centrales de las EEPP. Esta planificación estratégica implicará un cronograma de inversiones quinquenal y anual y el esquema de endeudamiento óptimo, todo lo cual se materializará anualmente en la planificación financiera, las iniciativas presupuestales y los Compromisos de Gestión (CdG).
 - c. Compartimentación de la información y el seguimiento. Con el objetivo de monitorear más intensamente la gestión de las empresas públicas es necesario complementar los roles que en tal seguimiento ejercen cada uno de sus organismos. Por ello, aun cuando las responsabilidades de OPP, MEF y los ministerios se encuentran delimitadas, se debe intercambiar información de modo de potenciar el rol articulado de cada actor mediante el acceso oportuno a datos coherentes y compatibles sobre los aspectos presupuestales, financieros, de costos y endeudamiento, evitando que el ejercicio de responsabilidades institucionales distintas provoque un manejo compartimentalizado de la información. Mejorar el flujo de información entre los distintos actores involucrados en la supervisión de las EEPP redundará en una mejora en la planificación presupuestal y financiera, la determinación

² El Proyecto de Presupuesto Nacional 2015-2019 estima que es factible lograr mejoras en el resultado operativo de las EEPP por un monto de US\$440 millones.

³ La literatura empírica resalta la importancia del proceso de diseño, selección, implementación y evaluación de proyectos en el impacto final de las inversiones (véase Esfahani y Ramirez, 2003; Haque y Kneller, 2008).

⁴ En la actualidad la OPP cuenta con información incompleta y no oportuna sobre el desempeño financiero de las EEPP. La información se recibe frecuentemente con más de 6 meses de retraso y excluye información como las operaciones de las Sociedades Anónimas vinculadas a las EEPP. Adicionalmente, la información no se encuentra sistematizada lo que impide su explotación y análisis.

de los costos, el manejo sostenible del endeudamiento y con ello en el desempeño global de las empresas del sector público.

- d. Escasa sistematización y articulación de los soportes digitales de la información. La mayoría de las empresas cuentan con sistemas de información relativamente exhaustivos, pero no siempre estos se encuentran articulados y sistematizados en un Tablero de Control. En la actualidad varias empresas cuentan con información fragmentada y dispersa entre diversas gerencias y/o unidades de negocio donde se perciben fenómenos de abordaje parcial de la gestión, distintos soportes de los datos (digitales y físicos) y donde la información se obtiene usualmente a demanda y no se produce de modo periódico, habitual y oportuno. Por ello es imprescindible centralizar, articular y sistematizar los sistemas de información en Tableros de Control con el objetivo de mejorar globalmente la gestión de las empresas y propiciar un monitoreo más efectivo por parte de los organismos del Poder Ejecutivo. En la actualidad, los macro procesos que corresponden a formulación y seguimiento de los programas financieros, elaboración, evaluación y seguimiento de los presupuestos anuales, monitoreo de la información contable y de endeudamiento, se realizan a través de la utilización de múltiples planillas Excel. Asimismo, tampoco se dispone de una base de datos que almacene esta información de manera centralizada y estandarizada que facilite y asegure la calidad y consistencia de los datos. Esta realidad suscita un manejo ineficiente del tiempo dedicado a las tareas de planificación y seguimiento, dada la fragmentación y dispersión de la información, a la vez que implica un alto riesgo de perder información parcial o total de cada uno de los macro procesos referidos.
- e. Implementación reciente de los Compromisos de Gestión (CdG). La implementación de los CdG demanda un rol más activo por parte de OPP y MEF en el seguimiento del desempeño de las empresas públicas mediante el relevamiento de un set de indicadores representativos de los aspectos más relevantes de la gestión. El incipiente desarrollo de este mecanismo deviene en que aún no se disponga de un sistema de información compartido que refleje la evolución a tiempo real del set de indicadores de manera de visualizar, tanto por parte de la empresa como de OPP, MEF y los ministerios de enlace, los aspectos más representativos de la gestión. Por tanto, el desarrollo de los CdG demanda disponer de la evolución de los indicadores de forma periódica para evaluar su trayectoria y proceder a tomar acciones a los efectos de corregir eventuales desvíos.
- f. Difusión y transparencia del desempeño. En la actualidad los CdG forman parte del decreto de aprobación presupuestal de las Empresas Públicas, por lo cual la ciudadanía puede acceder a ellos. No obstante, no hay una estrategia de difusión del cumplimiento de tales compromisos lo que debilita el control social del desempeño de las empresas y no propicia los incentivos a mejorar la gestión. Los objetivos de transparencia en el manejo de los servicios públicos demandan la difusión de la evolución de los resultados para lo cual se entiende oportuno generar una interfaz que permita que algunos indicadores sintéticos clave sean de difusión pública.

- 2.4 En este contexto, el gobierno ha planteado mejorar la coordinación, promover la eficiencia y la orientación a resultados de las EEPP. Esto con el objetivo de obtener una mejora del resultado fiscal de 1% del PIB para el período 2015-2019, racionalizar las inversiones y mejorar la calidad y cobertura en la provisión de bienes y servicios públicos. En consonancia con estos objetivos, a partir de 2015 se implementaron los CdG como instrumento que materializara e hiciera público un conjunto de metas de desempeño de las empresas públicas en materia de resultado económico, reducción de costos (salariales y en bienes y servicios), calidad y cobertura. Adicionalmente el Programa del actual gobierno ha planteado, entre otros objetivos: (i) racionalizar y coordinar los servicios estatales y de las EEPP; (ii) mejorar su planificación estratégica integral y la planificación operativa anual, para dotarlas de eficaces herramientas de gestión; (iii) separar las responsabilidades operativas, de regulación y de decisión de políticas; y (iv) construir un sistema de información que apoye el diseño y desarrollo de las políticas públicas, mejorando la coordinación con las EEPP y sus empresas controladas regidas por el Derecho Privado.
- 2.5 Estas medidas han sido apoyadas en el marco de la operación UR-L1108, Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema Financiero (3627/OC-UR), la cual es la primera de una serie de dos operaciones bajo la modalidad de Préstamo Programático de Apoyo a Reformas de Política, que incluye un capítulo de fortalecimiento de la eficiencia de las EEPP. Con el objetivo de mejorar la eficiencia en la inversión y la gestión de las EEPP, la primera operación previó establecer el requisito de la realización de acuerdos de gestión con el Poder Ejecutivo, que contemplen un capítulo de mejora en la eficiencia operativa en el presupuesto de 2016 de las siguientes EEPP: Administración Nacional de Usinas y Transmisiones Eléctricas (UTE), Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Portland (ANCAP), Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL), Obras Sanitarias del Estado (OSE) y Administración Nacional de Puertos (ANP). La segunda operación contempla: (i) el decreto del Poder Ejecutivo que evidencia los Compromisos de Gestión firmados entre el MEF, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), cada EEPP (UTE, ANCAP, ANTEL, OSE y ANP) y el ministerio de enlace; y (ii) la estrategia para el fortalecimiento del monitoreo y evaluación del conjunto de EEPP.
- 2.6 El objetivo de esta Cooperación Técnica (CT), es desarrollar e implementar una estrategia y un sistema para el fortalecimiento del monitoreo y evaluación del conjunto de EEPP, en apoyo a la implementación de los mecanismos activadores contemplados en la operación UR-L1108.

III. Descripción de las actividades y presupuesto estimado

- 3.1 **Componente I.** Desarrollo e implementación piloto de un plan estratégico para fortalecer el monitoreo y evaluación de una EEPP, centrándose en: (i) fortalecer la planificación estratégica de la EEPP y su vinculación con la intervención de la OPP en el proceso de supervisión; y (ii) fortalecer la gobernanza corporativa de la empresa con énfasis en mejorar el control de sus subsidiarias.
- 3.2 **Componente II.** Propuesta y desarrollo de un sistema de información de EEPP. El objetivo de este componente será desarrollar e implementar un sistema

informático para fortalecer el monitoreo y evaluación de las EEPP, en particular la referida a la información contable, financiera y de desempeño. Para ello este componente tendrá dos productos principales:

- a. Diagnóstico y propuesta de sistema. Un diagnóstico que detectará las brechas y estado actual de la información en las siguientes dimensiones: (i) Estados financieros (contabilidad patrimonial); (ii) Presupuestal en términos de partidas presupuestales y ejecución presupuestal (ingresos, egresos operativos, servicio de deuda, inversión y recursos de terceros); (iii) Programa financiero con especificación detallada por debajo de la línea (financiamiento); (iv) Estructuras de costos y determinación de las tarifas; (v) Recursos humanos (funcionarios, vacantes, tipos de contratos, remuneraciones); (vi) Compromisos de Gestión: indicadores físicos (capacidad instalada;; calidad; etc.); (vii) otros indicadores de calidad y cobertura de los bienes y/o servicios producidos; (viii) Inversiones desagregadas por proyecto y fuentes de financiamiento (articulado con el SNIP) y capitalizaciones a empresas vinculadas; (ix) Actas de directorio; y (x) diseño de una metodología para la consolidación de los Estados Financieros de las EEPP.
- b. Desarrollo del sistema. Dicho diagnóstico constituirá la base para el desarrollo de un software de acceso a información de las EEPP en línea y en tiempo real. Este sistema estará basado en la implementación de una solución informática para las dimensiones anteriormente señaladas, a través del suministro, adaptación y personalización de un producto de software con características de *Planning y Business Intelligence* (BI). La reportabilidad del sistema como mínimo incluirá las siguientes salidas de la información anteriormente descritas: (i) por empresa matriz y vinculadas; (ii) consolidada global y por tipo de empresa: comerciales e industriales; financieras; BPS y BCU y global; (iii) interfaz pública con reporte anual del cumplimiento de los CdG y los principales Indicadores económicos, financieros y físicos de las EEPP y sus empresas vinculadas.

3.3 El principal resultado esperado de esta CT es el Sistema de Monitoreo de EEPP implementado y en funcionamiento.

Cuadro 1: Matriz de Resultados Indicativa

Indicadores	Línea de Base (año 2016)	Unidad de Medida	Meta/año	Medio de Verificación
Resultado Esperado: sistema para el fortalecimiento del monitoreo y evaluación del conjunto de EEPP fortalecido.				
Productos				
Componente I				
Piloto de Plan Estratégico desarrollado	0	plan	1 (2017)	Informe de consultoría
Componente II				
Propuesta de Desarrollo de Sistema de información en línea aprobado	0	propuesta	1 (2018)	Informe de consultoría
Sistema de información en línea implementado	0	sistema	1 (2019)	Informe de consultoría

- 3.4 El costo total se estima en US\$440.000, que incluye US\$400.000 financiado por el Programa Especial de Desarrollo Institucional (PID), y US\$40.000 como contrapartida local en especie que corresponderá al tiempo de funcionarios públicos.

Cuadro 2: Costos estimados (en US\$)

Categoría	BID	Contrapartida	Total
Componente I. Desarrollo Plan Estratégico	20.000	2.000	22.000
Componente II. Diagnóstico Sistema	20.000	2.000	22.000
Componente II. Desarrollo Sistema ⁵	350.000	36.000	386.000
Auditoría	10.000	0	10.000
Total	400.000	40.000	440.000

IV. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución

- 4.1 La agencia ejecutora será la OPP, a través de su División de Empresas Públicas (que forma parte de la Dirección de Control, Presupuesto y Evaluación de la Gestión de la OPP), cuyo mandato incluye el asesoramiento al Poder Ejecutivo en materia presupuestal de las Empresas Públicas. La OPP tiene una larga experiencia en la ejecución de préstamos y Cooperaciones Técnicas con el Banco y mantendrá una cercana coordinación con la Asesoría Macroeconómica y Financiera del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). La agencia ejecutora tendrá que presentar reportes semestrales sobre el progreso de la implementación de la TC a más tardar 30 días posteriores al cierre de cada semestre. Adicionalmente deberá presentar los estados financieros auditados a más tardar 90 días posteriores a la fecha vigente de último desembolso.
- 4.2 La contratación de los servicios de consultoría se realizarán de conformidad con las Políticas del Banco para la Selección y Contratación de Consultores (GN-2350-9). No se prevén excepciones a las políticas del Banco.
- 4.3 Propiedad intelectual. Tomando en cuenta la necesidad de desarrollar una solución que responda al mandato específico de la OPP, se espera que el software de acceso a información de las EEPs sea una solución a la medida, con limitado potencial de replicabilidad en otros contextos. Por estos motivos y para garantizar su apropiación, mantenimiento, actualización y uso por parte de la OPP, la titularidad del software y cualquier otro elemento del sistema financiado por esta CT se mantendrá en la OPP, sin perjuicio del derecho del Banco a obtener una licencia gratuita, no comercial y con derecho a sub-licenciar y elaborar productos derivados. El convenio de cooperación técnica establecerá las disposiciones pertinentes para la implementación de este arreglo.
- 4.4 Para la rendición de cuentas de los gastos realizados en moneda local a dólares (moneda de la CT) se utilizará el criterio del tipo de cambio de la fecha efectiva de la conversión de los dólares transferidos por el Banco.

⁵ El presupuesto estimado para el desarrollo del programa se basa en el costo de sistemas análogos desarrollados en el marco de la Cooperación Técnica ATN/KP-13942-UR y el préstamo 3161/OC-UR.

V. Riesgos importantes

- 5.1 El principal riesgo asociado a la ejecución de la CT es que las mejoras en las prácticas de planificación, inversión y Monitoreo y Evaluación (M&E) requieren de cambios en la cultura organizacional y de coordinación interinstitucional que pueden enfrentar resistencias. Para mitigar este riesgo se elaborará un plan de gestión de cambio.

VI. Salvaguardias Ambientales

- 6.1 Por su naturaleza, los componentes financiados en esta operación no tendrán impactos ambientales o sociales negativos. En consecuencia, teniendo en cuenta la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardas del Banco, la operación se clasifica en la Categoría [C](#).

Anexos Requeridos:

- Ayuda Memoria Monitoreo de Cartera para Resultados (MCR)
- [Términos de Referencia para actividades](#)
- [Plan de Adquisiciones](#)

CONFIDENCIAL

¹ La información contenida en este Anexo es de carácter deliberativo, y por lo tanto confidencial, de conformidad con la excepción relativa a "Información Deliberativa" contemplada en el párrafo 4.1 (g) de la "Política de Acceso al Información" del Banco (Documento GN-1831-28).

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Consultor Individual – Diagnóstico y Propuesta Metodológica para la Construcción de un Sistema de Monitoreo y Evaluación de Empresas Pública

I. ANTECEDENTES

- 1.1 Las Empresas Públicas (EEPP) en Uruguay juegan un papel fundamental en financiar y llevar a cabo inversiones en infraestructura, así como en proveer servicios públicos para el bienestar de los ciudadanos y de la economía en su conjunto¹. Las EEPP son las proveedoras dominantes de servicios en Telecomunicaciones (ANTEL), Petróleo y sus derivados (ANCAP), Electricidad (UTE), Saneamiento (OSE) y Puertos (ANP). Las EEPP contribuyeron al 10% del PIB en 2015 y al 2,3% del empleo y explicaron un 50% de las inversiones totales del Sector Público en ese mismo año. Si se analiza su impacto en las cuentas fiscales, el mismo ha pasado de un superávit global promedio anual del 1,1% del PIB en el período 2000-2004; a un déficit de 0,33% en el período 2010-2014 y un superávit de 0,6% en 2015.
- 1.2 El impacto en el desarrollo de las EEPP ha estado limitado por: (i) reducciones en su eficiencia operativa como muestra su reducción en el superávit global promedio ⁽²⁾; (ii) la ausencia de un sistema que permita coordinar y priorizar los esfuerzos en materia de inversión pública³; y (iii) debilidades en el monitoreo y evaluación de las EEPP por parte del Gobierno Central⁴.
- 1.3 Avanzar en la mejora de la gestión de las EEPP requiere examinar y resolver algunos de los desafíos que se desarrollan a continuación:
 - a. Complejidad del Gobierno Corporativo: El esquema de gobernanza de las empresas públicas en Uruguay evidencia problemas de asimetría de información entre el gobierno nacional, los directorios y las subsidiarias de las empresas. Ello se encuentra entre los fundamentos para que el Poder Ejecutivo, a través de OPP y -MEF, esté buscando estructurar con las empresas públicas mecanismos sistemáticos de intercambio de información, y establecer metas y objetivos económicos, de calidad y cobertura.
 - b. Desfasaje entre planificación estratégica y diseño presupuestal y financiero. Las EEPP elaboran, al comienzo de cada período de gobierno, su planificación estratégica para el quinquenio, de acuerdo a las funciones esenciales que devienen de sus cartas orgánicas y a los objetivos de política sectorial y macroeconómica definidos por el gobierno. No obstante,

¹ Los Entes Industriales son los definidos en el Art. 221 de la Constitución.

² El Proyecto de Presupuesto Nacional 2015-2019 estima que es factible lograr mejoras en el resultado operativo de las EEPP por un monto de US\$440 millones.

³ La literatura empírica resalta la importancia del proceso de diseño, selección, implementación y evaluación de proyectos en el impacto final de las inversiones (véase Esfahani y Ramirez, 2003; Haque y Kneller, 2008).

⁴ En la actualidad la OPP cuenta con información incompleta y no oportuna sobre el desempeño financiero de las EEPP. La información se recibe frecuentemente con más de 6 meses de retraso y excluye información como las operaciones de las Sociedades Anónimas vinculadas a las EEPP. Adicionalmente, la información no se encuentra sistematizada lo que impide su explotación y análisis.

ni los ministerios de enlace ni OPP y MEF forman parte del proceso de definición de estos planes estratégicos. De allí que sea necesario armonizar los procesos de planificación estratégica de los que luego se determinarán los objetivos centrales de las EEPP. Esta planificación estratégica implicará un cronograma de inversiones quinquenal y anual y el esquema de endeudamiento óptimo, todo lo cual se materializará anualmente en la planificación financiera, las iniciativas presupuestales y los Compromisos de Gestión (CdG).

- c. Compartimentación de la información y el seguimiento. Con el objetivo de monitorear más intensamente la gestión de las empresas públicas es necesario complementar los roles que en tal seguimiento ejercen cada uno de sus organismos. Por ello, aun cuando las responsabilidades de OPP, MEF y los ministerios se encuentran delimitadas, se debe intercambiar información de modo de potenciar el rol articulado de cada actor mediante el acceso oportuno a datos coherentes y compatibles sobre los aspectos presupuestales, financieros, de costos y endeudamiento, evitando que el ejercicio de responsabilidades institucionales distintas provoque un manejo compartimentalizado de la información. Mejorar el flujo de información entre los distintos actores involucrados en la supervisión de las EEPP redundará en una mejora en la planificación presupuestal y financiera, la determinación de los costos, el manejo sostenible del endeudamiento y con ello en el desempeño global de las empresas del sector público.
- d. Escasa sistematización y articulación de los soportes digitales de la información. La mayoría de las empresas cuentan con sistemas de información relativamente exhaustivos, pero no siempre estos se encuentran articulados y sistematizados en un Tablero de Control. En la actualidad varias empresas cuentan con información fragmentada y dispersa entre diversas gerencias y/o unidades de negocio donde se perciben fenómenos de abordaje parcial de la gestión, distintos soportes de los datos (digitales y físicos) y donde la información se obtiene usualmente a demanda y no se produce de modo periódico, habitual y oportuno. Por ello es imprescindible centralizar, articular y sistematizar los sistemas de información en Tableros de Control con el objetivo de mejorar globalmente la gestión de las empresas y propiciar un monitoreo más efectivo por parte de los organismos del Poder Ejecutivo.
- e. Implementación reciente de los CdG. La implementación de los CdG demanda un rol más activo por parte de OPP y MEF en el seguimiento del desempeño de las empresas públicas mediante el relevamiento de un set de indicadores representativos de los aspectos más relevantes de la gestión. El incipiente desarrollo de este mecanismo deviene en que aún no se disponga de un sistema de información compartido que refleje la evolución a tiempo real del set de indicadores de manera de visualizar, tanto por parte de la empresa como de OPP, MEF y los ministerios de enlace, los aspectos más representativos de la gestión. Por tanto, el desarrollo de los CdG demanda disponer de la evolución de los indicadores de forma periódica para evaluar su trayectoria y proceder a tomar acciones a los efectos de corregir eventuales desvíos.

- f. Difusión y transparencia del desempeño. En la actualidad los CdG forman parte del decreto de aprobación presupuestal de las Empresas Públicas, por lo cual la ciudadanía puede acceder a ellos. No obstante, no hay una estrategia de difusión del cumplimiento de tales compromisos lo que debilita el control social del desempeño de las empresas y no propicia los incentivos a mejorar la gestión. Los objetivos de transparencia en el manejo de los servicios públicos demandan la difusión de la evolución de los resultados para lo cual se entiende oportuno generar una interfaz que permita que algunos indicadores sintéticos clave sean de difusión pública.
- 1.4 En este contexto, el gobierno ha planteado mejorar la coordinación, promover la eficiencia y la orientación a resultados de las EEPP. Esto con el objetivo de obtener una mejora del resultado fiscal de 1% del PIB para el período 2015-2019, racionalizar las inversiones y mejorar la calidad y cobertura en la provisión de bienes y servicios públicos. En consonancia con estos objetivos, a partir de 2015 se implementaron los Compromisos de Gestión (CdG) como instrumento que materializara e hiciera público un conjunto de metas de desempeño de las empresas públicas en materia de resultado económico, reducción de costos (salariales y en bienes y servicios), calidad y cobertura. Adicionalmente el Programa del actual gobierno ha planteado, entre otros objetivos: (i) racionalizar y coordinar los servicios estatales y de las EEPP; (ii) mejorar su planificación estratégica integral y la planificación operativa anual, para dotarlas de eficaces herramientas de gestión; (iii) separar las responsabilidades operativas, de regulación y de decisión de políticas; y (iv) construir un sistema de información que, mejore la información y la coordinación con las EEPP y sus empresas controladas regidas por el Derecho Privado.
- 1.5 En particular esta consultoría estar orientada a la construcción de un sistema que mejore la información de las EEPP y permita una mejor supervisión y evaluación. Para lograr la construcción de este estima es necesario que esta consultoría:
- a. Defina y analiza cuáles son las brechas de información y reportabilidad que tienen que ser subsanadas para lograr una mejora en la supervisión y monitoreo de las EEPP.
 - b. Definición de la especificaciones técnicas y conceptuales, para el desarrollo de un del sistema de información que apoye el monitoreo y evaluación de las EEPP.

II. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

- 2.1 El objetivo de la consultoría es contratar a un profesional experimentado en el monitoreo y evaluación, para realizar un diagnóstico integral y realizar una propuesta de diseño, para el desarrollo e implementación de un sistema de monitoreo y evaluación de EP.

III. ACTIVIDADES

- 3.1 El consultor desarrollará las siguientes actividades, sin perjuicio de otras que le puedan ser requeridas para lograr los objetivos de la consultoría:

A. Marco Metodológico

- a. Adoptar una metodología reconocida en la industria del software, para la planificación, diseño y construcción del sistema de monitoreo.
- b. Desarrollar un documento conteniendo en detalle, las etapas a ser seguidas para la construcción del sistema de monitoreo, incluyendo los Términos de Referencia para estas contrataciones.

B. Relevamiento de las brechas de información

- a. Relevar y documentar cuáles son las principales brechas de información y reportabilidad existentes para la correcta supervisión de las EEPP.
- b. Revisar los procesos y responsabilidades de los distintos Ministerios en la supervisión de las EEPP y sugerir mecanismos para mejorar el flujo de información.

IV. PRODUCTOS

4.1 El consultor presentará los siguientes reportes:

A. Marco Metodológico

- a. Un primer reporte dentro de los primeros diez días (10) de la contratación con un calendario detallado de trabajo.
- b. Presentar la metodología sugerida para el desarrollo del Sistema de Monitoreo.
- c. Un reporte intermedio y un reporte final incluyendo los TDRs para el desarrollo del Sistema de Monitoreo.

C. Relevamiento de las brechas de información.

- a. Un reporte final con los productos de las actividades definidas en el inciso anterior.

V. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA

5.1 **Tipo de consultoría: consultor nacional.**

5.2 **Forma de pago**

- a. 20% con la presentación del plan de trabajo.
- b. 40% con la aprobación del reporte intermedio.
- c. 40% con la aprobación del reporte final.

5.3 **Duración:** La consultoría durará cuatro meses (4).

- 5.4 **Cualificaciones:** El consultor deberá demostrar experiencia profesional en sistemas de supervisión y monitoreo del sector público de por lo menos 5 años.

VI. COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN

- 6.1 La agencia ejecutora será la Dirección de Control, Presupuesto y Evaluación de la Gestión de la OPP, a través de su División de Empresas Publicas, quien es el responsable por ley de la supervisión de las EEPP. La OPP tiene una larga experiencia en la ejecución de préstamos y Cooperaciones Técnicas con el Banco y mantendrá una cercana coordinación con la Asesoría Macroeconómica y Financiera del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). La agencia ejecutora tendrá que presentar reportes semestrales sobre el progreso en la implementación de la TC. Una auditoria externa se realizará al final de la misma.

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Consultor Individual – Diagnóstico y Propuesta Mejora en la Gobernanza Corporativa una Empresas Pública

I. ANTECEDENTES

- 1.1 Las Empresas Públicas (EPP) en Uruguay juegan un papel fundamental en financiar y llevar a cabo inversiones en infraestructura, así como en proveer servicios públicos para el bienestar de los ciudadanos y de la economía en su conjunto⁵. Las EPP son las proveedoras dominantes de servicios en Telecomunicaciones (ANTEL), Petróleo y sus derivados (ANCAP), Electricidad (UTE), Saneamiento (OSE) y Puertos (ANP). Las EPP contribuyeron al 10% del PIB en 2015 y al 2,3% del empleo y explicaron un 50% de las inversiones totales del Sector Público en ese mismo año. Si se analiza su impacto en las cuentas fiscales, el mismo ha pasado de un superávit global promedio anual del 1,1% del PIB en el período 2000-2004; a un déficit de 0,33% en el período 2010-2014 y un superávit de 0,6% en 2015.
- 1.2 El impacto en el desarrollo de las EPP ha estado limitado por: (i) reducciones en su eficiencia operativa como muestra su reducción en el superávit global promedio ⁽⁶⁾; (ii) la ausencia de un sistema que permita coordinar y priorizar los esfuerzos en materia de inversión pública⁷; y (iii) debilidades en el monitoreo y evaluación de las EPP por parte del Gobierno Central⁸.
- 1.3 Avanzar en la mejora de la gestión de las EPP requiere examinar y resolver algunos de los desafíos que se desarrollan a continuación:
 - a. Complejidad del Gobierno Corporativo: El esquema de gobernanza de las empresas públicas en Uruguay evidencia problemas de asimetría de información entre el gobierno nacional, los directorios y las subsidiarias de las empresas. Ello se encuentra entre los fundamentos para que el Poder Ejecutivo, a través de OPP y -MEF, esté buscando estructurar con las empresas públicas mecanismos sistemáticos de intercambio de información, y establecer metas y objetivos económicos, de calidad y cobertura.
 - b. Desfasaje entre planificación estratégica y diseño presupuestal y financiero. Las EPP elaboran, al comienzo de cada período de gobierno, su planificación estratégica para el quinquenio, de acuerdo a las funciones esenciales que devienen de sus cartas orgánicas y a los objetivos de política sectorial y macroeconómica definidos por el gobierno. No obstante, ni los ministerios de

⁵ Los Entes Industriales son los definidos en el Art. 221 de la Constitución.

⁶ El Proyecto de Presupuesto Nacional 2015-2019 estima que es factible lograr mejoras en el resultado operativo de las EPP por un monto de US\$440 millones.

⁷ La literatura empírica resalta la importancia del proceso de diseño, selección, implementación y evaluación de proyectos en el impacto final de las inversiones (véase Esfahani y Ramirez, 2003; Haque y Kneller, 2008).

⁸ En la actualidad la OPP cuenta con información incompleta y no oportuna sobre el desempeño financiero de las EPP. La información se recibe frecuentemente con más de 6 meses de retraso y excluye información como las operaciones de las Sociedades Anónimas vinculadas a las EPP. Adicionalmente, la información no se encuentra sistematizada lo que impide su explotación y análisis.

enlace ni OPP y MEF forman parte del proceso de definición de estos planes estratégicos. De allí que sea necesario armonizar los procesos de planificación estratégica de los que luego se determinarán los objetivos centrales de las EEPP. Esta planificación estratégica implicará un cronograma de inversiones quinquenal y anual y el esquema de endeudamiento óptimo, todo lo cual se materializará anualmente en la planificación financiera, las iniciativas presupuestales y los Compromisos de Gestión (CdG).

- c. Compartimentación de la información y el seguimiento. Con el objetivo de monitorear más intensamente la gestión de las empresas públicas es necesario complementar los roles que en tal seguimiento ejercen cada uno de sus organismos. Por ello, aun cuando las responsabilidades de OPP, MEF y los ministerios se encuentran delimitadas, se debe intercambiar información de modo de potenciar el rol articulado de cada actor mediante el acceso oportuno a datos coherentes y compatibles sobre los aspectos presupuestales, financieros, de costos y endeudamiento, evitando que el ejercicio de responsabilidades institucionales distintas provoque un manejo compartimentalizado de la información. Mejorar el flujo de información entre los distintos actores involucrados en la supervisión de las EEPP redundará en una mejora en la planificación presupuestal y financiera, la determinación de los costos, el manejo sostenible del endeudamiento y con ello en el desempeño global de las empresas del sector público.
- d. Escasa sistematización y articulación de los soportes digitales de la información. La mayoría de las empresas cuentan con sistemas de información relativamente exhaustivos, pero no siempre estos se encuentran articulados y sistematizados en un Tablero de Control. En la actualidad varias empresas cuentan con información fragmentada y dispersa entre diversas gerencias y/o unidades de negocio donde se perciben fenómenos de abordaje parcial de la gestión, distintos soportes de los datos (digitales y físicos) y donde la información se obtiene usualmente a demanda y no se produce de modo periódico, habitual y oportuno. Por ello es imprescindible centralizar, articular y sistematizar los sistemas de información en Tableros de Control con el objetivo de mejorar globalmente la gestión de las empresas y propiciar un monitoreo más efectivo por parte de los organismos del Poder Ejecutivo.
- e. Implementación reciente de los CdG. La implementación de los CdG demanda un rol más activo por parte de OPP y MEF en el seguimiento del desempeño de las empresas públicas mediante el relevamiento de un set de indicadores representativos de los aspectos más relevantes de la gestión. El incipiente desarrollo de este mecanismo deviene en que aún no se disponga de un sistema de información compartido que refleje la evolución a tiempo real del set de indicadores de manera de visualizar, tanto por parte de la empresa como de OPP, MEF y los ministerios de enlace, los aspectos más representativos de la gestión. Por tanto, el desarrollo de los CdG demanda disponer de la evolución de los indicadores de forma periódica para evaluar su trayectoria y proceder a tomar acciones a los efectos de corregir eventuales desvíos.
- f. Difusión y transparencia del desempeño. En la actualidad los CdG forman parte del decreto de aprobación presupuestal de las Empresas Públicas, por lo cual la ciudadanía puede acceder a ellos. No obstante, no hay una estrategia de

difusión del cumplimiento de tales compromisos lo que debilita el control social del desempeño de las empresas y no propicia los incentivos a mejorar la gestión. Los objetivos de transparencia en el manejo de los servicios públicos demandan la difusión de la evolución de los resultados para lo cual se entiende oportuno generar una interfaz que permita que algunos indicadores sintéticos clave sean de difusión pública.

- 1.4 En este contexto el objetivo principal de esta consultoría es diagnosticar la gobernanza corporativa y mecanismos de evaluación de una EP en Uruguay, como un mecanismo para incentivar el desempeño de los directivos de las EEP y alienarlo con los incentivos del gobierno.

II. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

- 2.1 El objetivo de la consultoría es apoyar en el diagnóstico de la gobernanza corporativa y el monitoreo y evaluación de una EP en Uruguay, y sugerir pasos para su reforma y fortalecimiento, como un mecanismo para incentivar el desempeño de los directivos de las EP.

III. ACTIVIDADES

- 3.1 En directa coordinación con el equipo del IDB, el consultor deberá escribir un reporte que contendrá al menos las siguientes secciones:
 - a. Marco conceptual definiendo los principales retos que enfrentan la Oficina de Planeamiento y Presupuesto para incentivar el desempeño de administradores y directivos de las EP.
 - b. Análisis de las principales políticas seguidas por los países a la fecha para monitorear y evaluar manera efectiva a sus EP.
 - c. Análisis y diagnóstico de los mecanismos de monitoreo y evaluación de EP en Uruguay.
 - d. Conclusiones y recomendaciones de política.
- 3.2 Para recabar la información necesario que el consultor realice un viaje a Montevideo, Uruguay durante 5 días.

IV. CALIFICACIONES

- 4.1 Grado académico: Maestría en Economía, Finanzas o MBA.
- 4.2 Experiencia profesional: El consultor tendrá al menos 5 años de experiencia en el sector público en la región, con foco en gobierno corporativo, finanzas públicas y de preferencia con varias publicaciones en el tema.
- 4.3 Idiomas: Inglés y español
- 4.4 Áreas de experiencia: Gobierno Corporativo, empresas públicas, economía, finanzas y sector público.
- 4.5 Categoría y Modalidad de la Consultoría: Individual/Internacional - PEC (Contrato por Producto)

- 4.6 Duración del contrato/Fecha de inicio: La consultoría tendrá una duración de 6 meses a partir de la contratación del consultor individual. A lo largo del referido período se deberán ejecutar las tareas que componen el objetivo del contrato.
- 4.7 Lugar de trabajo: La consultoría será realizada por un consultor individual y las actividades descritas anteriormente serán llevadas a cabo en las oficinas del consultor individual además de un viaje a Montevideo por 5 días.
- 4.8 Coordinación: La coordinación del contrato se realizará por la División de Gestión Fiscal y Municipal (Emilio Pineda Ayerbe emiliopi@iadb.org), en cercana coordinación con Lucia Wainer de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).

V. PAGOS

- 5.1 Los pagos de la consultoría se realizarán conforme al siguiente calendario:
 - a. 20% a la firma del contrato
 - b. 35% a la entrega del primer borrador
 - c. 45% a la entrega del producto final.
- 5.2 El consultor contratado percibirá el importe establecido como contraprestación por los entregables, al facilitar, a satisfacción de los especialistas del BID responsables, los documentos que incorporen los comentarios de la entidad.
- 5.3 Las cantidades previamente señaladas incluyen todos los gastos generales y de viajes necesarios para la ejecución de los trabajos.

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Construcción del Sistema de Monitoreo de las EEPP)

I. ANTECEDENTES

- 1.1 Las Empresas Públicas (EEPP) en Uruguay juegan un papel fundamental en financiar y llevar a cabo inversiones en infraestructura, así como en proveer servicios públicos para el bienestar de los ciudadanos y de la economía en su conjunto⁹. Las EEPP son las proveedoras dominantes de servicios en Telecomunicaciones (ANTEL), Petróleo y sus derivados (ANCAP), Electricidad (UTE), Saneamiento (OSE) y Puertos (ANP). Las EEPP contribuyeron al 10% del PIB en 2015 y al 2,3% del empleo y explicaron un 50% de las inversiones totales del Sector Público en ese mismo año. Si se analiza su impacto en las cuentas fiscales, el mismo ha pasado de un superávit global promedio anual del 1,1% del PIB en el período 2000-2004; a un déficit de 0,33% en el período 2010-2014 y un superávit de 0,6% en 2015.
- 1.2 El impacto en el desarrollo de las EEPP ha estado limitado por: (i) reducciones en su eficiencia operativa como muestra su reducción en el superávit global promedio (¹⁰); (ii) la ausencia de un sistema que permita coordinar y priorizar los esfuerzos en materia de inversión pública¹¹; y (iii) debilidades en el monitoreo y evaluación de las EEPP por parte del Gobierno Central¹².
- 1.3 Avanzar en la mejora de la gestión de las EEPP requiere examinar y resolver algunos de los desafíos que se desarrollan a continuación:
 - a. Complejidad del Gobierno Corporativo: El esquema de gobernanza de las empresas públicas en Uruguay evidencia problemas de asimetría de información entre el gobierno nacional, los directorios y las subsidiarias de las empresas. Ello se encuentra entre los fundamentos para que el Poder Ejecutivo, a través de OPP y -MEF, esté buscando estructurar con las empresas públicas mecanismos sistemáticos de intercambio de información, y establecer metas y objetivos económicos, de calidad y cobertura.
 - b. Desfasaje entre planificación estratégica y diseño presupuestal y financiero. Las EEPP elaboran, al comienzo de cada período de gobierno, su planificación estratégica para el quinquenio, de acuerdo a las funciones esenciales que devienen de sus cartas orgánicas y a los objetivos de política sectorial y macroeconómica definidos por el gobierno. No obstante, ni los ministerios de enlace ni OPP y MEF forman parte del proceso de definición de estos planes estratégicos. De allí que sea necesario armonizar

⁹ Los Entes Industriales son los definidos en el Art. 221 de la Constitución.

¹⁰ El Proyecto de Presupuesto Nacional 2015-2019 estima que es factible lograr mejoras en el resultado operativo de las EEPP por un monto de US\$440 millones.

¹¹ La literatura empírica resalta la importancia del proceso de diseño, selección, implementación y evaluación de proyectos en el impacto final de las inversiones (véase Esfahani y Ramirez, 2003; Haque y Kneller, 2008).

¹² En la actualidad la OPP cuenta con información incompleta y no oportuna sobre el desempeño financiero de las EEPP. La información se recibe frecuentemente con más de 6 meses de retraso y excluye información como las operaciones de las Sociedades Anónimas vinculadas a las EEPP. Adicionalmente, la información no se encuentra sistematizada lo que impide su explotación y análisis.

los procesos de planificación estratégica de los que luego se determinarán los objetivos centrales de las EEPs. Esta planificación estratégica implicará un cronograma de inversiones quinquenal y anual y el esquema de endeudamiento óptimo, todo lo cual se materializará anualmente en la planificación financiera, las iniciativas presupuestales y los Compromisos de Gestión (CdG).

- c. Compartimentación de la información y el seguimiento. Con el objetivo de monitorear más intensamente la gestión de las empresas públicas es necesario complementar los roles que en tal seguimiento ejercen cada uno de sus organismos. Por ello, aun cuando las responsabilidades de OPP, MEF y los ministerios se encuentran delimitadas, se debe intercambiar información de modo de potenciar el rol articulado de cada actor mediante el acceso oportuno a datos coherentes y compatibles sobre los aspectos presupuestales, financieros, de costos y endeudamiento, evitando que el ejercicio de responsabilidades institucionales distintas provoque un manejo compartimentalizado de la información. Mejorar el flujo de información entre los distintos actores involucrados en la supervisión de las EEPs redundará en una mejora en la planificación presupuestal y financiera, la determinación de los costos, el manejo sostenible del endeudamiento y con ello en el desempeño global de las empresas del sector público.
- d. Escasa sistematización y articulación de los soportes digitales de la información. La mayoría de las empresas cuentan con sistemas de información relativamente exhaustivos, pero no siempre estos se encuentran articulados y sistematizados en un Tablero de Control. En la actualidad varias empresas cuentan con información fragmentada y dispersa entre diversas gerencias y/o unidades de negocio donde se perciben fenómenos de abordaje parcial de la gestión, distintos soportes de los datos (digitales y físicos) y donde la información se obtiene usualmente a demanda y no se produce de modo periódico, habitual y oportuno. Por ello es imprescindible centralizar, articular y sistematizar los sistemas de información en Tableros de Control con el objetivo de mejorar globalmente la gestión de las empresas y propiciar un monitoreo más efectivo por parte de los organismos del Poder Ejecutivo.
- e. Implementación reciente de los CdG. La implementación de los CdG demanda un rol más activo por parte de OPP y MEF en el seguimiento del desempeño de las empresas públicas mediante el relevamiento de un set de indicadores representativos de los aspectos más relevantes de la gestión. El incipiente desarrollo de este mecanismo deviene en que aún no se disponga de un sistema de información compartido que refleje la evolución a tiempo real del set de indicadores de manera de visualizar, tanto por parte de la empresa como de OPP, MEF y los ministerios de enlace, los aspectos más representativos de la gestión. Por tanto, el desarrollo de los CdG demanda disponer de la evolución de los indicadores de forma periódica para evaluar su trayectoria y proceder a tomar acciones a los efectos de corregir eventuales desvíos.
- f. Difusión y transparencia del desempeño. En la actualidad los CdG forman parte del decreto de aprobación presupuestal de las Empresas Públicas, por

lo cual la ciudadanía puede acceder a ellos. No obstante, no hay una estrategia de difusión del cumplimiento de tales compromisos lo que debilita el control social del desempeño de las empresas y no propicia los incentivos a mejorar la gestión. Los objetivos de transparencia en el manejo de los servicios públicos demandan la difusión de la evolución de los resultados para lo cual se entiende oportuno generar una interfaz que permita que algunos indicadores sintéticos clave sean de difusión pública.

- 1.4 En este contexto, el gobierno ha planteado mejorar la coordinación, promover la eficiencia y la orientación a resultados de las EEPP. Esto con el objetivo de obtener una mejora del resultado fiscal de 1% del PIB para el período 2015-2019, racionalizar las inversiones y mejorar la calidad y cobertura en la provisión de bienes y servicios públicos. En consonancia con estos objetivos, a partir de 2015 se implementaron los Compromisos de Gestión (CdG) como instrumento que materializara e hiciera público un conjunto de metas de desempeño de las empresas públicas en materia de resultado económico, reducción de costos (salariales y en bienes y servicios), calidad y cobertura. Adicionalmente el Programa del actual gobierno ha planteado, entre otros objetivos: (i) racionalizar y coordinar los servicios estatales y de las EEPP; (ii) mejorar su planificación estratégica integral y la planificación operativa anual, para dotarlas de eficaces herramientas de gestión; (iii) separar las responsabilidades operativas, de regulación y de decisión de políticas; y (iv) construir un sistema de información que mejore la información y coordinación con las EEPP y sus empresas controladas regidas por el Derecho Privado.

II. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

- 2.1 El objetivo de esta consultoría es contratar a una firma con experiencia en el análisis, diseño, construcción de sistemas en línea para el desarrollo del Sistema de Monitoreo de EEPP.

III. ACTIVIDADES

- 3.1 El consultor desarrollará las siguientes actividades, sin perjuicio de otras que le puedan ser requeridas para lograr los objetivos de la consultoría:
- a. Preparar y presentar un plan de trabajo detallado que describa el alcance, los actores, las fases y actividades del trabajo a realizar, junto con el calendario de entrega del producto. El plan de trabajo debe ir acompañado de plan de riesgos y de las comunicaciones.
 - b. Definir las posibles arquitecturas tecnológicas (hardware, software, comunicaciones) para apoyar el Sistema de Monitoreo de EEPP.
 - c. Analizar los sistemas de información actuales para diseñar y construir los mecanismos que permiten la accesibilidad a los datos, procesos y otras características o servicios que puedan requerir el nuevo sistema.
 - d. Definir la gama de productos y servicios a ser implementado dentro del sistema desde el punto de vista informático y de acuerdo con los resultados

de la consultoría técnica, acompañados de un documento que define todos y cada uno de los productos y servicios.

- e. Identificar y analizar las necesidades, problemas y expectativas que OPP y el MEF y los ciudadanos, en términos de prestación, el acceso y uso de la información de EEPP.
- f. El diseño del sistema garantizando la debida documentación, el rendimiento y la interoperabilidad con infraestructura de datos de Uruguay.
- g. Hacer y enviar la documentación resultante de la consultoría como manuales de instalación, gestión y uso del sistema.

IV. PRODUCTOS

- 4.1 Hoja de Ruta que contenga el alcance, los actores, las etapas y actividades, así como el calendario de entrega del producto. comunicaciones del plan y de riesgo, es decir, todas las directrices en cuanto al alcance, la metodología y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- 4.2 Documento de la arquitectura necesaria, incluyendo el prototipo de prueba de integración de los componentes seleccionados y el documento de aprobación de la arquitectura objetivo.
- 4.3 La definición detallada de las funciones que se han de aplicar en el sistema.
- 4.4 Lista de los servicios de información y procedimientos que se implementan actualmente entre OPP y el MEF. Esto, formando un catálogo de productos y servicios a ser ofrecidos por el sistema. Este catálogo debe ir acompañado de un plan de acción para cada servicio o procedimiento que se ha implementado, lo que determina el esfuerzo necesario en función de la disponibilidad de datos, procedimientos y seguridad.
- 4.5 Construcción del sistema bajo los estándares previamente acordados que permitan la interoperabilidad con infraestructura de datos del MEF y OPP e incorporar las directrices establecidas las normas de seguridad de la República Oriental del Uruguay Gobierno Electrónico.
- 4.6 La documentación obtenida de las pruebas de cada servicio, procedimientos y funciones creadas en la oficina electrónica, la verificación de la codificación adecuada, la documentación y el cumplimiento del proceso.

V. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA

- 5.1 **Tipo de Consultoría:** Firmas internacionales
- 5.2 Los pagos se realizarán de acuerdo a lo siguiente:
 - a. 10% con la presentación del plan de trabajo.
 - b. 40% con la aprobación del reporte intermedio.

- c. 50% con la presentación y aprobación de La documentación obtenida de las pruebas de cada servicio, procedimientos y funciones creadas en la oficina electrónica, la verificación de la codificación adecuada, la documentación y el cumplimiento del proceso .

5.3 **Duración:** La consultoría tendrá una duración de 8 meses

5.4 **Cualificaciones:** La firma debe de mostrar una experiencia notable en el análisis, diseño y construcción de sistemas de información en línea.

VI. COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN

6.1 La agencia ejecutora será la Dirección de Control, Presupuesto y Evaluación de la Gestión de la OPP, a través de su División de Empresas Publicas, quien es el responsable por ley de la supervisión de las EEPP. La OPP tiene una larga experiencia en la ejecución de préstamos y Cooperaciones Técnicas con el Banco y mantendrá una cercana coordinación con la Asesoría Macroeconómica y Financiera del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). La agencia ejecutora tendrá que presentar reportes semestrales sobre el progreso en la implementación de la TC. Una auditoria externa se realizará al final de la misma.

PLAN DE ADQUISICIONES DE COOPERACIONES TECNICAS NO REEMBOLSABLES										
País: Uruguay			Agencia Ejecutora (AE): División de Empresas Públicas de OPP					Sector Público		
Número del Proyecto: UR-T1136			Nombre del Proyecto: Fortalecimiento del Monitoreo y Evaluación de las Empresas Públicas							
Período del Plan: 24 meses										
Monto límite para revisión ex post de adquisiciones:			Bienes y servicios (monto en U\$S):			Consultorías (monto en U\$S):				
Nº Item	Ref. POA	Descripción de las adquisiciones (1)	Costo estimado del Contrato	Método de Adquisición (2)	Revisión de adquisiciones (3)	Fuente de Financiamiento y porcentaje		Fecha estimada del Anuncio de Adquisición o del Inicio de la contratación	Revisión técnica del JEP (4)	Comentarios
						BID/MIF %	Local / Otro %			
1		Componente 1	22.000							
		Servicios de Consultores Individuales								
		Desarrollo e implementación piloto de un plan estratégico para fortalecer el monitoreo y evaluación de una Empresa Pública	22.000	CCIN	Ex Ante	90%	10%	2017	Ex Ante	
2		Componente 2	408.000							
		Servicios de Consultores Individuales								
		Diagnóstico y Propuesta Metodológica para la Construcción de un Sistema de Monitoreo y Evaluación de Empresas Pública	22.000	CCIN	Ex Ante	90%	10%	2017	Ex Ante	
		Servicios de Consultoría								
		Construcción del Sistema de Monitoreo de las EEPP	386.000	SBCC	Ex Ante	90%	10%	2017	Ex Ante	
3		Gastos Operativos	10.000							
		Servicios de Consultoría								
		Auditoría Final	10.000	SBCC	Ex Ante	100%	0%	2018	Ex Ante	
Total			440.000	Preparado por: Equipo de proyecto			Fecha: Oct/2016			
<p>(1) Se recomienda el agrupamiento de adquisiciones de naturaleza similar tales como equipos informáticos, mobiliario, publicaciones, pasajes, etc. Si hubiesen grupos de contratos individuales similares que van a ser ejecutados en distintos períodos, éstos pueden incluirse agrupados bajo un solo rubro con una explicación en la columna de comentarios indicando el valor promedio individual y el período durante el cual serían ejecutados. Por ejemplo: En un proyecto de promoción de exportaciones que incluye viajes para participar en ferias, se pondría un ítem que diría "Pasajes aéreos Ferias", el valor total estimado en U\$S 5 mil y una explicación en la columna Comentarios: "Este es un agrupamiento de aproximadamente 4 pasajes para participar en ferias de la región durante el año X y X1.</p>										
<p>(2) Bienes y Obras: LP: Licitación Pública; CP: Comparación de Precios; CD: Contratación Directa.</p>										
<p>(2) Firmas de consultoría: SCC: Selección Basada en la Calificación de los Consultores; SBCC: Selección Basada en Calidad y Costo; SBMC: Selección Basada en el Menor Costo; SBPF: Selección Basada en Presupuesto Fijo. SD: Selección Directa; SBC: Selección Basada en Calidad</p>										
<p>(2) Consultores Individuales: CCIN: Selección basada en la Comparación de Calificaciones Consultor Individual ; SD: Selección Directa.</p>										
<p>(2) Sistema nacional: SN: Para CTNR del Sector Público cuando el sistema nacional esté aprobado para el método asociado con la adquisición.</p>										
<p>(3) Revisión ex-ante/ ex-post / SN. En general, dependiendo de la capacidad institucional y el nivel de riesgo asociados a las adquisiciones la modalidad estándar es revisión ex-post. Para procesos críticos o complejos podrá establecerse la revisión ex-ante. En casos que el sistema nacional esté aprobado para el método asociado con la adquisición, la supervisión es por sistema nacional</p>										
<p>(4) Revisión técnica: Esta columna será utilizada por el JEP para definir aquellas adquisiciones que considere "críticas" o "complejas" que requieran la revisión ex ante de los términos de referencia, especificaciones técnicas, informes, productos, u otros.</p>										

FORTALECIMIENTO DEL MONITOREO Y EVALUACIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS

UR-T1136

CERTIFICACIÓN

Por la presente certifico que esta operación fue aprobada para financiamiento por el **Programa Especial para el Desarrollo Institucional (PID)**, de conformidad con la comunicación de fecha 05 de julio de 2016 suscrita por Kai Hertz (ORP/GCM). Igualmente, certifico que existen recursos en el mencionado fondo, hasta la suma de **US\$400,000** para financiar las actividades descritas y presupuestadas en este documento. La reserva de recursos representada por esta certificación es válida por un periodo de seis (6) meses calendario contados a partir de la fecha de elegibilidad del proyecto para financiamiento. Si el proyecto no fuese aprobado por el BID dentro de ese plazo, los fondos reservados se considerarán liberados de compromiso, requiriéndose la firma de una nueva certificación para que se renueve la reserva anterior. El compromiso y desembolso de los recursos correspondientes a esta certificación sólo debe ser efectuado por el Banco en dólares estadounidenses. Esta misma moneda será utilizada para estipular la remuneración y pagos a consultores, a excepción de los pagos a consultores locales que trabajen en su propio país, quienes recibirán su remuneración y pagos contratados en la moneda de ese país. No se podrá destinar ningún recurso del Fondo para cubrir sumas superiores al monto certificado para la implementación de esta operación. Montos superiores al certificado pueden originarse de compromisos estipulados en contratos que sean denominados en una moneda diferente a la moneda del Fondo, lo cual puede resultar en diferencias cambiarias de conversión de monedas sobre las cuales el Fondo no asume riesgo alguno.

ORIGINAL FIRMADO

Sonia M. Rivera

Jefe

Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento

ORP/GCM

11/18/16

Fecha

APROBADO:

ORIGINAL FIRMADO

Vicente Fretes Cibils

Jefe de División

División de Gestión Fiscal y Municipal

IFD/FMM

11/21/16

Fecha