



DOCUMENTO DE PROYECTO
República Oriental del Uruguay

Título del Proyecto: URU/16/004 Apoyo a la implementación del Programa de Equidad y Desarrollo Territorial

Número del Proyecto: Award 00094934 – Project 00099003 - 00103071

Asociado en la Implementación: Oficina de Planeamiento y Presupuesto, a través de la Dirección de Descentralización e Inversión Pública.

Fecha de Inicio: Noviembre 2016 **Fecha de finalización:** Diciembre 2020

Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC):

Breve descripción: El objetivo general del Proyecto es fortalecer el desarrollo territorial con equidad, potenciando el proceso de descentralización, dotando de coherencia a las políticas integrales de planificación del desarrollo territorial. Para ello, el Proyecto se propone dos objetivos inmediatos:

1. Promover el desarrollo con equidad territorial, fortaleciendo la descentralización y aumentando las oportunidades de desarrollo en los territorios más vulnerables del país, con énfasis en los Municipios.
2. Incentivar y acompañar los procesos de desarrollo territorial, contribuyendo al fortalecimiento de capacidades y a la generación de oportunidades económicas con equidad.

Los productos que se espera alcanzar en el marco del Objetivo inmediato 1 son:

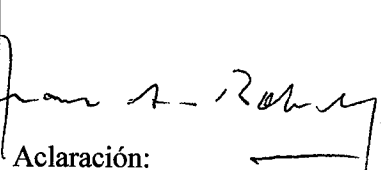

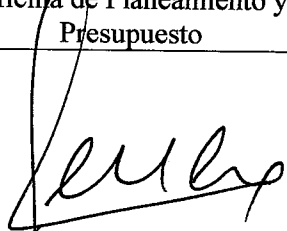
- 1.1 Municipios fortalecidos en su desarrollo institucional, en términos de planificación, gestión, transparencia, rendición de cuentas y participación
- 1.2 Capacidades de los Municipios fortalecidas para el diseño, e implementación de iniciativas de base territorial con articulación y coordinación interinstitucional y participación ciudadana.
- 1.3 Modelo de políticas públicas de carácter territorial destinadas a la reducción de disparidades en el sistema urbano-rural en Uruguay, diseñado, implementado y evaluado.
- 1.4 Generación y difusión de información y conocimiento sistemático como insumo para el diseño e implementación de políticas con mirada territorial.
- 1.5 Sistema de monitoreo y evaluación implementado genera insumos a la agenda de desarrollo territorial y descentralización en el Uruguay.
- 1.6 Estrategia de comunicación que contribuya a aumentar la eficacia del Programa, a ampliar su visibilidad y difusión, y a estimular la participación y apropiación por parte de los diferentes niveles de gobierno y de las comunidades locales involucradas, implementada.
- 1.7 Plan de capacitación para el fortalecimiento del proceso de descentralización sub-nacional en Uruguay diseñado e implementado.
- 1.8 Áreas administrativa y de gestión que contribuyan al mejor desempeño del Programa implementadas

Los productos que se espera alcanzar en el marco del Objetivo inmediato 2 son:

- 2.1 Capacidades institucionales de planificación y gestión de los gobiernos departamentales fortalecidas para promover procesos de desarrollo territorial.
- 2.2 Iniciativas públicas o privadas puestas en marcha, para contribuir al desarrollo territorial con énfasis en las pequeñas localidades.
- 2.3 Herramientas de apoyo al desarrollo productivo, innovación, competitividad y emprendedurismo diseñadas y puestas en marcha.
- 2.4 Estructura organizativa consolidada para el mejor desarrollo de procesos y gestión del Programa de Desarrollo Territorial.

Efectos MECNUD: 3.1. Se han fortalecido las capacidades del gobierno para generar información, diseñar, ejecutar y evaluar políticas y los mecanismos jurídicos e institucionales para asegurar la transparencia y la eficacia en la gestión pública y la participación ciudadana a nivel nacional y subnacional. Producto CPD: 4. Gobiernos subnacionales fortalecidos en sus capacidades para promover la participación ciudadana.

Total de recursos requeridos:	USD 11.419.037	
Total de recursos asignados:	TRAC PNUD:	-
	Gobierno:	USD 11.419.037

Gobierno: Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional	PNUD	Asociado en la Implementación: Oficina de Planeamiento y Presupuesto
	 Denise Cook Coordinadora Residente de las Naciones Unidas y Representante Residente del PNUD	
Aclaración:	Aclaración:	Aclaración:
Fecha:	Fecha: Uruguay	Fecha:

Dr. Juan A. Roballo
Prosecretario
Presidencia de la República

I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

En los últimos veinte años Uruguay ha venido construyendo un marco institucional y normativo, de rango constitucional y legal, vinculado con los temas del desarrollo, la descentralización y la gestión a nivel territorial. Las reformas en curso en Uruguay abordan el proceso de descentralización a la luz de la preocupación por la democratización local, la participación ciudadana, el acercamiento del Estado y sus servicios a la ciudadanía y la segregación socio territorial. La Ley de Descentralización y Participación Ciudadana, promulgada en el año 2009 a través de la Ley 18.567 y modificada en el año 2014 a través de la Ley 19.272, creó el tercer nivel de gobierno en Uruguay, denominado municipio, abriendo la oportunidad a un mayor involucramiento ciudadano en la toma de decisiones públicas.

Los factores que producen desiguales niveles de crecimiento económico entre regiones a nivel nacional y entre países, han sido una preocupación constante desde la segunda mitad del siglo XX a partir del análisis de la dimensión espacial del desarrollo, en particular abordada por las teorías de desarrollo regional. En el Uruguay este tema es particularmente relevante. La macrocefalia del país y la cultura e institucionalidad centralista, junto a la segregación socio espacial ponen sobre el tapete los desequilibrios y la desigualdad territorial como factor relevante en el proceso de desarrollo país. Estudios realizados en el marco de la Dirección de Descentralización e Inversión Pública de la OPP-Uruguay Integra¹- muestran que la heterogeneidad territorial en la distribución de la pobreza se confirma teniendo en cuenta el tamaño de localidad: la incidencia de NBI es mayor cuanto más pequeño sea el tamaño de la localidad analizada. Este resultado se encuentra relacionado con la cobertura diferencial de los servicios públicos según el tipo de localidad, indicadores como cobertura de agua potable, de red de saneamiento o luz eléctrica determinan un resultado diferencial en términos de pobreza según el tamaño de la población de la localidad de referencia.

Durante años, la existencia de múltiples programas focalizados o desarticulados en relación a las necesidades territoriales ha producido alta dispersión y superposición de intervenciones territoriales. Por un lado, han coexistido acciones provenientes de los diferentes niveles de gobierno con dificultades para contar con una visión articulada de sus políticas, y por otro, se han impulsado iniciativas desde los diferentes campos sectoriales de baja sensibilidad territorial en el diseño y compleja coordinación en la implementación de las soluciones.

En este contexto, la agenda de políticas públicas nacionales se ha planteado entre sus prioridades, un conjunto de orientaciones de largo plazo, de las cuáles se listan algunas de ellas a continuación: estrategias de desarrollo de mediano y largo plazo; el Sistema Nacional de Competitividad asociado a la política nacional de desarrollo económico y la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE); el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) permeable al impacto territorial de la inversión; la descentralización fuertemente asociada al desarrollo municipal de cercanía y la participación ciudadana; la adecuación de los sistemas de políticas educativas, de salud y sociales entre otras, con acciones diferenciadas según disparidad territorial.

El Gobierno, a través de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), ha expresado su propósito de promover las políticas de descentralización, fomentando el desarrollo económico y social con renovados instrumentos, agentes y recursos; reconociendo que el enfoque territorial es uno de los factores cuya eficacia puede ser determinante para la equidad socio-económica y territorial a nivel país. Con este propósito, en 2010 se creó, en el ámbito de la OPP, el Área de Políticas Territoriales,

¹Indicadores Cohesión Territorial, 2016

http://www.otu.opp.gub.uy/sites/default/files/docsBiblioteca/Indicadores%20Cohesi%C3%B3n_Programa%20Uruguay%20Integra.pdf

con el propósito de integrar al conjunto de programas con impacto territorial y dotar de coherencia a las políticas integrales de planificación del desarrollo territorial.

Desde 2015, y en el intento de otorgar una mayor coordinación a las políticas con énfasis territorial, el área de políticas territoriales se transforma en Dirección de Descentralización e Inversión Pública (DDIP), de forma de actuar en forma agregada sobre las diversas dimensiones del desarrollo territorial: fortalecimiento institucional, oportunidades de desarrollo equitativas, capital social e identidad, sustentabilidad y resiliencia y mejora de la infraestructura territorial para el desarrollo.

La política nacional de desarrollo y descentralización con equidad territorial que impulsa la OPP promueve un abordaje combinado de las políticas en curso, incluyendo:

- a) políticas sectoriales, territorialmente focalizadas, orientadas a la reducción de las inequidades (de bienestar, derechos u oportunidades);
- b) políticas de descentralización política – administrativa – fiscal – territorial;
- c) políticas de desarrollo territorial, y finalmente;
- d) apoyo a políticas nacionales con sensibilidad territorial en su diseño o implementación.

A su vez Uruguay es parte del sistema mundial que promueve desde enero de 2016 la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que durante los próximos 15 años marcará un conjunto de pautas orientadas a las dimensiones social, económica y ambiental del desarrollo sostenible, y atiende aspectos relacionados con la paz, la justicia y las instituciones eficaces. La Agenda aprobada por los 193 Estados miembros de la ONU en septiembre pasado, está compuesta por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), entre los que destacan la erradicación de la pobreza y el hambre; la lucha contra las desigualdades en todas sus formas y la protección de los ecosistemas y el Planeta para las futuras generaciones, “sin dejar a nadie atrás”

A través de la implementación del Proyecto se espera contribuir al logro de varios de los objetivos de desarrollo sostenible, entre los que se destacan, la reducción de desigualdades entre territorios en Uruguay (ODS 10) ; en trabajar para que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles (ODS 11) contribuir en garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos para todas las edades, especialmente en zonas más rezagadas del país (ODS3); colaborar en garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos (ODS4); promover el desarrollo territorial con equidad, fomentando el crecimiento económico y trabajo decente (OSD8); y contribuir a la producción sostenible, a través del uso eficiente de los recursos, facilitando el acceso a servicios que promuevan el desarrollo de los sectores productivos con mayores dificultades (ODS12).

II. ESTRATEGIA

2.1. Marco de actuación

En América Latina persisten desigualdades territoriales derivadas de estructuras sociales, económicas y políticas que determinan un desarrollo inequitativo de distintas regiones del continente. Uruguay no es ajeno a esto, teniendo niveles de desarrollo económico y social disímiles a lo largo del territorio nacional. Las causas de estas disparidades han sido asociadas a bajos niveles de desarrollo económico, disparidades en recursos naturales y métodos de producción, dificultades de acceso y conectividad, problemas en la cobertura de políticas sociales, entre otros (Fernández, 2014).

La perspectiva del desarrollo territorial contempla estas desigualdades, asignando un papel clave en el proceso de desarrollo tanto a los actores e instituciones sociales políticas y económicas del territorio como a políticas del gobierno central e internacional (Rodríguez, 2014). El desarrollo territorial y local son procesos sociales, culturales y económicos que promueven el dinamismo económico y el aumento de la calidad de vida de la población (Boisier 1999; 2005). Dos elementos son fundamentales para el logro de este objetivo: a) justicia en la distribución del poder político mediante la multiplicación de los centros de decisión (democratización del poder, de abajo hacia arriba) y b) justicia en la distribución de las oportunidades de desarrollo para todos (equidad territorial, hacia los lados)” (Boisier, 1999: 34).

El enfoque de desarrollo territorial de los últimos años supone, entonces, la consolidación de la democratización y procesos de descentralización a la vez que diseño e implementación de políticas públicas nacionales destinadas a la reducción de inequidades, donde el Estado y Gobierno Nacional es el responsable de asegurar igualdad y oportunidades de desarrollo para todos los ciudadanos. La perspectiva del desarrollo territorial supone, también, darle prioridad a las capacidades locales como activo fundamental para procesos de desarrollo territorial local (Riffo, 2013). Para ello es necesario tomar en cuenta los siguientes ejes de actuación:

En primer lugar, **incorporar a los procesos de desarrollo territorial el Estado como actor crucial para mediar entre los procesos internacionales y nacionales con los sistemas locales de reproducción de las desigualdades.** Tal como Riffo lo plantea “aparece como muy necesario ampliar el espectro escalar de los procesos que influyen en el desarrollo territorial, buscando superar interpretaciones a menudo restrictivamente localistas y concentradas exclusivamente en las fuerzas o factores endógenos, lo que requiere trabajar con nuevas concepciones de lo local o lo regional” (2013: 33). Un ejemplo de esto son los procesos de descentralización, que buscan estimular el desarrollo territorial a través de la transferencia de competencias y fondos a gobiernos sub nacionales. “El énfasis en la multi-escalaridad de los procesos de desarrollo territorial implica entonces una consideración más compleja de los procesos de negociación, coordinación, articulación, y gobernanza, lo que implica superar enfoques que le otorgan primacía a una sola escala, ya sea nacional o local” (Yáñez et al, 2008). La dimensión multi-escalar del desarrollo implica nuevas exigencias a los gobiernos sub nacionales y nacionales en el sentido de buscar optimizar la gestión de los procesos y recursos a nivel local, siendo necesaria la formación y capacitación de actores públicos de los distintos niveles de gobierno (Riffo, 2013). Los procesos descentralizadores implicaron un fuerte llamado de atención sobre la dimensión territorial de las políticas públicas. Sin embargo, hasta que esta reforma institucional cobró fuerza, el territorio local siguió siendo visto como un simple ámbito administrativo desde el cual los habitantes recibían, de modo pasivo, los servicios y programas públicos desarrollados y gestionados por el nivel central del Estado.

En segundo lugar, estimular y fortalecer las **capacidades locales, la identidad, la creatividad y la innovación**, elementos fundamentales que estimulan los procesos de desarrollo en forma agregada pero también a nivel local (Anlló et al, 2009; CEPAL/SEGIB, 2010; Méndez 2002, 2006). El desafío en este sentido se encuentra en estimular la innovación y capacidades locales con marcos institucionales nacionales que estimulen el proceso local. Asociado a esto, es fundamental contemplar como dimensión del desarrollo la **inclusión social y la igualdad**, asegurando el acceso a oportunidades de desarrollo a todas las poblaciones por igual, reduciendo las disparidades e inequidades existentes en las zonas más vulnerables.

En tercer lugar, contemplarla **dimensión económica**, eje fundamental para el desarrollo a nivel territorial. El diseño e implementación de políticas que promuevan procesos de desarrollo participativo, a través de elementos de gobernanza y articulación interinstitucional público – privada, y que contemplen aspectos tales como el fomento productivo, la innovación, la competitividad territorial, considerando a los sectores con mayores dificultades de acceso a herramientas que promuevan su desarrollo, son algunos de los principales desafíos que se presentan.

Por último, los procesos de desarrollo deben contemplar el contexto **ambiental** del territorio. Las presiones, estado y respuestas del ambiente son diversas según contexto socio-productivo, vulnerabilidad climática, nivel de desarrollo, entre otros. El efecto en la población es también dispar. Las comunidades más rezagadas son las que sufren en forma sistemática los mayores impactos de los eventos climáticos y la degradación ambiental. Las políticas destinadas al desarrollo territorial, por tanto, deben planificar y contemplar el efecto desigual en las poblaciones vulnerables y destinar parte de su contenido a mitigar los efectos en las poblaciones.

2.2. Estrategia de Intervención y teoría del cambio

A efectos de lograr un cambio en los ejes de actuación propuestos, el presente Proyecto se propone fortalecer el desarrollo territorial con equidad, potenciando el proceso de descentralización, dotando de coherencia a las políticas integrales de planificación del desarrollo territorial, desarrolladas tanto a través del Programa Uruguay Más Cerca como a través del Programa Uruguay Integra. Para ello se propone dos objetivos inmediatos:

1. Promover el desarrollo con equidad territorial, fortaleciendo la descentralización y aumentando las oportunidades de desarrollo en los territorios más vulnerables del país, con énfasis en los Municipios.
2. Incentivar y acompañar los procesos de desarrollo territorial, contribuyendo al fortalecimiento de capacidades y a la generación de oportunidades económicas con equidad.

En el marco del Objetivo Inmediato 1, los productos que se espera alcanzar son:

- i) Impulsar el **desarrollo institucional de los Municipios** en términos de planificación, gestión, transparencia y rendición de cuentas. Las acciones dentro de este producto apoyarán la puesta en funcionamiento de la Secretaria Técnica del Fondo de Incentivo para la Gestión de los Municipios (FIGM); el desarrollo de capacidades asociadas a la gestión municipal; la articulación entre Gobiernos Departamentales y Gobiernos Municipales y el fortalecimiento del Plenario de Municipios.
- ii) **Incentivar/fortalecer las capacidades de los Municipios** como sujetos de desarrollo de sus territorios y sus comunidades, teniendo en cuenta la heterogeneidad de territorios

municipales. Para ello se valorará el desarrollo de **iniciativas de base territorial**, diseñando acciones sensibles a la diversidad territorial, con el objetivo de dar insumos para una futura adecuación de la política nacional. Se realizarán tres tipos de acciones: estímulos a la iniciativa municipal vinculada a la planificación y gestión territorial; apoyo a la capacidad de trabajo en red con los diferentes niveles de gobierno y fortalecimiento de los municipios participativos abiertos al trabajo con la comunidad.

- iii) Proveer al gobierno nacional y gobiernos subnacionales de un **modelo de políticas públicas**, destinadas a la reducción de las disparidades territoriales, diseñado, **probado y evaluado**. La persistencia de territorios rezagados con dificultades de acceso a oportunidades de desarrollo, con población dispersa y en muchos casos con sistemas organizativos locales débiles es la principal motivación de este resultado.

Acelerar la marcha de los territorios más rezagados requiere de múltiples combinaciones de acciones públicas, iniciativas locales y políticas de diverso porte con una mirada integral del proceso. El conjunto de acciones territoriales conducidas de manera consensuada y orientadas al desarrollo integral conforman una **Estrategia de Desarrollo con Equidad Territorial, que se sustenta en tres dimensiones específicas**: reducción de disparidades territoriales sectoriales, promoción de abordajes integrados por los tres niveles de gobierno y expansión de las capacidades de los actores territoriales.

Para ello, se trabajará en territorios predefinidos desde el nivel nacional, atendiendo las iniciativas de base, pero con una alineación y concertación de políticas multinivel desde el diseño hacia los impactos. Lo que se apunta es a mejorar la llegada de políticas sectoriales a territorios distantes; a concertar agendas (locales, departamentales, nacionales) en torno a la conectividad, la diversificación de la estructura productiva y la mejora del empleo, entre otros, como determinantes de la desigualdad; a fortalecer la interinstitucionalidad y la organización territorial del Estado y a promover el involucramiento e iniciativa de la sociedad local en estos procesos. El Programa Integra cuenta con larga tradición de diseño y coordinación de políticas orientadas a la cohesión territorial en el país partiendo en la mayoría de los casos de iniciativas de base territorial.

- iv) El Observatorio Territorio Uruguay (OTU), que propone **generar y difundir información y conocimiento sistemático que permita una mejor comprensión de los diversos contextos territoriales del país con el fin de contribuir al diseño de políticas y a una gestión transparente de la información**. El Observatorio genera un conjunto de información y estudios que ofician de insumos para el diseño metodológico de los componentes del programa. El diagnóstico de partida y sobre el cual se intenta generar un cambio, parte de la visualización de múltiples y desagregadas fuentes de información con respecto, especialmente, a los gobiernos departamentales y municipales.

- v) El **sistema de evaluación y de incidencia del Programa** se propone implementar evaluaciones que permitan medir los impactos de las acciones ejecutadas en territorio, tanto a nivel municipal como en poblaciones de territorios vulnerables, la evaluación de las acciones brindará insumos que reflejen los cambios producidos en las instituciones y poblaciones intervenidas a partir de las acciones ejecutadas. Este componente también constituirá un aporte para la evaluación de políticas nacionales a nivel país, siendo modelo de técnicas de evaluación innovadoras a nivel estatal en Uruguay. En segundo lugar, el componente monitoreará las acciones que el Programa Uruguay Integra esté ejecutando, realizará y participará de actividades públicas de difusión, así como la consolidación de redes nacionales e internacionales de actores relevantes en la planificación e implementación de políticas territoriales.

- vi) **Estrategia de comunicación** que contribuya a aumentar la eficacia del Programa, a ampliar su visibilidad y difusión, y a estimular la participación y apropiación por parte de los diferentes niveles de gobierno y de las comunidades locales involucradas, implementada.
- vii) **Plan de capacitación** para el fortalecimiento del proceso de descentralización sub-nacional en Uruguay diseñado e implementado.
- viii) **Áreas administrativa y de gestión** que contribuyan al mejor desempeño del Programa, implementadas.

En el marco del Objetivo Inmediato 2, los productos que se espera alcanzar son:

- i) **Unidades de Desarrollo de Gobiernos Departamentales fortalecidas** en sus capacidades de planificación y gestión a nivel institucional.
- ii) **Iniciativas públicas o privadas puestas en marcha**, para contribuir al desarrollo territorial con énfasis en las pequeñas localidades.
- iii) **Herramientas de apoyo al desarrollo productivo, innovación, competitividad y emprendedurismo** diseñadas y puestas en marcha.
- iv) Estructura organizativa consolidada para el mejor desarrollo de procesos y gestión del Programa de Desarrollo Territorial.

Todos los productos incluyen Formación de Capacidades, Articulación interinstitucional, Extensión y Fomento Productivo, Inclusión e Integración Financiera y Estrategia y Planificación Territorial.

Estos componentes se detallan a continuación:

- El componente de **Formación de Capacidades** es de gran relevancia para el desarrollo territorial. Se considera que una parte sustancial del mismo está ligado a mejores condiciones en el acceso a la educación y a instrumentos formativos de calidad y acordes a la situación de cada territorio. La hipótesis planteada por éste enfoque es que el acceso de la población a una educación acorde que permita el desarrollo de sus capacidades, les generará mejoras en sus condiciones de vida y de trabajo.
- Desde la **Integración Financiera y Finanzas Inclusivas** se propone contribuir al acceso y uso de servicios financieros de manera de generar la inclusión e integración financiera de la población de un territorio y disminuir la brecha entre quienes pueden tener acceso a estos instrumentos y quiénes no.
- El Componente de **Articulación Interinstitucional** tiene como propósito contribuir a la generación de un entorno favorable para el desarrollo territorial, en el entendido de que los procesos de mayor impacto y sostenibilidad se construyen sobre acuerdos locales y con la participación y compromiso de los diversos actores (públicos-privados) que componen el entramado territorial.
- El componente de **Extensión y Fomento Productivo** tiene como fin mejorar la calidad de vida de las familias con limitantes para la formalización e integración a cadenas de valor, promoviendo su inclusión socio-productiva.
- El componente de **Estrategia y Planificación Territorial** tiene por cometido trabajar en los territorios con una mirada estratégica, de mediano y largo plazo, en temas como la competitividad, cadenas de valor y economías transfronterizas. Para ello se prevén las siguientes acciones:

Ambos objetivos de intervención (OI1, OI2) incluyen dentro de sus acciones transversales un componente de Monitoreo y Evaluación y un componente de Comunicación.

Monitoreo y Evaluación se propone generar el flujo de información necesario para la toma de decisiones oportuna, contribuyendo a una gestión eficaz y eficiente del programa. El abordaje territorial demanda un acompañamiento y seguimiento muy cercano al equipo técnico encargado de la ejecución de las iniciativas. El Programa no solo tiene como cometido el financiamiento de las iniciativas propuestas desde los territorios sino formar capacidades para diagnosticar (formular problemas que se relacionen a lo demandado) y gestionar esas iniciativas para lograr los objetivos propuestos, acumulando en la reducción de brechas o inequidades territoriales. Para ello cuenta con un equipo de referentes regionales que acompañan la ejecución e identifican oportunidades y articulan con otras instituciones para mejorar la eficacia y eficiencia de las acciones.

Por este motivo, es de suma importancia que el área de M&E pueda aportar al diseño de instrumentos que permitan la acumulación de conocimientos y la rápida identificación de desvíos para su corrección o ajustes y que genere capacidades técnicas para su utilización.

En suma, el plan de monitoreo y evaluación propone observar lo que estamos haciendo a nivel de territorios (monitoreo de las acciones en ejecución) y observar lo que se ha logrado y qué repercusiones ha tenido (evaluando los cambios producidos en las instituciones y en la población beneficiaria). Para ello se establecen instrumentos que permiten relevar la información de manera sistematizada y generar las capacidades en el equipo y en la contraparte ejecutora para su aplicación y gestión.

Las líneas estratégicas que orientan el plan son las siguientes: a) fortalecimiento de capacidades a la interna del equipo técnico que busca el relevo de información pertinente sobre la ejecución y gestión del área, b) apoyo técnico y fortalecimiento de capacidades en gestión de proyectos a las contrapartes para el monitoreo y evaluación de proyectos. c) apoyar y generar insumos para la sistematización de las acciones del programa de manera de generar insumos para la mejora de la eficiencia y de la eficacia de sus acciones y difundir los resultados obtenidos.

La estrategia de **Comunicación** contribuye a ampliar la visibilidad y difusión tanto del OE1 como OE2 como de OPP a nivel territorial, convirtiéndose en una herramienta para el estímulo de la participación y apropiación de las acciones por parte de los gobiernos subnacionales y las comunidades locales de los lugares donde se desarrollan acciones en el marco del Programa. Esta estrategia prevé la formulación e implementación de un plan de comunicación institucional, así como el apoyo para la formulación, el seguimiento y la implementación de productos y acciones en materia de comunicación para cada uno de los proyectos/acciones que nuestras contrapartes ejecutan a nivel territorial

El abordaje territorial demanda un acompañamiento y seguimiento muy cercano al equipo técnico encargado de la ejecución de las iniciativas. El Programa no solo tiene como cometido el financiamiento de las iniciativas propuestas desde los territorios, sino formar capacidades para diagnosticar y gestionar estrategias de comunicación que redunden en un mayor impacto y visibilidad de las acciones y que faciliten la concreción de los objetivos propuestos para cada proyecto.

Por este motivo, es de suma importancia que el área de Comunicación aporte para la construcción del mensaje que se quiere transmitir como Programa y con cada proyecto, la llegada al público objetivo de las acciones y la generación de productos e insumos relevantes para los procesos que se derraman en cada territorio.

III. RESULTADOS Y ALIANZAS

3.1. Resultados esperados

El objetivo general del Programa es fortalecer el desarrollo territorial con equidad, potenciando el proceso de descentralización. De este objetivo general se desprenden dos objetivos inmediatos. El primer objetivo inmediato consiste en promover el desarrollo con equidad territorial fortaleciendo la descentralización y aumentando las oportunidades de desarrollo en los territorios más vulnerables del país. En segundo lugar, se espera incentivar y acompañar los procesos de desarrollo territorial, contribuyendo al fortalecimiento de capacidades y a la generación de oportunidades económicas con equidad.

Objetivo Inmediato 1: Equidad Territorial

Los productos y resultados esperados son:

Producto 1.1: Municipios fortalecidos en su desarrollo institucional, en términos de planificación, gestión, transparencia, rendición de cuentas y participación.

A partir de la consecución de este producto se espera alcanzar mejoras en: la capacidad de planificación y gestión de los Municipios; el vínculo entre gobiernos departamentales y municipales y el funcionamiento del Plenario de Municipios.

Actividades indicativas	Insumos requeridos
1.1.1 Implementar la Secretaria Técnica del Fondo de Incentivo a la Gestión Municipal (FIGM) de modo que la misma funcione de manera eficiente, oportuna y brinde un servicio de calidad, dotando de instrumentos para el seguimiento y análisis del proceso de municipalización.	- Costos de capacitación - Servicios profesionales - Costos de producción audiovisual e impresiones - Misceláneos
1.1.2. Apoyar técnicamente a los Municipios para mejorar la capacidad de planificación y gestión.	- Consultores internacionales - Costos de capacitación - Viajes -Otras actividades asociadas - Contratos de servicios - Misceláneos
1.1.3. Apoyar técnicamente al trabajo articulado entre los GGDD y GM en relación a competencias, planificación y procedimientos.	- Consultores nacionales - Costos de capacitación - Contratos de servicio - Misceláneos
1.1.4. Implementar un programa de apoyo al Plenario de Municipios cuyo objetivo sea el fortalecimiento del mismo.	- Consultores internacionales - Consultores nacionales - Costos de capacitación - Contratos de servicio - Viajes - Misceláneos

1.1.5. Diseñar y gestionar los aspectos operativos, financieros y administrativos del Programa.	- Consultores nacionales
---	--------------------------

Producto 1.2: Capacidades de los Municipios fortalecidas para el diseño, e implementación de iniciativas de base territorial con articulación y coordinación interinstitucional y participación ciudadana.

Para alcanzar el producto se apoyará técnica y financieramente a los Municipios para el fortalecimiento de sus capacidades de coordinación, articulación, y promoción de la participación ciudadana, en el marco de sus competencias. Las capacidades de los municipios que se buscan fortalecer son las siguientes:

- Capacidad para interpretar las necesidades del territorio, planificar sus acciones y movilizar los recursos del territorio para su desarrollo.
- Capacidad para identificar y diseñar proyectos en el marco de sus competencias con participación ciudadana.
- Capacidad de negociación y articulación interinstitucional (con actores públicos, privados y sociedad civil) y de asociación con otros Municipios para la promoción de líneas de acción tendientes al desarrollo territorial.
- Capacidad para gestionar sus servicios de manera eficaz y eficiente, con transparencia y rendición de cuentas.

Actividades indicativas	Insumos requeridos
1.2.1. Apoyar técnicamente a los Municipios para fortalecer sus capacidades para impulsar procesos de planificación participativa orientada a resultados, en coordinación con el Gobierno Departamental e integrando a los actores sociales de su territorio.	- Costos de capacitación
1.2.2. Apoyar técnicamente a los Municipios para fortalecerlos en sus capacidades de desarrollo y mantenimiento de espacios públicos e infraestructura municipal.	- Costos de capacitaciones - Consultores internacionales
1.2.3. Apoyar técnicamente a los Municipios para fortalecer su capacidad de gestión medio ambiental, incluyendo gestión de residuos y protección del ambiente.	- Costos de capacitación
1.2.4. Promover la participación ciudadana, cultura e identidad local Municipal	- Contratos de servicio - Costos de capacitación
1.2.5. Diseñar y gestionar los aspectos operativos, financieros y administrativos del Programa.	- Consultores nacionales

Producto 1.3. Modelo de políticas públicas destinado a la reducción de disparidades territoriales, diseñado, implementado y evaluado.

Actividades indicativas	Insumos requeridos
1.3.1. Realizar cinco estrategias de desarrollo territorial con equidad en cinco regiones priorizadas de Uruguay.	- Costos de producción de audiovisuales e impresiones - Consultores nacionales

	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos de servicio - Costos de capacitación - Consultores internacionales
1.3.2. Diseñar y gestionar los aspectos operativos, financieros y administrativos del Programa.	<ul style="list-style-type: none"> - Consultores nacionales

Producto 1.4. Generación y difusión de información y conocimiento sistemático como insumo para el diseño e implementación de políticas con mirada territorial. Ello permitirá una mejor Comprensión de los diversos contextos territoriales del país con el fin de contribuir al diseño de políticas y a una gestión transparente de la información.

Actividades indicativas	Insumos requeridos
1.4.1. Analizar información, políticas y experiencias que aporten a la comprensión del desarrollo territorial con equidad y del proceso de descentralización.	<ul style="list-style-type: none"> - Consultores nacionales - Contratos de servicios - Consultores internacionales - Costos de producción, audiovisuales e impresiones - Costos de capacitación
1.4.2. Diseñar, relevar y procesar indicadores territoriales relevantes y oportunos a partir de datos estadísticos disponibles y registros administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos de servicio - Consultores nacionales - Consultores internacionales
1.4.3. Desarrollar, mantener y difundir la plataforma web del Observatorio Territorio Uruguay a través de la actualización de contenidos y funcionalidades y la realización de actividades de capacitación y sensibilización en el uso de información.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos de servicio - Costos de capacitaciones - Costos de producciones audiovisuales e impresiones - Consultores nacionales - Consultores internacionales
1.4.4 Diseñar y gestionar los aspectos operativos, financieros y administrativos del Programa.	<ul style="list-style-type: none"> - Consultores nacionales

Producto 1.5: Sistema de monitoreo y evaluación implementado genera insumos generar insumos a la agenda de desarrollo territorial y descentralización en el Uruguay

En el marco de este resultado se evaluará, en forma sistemática, los alcances de las acciones ejecutadas en el marco del Programa y se probarán e implementarán metodologías de evaluación de impacto innovadoras a nivel de políticas públicas. Se prevé realizar evaluaciones ex ante, evaluaciones intermedias y evaluaciones finales de impacto (ex post).

En cuanto a monitoreo, su propósito recolectar, registrar y procesar información útil para describir sistemáticamente el estado de avance del Programa con el doble fin de documentar su desempeño y adquirir conocimientos para orientar su gestión y trayectoria en la consecución de los resultados esperados.

Por último, se espera dar insumos al debate y agenda sobre desarrollo territorial con equidad en Uruguay. A través de generación de redes, realización de eventos y publicaciones asociadas se contribuirá al diseño y evaluación de políticas con enfoque territorial en Uruguay.

Actividades indicativas	Insumos requeridos
1.5.1 Implementar evaluaciones que permitan dar luz sobre la eficacia y eficiencia de políticas y programas implementados	- Contratos de servicios
1.5.2 Contribuir en la agenda nacional de desarrollo territorial con equidad y descentralización	- Consultores internacionales - Costos de capacitación - Contratos de servicios
1.5.3 Diseñar y gestionar los aspectos operativos, financieros y administrativos del Programa.	- Consultores nacionales

Producto 1.6: Estrategia de comunicación que contribuya a aumentar la eficacia del Programa, a ampliar su visibilidad y difusión, y a estimular la participación y apropiación por parte de los diferentes niveles de gobierno y de las comunidades locales involucradas, implementada.

Actividades indicativas	Insumos requeridos
1.6.1. Realizar eventos de presentación y difusión de productos realizados por el Programa.	- Contratos de servicios - Costos de producciones de audiovisuales e impresiones
1.6.2. Liderar el proceso de publicaciones de los productos elaborados en el marco del Programa.	- Contratos de servicios - Costos de producciones de audiovisuales e impresiones
1.6.3. Diseñar e implementar plataforma Municipio Digital.	- Contratos de servicios
1.6.4 Diseñar y gestionar los aspectos operativos, financieros y administrativos del Programa.	- Consultores nacionales

Producto 1.7: Plan de capacitación para el fortalecimiento del proceso de descentralización sub-nacional en Uruguay diseñado e implementado.

Actividades indicativas	Insumos requeridos
1.7.1. Implementar el programa de capacitación dirigido a concejos municipales y funcionarios de gobiernos locales	- Costos de producciones audiovisuales e impresiones - Contratos de servicios - Consultores nacionales
1.7.2. Implementar el programa de capacitación dirigido a público en general	- Costos de producciones audiovisuales e impresiones - Contratos de servicios - Consultores nacionales

Producto 1.8: Áreas administrativa y de gestión que contribuyan al mejor desempeño del Programa, implementadas.

Actividades indicativas	Insumos requeridos
1.8.1. Implementar el área de Administración del Programa	- Suministros - Consultores nacionales
1.8.2. Implementar el área de Gestión del Programa	- Viajes - Equipamiento - Locomoción
1.8.3 Diseñar y gestionar los aspectos operativos, financieros y administrativos del Programa.	- Consultores nacionales

Objetivo Inmediato 2: Desarrollo Territorial

Se propone obtener los siguientes productos o resultados esperados que darán cumplimiento a los objetivos anteriormente mencionados:

Producto 2.1: Capacidades institucionales de planificación y gestión de los gobiernos departamentales fortalecidas para promover procesos de desarrollo territorial.

Actividades indicativas	Insumos requeridos
2.1.1. Promover y apoyar los procesos de planificación estratégica de las Unidades de desarrollo de los Gobiernos Departamentales.	- Consultores internacionales - Gastos varios
2.1.2 Contribuir al fortalecimiento de capacidades técnicas de las Unidades de Desarrollo de los Gobiernos Departamentales.	- Consultores internacionales - Seminarios y talleres - Capacitaciones - Gastos varios
2.1.3 Apoyar la vinculación entre las Unidades de Desarrollo de Gobiernos Departamentales, tanto a nivel nacional como regional.	- Seminarios y talleres - Capacitaciones - Gastos varios
2.1.4 Apoyar la ejecución de proyectos diseñados a partir de los procesos de planificación y de articulación generados por las Unidades de Desarrollo.	- Consultores nacionales - Gastos varios
2.1.5 Promover y sistematizar estudios de carácter territorial que aporten a la toma de decisiones estratégicas de los gobiernos departamentales.	- Consultores nacionales - Gastos varios

Producto 2.2: Iniciativas públicas o privadas puestas en marcha, para contribuir al desarrollo territorial con énfasis en las pequeñas localidades.

Actividades indicativas	Insumos requeridos
2.2.1. Impulsar la canalización y ejecución de iniciativas generadas por Instituciones públicas y privadas con foco en los territorios.	- Seminarios y talleres - Capacitaciones - Gastos varios
2.2.2. Contribuir al proceso de inclusión financiera en pequeñas localidades, fomentando el acceso y la ampliación de cobertura territorial de servicios financieros, impulsando la educación financiera.	- Seminarios y talleres - Capacitaciones - Gastos varios
2.2.3. Promoción y canalización de proyectos de carácter productivo a nivel territorial impulsados por gobiernos subnacionales, fomentando procesos de competitividad territorial.	- Seminarios y talleres - Capacitaciones - Gastos varios
2.2.4. Apoyar la ejecución de proyectos que solucionen problemáticas de carácter productivo, financiero, empleo y accesibilidad en pequeñas localidades y/o territorios más vulnerables. ²	- Seminarios y talleres - Capacitaciones - Gastos varios

Producto 2.3: Herramientas de apoyo al desarrollo productivo, innovación, competitividad y emprendedurismo diseñadas y puestas en marcha.

Actividades indicativas	Insumos requeridos
2.3.1 Facilitar el acceso y/o identificación de proyectos a nivel territorial de instituciones nacionales vinculadas al desarrollo productivo integral (INACOOOP, RMSA, INALE, ANDE, entre otras) con rol clave de seguimiento de los referentes regionales.	- Seminarios y talleres - Capacitaciones - Gastos varios
2.3.2 Contribuir con la difusión de herramientas de apoyo al emprendedurismo y la innovación con un abordaje territorial (ANII, UTU, UTEC, INEFOP, UDELAR entre otras) con acompañamiento de los referentes regionales.	- Seminarios y talleres - Capacitaciones - Gastos varios
2.3.3. Acompañar espacios de articulación interinstitucional con el fin de coordinar las políticas públicas asociadas al desarrollo territorial a nivel local.	- Consultores nacionales - Gastos varios
2.3.4. Impulsar el diseño e implementación de agendas territoriales, tanto en lógicas departamentales como regionales, apoyando la ejecución de proyectos que surgen a partir de la	- Consultores nacionales - Gastos varios

²Comprende a los territorios que presentan dificultades o limitaciones para su desarrollo.

articulación y del diseño de agendas territoriales.	
2.3.5. Coordinar con los centros universitarios, gobiernos departamentales y actores locales foros – seminarios a escala regional sobre los desafíos en las estrategias de desarrollo territorial y regional.	<ul style="list-style-type: none"> - Seminarios y talleres - Capacitaciones - Gastos varios

Producto 2.4: Estructura organizativa consolidada para el mejor desarrollo de procesos y gestión del Programa de Desarrollo Territorial.

Actividades indicativas	Insumos requeridos
2.4.1 Diseñar y gestionar los aspectos operativos, financieros y administrativos del Programa.	<ul style="list-style-type: none"> - Consultores nacionales e internacionales - Seminarios y talleres - Capacitaciones - Viajes - Gastos varios

3.2. Alianzas

La coordinación sectorial de las políticas de cohesión social y territorial reside en la OPP, que tiene una función clave en la elaboración del presupuesto nacional, y también ejerce responsabilidad en el proceso de descentralización. La OPP coordina la relación con los gobiernos departamentales y los gobiernos municipales a través de diversos mecanismos. Entre ellos cabe destacar la Comisión Sectorial de Descentralización, que establece criterios y evalúa las iniciativas vinculadas a una de las principales herramientas de financiamiento de la cohesión territorial; el Fondo de Desarrollo del Interior, en acuerdo con los gobiernos departamentales y el Fondo de Incentivo a la Gestión Municipal.

En términos agregados las principales alianzas de la intervención, tanto para el objetivo inmediato 1 como el objetivo inmediato 2, se centran en autoridades locales, tanto gobiernos municipales como departamentales, centros de investigación, organismos internacionales, gobiernos internacionales, ministerios y secretarías.

A continuación, se presenta un desglose específico de los principales socios por objetivo inmediato.

Alianzas Objetivo Inmediato 1: Equidad Territorial

Tipo o Sector	Instituciones/organismos socios	Rol desempeñado por el “socio” en el marco de la alianza establecida
Gobierno Local	Gobiernos Departamentales	Apoyo en la Identificación de proyectos con base territorial, validación de líneas de trabajo, implementación de proyectos en forma conjunta de equidad territorial y fortalecimiento institucional
	Gobiernos Municipales	Secretaría del Fondo de Incentivo a la Gestión Municipal, Sistema de Fondos a iniciativas locales, vínculo directo con los 112 Municipios

Investigación	UDELAR	Acciones de formación, investigación y extensión que vinculan a estudiantes y docentes con actividades
	CLAEH	Evaluación intermedia del Programa y consultorías asociadas a los objetivos del mismo
	INEFOP	Coordinación de actividades a nivel territorial, diseño de estrategias conjuntas y apoyo a ámbitos interinstitucionales
	ANII	Convenios específicos para convocatorias y llamados de desarrollo territorial con equidad e innovación
	CEPAL	Intercambio de información y estadísticas territoriales, participación de grupos temáticos sobre estadísticas territoriales, consultores internacionales
	RIMISP	Intercambio de conocimiento en materia de desarrollo con equidad territorial
Organismos internacionales	ART- PNUD	Fortalecimiento del plenario de Municipios
	UNIÓN EUROPEA	Asistencia Técnica Internacional, convenio de subvención hasta el 2015, apoyo a la estrategia de comunicación del Programa
	OCDE	Intercambio y participación en conferencias, talleres y consultorías internacionales de apoyo al diseño y planificación del Programa
	Banco Mundial	Intercambio y participación en conferencias y talleres
	Eurosocial /UE	Intercambio y participación en conferencias y talleres
Gobiernos internacionales	México	Intercambio de conocimiento, proyectos de cooperación sur-sur, talleres, encuentros
	Colombia	Intercambio de conocimiento, proyectos de cooperación sur-sur, talleres, encuentros
Sectoriales	MSP	Articulación y coordinación interinstitucional para la ejecución de proyectos específicos en zonas priorizadas del Uruguay
	MGAP	Articulación y coordinación interinstitucional para la ejecución de proyectos específicos en zonas priorizadas del Uruguay
	MIDES (Ministerio de Desarrollo Social)	Articulación y coordinación interinstitucional para la ejecución de proyectos específicos en zonas priorizadas del Uruguay
	MTSS (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social)	Articulación y coordinación interinstitucional para la ejecución de proyectos específicos en zonas priorizadas del Uruguay
	MGAP (Ministerio de Ganadería, Agricultura y	Articulación y coordinación interinstitucional para la ejecución de proyectos específicos en zonas priorizadas del Uruguay
	MVOTMA (Ministerio de Vivienda, Ordenamiento	Articulación y coordinación interinstitucional para la ejecución de proyectos específicos en zonas priorizadas del Uruguay
	MTOP (Ministerio de Transporte y Obras Públicas)	Articulación y coordinación interinstitucional para la ejecución de proyectos específicos en zonas priorizadas del Uruguay
	MI (Ministerio del Interior)	Articulación y coordinación interinstitucional para la ejecución de proyectos específicos en zonas priorizadas del Uruguay
	MEC (Ministerio de Educación y Cultura)	Articulación y coordinación interinstitucional para la ejecución de proyectos específicos en zonas priorizadas del Uruguay
	MEF (Ministerio de Economía y Finanzas)	Articulación y coordinación interinstitucional para la ejecución de proyectos específicos en zonas priorizadas del Uruguay

	MDN (Ministerio de Defensa Nacional)	Articulación y coordinación interinstitucional para la ejecución de proyectos específicos en zonas priorizadas del Uruguay
	MIEM (Ministerio de Industria, Energía y Mine)	Articulación y coordinación interinstitucional para la ejecución de proyectos específicos en zonas priorizadas del Uruguay
	MRREE (Ministerio de Relaciones Exteriores)	Articulación y coordinación interinstitucional para la ejecución de proyectos específicos en zonas priorizadas del Uruguay
	MTD (Ministerio de Turismo)	Articulación y coordinación interinstitucional para la ejecución de proyectos específicos en zonas priorizadas del Uruguay
Organismos Públicos	ANCAP	Proyectos conjuntos, articulación
	UTE	Proyectos conjuntos, articulación
	OSE	Proyectos conjuntos, articulación
Otras Agencias e instituciones	Plan Ceibal	Proyectos conjuntos, articulación

Alianzas Objetivo Inmediato 2: Desarrollo Territorial

Tipo o Sector	Instituciones/organismos socios	Rol desempeñado por el "socio" en el marco de la alianza establecida
Gobierno Local	GOBIERNOS DEPARTAMENTALES	Apoyo en la Identificación de proyectos con base territorial, validación de líneas de trabajo, monitoreo y seguimiento de actividades a nivel departamental.
Educativas y de Innovación e Investigación	UDELAR	Acciones de formación, investigación y extensión que vinculan a estudiantes y docentes con actividades productivas y de emprendedurismo.
	UTU /UTEC /Escuelas Agrarias	Apoyo al programa de jóvenes emprendedores y a la generación de cultura emprendedora en jóvenes y docentes.
	INEFOP	Coordinación de actividades a nivel territorial, diseño de estrategias conjuntas y apoyo a ámbitos interinstitucionales
	ANII	Diseño e implementación de actividades que vinculen innovación y territorio.
	CEPAL	Coordinación de actividades a nivel territorial, seguimiento y evaluación de llamado de competitividad territorial.
	ART- PNUD	Fortalecimiento capacidades de equipos técnicos vinculados a proyectos de desarrollo económico local.
Productivas	INALE	Consolidación de la institución y de la cuenca lechera para desarrollar e incluir productivamente a los productores más vulnerables de la cadena láctea.
	INACOOOP	Fortalecimiento emprendimientos asociativos a nivel territorial, diseño de instrumentos conjuntos para apoyo al sector.
	MGAP	Coordinación de actividades a nivel territorial que vinculen el desarrollo productivo y trabajo con pequeños productores.
	CNFR	Fortalecimiento de Sociedades de Fomento Rural para la estrategia de apoyo a pequeños productores.
	ANDE	Coordinación de actividades a nivel territorial, seguimiento y evaluación de llamado de competitividad territorial. Diseño e implementación de herramientas para el desarrollo empresarial.
	DINAPYME - MIEM	Coordinación de actividades a nivel territorial, diseño de estrategias conjuntas y apoyo a ámbitos interinstitucionales
Financieras	MEF - BROU - RMSA	Estrategia de inclusión financiera en pequeñas localidades.

Otras	Instituciones publico privadas (preferentemente de carácter local)	Apoyo financiero y técnico a iniciativas que involucren el desarrollo territorial (local, departamental y/o regional).
-------	--	--

3.3. Riesgos y Supuestos

- 1) En primer lugar la situación económica del país puede determinar recortes presupuestales de socios ministeriales, intendencias y municipios. En este sentido el Programa planifica sus acciones y estima impactos quinquenales partiendo del supuesto que la disponibilidad financiera es la que dispone el Programa y no asume financiación externa.
- 2) En segundo lugar la situación política de contiendas electorales y disputas territoriales políticas pueden afectar la dinámica de ejecución del Programa. En este aspecto el Programa planifica sus acciones e intervenciones en forma transparente y técnicamente solvente, de forma que la arbitrariedad política y disputas sean resueltas en base a fundamentos técnicos sólidos de distribución de fondos.
- 3) En tercer lugar el contexto social de los territorios que se planea intervenir puede verse deteriorado en los próximos años. Esto haría que las prioridades de las zonas se modifiquen y por ende las acciones del Programa pierdan pertinencia. En este sentido el Programa revisará la situación social y demográfica de los territorios priorizados en forma sistemática y modificará, en caso de ser necesario, la intervención planificada.
- 4) El deterioro del contexto institucional de los territorios en donde se tiene intervención puede perjudicar la capacidad técnica para relevar la demanda y diseñar proyectos y a posteriori, su gestión. Consideramos que el dialogo permanente entre referentes regionales e institucionalidad local para relevar el estado de situación y proponer medidas de mitigación oportunas para su fortalecimiento en articulación con actores de carácter nacional puede mitigar este riesgo.
- 5) Atraso en la ejecución operativa y financiera de los hitos/productos pautados en convenio y entrega de la información requerida en los plazos estipulados por parte de las Instituciones ejecutoras de proyectos y acciones en territorio apoyadas financieramente desde el Programa. Desde el Programa se estableció un protocolo de seguimiento que sirve de guía a referentes del equipo y a las Instituciones ejecutoras. A través de la figura del referente regional se hace un seguimiento continuo, durante el ciclo de vida de los proyectos, de las actividades previstas para el logro de hitos /productos establecidos y además recibe y avala los informes de avance programático y financiero elaborados por los referentes técnicos de la Instituciones apoyadas por el Programa según los criterios establecidos en el Protocolo.

3.4. Grupos objetivo

Los grupos objetivo difieren según los dos objetivos específicos del presente Programa.

Objetivo Específico 1: Equidad Territorial

Desarrollo Institucional e iniciativas de base territorial: En términos agregados los beneficiarios de este componente son los 112 municipios, concejos municipales y funcionarios; las Intendencias, sus Direcciones de Hacienda y Descentralización entre otras; el Plenario de Municipios, la Mesa de Municipios y la Comisión Sectorial de Descentralización.

Existen diferencias considerables en cuanto a las fortalezas y debilidades institucionales de los Municipios. Esto se puede apreciar en las distintas dotaciones de recursos financieros y materiales para afrontar sus cometidos, como también a nivel de los recursos humanos disponibles. En términos

generales, se observa una gran heterogeneidad, dependiendo del tamaño y la población de los municipios, sus antecedentes y recursos políticos e institucionales. Asimismo, los territorios municipalizados presentan grandes variaciones entre sí, en cuanto a densidad demográfica, cantidad y composición de la población, desarrollo social y económico, entre otras variables³. Para alcanzar los resultados esperados se requiere prever estrategias diferenciadas por grupos o tipo de municipios, reconociendo esta heterogeneidad, y considerando ambas dimensiones –desarrollo territorial y desarrollo institucional-, en la intervención.

Otros actores relevantes: Tribunal de Cuentas de la República, Ministerio de Economía y Finanzas.

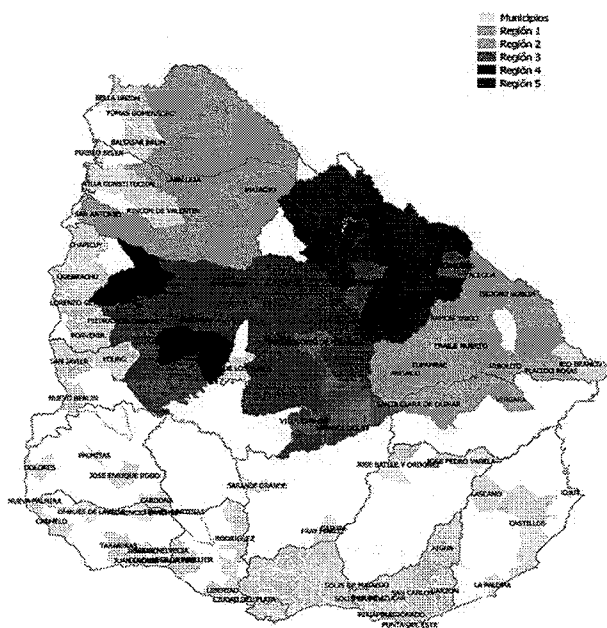
Reducción de las disparidades territoriales en zonas urbano-rurales de Uruguay (equidad territorial):

Las microrregiones constituyen la escala de la intervención y su delimitación se realiza en forma escalár, en cuatro etapas:

En primer lugar, se delimitan las zonas incorporando criterios de estructura territorial y nivel de desarrollo relativo, utilizando como fuente un índice de priorización territorial generado por el Observatorio Territorio Uruguay y utilizado como criterio de distribución del fondo de incentivo al a gestión municipal (FIGM). Los Indicadores y procedimientos de cálculo utilizados son: el porcentaje de personas con 3 o más Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI); el promedio de años de estudio de la población entre 25 y 65 años y la densidad de población. Para poder agregar y combinar los distintos indicadores se normalizó el valor de cada sección en relación al valor mínimo y máximo que toma el indicador. De esta manera, se pueden combinar las distintas variables en un único indicador. El valor de cada indicador luego de normalizado puede tomar valores entre 0 y 1. Valores cercanos al uno indican mejor posición y valores cercanos a cero, peor posición. El índice resumen se calcula como el promedio ponderado de los tres indicadores normalizados (Ponderadores utilizados: NBI: 43%; Educación 43%; Densidad 14%).

En segundo lugar, se agrupan las zonas priorizadas teniendo en cuenta que las mismas estén conformadas por al menos dos departamentos, se incluyen localidades conectadas por rutas y que tengan al menos un municipio.

El mapa de zonas priorizadas es:



³ Ver los documentos de trabajo diseñados por el OTU sobre caracterización sociodemográfica de los municipios, diseño de índice social municipal y tipología de municipios.

Generación de información, investigación y evaluación como insumo para el diseño e implementación de políticas con mirada territorial. La población objetivo del Observatorio (OTU) se define como aquellos actores a quienes se dirige la producción de información y análisis, su identificación determinará la realización de acciones de comunicación, difusión o capacitación específicas. Los actores más relevantes para el Observatorio en este quinquenio son: los gobiernos sub-nacionales, tanto departamentales como municipales, y los técnicos y decisores de la OPP. Estos actores son destinatarios de la plataforma OTU así como de los estudios y de la generación de información. En segundo lugar, los medios de comunicación cumplen un rol central para la difusión a la vez que pueden ser usuarios de información de calidad para armado de noticias. Los técnicos y decisores de ministerios con intervención territorial, la academia (estudiantes e investigadores, las ONG, y organismos internacionales de cooperación técnica (CEPAL, OCDE, etc. integran el tercer grupo de interés para el Observatorio. Requieren acciones específicas de menor intensidad que los grupos anteriores.

Objetivo Específico 2: Desarrollo Territorial

Se promueve el trabajo articulado con la institucionalidad local de manera de comprender mejor las demandas del territorio y canalizar la oferta de servicios y herramientas adecuadas que puedan dar respuesta a estas demandas.

Por lo tanto, el Programa prevé el apoyo financiero y/o técnico a las instituciones locales, quienes representan a la población del territorio, relevan sus demandas y plantean acciones concretas para atenderlas.

Entre las Instituciones locales figuran las siguientes: Unidades de desarrollo de gobiernos departamentales e Instituciones públicas o privadas destinadas al desarrollo territorial (de apoyo a emprendedores, mypes y/o productores, Sociedades de Fomento Rural, Cooperativas, Gremiales de productores, Agencias de Desarrollo; Financieras; Instituciones Educativas de investigación y/o Innovación, entre otras).

A partir del trabajo con la institucionalidad local y el apoyo a sus acciones, impulsa iniciativas en pos de generar beneficios a la población con dificultades de acceso a oportunidades de desarrollo (por ejemplo, de pequeñas localidades, mujeres y/o jóvenes) de los territorios.

Según el tipo de acción generada se define el tipo de beneficiario, pudiendo ser unidad productiva, estudiantes y/o referentes institucionales, técnicos y/o funcionarios:

- Acciones vinculadas al desarrollo productivo y gestión empresarial o productiva, emprendedurismo, cooperativismo, entre otras tendrán como beneficiarios directos a las Unidades Productivas entendidas como emprendedores, pequeños productores, mypes y mipymes, cooperativistas.
- Acciones vinculadas a generar masa crítica y sensibilización en temáticas de desarrollo territorial: tendrán como beneficiarios directos a Estudiantes (Escolares, Secundaria o UTU, Universitarios, Docentes)
- Acciones vinculadas a la formación de capacidades para la gestión y planificación en desarrollo territorial, tendrán de beneficiarios directos a Técnicos, funcionarios /Referentes Institucionales (de Gobiernos Departamentales, Municipales, Institucionalidad Local y Nacional)

3.5. Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr)

Se destaca como hecho relevante el poder contar con instancias de éste tipo y por ese motivo se buscarán socios que faciliten estos procesos mediante la realización de capacitaciones específicas, seminarios- foros en desarrollo territorial, llamados, entre otras.

En el marco del sistema de monitoreo, evaluación y la estrategia de incidencia del Programa se espera identificar y diseñar postulaciones conjuntas con otros países de la región a fondos específicos de financiación. La experiencia de otros países en programas y políticas de desarrollo y equidad

territorial, y el intercambio de conocimiento técnico resultan fundamental para el logro de los objetivos quinquenales que se propone el Programa. Las acciones específicas en las que se utilizará la cooperación sur-sur y triangular son: i) asistencia técnica internacional; ii) talleres, jornadas y seminarios internacionales sobre Equidad y Descentralización; y iii) Postulación conjunta a llamados de CSS.

3.6. Gestión del Conocimiento

El Programa cuenta con una estrategia e instrumentos específicos que aportan a generar conocimiento:

Generación de información

Actividades globales	Acciones específicas
Procesar y recopilar datos estadísticos disponibles con enfoque territorial	Actualización de indicadores OTU
	PIBR
	Indicador adelantado del PIBR
	IDHm
	Identificación de nuevas fuentes
Procesar y recopilar registros administrativos de nivel sub-nacional disponibles	Finanzas departamentales
	FIGM
	Datos de actividad (empleo y empresas BPS)
	Datos educación (matrículas por centro educativo)
	Datos salud
	Identificación de nuevas fuentes
Actualización de contenidos de la Plataforma Observatorio	Indicadores
	Biblioteca
	Perfiles
	Otros
Mantenimiento y desarrollo de funcionalidades/módulos de la Plataforma Observatorio	Datos abiertos
	Módulo GIS
	Perfiles automatización
	Módulo sobre proceso de descentralización
	Reportes (visualización)
	Personalización de preferencias de usuario (mi OTU)
	Rediseño del sitio
Difusión y sensibilización Observatorio	Infografías
	¿Sabías qué? /Videos
	Capacitación GD, Técnicos UI-OPP
	Campaña web
Adaptación a otros dispositivos del Observatorio	Versión móvil del observatorio

Productos y Publicaciones

Actividades globales	Acciones específicas
Productos / Publicaciones del Programa planificados para el quinquenio por componente	Informes y reportes trimestrales sobre avance de la política de descentralización, acciones en territorio e

	<p>impactos alcanzados difundidos a través de talleres de trabajo o mesas redondas internas</p> <p>Generación de información específica “ad hoc” sobre proyectos, acciones y políticas para instancias y eventos de participación de la DDIP/Uruguay Integra</p> <p>OBSERVATORIO</p> <p>Desarrollo territorial con Equidad</p> <p>Desigualdad territorial en Uruguay</p> <p>Cohesión</p> <p>PIB departamental actualizado</p> <p>Opinión pública sobre prioridades territoriales</p> <p>MUNICIPIOS</p> <p>Avance institucional de los Municipios: Generar insumos para municipalización a nivel nacional y modificación de la Ley de Descentralización</p> <p>Municipios como agente de desarrollo territorial</p> <p>Análisis jerárquico de determinantes de la desigualdad municipal</p> <p>EQUIDAD TERRITORIAL</p> <p>Modelo de Gestión interinstitucional para reducción de desigualdad territorial</p>
Iniciativas territoriales	<p>Artículos y notas de comunicación</p> <p>Folletos, manuales y guías sobre contenidos relativos al desarrollo territorial (emprendedurismo, educación financiera, aspectos productivos, etc.)</p> <p>Publicaciones testimoniales</p> <p>Bases de datos de beneficiarios o destinatarios de acciones apoyadas por ambos programas en el territorio</p> <p>Estudios de carácter territorial</p> <p>Capacitación a técnicos y de instituciones locales (en gestión, indicadores de desempeño, entre otros)</p> <p>Sistematización de experiencias de intervención a nivel territorial e institucional.</p> <p>Generación de informes de avance de acciones en los territorios y resultados obtenidos, así como la elaboración de otros informes ad hoc que puedan aportar a conocer el alcance y resultado de las políticas apoyadas.</p>

Las principales acciones de comunicación y difusión de este Programa son:

- Línea de publicaciones
- Eventos y actos públicos
- Otras publicaciones
- Campañas digitales de difusión
- Comunicación interna
- Comunicación con DDIP y OPP
- Fortalecimiento de capacidades de comunicación en los equipos técnicos de las instituciones que llevan adelante la ejecución de los proyectos y sus acciones en territorio
- Municipio Digital

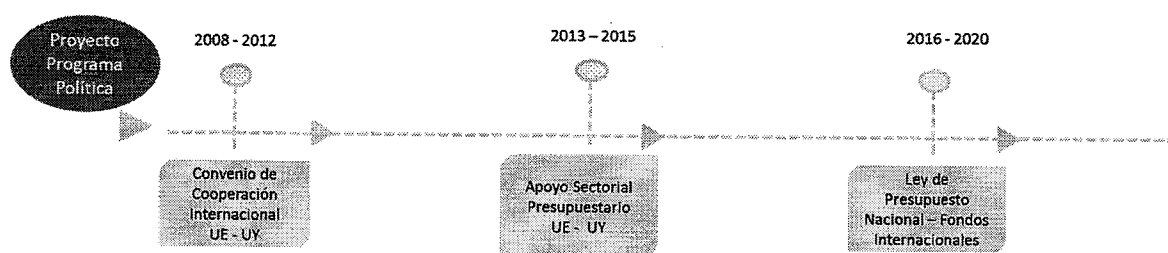
3.7. Sostenibilidad y Escalamiento

La política de desarrollo territorial y equidad ha ido avanzando hacia un modelo institucionalizado y presupuestado a partir del año 2015. El proceso de institucionalización se visualiza en el camino recorrido por ambos programas, Uruguay Integra y Uruguay Más Cerca.

Desde sus inicios (2008) *Uruguay Integra* ha promovido el avance de la descentralización y el desarrollo con equidad a través del impulso a proyectos de cohesión social y territorial con gobiernos departamentales, gobiernos municipales, ministerios, y actores de la sociedad civil, quienes han participado como socios activos de los proyectos ejecutados; a las que se agregan otras actividades de generación de información (Observatorio Territorio Uruguay⁴), formación y sensibilización. El Programa ha sido financiado en forma combinada por la Unión Europea y presupuesto del Gobierno Nacional.

A partir del año 2015, *Uruguay Integra* fue institucionalizado y es responsable del componente de Equidad Territorial de la Dirección de Descentralización e Inversión Pública que plasma la ley de presupuesto nacional.

Las etapas y características del proceso de institucionalización se plasman en la siguiente línea de tiempo:



Desde marzo de 2014 Uruguay Más Cerca tiene presencia en los territorios continuando las acciones del Programa de Microfinanzas y del Programa de Apoyo al Sector Productivo de OPP, impulsando procesos de desarrollo territorial de forma articulada con actores locales y nacionales acercando la oferta de servicios y herramientas de apoyo en este sentido. En palabras del gerente de República Microfinanzas Luis Murias *“La expansión territorial siempre fue de la mano de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, que nos relaciona con toda la fuerza social que ya está instalada en los departamentos y nos facilita el camino”*⁵

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto ha conformado una Dirección de Descentralización e Inversión Pública reconociendo la relevancia de las acciones de Uruguay Más Cerca en los territorios proclamándolo como el responsable del componente de Desarrollo Territorial, manifestando su apoyo en el lanzamiento de convocatorias a instituciones de carácter privado o público – privado y dando continuidad a las líneas definidas como prioritarias como el abordaje territorial, la integración financiera y las finanzas inclusivas y los procesos de descentralización llegando a pequeñas localidades o microrregiones.

Estos propósitos de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto se vieron plasmados en el mensaje y exposición de motivos de la Ley de Presupuesto Quinquenal 2015 – 2019. En primer lugar “(..) el Presupuesto incorpora un esfuerzo fiscal que supone la asignación de recursos adicionales de aproximadamente 280 millones de dólares para el año 2016 y 190 millones de dólares para el año

⁴ El sitio web del Observatorio Territorio Uruguay es: www.otu.opp.gub.uy

⁵ Ver en documento de “Aportes hacia una planificación estratégica para el desarrollo económico territorial” de Uruguay Más Cerca.

2017, totalizando 470 millones de dólares adicionales para el período 2016-17. (...) Las asignaciones incrementales de recursos son resultado, además de los aspectos fiscales incorporados en el estrategia presupuestal, de una evaluación de las prioridades programáticas en las áreas en cuestión – Educación, Sistema de Cuidados, Inversiones en Infraestructura, Salud, INAU-SIRPA, Seguridad Pública y Descentralización– de los recursos destinados con tal fin por los gobiernos anteriores, de las demandas y expectativas de la ciudadanía respecto de las actividades y servicios comprendidos en tales áreas y, finalmente, de los compromisos políticos asumidos”

Específicamente con respecto al área de Descentralización la Ley de Presupuesto sostiene que “(...) Se amplía sustancialmente el Fondo de Incentivos para la Gestión de los Municipios que alcanzará los 1.000 millones al final del período, con el aporte de los gobiernos departamentales a partir del aumento de los recursos que les corresponden y con la aportación del gobierno nacional de 128 millones en 2016 y 228 millones a partir de 2017. Complementando los recursos hacia los gobiernos departamentales cabe destacar que el Fondo de Desarrollo del Interior asciende a 1.165 millones de pesos en 2015. Adicionalmente, los programas de Caminería Departamental se centralizan en la Oficina de Planeamiento y Presupuesto contando con 950 millones de pesos anuales. En cuanto al régimen de subsidio al alumbrado público se asegura un monto de 500 millones de pesos a ser distribuido entre los gobiernos departamentales y se prevé un monto fijo de 250 millones de pesos anuales que el Poder Ejecutivo transferirá al Fondo Nacional de Unificación del Tributo de Patente de Rodados (SUCIVE) para su funcionamiento y el desarrollo del Permiso Nacional Único de Conducir. Con el objetivo de contribuir al desarrollo de la infraestructura de interés para el gobierno nacional en el área metropolitana, se destina una partida de 285 millones de pesos a partir de 2017 para la realización de obras de infraestructura en el área metropolitana.”⁶

⁶ Ley de Presupuesto Quinquenal 2015 – 2019. Pág 40 - 41

IV. GESTIÓN DEL PROYECTO

Eficiencia y Efectividad de los Costos

Las acciones de la Dirección de Descentralización e Inversión Pública durante el último período muestran la importancia de consolidar espacios interinstitucionales, tanto a nivel de gobierno nacional como gobiernos sub-nacionales, como forma de articular la llegada coordinada e integrada de las políticas en los territorios. También se ha aprendido la relevancia de destinar fondos a gobiernos sub-nacionales, que tengan como objetivo tanto a la disminución de desigualdades y disparidades entre los territorios como al estímulo a las potencialidades locales en diversas dimensiones: infraestructura, acceso a servicios públicos, cohesión territorial, fortalecimiento institucional y desarrollo económico local. Sumado a esto se visualiza la relevancia de generar información confiable, actualizada y sensible tanto sobre disparidades y brechas territoriales como sobre la llegada de políticas públicas territoriales en el Uruguay. Resulta fundamental la consolidación de un sistema integrado de monitoreo y evaluación tanto de las acciones específicas como de la llegada de las políticas en los territorios.

Gestión del Proyecto

El proyecto se implementará desde la Dirección de Descentralización e Inversión Pública de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Torre Ejecutiva, Montevideo.

Se promoverá el desarrollo territorial a través del trabajo conjunto con Unidades de Desarrollo de los Gobiernos Departamentales, Instituciones Nacionales vinculadas al desarrollo productivo e Instituciones que promueven el desarrollo desde los territorios, apoyando los espacios de articulación interinstitucional y la ejecución de proyectos.

Marco de Resultados

Efecto previsto conforme lo establecido en el MECNUD: Se han fortalecido las capacidades del Estado para la generación de información; la planificación estratégica; el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas; promoviendo la transparencia de la gestión y avanzado en el proceso de descentralización mediante el fortalecimiento de los municipios y el fomento de la participación ciudadana. (SDG N° 16 y 17)

Indicadores de Efecto según lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País, incluidos las metas y la línea de base: Grado de incremento de los recursos asignados a los Municipios para el mejor desarrollo de la gestión municipal. LB: 2 (2015) Meta: 4 (2020)

Indicadores a nivel de objetivos específicos del Proyecto:

- Porcentaje de municipios localizados en zonas priorizadas, es decir que pertenecen al primer cuartil del índice de priorización, beneficiados con proyectos específicos.
- Cantidad de personas destinatarias de proyectos de desarrollo territorial en cinco regiones priorizadas
- Porcentaje de los municipios participan en instancias de capacitación o formación (presencial o virtual)
- Cantidad de personas destinatarias de proyectos/acciones de desarrollo territorial en seis regiones priorizadas (desagregado por tipo, género, edad y región)
- Porcentaje de pequeñas localidades intervenidas en el marco del Programa de Desarrollo Territorial (Cantidad de pequeñas localidades intervenidas sobre el total de pequeñas localidades definidas por el INE como aquellas menores a 5000 habitantes.
- Porcentaje de Unidades de Desarrollo Departamentales que participan en instancias de capacitación o formación (Cantidad de Unidades de Desarrollo destinatarias de acciones en el marco del Programa Desarrollo territorial sobre el total de Unidades de Desarrollo Departamentales)

Producto Aplicable del Plan Estratégico del PNUD: Output 3.2: Functions, financing and capacity of sub-national level institutions enabled to deliver improved basic services and respond to priorities voiced by the public

Título del Proyecto y Número del Proyecto en Atlas: URU/16/004 Apoyo a la implementación del Programa de Equidad y Desarrollo Territorial
Award 00094934 – Project 00099003 / 00103071

OBJETIVO Inmediato 1

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)						METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	
			Valor	Año	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	FIN AL		
1.1 Municipios en su desarrollo institucional, en términos de planificación, gestión, transparencia, rendición de cuentas y participación.	80% de los Municipios beneficiados con proyectos específicos	Sistema MyE Programa	0	2016	30	55	65	75	80	80	80	<u>Metodología:</u> cartera de proyectos de UI <u>Riesgo:</u> Retraso en reportes de Municipios
	40% de la población municipalizada beneficiada con proyectos de fomento del desarrollo territorial local, espacios públicos, gestión ambiental y de riesgo o planificación municipal	Sistema MyE Programa	0	2016	10	15	25	35	40	40	40	<u>Metodología:</u> monitor de Municipios de UI <u>Riesgos:</u> Retraso en reportes de Municipios
	Fondo de Incentivo a la Gestión Municipal implementado, en funcionamiento y produciendo insumos e información	Sistema MyE Programa	0	2016	1	1	1	1	1	1	1	<u>Metodología:</u> Sistema de Información Municipal <u>Riesgo:</u> retraso en la implementación del Fondo
1.2. Capacidades de los Municipios fortalecidas para el diseño, e implementación de iniciativas de base territorial articulación y coordinación	Plataforma de Municipio Digital diseñada y en funcionamiento	Sistema MyE Programa	0	2016	1	1	1	1	1	1	1	<u>Metodología:</u> Sistema de Información Municipal <u>Riesgo:</u> retraso en el diseño y/o implementación de la plataforma

interinstitucional y participación ciudadana	25 proyectos en ejecución en forma anual a nivel Municipal	Sistema MyE Programa	0	2016	25	50	75	100	125	125	Metodología: cartera de Proyectos UI Riesgo: Retraso en reportes de Municipios
1.3. Modelo de políticas públicas destinado a la reducción de disparidades territoriales, diseñado, implementado y evaluado.	67 localidades de menos de 10.000 habitantes intervenidas en el marco de proyectos de desarrollo territorial en zonas prioritarias	Sistema MyE Programa	0	2016	15	30	45	55	67	67	Metodología: cartera de proyectos UI Riesgo: retraso en reportes de Municipios
	Contratos territoriales diseñados y en ejecución en zonas priorizadas que tengan como objetivo la reducción de disparidades territoriales	Sistema MyE Programa	0	2016	2	3	5	5	5	5	Metodología: sistema de monitoreo UI Riesgo: falta de interés por parte de socios
	2 iniciativas territoriales implementadas de forma anual	Sistema MyE Programa	0	2016	2	2	2	2	2	10	Metodología: cartera de proyectos UI Riesgo: falta de interés por parte de los socios
1.4. Generación y difusión de información y conocimiento sistemático como insumo para el diseño e implementación de políticas con mirada territorial.	15.000 visitas únicas al sitio Observatorio Territorio Uruguay anuales	Sistema MyE Programa	0	2016	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	75.000	Metodología: sistema de monitoreo UI Riesgo: poca difusión de la herramienta
	Cálculo del PIBR actualizado con la información más reciente disponible	Sistema MyE Programa	0	2016	1	1	1	1	1	5	Metodología: sistema de monitoreo UI Riesgo: no contar con datos disponibles de manera oportuna

	11 Estudios e Investigaciones realizadas sobre descentralización, equidad territorial y políticas territoriales	Sistema MyE Programa	0	2016	11	11	11	11	11	11	55	<u>Metodología:</u> sistema de monitoreo UI <u>Riesgo:</u> retrasos en el diseño y redacción, así como en la etapa de diseño, corrección e imprenta
1.5.	Sistema de monitoreo y evaluación implementado genera insumos a la agenda de desarrollo territorial y descentralización en el Uruguay	Sistema MyE Programa	0	2016	0	1	0	1	1	1	3	<u>Metodología:</u> sistema de monitoreo UI <u>Riesgo:</u> no contar con datos oportunos
	Diseño e implementación de un sistema de evaluación del proceso de municipalización e insumos para modificaciones futuras de la Ley de Descentralización	Sistema MyE Programa	0	2016	0	1	1	1	1	1	1	<u>Metodología:</u> sistema de monitoreo UI <u>Riesgo:</u> retrasos en el diseño, así como en la implementación
1.6.	Estrategia de comunicación que contribuya a aumentar la eficacia del Programa, a ampliar su visibilidad y difusión, y a estimular la participación y apropiación por parte de los diferentes niveles de gobierno y de las comunidades locales involucradas, implementada.	Sistema MyE Programa	0	2016	2	2	2	2	2	2	10	<u>Metodología:</u> sistema de monitoreo UI <u>Riesgo:</u> dificultades logísticas y de compatibilidad de agendas
	5 publicaciones institucionales anuales	Sistema MyE Programa	0	2016	5	5	5	5	5	5	25	<u>Metodología:</u> sistema de monitoreo UI <u>Riesgo:</u> retrasos en el armado de las publicaciones, así como en la etapa de diseño, corrección e imprenta

1.7. Plan de capacitación para el fortalecimiento del proceso de descentralización sub-nacional en Uruguay diseñado e implementado.	Sistema de Capacitación Virtual ofreciendo al menos cinco cursos virtuales anuales	Sistema MyE Programa	0	2016	5	5	5	5	5	5	25	Metodología: sistema de monitoreo de Capacitaciones Riesgo: retraso en el diseño del sistema, así como en el diseño de los cursos
1.8. Áreas Administrativa y de Gestión que contribuyan al mejor desempeño del Programa, así como a su eficiencia en la gestión, implementadas.	Reportes financieros de avance cuatrimestral, presentados.	Sistema MyE Programa	0	2016	3	3	3	3	3	3	15	Metodología: Sistema de monitoreo UI Riesgo: retraso en la ejecución y/o operativa del equipo

OBJETIVO Inmediato 2

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	
			Valor	Año	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020		FINAL
2.1. Capacidades institucionales de planificación y gestión de los gobiernos departamentales fortalecidas para promover procesos de desarrollo territorial.	Nº de Intendencias departamentales beneficiadas con proyectos cuyo objetivo sea el apoyo del desarrollo de capacidades de planificación y gestión en desarrollo territorial	Registros de MyE	0	2016	6	6	8	8	10	10	Metodología: cartera de proyectos de UMC Riesgo: Retraso en reportes de Instituciones Ejecutoras
	Nº de proyectos diseñados y gestionados por las Unidades de Desarrollo de los gobiernos departamentales.	Registros de MyE	0	2016	4	4	4	4	4	20	Metodología: cartera de proyectos UMC Riesgos: Retraso en diseño y presentación de proyectos a CS para su aprobación.

2.2 Iniciativas públicas o privadas puestas en marcha, para contribuir al desarrollo territorial con énfasis en las pequeñas localidades.	Nº de técnicos/funcionarios de Gobiernos Departamentales con capacidades técnicas en planificación y gestión en desarrollo territorial. (desagregado por género y edad)	Registros de MyE	0	2016	10	10	10	10	10	10	50	<u>Metodología:</u> cartera de proyectos UMC <u>Riesgos:</u> Falta de interés de funcionarios o de GGDD en destinar recursos técnicos/ No utilización de planilla de registro de participantes.	
	5 estudios, investigaciones o sistematizaciones de carácter territorial	Registros de MyE	0	2016	5	5	5	5	5	5	25	<u>Metodología:</u> cartera de proyectos UMC <u>Riesgo:</u> No exista demanda de información/no se cuente con capacidad técnica para su elaboración. Elaboración y publicación en tiempo y forma.	
	Al menos 24 iniciativas (proyectos) de desarrollo territorial son apoyadas con financiamiento y acompañamiento técnico de forma anual	Plan de MyE	24	2016	24	24	24	24	24	24	24	120	<u>Metodología:</u> cartera de Proyectos UI <u>Riesgo:</u> Fondos disponibles para realizar llamado y financiar iniciativas.
	Plan piloto de inclusión financiera en tres pequeñas localidades diseñado e implementado	Registros de MyE	0	2016	1	0	0	0	0	0	1	<u>Metodología:</u> cartera de Proyectos UI <u>Riesgo:</u> Fondos disponibles para financiar iniciativas. Interés de socios en participar (BCU, MEF, Etc.)	
Al menos 12 talleres de educación financiera impartidos en pequeñas localidades.	Registros de MyE	0	2016	12	12	12	12	12	12	60	<u>Metodología:</u> cartera de Proyectos UI <u>Riesgo:</u> No lograr Acuerdo con OIF, BCU, RMSA.		

	Más del 60 % de pequeñas localidades (menores de 5 mil hab.) intervenidas en el marco de proyectos y acciones de desarrollo territorial	Registro MyE	0	2016	40	45	50	55	60	60 o más%	Metodología: cartera de Proyectos UI Riesgo: Atraso o no Reporte de localidades intervenidas por Instituciones Ejecutoras
2.3. Herramientas de apoyo al desarrollo productivo, innovación, competitividad y emprendedurismo diseñadas y puestas en marcha.	Al menos cinco acuerdos o convenios marco con Instituciones nacionales vinculadas a lo productivo, al emprendedurismo o a la innovación o competitividad territorial.	Registro de MyE	0	2016	5	0	0	0	0	5	Metodología: cartera de proyectos UMC Riesgo: falta de Interés por parte de los socios.
	Al menos 10 espacios interinstitucionales son apoyados técnicamente	Registro de MyE	16	2016	10	0	0	0	0	10	Metodología: Registro de monitoreo UMC Riesgo: falta de interés por parte de socios
	Al menos 3 agendas territoriales (departamentales o regionales) diseñadas con apoyo técnico de UMC	Registro de MyE	0	2016	3	0	0	0	0	3	Metodología: Registro de monitoreo UMC Riesgo: falta de interés por parte de socios
	Al menos 2 foros – seminarios regionales realizados en conjunto con centros universitarios, gobiernos sub-nacional y actores locales.	Registro de MyE	0	2016	2	2	2	2	2	10	Metodología: Registro de monitoreo UMC Riesgo: falta de interés por parte de socios
	Informes de ejecución semestral	Registro de MyE	0	2016	2	2	2	2	2	10	Metodología: Registro de monitoreo y área financiera UMC Riesgo: Demoras en ejecución.
2.4. Estructura organizativa consolidada para el mejor desarrollo de procesos y gestión del Programa de Desarrollo Territorial											

V. MONITOREO Y EVALUACIÓN

De conformidad con las políticas y los procedimientos de programación del PNUD, el proyecto se monitoreará a través de los siguientes planes de monitoreo y evaluación.

Plan de Monitoreo

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir
Seguimiento del progreso en el logro de los resultados	Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos a fin de evaluar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados	Anual	La gerencia del proyecto analizará cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto.
Monitoreo y Gestión del Riesgo	Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos. Identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un registro de riesgos. Ello incluye medidas de monitoreo y planes que se pueden haber exigido según los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Las auditorías se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD para gestionar el riesgo financiero.	Anual	La gerencia del proyecto identificará los riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo para el seguimiento de los riesgos identificados y las medidas tomadas.
Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto	Se evaluará la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de identificar sus fortalezas y debilidades e informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes.	-Al momento del diseño del Proyecto (PAC) -Durante la implementación (Anual) -Al momento del cierre del Proyecto	La gerencia del proyecto revisará las fortalezas y debilidades que se utilizarán para la toma de decisiones informadas a fin de mejorar el desempeño del proyecto
Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción	Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.	Al menos una vez por año	La Junta Directiva del Proyecto debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.
Informe del Proyecto	Se presentará un Informe del Proyecto a la Junta Directiva y a los actores clave, incluyendo datos sobre el progreso realizado que reflejen los resultados logrados de conformidad con las metas anuales definidas de antemano en cuanto a productos, un resumen anual sobre la calificación de la calidad del proyecto, un registro de riesgos actualizado, con medidas de mitigación, y todo informe de evaluación o revisión preparado durante el periodo.	Anual y al finalizar el proyecto (Informe Final)	

<p>Revisión del Proyecto (Junta Directiva del Proyecto)</p>	<p>El mecanismo de gobernanza del proyecto (es decir, la Junta Directiva del Proyecto) efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Plurianual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. En el transcurso del último año del proyecto, la Junta Directiva realizará una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas con los actores relevantes.</p>	<p>Anual</p>	<p>La Junta Directiva del Proyecto debatirá toda inquietud referente a la calidad o a un progreso más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para abordar las cuestiones identificadas.</p>
--	---	--------------	---

Plan de Evaluación

Título de la Evaluación	Producto Relacionado del Plan Estratégico	Efecto MECNUD	Fecha de Realización Prevista	Principales Actores en la Evaluación	Costo y Fuente de Financiamiento
<p>Objetivo Inmediato 1: Promover el desarrollo con equidad territorial, fortaleciendo la descentralización y aumentando las oportunidades de desarrollo en los territorios más vulnerables del país, con énfasis en los Municipios.</p>					
Evaluación Intermedia	Output 3.2: Functions, financing and capacity of sub-national level institutions enabled to deliver improved basic services and respond to priorities voiced by the public	Se han fortalecido las capacidades del Estado para la generación de información; la planificación estratégica; el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas; promoviendo la transparencia de la gestión y avanzado en el proceso de descentralización mediante el fortalecimiento de los municipios y el fomento de la participación ciudadana. (SDG N° 16 y 17)	12/2017	Equipo UI y Firma consultora	USD 16.000
Evaluación Final			03/2020	Equipo UI y Firma consultora	USD 16.000
<p>Objetivo inmediato 2: Incentivar y acompañar los procesos de desarrollo territorial, contribuyendo al fortalecimiento de capacidades y a la generación de oportunidades económicas con equidad.</p>					
Evaluación Intermedia	Output 3.2: Functions, financing and capacity of sub-national level institutions enabled to deliver improved basic services and respond to priorities voiced by the public	Se han fortalecido las capacidades del Estado para la generación de información; la planificación estratégica; el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas; promoviendo la transparencia de la gestión y avanzado en el proceso de descentralización mediante el fortalecimiento de los municipios y el fomento de la participación ciudadana. (SDG N° 16 y 17)	12/2018	UMC Y consultoría	USD 15.000
Evaluación Final			03/2020	UMC Y consultoría	USD 15.000

VI. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL

OBJETIVO INMEDIATO 1:

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISITAS	Presupuesto Previsto por Año (USD)					RES PON SAB LE	PRESUPUESTO PREVISTO			
		2016	2017	2018	2019	2020		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto (en dólares)	
1.1 Municipios fortalecidos en su desarrollo institucional, en términos de planificación, gestión, transparencia, rendición de cuentas y participación.	1.1.1 Implementar la Secretaría Técnica del Fondo de Incentivo a la Gestión Municipal (FIGM) de modo que la misma funcione de manera eficiente, oportuna y brinde un servicio de calidad, dotando de instrumentos para el seguimiento y análisis del proceso de municipalización.	0	10.000	10.000	10.000	10.000		75700	Costos de capacitación	40.000	
		0	3.333	3.333	3.333	3.333		OPP	74100 Servicios profesionales	13.333	
		0	1.667	1.667	1.667	1.667			74200 Costos de producciones audiovisuales e impresiones	6.667	
		0	8.000	8.000	8.000	8.000			71200 Consultores internacionales	32.000	
		0	10.000	10.000	10.000	10.000		OPP	75700 Costos de capacitación	40.000	
		0	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000		72100 Contratos de servicio	400.000	
		0	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000		71600 Viajes	32.000	
		0	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000		74500 Misceláneos	32.000	

1.1.3. Apoyar técnicamente al trabajo articulado entre los GGDD y GM en relación a competencias, planificación y procedimientos.	0	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	OPP	OPP	71300 Consultores nacionales	20.000
	0	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	OPP	OPP	75700 Costos de capacitación	60.000
	0	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	OPP	OPP	72100 Contratos de servicio	120.000
	0	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	OPP	OPP	74500 Misceláneos	40.000
	0	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	OPP	OPP	71200 Consultores internacionales	20.000
	0	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	OPP	OPP	71300 Consultores nacionales	133.333
	0	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	OPP	OPP	75700 Costos de capacitación	40.000
	0	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	OPP	OPP	72100 Contratos de servicio	40.000
	0	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	OPP	OPP	71600 Viajes	20.000
	0	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	OPP	OPP	74500 Misceláneos	6.667
1.1.4. Implementar un programa de apoyo al Plenario de Municipios cuyo objetivo sea el fortalecimiento del mismo.	0	73.817	73.817	73.817	73.817	73.817	73.817	73.817	73.817	OPP	OPP	71300 Consultores nacionales	295.267
1.1.5 Diseñar y gestionar los aspectos operativos, financieros y administrativos del Programa.	0	73.817	73.817	73.817	73.817	73.817	73.817	73.817	73.817	OPP	OPP	71300 Consultores nacionales	295.267
Subtotal para el Producto 1.1													1.391.267

1.2. Capacidades de los Municipios fortalecidas para el diseño, e implementación de iniciativas de base territorial con articulación y coordinación interinstitucional y participación ciudadana	1.2.1. Apoyar técnicamente a los Municipios para fortalecer sus capacidades para impulsar procesos de planificación participativa orientada a resultados, en coordinación con el Gobierno Departamental e integrando a los actores sociales de su territorio.							0	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	75700 Costos de capacitación	33.333
	1.2.2. Apoyar técnicamente a los Municipios para fortalecerlos en sus capacidades de desarrollo y mantenimiento de espacios públicos e infraestructura municipal.							0	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	75700 Costos de capacitación	33.333	
	1.2.3. Apoyar técnicamente a los Municipios para fortalecer su capacidad de gestión medio ambiental, incluyendo gestión de residuos y protección del ambiente.							0	6.667	6.667	6.667	6.667	6.667	0	71200 Consultores internacionales	13.333		
	1.2.4. Promover la participación ciudadana, cultura e identidad local Municipal							0	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	8.333	75700 Costos de capacitación	41.667		
	1.2.5 Diseñar y gestionar los aspectos operativos, financieros y administrativos del Programa.							0	246.242	246.242	246.242	246.242	246.242	246.242	71300 Consultores nacionales	984.968		
	Subtotal para el Producto 1.2																	
	1.3. Modelo de políticas públicas a la																	
	1.3.1. Realizar cinco estrategias de desarrollo territorial con equidad en							0	144.444	144.444	144.444	144.444	144.444	133.333	72100 Contratos de servicio	566.665		
	1.331.633																	

reducción de disparidades territoriales, diseñado, implementado y evaluado.	cinco regiones priorizadas de Uruguay.	0	44.433	44.433	44.433	44.433	16.667	75700 Costos de capacitación	149.966		
		0	198.000	216.000	171.000	0	71300 Consultores nacionales		585.000		
		0	33.333	33.333	33.333	33.333	71200 Consultores internacionales		133.332		
		0	83.333	83.333	83.333	0	74200 Costos de producciones audiovisuales e impresiones		249.999		
		0	95.315	95.315	95.315	95.315	OPP	OPP	381.260		
Subtotal para el Producto 1.3											
1.4. Generación y difusión de información y conocimiento sistemático como insumo para el diseño e implementación de políticas con mirada territorial.	1.4.1. Analizar información, políticas y experiencias que aporten a la comprensión del desarrollo territorial con equidad y del proceso de descentralización.	40.000	40.000	0	0	0	0	71300 Consultores nacionales	80.000		
		40.000	40.000	0	0	0	0		72100 Contratos de servicio	80.000	
		0	0	70.000	70.000	70.000	70.000		OPP	OPP	210.000
		0	0	23.333	23.333	23.333	23.333		74200 Costos de producciones audiovisuales e impresiones	69.999	

		0	0	23.333	23.333	23.333	23.333			75700 Costos de capacitación	69.999
1.4.2. Diseñar, relevar y procesar indicadores territoriales relevantes y oportunos a partir de datos estadísticos disponibles y registros administrativos.	11.667	0	0	0	0	0	0			72100 Contratos de servicio	11.667
	0	10.667	10.667	10.667	10.667	10.667	10.667	OPP	OPP	71300 Consultores nacionales	42.667
	0	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000			71200 Consultores internacionales	64.000
1.4.3. Desarrollar, mantener y difundir la plataforma web del Observatorio Territorio Uruguay a través de la actualización de contenidos y funcionalidades y la realización de actividades de capacitación y sensibilización en el uso de información.	2.400	2.400	0	0	0	0	0			74200 Costos de producciones audiovisuales e impresiones	4.800
	1.667	1.667	0	0	0	0	0			72100 Contratos de servicio	3.334
	5.000	5.000	0	0	0	0	0	OPP	OPP	75700 Costos de capacitación	10.000
1.4.4 Diseñar y gestionar los aspectos operativos, financieros y administrativos del Programa.	0	0	6.667	6.667	6.667	6.667	6.666			71300 Consultores nacionales	20.000
	0	0	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000			71200 Consultores internacionales	30.000
	0	215.670	215.670	215.670	215.670	215.670	215.670	OPP	OPP	71300 Consultores nacionales	862.680
Sub Total para el Producto 1.4											1.559.146

1.5. Sistema de monitoreo y evaluación implementado genera insumos a la agenda de desarrollo territorial y descentralización en el Uruguay.	1.5.1 Implementar evaluaciones que permitan dar luz sobre la eficacia y eficiencia de políticas y programas implementados	0	0	0	0	0	0	0	33.333	OPP	OPP	72100 Contratos de servicio	33.333	
	1.5.2 Contribuir en la agenda nacional de desarrollo territorial con equidad y descentralización	0	0	43.333	0	0	0	0	0	0		75700 Costos de capacitación	43.333	
		93.333	0	50.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	OPP	OPP	72100 Contratos de servicio	323.333
		15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000			71200 Consultores internacionales	75.000
1.5.3 Implementar equipo técnico de gestión	0	19.694	19.694	19.694	19.694	19.694	19.694	19.694	19.694	OPP	OPP	71300 Consultores nacionales	78.776	
Subtotal para el Producto 1.5													553.775	
1.6. Estrategia de comunicación que contribuya a aumentar la eficacia del Programa, a ampliar su visibilidad y difusión, y a estimular la participación y apropiación por parte de los diferentes niveles de gobierno y de las comunidades locales involucradas, implementada.	1.6.1. Realizar eventos de presentación y difusión de productos realizados por el Programa.	26.667	16.667	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	OPP	72100 Contratos de servicio	73.334	
		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	OPP	74200 Costos de producciones audiovisuales e impresiones	50.000	
	1.6.2. Liderar el proceso de publicaciones de los productos elaborados en el marco del Programa.	33.436	0	0	0	0	0	0	0	0	0	OPP	72100 Contratos de servicio	33.436
		16.667	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	OPP	74200 Costos de producciones audiovisuales e impresiones	150.000
1.6.3. Diseñar e implementar plataforma Municipio Digital.	10.000	5.000	0	0	0	0	0	0	0	0	OPP	72100 Contratos de servicio	15.000	

	1.6.4 Diseñar y gestionar los aspectos operativos, financieros y administrativos del Programa.	0	10.372	10.372	10.372	10.372	10.372	10.372	OPP	OPP	71300 Consultores nacionales	41.488
Subtotal para el Producto 1.6												
1.7. Plan de capacitación para el fortalecimiento del proceso de descentralización sub-nacional en Uruguay e implementado.	1.7.1. Implementar el programa de capacitación dirigido a concejos municipales y funcionarios de gobiernos locales	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	OPP	OPP	74200 Costos de producciones audiovisuales e impresiones	41.665
		53.333	53.333	53.333	53.333	53.333	53.333	53.333	OPP	OPP	72100 Contratos de servicio	266.665
	6.667	6.667	6.667	6.667	6.667	6.667	6.667	6.667	OPP	OPP	71300 Consultores nacionales	33.335
	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	OPP	OPP	74200 Costos de producciones audiovisuales e impresiones	41.665
	1.7.2. Implementar el programa de capacitación dirigido a público en general	53.333	53.333	53.333	53.333	53.333	53.333	53.333	OPP	OPP	72100 Contratos de servicio	266.665
Subtotal para el Producto 1.7												
1.8. Áreas administrativas y de gestión que contribuyan al mejor desempeño del Programa, así como a	1.8.1. Implementar el área de Administración del Programa	0	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	OPP	OPP	72500 Suministros	40.000
		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	OPP	OPP	71300 Consultores nacionales	50.000
683.330												

su eficiencia en la gestión, implementadas.	1.8.2. Implementar el área de Gestión del Programa	3.333	46.667	46.667	46.667	46.667	46.667	46.667	OPP	OPP	71600 Viajes	190.000	
		0	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000			10.000	72400 Equipamiento	40.000
		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000			72800 Informática	50.000	
	1.8.3 Diseñar y gestionar los aspectos operativos, financieros y administrativos del Programa.	0	97.576	97.576	97.576	97.576	97.576	97.576	OPP	OPP	71300 Consultores nacionales	390.305	
	Subtotal para el Producto 1.8											760.305	
	Sub Total Productos Objetivo inmediato 1	474.169	2.036.962	2.174.227	2.132.561	1.891.017	2.132.561	1.891.017				8.708.936	
Costo de Apoyo (GMS)	AUDITORÍA	7.600	7.600	7.600	7.600	7.600	7.600	7.600			74100	38.000	
	GMS	14.453	61.337	65.455	64.205	56.959	64.205	56.959			75100	262.409	
	DPC	1.686	7.156	7.636	7.491	6.645	7.491	6.645			64300	30.614	
	DPC	723	3.067	3.273	3.210	2.847	3.210	2.847			74500	13.120	
TOTAL OBJETIVO INMEDIATO 1												9.053.079	

OBJETIVO INMEDIATO 2:

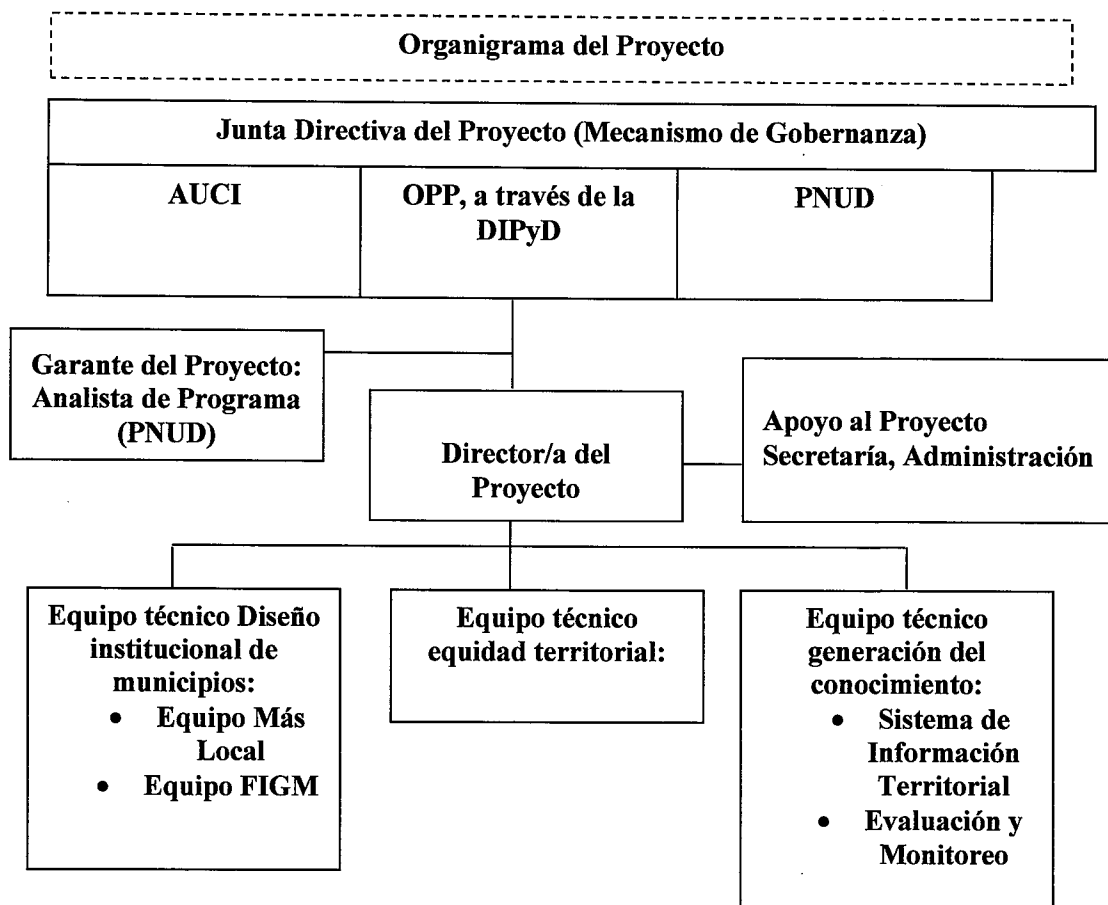
PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISITAS	Presupuesto Previsto por Año (USD)					RESPO NSABL E	PRESUPUESTO PREVISTO			
		2016	2017	2018	2019	2020		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto (en dólares)	
2.1. Capacidades institucionales de planificación y gestión de los gobiernos departamentales fortalecidas para promover procesos de desarrollo territorial.	2.1.1 Promover y apoyar los procesos de planificación estratégica de las Unidades de desarrollo de los Gobiernos Departamentales (Consultoría en planificación estratégica para Unidades de Desarrollo de Intendencias departamentales diseñada e implementada).	0	5.801	5.801	5.801	5.801	OPP	OPP	71.200 Consultores internacionales	23.204	
	2.1.2 Contribuir al fortalecimiento de capacidades técnicas de las Unidades de Desarrollo de los Gobiernos Departamentales. (Equipos técnicos/functionarios de Gobiernos Departamentales con capacidades técnicas en planificación y gestión en desarrollo territorial).	2.1.2 Contribuir al fortalecimiento de capacidades técnicas de las Unidades de Desarrollo de los Gobiernos Departamentales. (Equipos técnicos/functionarios de Gobiernos Departamentales con capacidades técnicas en planificación y gestión en desarrollo territorial).	0	5.801	5.801	5.801	5.801	OPP	OPP	71.200 Consultores internacionales	23.204
			0	3.481	3.481	3.481	3.481				
	2.1.3 Apoyar la vinculación entre las Unidades de Desarrollo de Gobiernos Departamentales, tanto a nivel nacional como regional. (Talleres de intercambio).	2.1.3 Apoyar la vinculación entre las Unidades de Desarrollo de Gobiernos Departamentales, tanto a nivel nacional como regional. (Talleres de intercambio).	0	1.392	1.392	1.392	1.392	OPP	OPP	74.500 Costos de capacitación (Talleres y Seminarios)	13.924
			0	1.392	1.392	1.392	1.392				
	2.1.4 Apoyar la ejecución de proyectos diseñados a partir de los procesos de planificación y de articulación generados por las Unidades de Desarrollo (Proyectos diseñados y gestionados por las Unidades de Desarrollo de los gobiernos departamentales).	2.1.4 Apoyar la ejecución de proyectos diseñados a partir de los procesos de planificación y de articulación generados por las Unidades de Desarrollo (Proyectos diseñados y gestionados por las Unidades de Desarrollo de los gobiernos departamentales).	0	4.641	4.641	4.641	4.641	OPP	OPP	74.500 Costos varios	5.568
			0	1.392	1.392	1.392	1.392				
			0	5.801	5.801	5.801	5.801	OPP	OPP	71.200 Consultores internacionales	23.204
			0	1.392	1.392	1.392	1.392	OPP	OPP	74.500 Gastos varios	5.568
		0	3.481	3.481	3.481	3.481	OPP	OPP	75.700 Costos de capacitación (Talleres y Seminarios)	13.924	
		0	1.392	1.392	1.392	1.392	OPP	OPP	74.500 Gastos varios	5.568	
		0	4.641	4.641	4.641	4.641	OPP	OPP	71.300 Consultores nacionales	18.564	
		0	1.392	1.392	1.392	1.392	OPP	OPP	74.500 Gastos varios	5.568	

	2.1.5 Promover y sistematizar estudios de carácter territorial que aporten a la toma de decisiones estratégicas de los gobiernos departamentales. (Estudios, investigaciones o sistematizaciones de carácter territorial).	0	4.641	4.641	4.641	4.641	4.641	4.641	OPP	OPP	71.300 Consultores nacionales	18.564
		0	1.392	1.392	1.392	1.392	1.392	1.392	1.392	OPP	74.500 Gastos varios	5.568
Subtotal para el Producto 2.1												139.224
2.2 Iniciativas públicas o privadas puestas en marcha, para contribuir al desarrollo territorial con énfasis en las pequeñas localidades.	2.2.1 Impulsar la canalización y ejecución de iniciativas generadas por Instituciones públicas y privadas con foco en los territorios. (Llamado a iniciativas en DT).	0	1.745	1.745	1.745	1.745	1.745	1.745	OPP	OPP	75700 Costos de capacitación (Talleres y Seminarios)	6.980
		0	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	OPP	74500 Gastos varios	4.640
	2.2.2 Contribuir al proceso de inclusión financiera en pequeñas localidades, fomentando el acceso y la ampliación de cobertura territorial de servicios financieros, impulsando la educación financiera. (Plan piloto de inclusión financiera).	0	1.745	1.745	1.745	1.745	1.745	1.745	OPP	OPP	75700 Costos de capacitación (Talleres y Seminarios)	6.980
		0	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	OPP	74500 Gastos varios	4.640
	2.2.3 Promoción y canalización de proyectos de carácter productivo a nivel territorial impulsados por gobiernos subnacionales, fomentando procesos de competitividad territorial. (Talleres de educación financiera).	0	1.740	1.740	1.740	1.740	1.740	1.740	OPP	OPP	75700 Costos de capacitación (Talleres y Seminarios)	6.960
		0	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	OPP	74500 Gastos varios	4.640
	2.2.4 Apoyar la ejecución de proyectos que solucionen problemáticas de carácter productivo, financiero, empleo y accesibilidad en pequeñas localidades y/o territorios más vulnerables.	0	1.740	1.740	1.740	1.740	1.740	1.740	OPP	OPP	75700 Costos de capacitación (Talleres y Seminarios)	6.960
		0	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	OPP	74500 Gastos varios	4.640
Subtotal para el Producto 2.2												46.440
2.3. Herramientas de apoyo al desarrollo productivo, innovación,	2.3.1 Facilitar el acceso y/o identificación de proyectos a nivel territorial de instituciones nacionales vinculadas al desarrollo	0	1.547	1.547	1.547	1.547	1.547	1.547	OPP	OPP	75700 Costos de capacitación (Talleres y Seminarios)	6.188

competitividad y emprendedurismo diseñadas y puestas en marcha.	productivo integral (INACOO, RMSA, INALE, ANDE, entre otras) con rol clave de seguimiento de los referentes regionales.	0	928	928	928	928	928	928	74500 Gastos varios	3.712	
	2.3.2 Contribuir con la difusión de herramientas de apoyo al emprendedurismo y la innovación con un abordaje territorial (ANIL, UTU, UTEC, INEFOP, UDELAR entre otras) con acompañamiento de los referentes regionales.	0	1.547	1.547	1.547	1.547	1.547	1.547	75700 Costos de capacitación (Talleres y Seminarios)	6.188	
		0	928	928	928	928	928	928	74500 Gastos varios	3.712	
	2.3.3 Acompañar espacios de articulación interinstitucional con el fin de coordinar las políticas públicas asociadas al desarrollo territorial a nivel local.	0	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	71300 Consultores nacionales	9.284	
		0	928	928	928	928	928	928	74500 Gastos varios	3.712	
	2.3.4 Impulsar el diseño e implementación de agendas territoriales, tanto en lógicas departamentales como regionales, apoyando la ejecución de proyectos que surgen a partir de la articulación y del diseño de agendas territoriales.	0	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	2.321	71300 Consultores nacionales	9.284	
		0	928	928	928	928	928	928	74500 Gastos varios	3.712	
	2.3.5 Coordinar con los centros universitarios, gobiernos departamentales y actores locales foros – seminarios a escala regional sobre los desafíos en las estrategias de desarrollo territorial y regional.	0	1.547	1.547	1.547	1.547	1.547	1.547	75700 Costos de capacitación (Talleres y Seminarios)	6.188	
		0	928	928	928	928	928	928	74500 Gastos varios	3.712	
	Subtotal para el Producto 2.3										
	2.4.Estructura organizativa para el mejor desarrollo de procesos y gestión del Programa de Desarrollo Territorial.	2.4.1 Diseñar y gestionar los aspectos operativos, financieros y administrativos del Programa.	0	10.000	11.000	12.100	13.310	13.310	13.310	71200 Consultores internacionales	46.410
			0	380.000	418.000	459.800	505.780	505.780	505.780	71300 Consultores nacionales	1.763.580
			0	10.000	11.000	12.100	13.310	13.310	13.310	75700 Costos de capacitación (Talleres y Seminarios)	46.410
		0	24.000	26.400	29.040	31.944	31.944	31.944	71600 Viajes	111.384	
		0	24.000	26.400	29.040	31.944	31.944	31.944			

		0	10.000	11.000	12.100	13.310		74500 Gastos varios	46.410
Subtotal para el Producto 2.4									
Sub Total Productos Objetivo inmediato 2		0	494.339	537.739	585.479	637.993			2.255.550
Auditoría		0	7.600	7.600	7.600	7.600		74100	30.400
GMS		0	15.058	16.360	17.792	19.368		75100	68.578
DPC		0	1.757	1.909	2.076	2.259		64300	8.001
DPC		0	753	818	890	968		74500	3.429
TOTAL OBJETIVO INMEDIATO 2									2.365.958

VII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA



1. El Proyecto será implementado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto que actuará como Asociado en la Implementación. El Asociado en la Implementación será el responsable principal de la planificación y gestión general de las actividades del Proyecto, la presentación de informes, contabilidad, monitoreo y evaluación, la supervisión de otras partes responsables de la implementación y auditoría del uso de los recursos del Proyecto.
2. El Asociado en la Implementación podrá designar un Coordinador del Proyecto que será responsable de la gestión del Proyecto. El Coordinador /a será el responsable ante el Asociado en la Implementación de coordinar, dirigir, planificar y supervisar los equipos de trabajo y elaborar los informes requeridos.
3. Los fondos de contribución del Gobierno serán depositados en las cuentas del PNUD de acuerdo al siguiente calendario de pagos:
4. Los depósitos serán realizados en las cuentas bancarias del PNUD – Banco BBVA, Casa Central: a) Pesos Uruguayos: Cuenta No 1218182 b) Dólares Americanos: Cuenta No 1216864.
5. Cuando el pago se efectúe en una moneda distinta del dólar de los Estados Unidos su valor se determinará aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha del pago. En caso de que antes de la utilización total del importe abonado por el PNUD hubiera una variación en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas se ajustará en consonancia el valor del saldo de fondos no utilizados. Si, en ese caso, se registrara una pérdida en el valor de dicho saldo el PNUD informará al Gobierno, con miras a determinar si el Gobierno puede aportar más financiación. De no disponerse de financiación adicional el PNUD podrá reducir, suspender o rescindir la asistencia.
6. En el calendario de pagos supra se toma en cuenta la necesidad de que los pagos se efectúen con antelación a la ejecución de las actividades previstas. Este calendario podrá ser enmendado para ajustarse al grado de avance de los trabajos del proyecto.
7. El PNUD recibirá y administrará los pagos de conformidad con las normas, los reglamentos, las políticas y los procedimientos del PNUD.
8. Todos los estados de cuentas y estados financieros se expresarán en dólares de los Estados Unidos
9. Si se prevén o si ocurren aumentos inesperados en los gastos o en los compromisos (debido a factores inflacionarios, a fluctuaciones en los tipos de cambio o a imprevistos), el PNUD proporcionará oportunamente al Gobierno una estimación complementaria de la financiación adicional necesaria. El Gobierno hará todo lo que esté a su alcance para obtener dichos fondos adicionales.
10. Si los pagos mencionados en el párrafo 3 supra no se recibieran de conformidad con el calendario de pagos, o si el Gobierno u otras fuentes no aportaran la financiación adicional requerida de conformidad con el párrafo 3 supra, el PNUD podrá reducir, suspender o rescindir la asistencia a proporcionar al [proyecto] en virtud del presente Acuerdo.
11. El inicio del Proyecto se dará cuando se disponga de los aportes estipulados para su financiamiento, de acuerdo al Plan de Trabajo que forma parte del presente Documento de Proyecto. El Asociado en la Implementación se regirá por la Guía de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional () acordado entre el Organismo de Cooperación y el PNUD.
12. Las autoridades del proyecto realizarán las compras y contrataciones de servicios de empresas de montos menores a US\$5,000 y podrán solicitar adelantos de fondos para realizar los pagos correspondientes a

estas compras y contrataciones. Para la realización de estas operaciones, se seguirán las normas y procedimientos contenidos en la Guía de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional.

13. El PNUD podrá realizar pagos directos solicitados por el Proyecto. Para los pagos correspondientes a las contrataciones de consultores (y compras si corresponde) en el marco del proyecto, Presidencia de la República actuará como Agente de Retención del IVA, que será financiado por Rentas Generales.
14. Todo interés devengado atribuible a la Contribución se acreditará en la cuenta del PNUD y será utilizado de conformidad con los procedimientos establecidos del PNUD. Teniendo en cuenta las decisiones y directivas de la Junta Ejecutiva del PNUD:
La contribución deberá ser cargada con:
 - Gestión General de Servicios GMS):
 - 3% de lo ejecutado.
 - Costos Directos asociados a la implementación del Proyecto (DPC):
 - 0,5 %
 - Según la Lista Universal de Precios por concepto de Servicios de Apoyo a la Implementación.
15. El PNUD será titular de la propiedad del equipo, los suministros y otros bienes financiados con cargo a la Contribución. Las cuestiones relativas a la transferencia de la propiedad por el PNUD se determinarán de conformidad con las políticas y los procedimientos pertinentes del PNUD y en acuerdo con el Asociado en la Implementación.
16. La Contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos de auditoría interna y externa previstos en las reglamentaciones financieras, las normas, las políticas y los procedimientos del PNUD.
17. El presupuesto anual del Proyecto deberá reflejar adecuadamente la planificación de las actividades previstas de acuerdo al Plan Anual de Trabajo. El PNUD realizará dos ejercicios de revisión presupuestaria (marzo-mayo, y octubre-diciembre de cada año), a fin de ajustar el presupuesto de acuerdo a la ejecución estimada para el año en curso.
18. Los siguientes tipos de revisiones al presente Documento de Proyecto podrán realizarse con la firma del Representante Residente del PNUD únicamente, siempre que dicho representante cuente con seguridades que los demás signatarios del Documento de Proyecto no tienen objeciones a los cambios propuestos:
 - Revisiones de cualquiera de los Anexos del Documento de Proyecto o adiciones a ellos.
 - Revisiones que no impliquen cambios significativos en los objetivos inmediatos, los productos o las actividades del proyecto, pero que se deban a una redistribución de los insumos ya acordados o aumentos en los costos.
 - Revisiones anuales mediante las que se ajusta el presupuesto de un año para reflejar los gastos reales incurridos y los compromisos asumidos por el Proyecto durante ese año calendario y se transfieren los recursos a años futuros para financiar gastos ya acordados, sin modificar en forma sustantiva el total presupuestado en el Proyecto.

VIII. CONTEXTO LEGAL Y GESTIÓN DE RIESGOS

CONTEXTO LEGAL

Este Documento de Proyecto constituirá el instrumento al que se hace referencia en el Artículo I del Acuerdo Básico de Asistencia firmado el 12 de diciembre de 1985 entre el Gobierno de la República Oriental del Uruguay y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Toda referencia que se haga en el Acuerdo SBAA a la "Agencia de Ejecución" se interpretará como una referencia al "Asociado en la Implementación".

Este documento conjuntamente con el MECNUD firmado entre el Gobierno de la República Oriental del Uruguay y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo el cual es incorporado al presente como referencia, constituyen un Documento de Proyecto tal como se establece en el Acuerdo; aplicándose todas las disposiciones del MECNUD a este documento. Todas las referencias en el Acuerdo al "Organismo de Ejecución" se entenderán referidas a los "Asociados en la Implementación", según se define y se utiliza en el MECNUD y este documento.

A los efectos de este Documento de Proyecto, y en el marco del intercambio de notas verbales entre el Ministerio de Relaciones Exteriores y el PNUD de julio de 2012 cabe entender que la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI) concentra las competencias relativas a la Cooperación Internacional en el Uruguay.

GESTIÓN DEL RIESGO

1. De conformidad con el Artículo III del Acuerdo SBAA [*o las Disposiciones Complementarias*], el Asociado en la Implementación tendrá la responsabilidad de la seguridad física y tecnológica del Asociado y de su personal y bienes, así como de los bienes del PNUD que se encuentren en su custodia. Con este fin, el Asociado en la Implementación:
 - a) Instrumentará un plan de seguridad adecuado y sostendrá dicho plan, teniendo en cuenta la situación de seguridad del país en el que se desarrolla el proyecto;
 - b) Asumirá todos los riesgos y responsabilidades en relación con la seguridad del Asociado en la Implementación, y con la instrumentación de dicho plan.
2. El PNUD se reserva el derecho de verificar si existe dicho plan, y de sugerir modificaciones cuando resultase necesario. En caso de que el Asociado en la Implementación no cuente con un plan de seguridad apropiado según lo exigido por estas cláusulas, se considerará que ha violado sus obligaciones en el marco del presente Documento de Proyecto.
3. El Asociado en la Implementación acuerda realizar todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que los fondos del PNUD recibidos de conformidad con el Documento de Proyecto no se utilicen para brindar asistencia a personas o entidades vinculadas con el terrorismo, y que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la lista del Comité del Consejo de Seguridad, creado por la Resolución 1267 del año 1999. Este listado puede consultarse en http://www.un.org/sc/committees/1267/qa_sanctions_list.shtml. Esta disposición debe incluirse en todos los subcontratos y subacuerdos firmados en el marco del presente Documento de Proyecto.
4. De acuerdo con las Políticas y Procedimientos de Operaciones y Programas del PNUD, se reforzará la sostenibilidad social y ambiental, a través de la aplicación de los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD(<http://www.PNUD.org/ses>) y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (<http://www.PNUD.org/secu-srm>).
5. El Asociado en la Implementación (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa de un modo que resulte coherente con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD; (b) implementará el plan de gestión o mitigación para que el proyecto o programa cumpla con dichos estándares; y (c) participará de

un modo constructivo y oportuno para abordar cualquier inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El PNUD se asegurará de que las comunidades/organismos y otras partes interesadas estén debidamente informadas de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.

6. Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del programa o proyecto, o el cumplimiento con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso al sitio del proyecto, así como a personal relevante, información y documentación.

IX. ANEXOS

- 1. Informe de Calidad del Proyecto**
- 2. Modelo de Diagnóstico Social y Ambiental**
- 3. Análisis de Riesgo**
- 4. Matriz de Monitoreo del Plan Anual de Trabajo**

Anexo 1 Informe de Calidad del Proyecto

EVALUACIÓN DE CALIDAD DEL PROYECTO: DISEÑO Y EVALUACIÓN PRELIMINAR				
PROYECTO EN GENERAL				
EJEMPLAR (5) ●●●●●	ALTAMENTE SATISFACTORIO (4) ●●●●○	SATISFACTORIO (3) ●●●○○	REQUIERE MEJORA (2) ●●○○○	INADECUADO (1) ●○○○○
Al menos cuatro criterios se califican como "Ejemplares" y el resto son "Altamente satisfactorios" o "Ejemplares".	Todos los criterios se califican como "Satisfactorios" o a niveles superiores, y al menos cuatro criterios son "Altamente satisfactorios" o "Ejemplares".	Al menos seis criterios se califican como "Satisfactorios" o a niveles superiores y solo uno "Requiere mejora". El criterio relativo a los "Estándares sociales y ambientales" (SESP) se califica como "Satisfactorio" o superior.	Al menos tres criterios se califican como "Satisfactorios" o niveles superiores y solo cuatro criterios se califican como "Requieren mejora".	Uno o más criterios se califican como "Inadecuados", o al menos cinco o más criterios se califican como "Requieren mejora".
DECISIÓN				
<ul style="list-style-type: none"> • APROBADO – La calidad del proyecto es suficiente para seguir adelante según lo planificado. Cualquier medida de gestión debe ser adoptada de manera oportuna. • APROBADO CON RESERVAS – El proyecto presenta algunos problemas que deben ser abordados antes de aprobar el documento de proyecto. Cualquier medida de gestión debe ser adoptada de manera oportuna. • DESAPROBADO – El proyecto tiene problemas sustanciales que impedirían su aprobación tal como está planteado. 				
CRITERIOS DE CALIFICACIÓN				
ESTRATEGIA				
A				
1. ¿La teoría de cambio del proyecto especifica la forma en que este contribuirá a un mayor nivel de cambio? (Entre las alternativas 1 a 3, seleccione la que mejor corresponda al proyecto.) <ul style="list-style-type: none"> • 3: El proyecto cuenta con una teoría de cambio con supuestos explícitos y una trayectoria de cambio clara que describe de qué manera el proyecto contribuirá a resultados al nivel de efecto (outcome) según lo especificado en la teoría de cambio del Programa de País; respaldado por evidencia creíble sobre lo que funciona efectivamente en este contexto. El documento del proyecto describe claramente por qué la estrategia seleccionada es el mejor enfoque en el momento actual. • 2: El proyecto cuenta con una teoría de cambio. Tiene una trayectoria de cambio explícita que explica de qué manera el proyecto tiene la intención de contribuir al nivel de efecto (outcome) y por qué la estrategia del proyecto es el mejor enfoque en el momento actual, aunque respaldado por una evidencia limitada. • 1: El proyecto no cuenta con una teoría de cambio, aunque el documento del proyecto posiblemente describa en términos genéricos la forma en que este contribuirá a los resultados de desarrollo, sin especificar los supuestos clave. No establece un vínculo explícito con la teoría del cambio del Programa de País. 			3	<u>2</u>
			1	
			Evidencia:	
			Prodoc	
			Sección II	
			Estrategia	
			3	<u>2</u>
			1	

<p>2. ¿Se encuentra el proyecto alineado con el enfoque temático del Plan Estratégico del PNUD? (Entre las alternativas 1 a 3, seleccione la que mejor corresponda al proyecto.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: El proyecto responde a una de las tres áreas de trabajo para el desarrollo7 especificadas en el Plan Estratégico; aborda al menos una de las áreas nuevas o emergentes8; se ha incorporado en el diseño del proyecto un análisis de los problemas; el marco de resultados y recursos (MRR) del proyecto incluye todos los indicadores de producto (output) relevantes del Plan Estratégico (para seleccionar esta opción, se debe cumplir con todas las condiciones). • 2: El proyecto responde a una de las tres áreas de trabajo para el desarrollo1 especificadas en el Plan Estratégico. El MRR del proyecto incluye al menos un indicador de producto del Plan Estratégico, si corresponde (para seleccionar esta opción, se debe cumplir con todas las condiciones). • 1: Aunque el proyecto pueda responder a una de las tres áreas del trabajo de desarrollo1 especificadas en el Plan Estratégico, se basa en un enfoque sectorial que no aborda la complejidad del problema de desarrollo. El MRR no incluye ninguno de los indicadores relevantes del Plan Estratégico. También se debe seleccionar esta opción si el proyecto no responde a ninguna de las tres áreas del trabajo de desarrollo incluidas en el Plan Estratégico. 	<p>Evidencia:</p> <p>Prodoc Sección I Problemas de Desarrollo</p>					
RELEVANCIA						
<p>3. ¿El proyecto cuenta con estrategias a fin de identificar, comprometer y asegurar efectivamente la participación significativa de los grupos objetivo/las áreas geográficas, centrándose con prioridad en los excluidos y marginados? (Entre las alternativas 1 a 3, seleccione la que mejor corresponda al proyecto.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: Los grupos objetivo/las áreas geográficas seleccionadas se especifican adecuadamente, priorizando a los excluidos y/o marginados. Los beneficiarios se identificarán mediante un proceso riguroso de base empírica (si corresponde). El proyecto tiene una estrategia específica para identificar, comprometer y asegurar la participación significativa de los grupos objetivo/las áreas geográficas seleccionadas a lo largo de todo el proyecto lo que incluye el monitoreo y la toma de decisiones (por ejemplo, su representación en la Junta del Proyecto) <i>(para seleccionar esta opción, se debe cumplir con todas las condiciones).</i> • 2: Los grupos objetivo/las áreas geográficas seleccionadas se especifican de manera adecuada, priorizando a los excluidos y/o marginados. El documento del proyecto establece claramente la forma de seleccionar, comprometer y asegurar la participación significativa de los beneficiarios a lo largo de todo el proyecto. <i>(para seleccionar esta opción, se debe cumplir con todas las condiciones).</i> • 1: No se especifican los grupos objetivo/las áreas geográficas o no se priorizan las poblaciones excluidas y/o marginadas. El proyecto no tiene una estrategia por escrito para identificar, comprometer o asegurar la participación significativa de los grupos objetivo/las áreas geográficas a lo largo de todo el proyecto. <p><i>*Nota: En caso de seleccionar la opción 1, deben especificarse las acciones a tomar a nivel gerencial o una justificación de gestión sólida.</i></p>	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1</td> </tr> </table>	3	2	1		<p>Evidencia:</p> <p>Prodoc Sección III Resultados y alianzas (3.4 Grupos objetivo)</p>
3	2					
1						
<p>4. ¿Se utilizaron los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas del PNUD y de otros para informar el diseño del proyecto? (Entre las alternativas 1 a 3, seleccione la que mejor corresponda al proyecto.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: Se han utilizado explícitamente los conocimientos y lecciones aprendidas (obtenidas por ejemplo a través de talleres de asistencia entre contrapartes semejantes), respaldadas por evidencia creíble de evaluaciones, políticas/estrategias corporativas y el seguimiento correspondiente, para desarrollar la teoría del cambio del proyecto y justificar el enfoque utilizado por sobre otras alternativas. • 2: El diseño del proyecto menciona los conocimientos y lecciones aprendidas respaldadas por evidencia/fuentes, las que sientan las bases para la teoría de cambio del proyecto, pero no se utilizaron/no bastan para justificar la selección de este enfoque por sobre las demás alternativas. • 1: Hay escasa o ninguna mención de los conocimientos y lecciones aprendidas que sientan las bases del diseño del proyecto. Las referencias que se realizan no están respaldadas empíricamente. <p><i>*Nota: En caso de seleccionar la opción 1, deben especificarse las acciones a tomar a nivel gerencial o una justificación de gestión sólida.</i></p>	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1</td> </tr> </table>	3	2	1		<p>Evidencia:</p> <p>Prodoc Sección II Estrategia</p>
3	2					
1						
<p>5. ¿El proyecto utiliza el análisis de temas de género en su diseño y responde a este análisis con medidas concretas para abordar las inequidades de género y empoderar las mujeres? (entre las alternativas 1 a 3, seleccione la que mejor corresponda al proyecto.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: Se ha realizado un análisis <u>participativo</u> de los temas de género en el proyecto. El análisis refleja las diferentes necesidades, roles y acceso a/control de los recursos por parte de las mujeres y los hombres, y ello está plenamente integrado en el documento del proyecto. El proyecto establece prioridades concretas para abordar las desigualdades de género en su estrategia. El marco de resultados incluye productos y actividades que responden 	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1</td> </tr> </table>	3	2	1		<p>Evidencia:</p> <p>Prodoc Sección II Estrategia</p>
3	2					
1						

⁷ 1. Vías sostenibles hacia el desarrollo; 2. Gobernanza democrática inclusiva y efectiva; 3. Cimentar resiliencia

⁸ Tecnologías de producción sostenibles, acceso a servicios de energía modernos y uso eficiente de la energía, gestión de los recursos naturales, industrias extractivas, urbanización, seguridad ciudadana, protección social y gestión de los riesgos para lograr resiliencia

<p>específicamente a este análisis de los temas de género, con indicadores que miden y monitorean los resultados que contribuyen a la igualdad de género (<i>para seleccionar esta opción, se debe cumplir con todas las condiciones</i>).</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2: Se ha ejecutado un análisis de los temas de género en el proyecto. El análisis refleja las diferentes necesidades, roles y acceso a/control de los recursos por parte de las mujeres y los hombres. Las consideraciones de género están integradas en las secciones sobre estrategia y desafíos del desarrollo del documento del proyecto. El marco de resultados incluye productos y actividades que responden específicamente a este análisis de género con indicadores que miden y monitorean los resultados que contribuyen a la igualdad de género (<i>para seleccionar esta opción, se debe cumplir con todas las condiciones</i>). • 1: El diseño del proyecto puede mencionar, o no, información y/o datos sobre el impacto diferenciado de la situación de desarrollo del proyecto en materia género, mujeres y hombres, pero no se han identificado claramente las restricciones y no se han considerado las intervenciones. <p>*Nota: En caso de seleccionar la opción 1, deben especificarse las acciones a tomar a nivel gerencial o una justificación de gestión sólida.</p>		
<p>6. ¿Tiene el PNUD una ventaja clara para involucrarse en el rol previsto por el proyecto en relación con los asociados nacionales, otros asociados para el desarrollo y otros actores? (Entre las alternativas 1 a 3, seleccione la que mejor corresponda al proyecto.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: Se ha realizado un análisis del rol de los otros asociados en la temática de trabajo prevista para el proyecto y hay evidencia creíble que respalda la participación propuesta del PNUD y los asociados en todo el proyecto. Hay claridad sobre la forma en que los resultados alcanzados por los asociados pertinentes contribuirán a un cambio a nivel de efecto (outcome) complementando los resultados previstos por el proyecto. Si es importante, se han considerado opciones para la cooperación Sur-Sur y Triangular, según corresponda (<i>para seleccionar esta opción, se debe cumplir con todas las condiciones</i>). • 2: Se ha realizado cierto análisis sobre el rol de los otros asociados en la temática que pretende abordar el proyecto, y existe evidencia limitada que respalda la participación propuesta, así como la división de tareas entre el PNUD y sus asociados en el proyecto. Durante el diseño del proyecto, no se han desarrollado plenamente las opciones de cooperación Sur/Sur y Triangular aun cuando se hubiesen identificado oportunidades relevantes. • 1: No se ha efectuado un análisis claro sobre el rol de los otros asociados en el área en la que pretende trabajar el proyecto, y existe evidencia relativamente limitada que respalda la participación propuesta del PNUD y sus asociados en el proyecto. Existe el riesgo de que el proyecto se superponga y/o no se coordine con las intervenciones de los asociados en esta área. No se han considerado alternativas para la cooperación Sur-Sur y Triangular pese a su posible importancia. <p>*Nota: En caso de seleccionar la opción 1, deben especificarse las acciones a tomar a nivel gerencial o una justificación de gestión sólida.</p>	3	2
	1	
	<p>Evidencia</p> <p>Prodoc Sección III Resultados y alianzas</p>	
ESTÁNDARES SOCIALES Y AMBIENTALES		
<p>7. ¿El proyecto busca promover el pleno respeto de los derechos humanos mediante la aplicación de un enfoque basado en derechos humanos? (Entre las alternativas 1 a 3, seleccione la que mejor corresponda al proyecto.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: Hay evidencia convincente de que el proyecto busca promover la realización de los derechos humanos, en forma específica a través del cumplimiento de las leyes y normas internacionales y nacionales pertinentes en la temática del proyecto. Se evaluaron e identificaron con rigurosidad los posibles impactos adversos en el ejercicio de los derechos humanos y se incorporaron las medidas de gestión y mitigación adecuadas en el diseño y presupuesto del proyecto (<i>para seleccionar esta opción, se debe cumplir con todas las condiciones</i>). • 2: Existe cierta evidencia de que el proyecto tiene por objetivo promover la realización de los derechos humanos. Se identificaron y evaluaron según correspondiese, los posibles impactos adversos sobre el goce de los derechos humanos, y se incorporaron en el diseño y presupuesto del proyecto medidas apropiadas de mitigación y gestión. • 1: No existe evidencia de que el proyecto intente promover la realización de los derechos humanos. Escasa o ninguna evidencia apunta a que se hayan considerado los posibles impactos adversos sobre el goce de los derechos humanos. <p>*Nota: En caso de seleccionar la opción 1, deben especificarse las acciones a tomar a nivel gerencial o una justificación de gestión sólida.</p>	3	2
	1	
	<p>Evidencia</p> <p>Prodoc Sección II Estrategia</p>	
<p>8. ¿Tomo en cuenta el proyecto las posibles oportunidades e impactos adversos en el medio ambiente aplicando un enfoque preventivo? (Entre las alternativas 1 a 3, seleccione la que mejor corresponda al proyecto.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: Existe evidencia creíble de que se consideraron como muy relevante y se integraron al diseño y estrategia del proyecto aquellas oportunidades para mejorar la sostenibilidad ambiental e integrar los vínculos entre la pobreza y el ambiente. Hay evidencia creíble de que se han identificado los impactos ambientales adversos y que se han evaluado rigurosamente con medidas de gestión y mitigación incorporadas en el diseño y presupuesto del proyecto (<i>para seleccionar esta opción, se debe cumplir con todas las condiciones</i>). 	3	2
	1	
	<p>Evidencia</p> <p>Prodoc Sección II Estrategia</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • 2: No existe evidencia de que se hayan considerado las oportunidades para fortalecer la sostenibilidad ambiental y los vínculos entre la pobreza y el ambiente. Hay evidencia creíble de que se han identificado los posibles impactos ambientales adversos, si fuese relevante, y se han incorporado al diseño y presupuesto del proyecto medidas de gestión y mitigación adecuadas. • 1: No existe evidencia de que se consideraron las oportunidades de fortalecer la sostenibilidad ambiental y los vínculos entre la pobreza y el ambiente. Existe una evidencia limitada o nula de que se hayan considerado los posibles impactos ambientales adversos. <p>*Nota: En caso de seleccionar la opción 1, deben especificarse las acciones a tomar a nivel gerencial o una justificación de gestión sólida.</p>									
<p>9. ¿Se ha realizado el Procedimiento de Diagnóstico Ambiental y Social (SESP por su sigla en inglés) para identificar posibles impactos y riesgos sociales y ambientales? El SESP no se requiere para proyectos en los que el PNUD es solamente el Agente Administrativo y/o proyectos que incluyen únicamente informes, coordinación de eventos, capacitación, talleres, reuniones, conferencias y/o materiales de comunicación y difusión de información. [En caso afirmativo, incluya la lista de verificación completa. Si no se requiere el SESP, explique la razón por la cual se le exime al proyecto de esta presentación en la sección correspondiente a la evidencia.]</p>	<table border="1"> <tr> <td>Sí</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Ver anexos</td> </tr> </table>	Sí	No	Ver anexos					
Sí	No								
Ver anexos									
GESTIÓN Y SEGUIMIENTO									
<p>10. ¿Cuenta el proyecto con un marco de resultados sólido? (Entre las alternativas 1 a 3, seleccione la que mejor corresponda al proyecto.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: La selección de productos (outputs) y actividades del proyecto es de nivel adecuado y está relacionada claramente con su teoría de cambio. Los productos vienen acompañados de indicadores específicos, medibles, realizables, realistas y en tiempos limitados (SMART), orientados a la obtención de resultados, que miden todos los cambios clave previstos e identificados en la teoría de cambio, cada uno con sus fuentes de datos creíbles y metas y líneas de base con información, incluidos indicadores que toman en cuenta las diferencias de género y están desglosados por sexo, según corresponda (<i>para seleccionar esta opción, se debe cumplir con todas las condiciones</i>). • 2: La selección de productos y actividades del proyecto se encuentra en un nivel apropiado, aunque tal vez no cubra todos los aspectos de la teoría del cambio del proyecto. Los productos se acompañan con indicadores SMART orientados a los resultados, pero no se han especificado aún en su totalidad las líneas de base, metas y fuentes de datos. Se utilizan en cierta medida los indicadores sensibles al género, desagregados por sexo, cuando correspondiese (<i>para seleccionar esta opción, se debe cumplir con todas las condiciones</i>). • 1: El marco de resultados no cumple con todas las condiciones especificadas en la selección "2" anterior. Esto incluye: la selección de productos y actividades del proyecto no es de nivel adecuado y no se relacionan de manera clara con su teoría de cambio; los productos no están acompañados de indicadores SMART, orientados a la obtención de resultados para medir el cambio esperado y no hay líneas de base ni metas con datos; no se especifican las fuentes de los datos y/o los indicadores no son sensibles al género ni están desagregados por sexo. <p>*Nota: En caso de seleccionar la opción 1, deben especificarse las acciones a tomar a nivel gerencial o una justificación de gestión sólida.</p>	<table border="1"> <tr> <td>3</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Evidencia</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Prodoc Sección III Resultados y alianzas</td> </tr> </table>	3	2	1		Evidencia		Prodoc Sección III Resultados y alianzas	
3	2								
1									
Evidencia									
Prodoc Sección III Resultados y alianzas									
<p>11. ¿Existe un plan de seguimiento y evaluación integral, costado y con fuentes y métodos de recolección de datos especificados para permitir la gestión, el seguimiento y la evaluación del proyecto basado en evidencia?</p>	<table border="1"> <tr> <td>Sí (3)</td> <td>No (1)</td> </tr> </table>	Sí (3)	No (1)						
Sí (3)	No (1)								
<p>12. ¿El documento del proyecto define claramente su mecanismo de gobernanza, incluida la composición prevista para su junta? (Entre las alternativas 1 a 3, seleccione la que mejor corresponda al proyecto.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: El mecanismo de gobernanza del proyecto está plenamente definido en términos de su composición. Se han especificado los individuos que ocuparán cada uno de los cargos (en especial, todos los miembros de la junta del proyecto). Estos últimos han aceptado sus roles y responsabilidades según lo especificado en los términos de referencia de la junta y estos términos se adjuntaron al documento del proyecto (<i>para seleccionar esta opción, se debe cumplir con todas las condiciones</i>). • 2: Se define el mecanismo de gobernanza del proyecto en el documento de proyecto; se observa que hay instituciones específicas que juegan los papeles clave en la gobernanza, pero aún no se han especificado los individuos. El Documento de Proyecto enumera las responsabilidades más importantes de la Junta del Proyecto, el director/gerente del proyecto, así como los roles de aseguramiento de la calidad (<i>para seleccionar esta opción, se debe cumplir con todas las condiciones</i>). • 1: El mecanismo de gobernanza del proyecto se define muy vagamente en el documento del proyecto y solo se mencionan los cargos clave que se deben llenar en una fecha posterior. No se provee información sobre las responsabilidades de quienes ocupan los cargos clave en el mecanismo de gobernanza. 	<table border="1"> <tr> <td>3</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Evidencia</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Prodoc Sección VIII Arreglos de gestión y gobernanza</td> </tr> </table>	3	2	1		Evidencia		Prodoc Sección VIII Arreglos de gestión y gobernanza	
3	2								
1									
Evidencia									
Prodoc Sección VIII Arreglos de gestión y gobernanza									

*Nota: En caso de seleccionar la opción 1, deben especificarse las acciones a tomar a nivel gerencial o una justificación de gestión sólida.

13. ¿Se han identificado los riesgos del proyecto y manifestado planes claros para gestionar y mitigar cada uno de estos riesgos? (Entre las alternativas 1 a 3, seleccione la que mejor corresponda al proyecto.)

- **3:** Los riesgos relacionados con el logro de resultados se describen en detalle en el registro de riesgos del proyecto, sobre la base de un análisis integral realizado conforme la teoría del cambio, las Normas Sociales y Ambientales y su diagnóstico, el análisis de situación, la evaluación de las capacidades y otros análisis. Existe un plan claro y completo para gestionar y mitigar cada riesgo (*para seleccionar esta opción, se debe cumplir con todas las condiciones*). **2:** Se identifican los riesgos del proyecto en la plantilla inicial para el registro de riesgos y se determinan las medidas de mitigación para cada uno de estos.
- **2:** Los riesgos del proyecto relacionados con el logro de los resultados han sido identificados en el primer registro de riesgos del proyecto, con medidas de mitigación identificadas para cada riesgo.
- **1:** Algunos riesgos pueden haber sido identificados en el registro de riesgos inicial del proyecto, pero no existe evidencia de su análisis ni se han identificado medidas claras para mitigar el riesgo. También se seleccionará esta opción si los riesgos no han sido claramente identificados y no se incluye en el documento de proyecto ningún registro inicial de riesgos.

*Nota: En caso de seleccionar la opción 1, deben especificarse las acciones a tomar a nivel gerencial o una justificación de gestión sólida.

3	2
1	
Evidencia	
Prodoc Sección III Resultados y alianzas y Anexo 3	

EFICIENCIA

14. ¿Se han mencionado como parte del diseño del proyecto medidas específicas para asegurar un uso de los recursos que sea eficiente en función de los costos? Ello podrá incluir: i) utilización del análisis de la teoría del cambio a fin de explorar las diferentes opciones para lograr los mejores resultados con los recursos disponibles; ii) utilización de un enfoque de gestión de la cartera para mejorar la efectividad en función de los costos mediante sinergias con otras intervenciones; iii) operaciones conjuntas con otros asociados (en seguimiento o adquisiciones, por ejemplo).

Sí (3)	No (1)
-------------------	--------

15. ¿Existen planes explícitos para asegurar que el proyecto se vincule con otros proyectos e iniciativas en curso, ya sea lideradas por el PNUD, nacionales o con otros socios, para lograr resultados más eficientes (incluido, por ejemplo, los recursos compartidos o una entrega coordinada)?

Sí (3)	No (1)
-------------------	--------

16. ¿Se justifica y respalda el proyecto con estimaciones válidas?

- **3:** El presupuesto del proyecto se confeccionó a nivel de las actividades con fuentes de financiamiento incluidas, y se especifica por el tiempo de duración del proyecto en un presupuesto plurianual. Los costos se respaldan con estimaciones válidas, utilizando como vara de referenciación proyectos o actividades similares. Se han estimado e incorporado en el presupuesto las implicancias en los costos de la inflación o exposición a la tasa de cambio de la moneda
- **2:** El presupuesto del proyecto se confeccionó a nivel de las actividades con fuentes de financiamiento incluidas, en cuanto haya sido posible, y se especifica para el tiempo de duración del proyecto en un presupuesto plurianual. Los costos se respaldan con estimaciones válidas conforme la tasa vigente.
- **1:** El presupuesto del proyecto no se especifica a nivel de actividad y/o quizás no se encuentre capturado en un presupuesto plurianual.

3	2
1	
Evidencia	
Prodoc Sección VII Plan de trabajo Plurianual	

17. ¿La Oficina de País está recuperando totalmente los costos de implementación del proyecto?

- **3:** El presupuesto cubre todos los costos del proyecto atribuibles al mismo, incluida la gestión del programa y los servicios de efectividad del desarrollo en relación con la planificación estratégica del programa de país, aseguramiento de la calidad, desarrollo de las actividades en trámite, incidencia a favor de las políticas, financiamiento, adquisiciones, recursos humanos, administración, emisión de contratos, seguridad, viajes, activos, servicios generales, información y comunicaciones, sobre la base de un costeo total de conformidad con las políticas vigentes del PNUD (es decir, la Lista Universal de Precios-UPL- o Lista Local de Precios - LPL).
- **2:** El presupuesto cubre los costos significativos del proyecto atribuibles al mismo, sobre la base de las políticas vigentes del PNUD (es decir, UPL, LPL) según corresponda.
- **1:** El presupuesto no prevé el reembolso de los costos directos del proyecto al PNUD. El PNUD realiza un subsidio cruzado del proyecto y la oficina debería incidir para que se incluyan los costos directos del proyecto (DPC) en cualquier revisión del presupuesto del proyecto.

3	2
1	
Evidencia	
Prodoc	

*Nota: En caso de seleccionar la opción 1, deben especificarse las acciones a tomar a nivel gerencial o una justificación de gestión sólida. El presupuesto se deberá revisar a fin de reflejar en su totalidad los costos de implementación antes de que se inicie el proyecto.

EFFECTIVIDAD
AD

18. ¿La modalidad escogida es la más apropiada? (Entre las alternativas 1 a 3, seleccione la que mejor corresponda al proyecto.)

- **3:** Se han realizado las evaluaciones de los asociados en la implementación según los requerimientos (evaluación de capacidades, micro evaluación HACT) y existe evidencia de que las opciones de modalidades de implementación se han considerado en forma detallada. Hay una fuerte justificación para elegir la modalidad seleccionada sobre la base del contexto de desarrollo (*para seleccionar esta opción, se debe cumplir con todas las condiciones*).
- **2:** Se han realizado las evaluaciones de los asociados en la implementación según los requerimientos (evaluación de capacidades, micro evaluación HACT) y la modalidad de implementación elegida es coherente con los resultados de las evaluaciones.
- **1:** No se han realizado las evaluaciones requeridas, pero puede existir cierta evidencia de que se hayan considerado las opciones de modalidades de implementación.

*Nota: En caso de seleccionar la opción 1, deben especificarse las acciones a tomar a nivel gerencial o una justificación de gestión sólida.

3	2
1	
Evidencia	
Micro evaluación HACT	

19. Los grupos objetivo, priorizando las poblaciones marginadas y los excluidos que serán afectados por el proyecto ¿se han involucrado en el diseño del proyecto de un modo tal de abordar cualquier causa subyacente de exclusión y discriminación?

- **3:** Existe evidencia creíble de que se ha involucrado en el diseño del proyecto a todos los grupos objetivo, priorizando a las poblaciones marginadas y excluidas que participarán o se verán afectadas por el proyecto. Sus puntos de vista, derechos y cualquier limitación existente se han analizado e incorporado en el análisis de causa raíz de la teoría del cambio que busca abordar cualquier causa subyacente de exclusión y discriminación y la selección de intervenciones del proyecto.
- **2:** Existe cierta evidencia de que se ha involucrado en el diseño del proyecto a los grupos objetivo clave, priorizando a las poblaciones marginadas y excluidas que participarán en el proyecto. Existe cierta evidencia de que los puntos de vista, derechos y cualquier restricción han sido analizados e incorporados en el análisis de las causas estructurales de la teoría del cambio y la selección de intervenciones del proyecto.
- **1:** No existe evidencia de que se haya involucrado en el diseño del proyecto a las poblaciones marginadas y excluidas que participarán en el mismo. No existe evidencia de que se hayan incorporado al proyecto los puntos de vista, derechos y restricciones de las poblaciones.

*Nota: En caso de seleccionar la opción 1, deben especificarse las acciones a tomar a nivel gerencial o una justificación de gestión sólida.

3	2
1	
Evidencia	
Prodoc Sección III Resultados y alianzas	

20. ¿Realiza el proyecto actividades de seguimiento periódicas en tiempo y forma, cuenta con planes explícitos de evaluación, e incluye las lecciones aprendidas (por ejemplo, a través de los talleres de reflexión después de la acción o talleres de lecciones aprendidas), para informar las correcciones, si fuesen necesarias, en la implementación del proyecto?

Sí	No
(3)	(1)

21. El marcador de género para los productos del proyecto se clasifica como GEN2 o GEN3, indicando que el género se ha integrado plenamente en todos los productos del proyecto como mínimo.

Sí	No
(3)	(1)

*Nota: En caso de seleccionar "no", deben especificarse las acciones a tomar a nivel gerencial o una justificación de gestión sólida.

Evidencia

22. ¿Existe un plan de trabajo y presupuesto realista plurianual para asegurar que los productos se entreguen en tiempo y forma y dentro de los recursos asignados? (Entre las alternativas 1 a 3, seleccione la que mejor corresponda al proyecto.)

- **3:** El proyecto cuenta con un plan de trabajo y presupuesto realistas que cubren el proyecto por el tiempo de su duración a nivel de actividad, para asegurar que los productos se entreguen en tiempo y forma y dentro del margen de los recursos asignados.
- **2:** El proyecto tiene un plan de trabajo y presupuesto que cubren la duración del proyecto a nivel de productos.
- **1:** El proyecto no cuenta aún con un plan de trabajo y presupuesto que cubran la duración del proyecto.

3	2
1	
Evidencia	
Prodoc Sección VII Plan de trabajo Plurianual	

SOSTENIBILIDAD Y APROPIACIÓN NACIONAL

3	2
---	---

<p>23. ¿Los asociados nacionales han dirigido o participado proactivamente en el diseño del proyecto? (Entre las alternativas 1 a 3, seleccione la que mejor corresponda al proyecto.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: Los asociados nacionales se apropiaron plenamente del proyecto y lideraron el proceso de desarrollo del proyecto junto con el PNUD. • 2: El proyecto fue desarrollado por el PNUD, en estrecha colaboración con sus asociados nacionales. • 1: El proyecto fue desarrollado por el PNUD con participación limitada o nula de los asociados nacionales. 	1	
	Evidencia	
<p>24. ¿Se han identificado las instituciones y sistemas clave y existe alguna estrategia para fortalecer las capacidades específicas/integrales sobre la base de las evaluaciones de capacidades realizadas? (Entre las alternativas 1 a 4, seleccione la que mejor corresponda al proyecto):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: El proyecto tiene una estrategia integral para fortalecer las capacidades específicas de las instituciones nacionales sobre la base de una evaluación de las capacidades detallada y ya completada. Esta estrategia incluye un enfoque de monitoreo periódico de las capacidades nacionales, utilizando indicadores claros y métodos rigurosos para la recolección de datos, y el ajuste de la estrategia para fortalecer las capacidades nacionales de un modo acorde. • 2.5: Se ha completado una evaluación de las capacidades. El documento de proyecto ha identificado actividades que se realizarán para fortalecer las capacidades de las instituciones nacionales pero dichas actividades no son parte de una estrategia integral para monitorear y fortalecer las capacidades nacionales. • 2: Se planea realizar una evaluación de las capacidades luego de iniciado el proyecto. Hay planes para desarrollar una estrategia a fin de fortalecer las capacidades específicas de las instituciones nacionales sobre la base de los resultados de la evaluación de las capacidades. • 1.5: Se mencionan en el documento de proyecto las capacidades de las instituciones nacionales que deben fortalecerse a través del proyecto, pero no se planifica evaluación de capacidades ni estrategia de desarrollo específica. • 1: No se han realizado ni se prevé la realización de las evaluaciones de capacidades. No existe estrategia alguna para el fortalecimiento de las capacidades específicas de las instituciones nacionales. 	3	2.5
	2	1.5
	1	
	Evidencia	
	Prodoc y Sección III Resultados y alianzas	
<p>25. ¿Existe una estrategia clara en el proyecto que especifique de qué manera el proyecto aprovechará en la mayor medida posible los sistemas nacionales (es decir, adquisiciones, seguimiento, evaluaciones, etc.)</p>	Sí (3)	No (1)
<p>26. ¿Existe un arreglo/plan de salida gradual para la etapa de transición, desarrollado con las partes interesadas clave a fin de sostener o escalar los resultados (incluida la estrategia de movilización de recursos)?</p>	Sí (3)	No (1)

Anexo 2 Modelo de Diagnóstico Social y Ambiental

Información sobre el proyecto

<i>Información sobre el proyecto</i>	
1. Título del proyecto	URU/16/004 Apoyo a la implementación del Programa de Equidad y Desarrollo Territorial
2. Número del proyecto	Award 00094934 – Project 00099003 / 0010103071
3. Ubicación (mundial/región/país)	República Oriental del Uruguay

Parte A. Integración de los principios generales para fortalecer la sostenibilidad social y ambiental

PREGUNTA 1: ¿Cómo integra el proyecto los principios globales de manera tal de fortalecer la sostenibilidad social y ambiental?

Describe brevemente en el espacio a continuación la manera en que el proyecto incorpora el enfoque basado en los derechos humanos⁹

La política nacional de desarrollo y descentralización con equidad territorial que impulsa la OPP promueve un abordaje combinado de las políticas en curso, incluyendo:

- a) políticas sectoriales, territorialmente focalizadas, orientadas a la reducción de las inequidades (de bienestar, derechos u oportunidades);*
- b) políticas de descentralización política – administrativa – fiscal – territorial;*
- c) políticas de desarrollo territorial, y finalmente;*
- d) apoyo a políticas nacionales con sensibilidad territorial en su diseño o implementación.*

En el espacio a continuación, describa brevemente la manera en que el proyecto pretende mejorar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer

El objetivo inmediato 2 del proyecto prevé a partir del trabajo con la institucionalidad local y el apoyo a sus acciones, impulsar iniciativas en pos de generar beneficios a la población con dificultades de acceso a oportunidades de desarrollo (por ejemplo, de pequeñas localidades, mujeres y/o jóvenes) de los territorios.

Describe brevemente en el espacio a continuación la manera en que el proyecto incorpora la sostenibilidad ambiental

⁹ La Declaración de la ONU sobre la Interpretación Común de los Enfoques para la Cooperación y Programación del Desarrollo basados en los Derechos Humanos (la Interpretación Común) busca asegurar que los organismos, los fondos y los programas de la ONU apliquen un enfoque coherente basado en los derechos humanos a los procesos comunes de programación a niveles mundial y regional, y especialmente a nivel de cada país, en relación con el CCA y el MANUD. Según la interpretación común:

- Todos los programas de cooperación, políticas y asistencia técnica para el desarrollo deben promover la materialización de los derechos humanos tal y como se expone en la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros instrumentos internacionales relacionados con el tema.
- Los estándares sobre derechos humanos que forman parte de la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros instrumentos relacionados con el tema, y los principios que emanan de ellos, orientan la totalidad de la cooperación y programación para el desarrollo en todos los sectores y en todas las etapas del proceso.
- La cooperación para el desarrollo contribuye a la formación de las capacidades de los "garantes de derechos" para cumplir con sus obligaciones y/o de los "titulares de derechos", de reivindicarlos.

Vea más en <http://hrbportal.org/the-human-rights-based-approach-to-development-cooperation-towards-a-common-understanding-among-un-agencies>.

El proyecto considera el contexto ambiental dentro de su estrategia. A su vez, el producto 1.2. Capacidades de los Municipios fortalecidas para el diseño, e implementación de iniciativas de base territorial con articulación y coordinación interinstitucional y participación ciudadana incluye actividades dirigidas a apoyar técnicamente a los Municipios para fortalecer su capacidad de gestión medio ambiental, incluyendo gestión de residuos y protección del ambiente.

Parte B. Identificación y gestión de los riesgos sociales y ambientales

<p>PREGUNTA 2: ¿Cuáles son los posibles riesgos sociales y ambientales? <i>Nota:</i> Describa brevemente los posibles riesgos sociales y ambientales identificados en el Adjunto 1 – Lista de verificación del diagnóstico de riesgos (sobre la base de las respuestas afirmativas (Si)).</p>	<p>PREGUNTA 3: ¿Cuál es el nivel de importancia de los posibles riesgos sociales y ambientales? <i>Nota:</i> Responda las preguntas 4 y 5 a continuación antes de pasar a la pregunta 5</p>	<p>PREGUNTA 6: ¿Qué medidas de evaluación y gestión social y ambiental se han tomado y/o se requieren para abordar los posibles riesgos (para riesgos de importancia moderada a alta)?</p>
<p><i>Descripción del riesgo</i></p>	<p><i>Impacto y probabilidad (1-5)</i></p>	<p><i>Importancia (baja, moderada, alta)</i></p>
<p>-</p>	<p>I = - P = -</p>	<p>-</p>
<p>PREGUNTA 4: ¿Cuál es la categorización general del riesgo del proyecto?</p>		
<p>Marque el recuadro correspondiente a continuación.</p>		
<p style="text-align: right;">Comentarios</p>		
<p style="text-align: center;"><i>Riesgo bajo</i> <input checked="" type="checkbox"/></p>		
<p style="text-align: center;"><i>Riesgo moderado</i> <input type="checkbox"/></p>		
<p style="text-align: center;"><i>Riesgo alto</i> <input type="checkbox"/></p>		
<p>PREGUNTA 5: Sobre la base de los riesgos identificados y su categorización, ¿cuáles son los requisitos relevantes de los SES?</p>		
<p style="text-align: center;">Marque todos los que aplican.</p>		
<p>Principio 1: Derechos humanos <input type="checkbox"/></p>		
<p>Principio 2: Equidad de género y empoderamiento de la mujer <input type="checkbox"/></p>		
<p>1. Conservación de la biodiversidad y gestión de los recursos naturales <input type="checkbox"/></p>		
<p style="text-align: right;">Comentarios</p>		

	2. <i>Mitigación y adaptación al cambio climático</i>	<input type="checkbox"/>
	3. <i>Seguridad y salud de la comunidad y condiciones laborales</i>	<input type="checkbox"/>
	4. <i>Patrimonio cultural</i>	<input type="checkbox"/>
	5. <i>Desplazamiento y reasentamiento</i>	<input type="checkbox"/>
	6. <i>Pueblos indígenas</i>	<input type="checkbox"/>
	7. <i>Prevención de la contaminación y uso eficiente de los recursos</i>	<input type="checkbox"/>

Aprobación definitiva

<i>Firma</i>	<i>Fecha</i>	<i>Descripción</i>
Asesor de certificación de calidad (QA)		Funcionario del PNUD responsable del proyecto; normalmente es un oficial de programa del PNUD. Su firma final confirma que ha "verificado" para garantizar que el SESP se ha ejecutado correctamente.
Aprobador de la garantía de calidad (QA)?		Director superior del PNUD, normalmente el Director Adjunto para el País (DCD), Director para el País (CD), Representante Residente Adjunto (DRR) o Representante Residente (RR). Este funcionario no puede ser el mismo que el Asesor en asuntos de QA. La firma final confirma que han "visado" el SESP antes de enviarlo al PAC.
Presidente del PAC		Presidente del PAC de parte del PNUD. En algunos casos, también puede ser el Oficial de aprobador de QA. La firma final confirma que el SESP se consideró parte de la evaluación del proyecto y tomado en cuenta en las recomendaciones del PAC.

Adjunto 1 del SESP. Lista de verificación del diagnóstico de los riesgos sociales y ambientales

Lista de verificación de los posibles riesgos sociales y ambientales		Respuesta (Sí/No)
Principio 1: Derechos humanos		
1.	¿Puede el proyecto traducirse en impactos adversos relativos al disfrute de los derechos humanos (civiles, políticos, económicos, sociales o culturales) de la población afectada y particularmente de los grupos marginados?	No
2.	¿Hay alguna probabilidad de que el proyecto tenga efectos adversos en materia de desigualdad o discriminación para las poblaciones afectadas, particularmente de las personas que viven en pobreza o grupos o individuos marginados o excluidos? ¹⁰	No
3.	¿Es posible que el proyecto restrinja la disponibilidad, la calidad y el acceso a los recursos o servicios básicos, en particular para los grupos o individuos marginados?	No
4.	¿Existe alguna probabilidad de que el proyecto excluya a posibles actores claves afectados, en particular a grupos marginados, de participar plenamente en decisiones que los afectan?	No
6.	¿Hay algún riesgo de que los garantes de derechos no tengan la capacidad necesaria para cumplir con sus obligaciones en este proyecto?	No
7.	¿Hay algún riesgo de que los titulares de los derechos no tengan la capacidad de reivindicar sus derechos?	No
8.	Habiendo tenido la oportunidad de hacerlo, ¿las comunidades o individuos locales han planteado inquietudes en materia de derechos humanos con respecto al proyecto durante el proceso de involucramiento de los actores claves?	No
9.	¿Hay algún riesgo de que el proyecto agrave conflictos o genere violencia entre comunidades e individuos afectados?	No
Principio 2: Igualdad de género y empoderamiento de la mujer		
1.	¿Existe alguna probabilidad de que el proyecto que se propone tenga impactos adversos sobre la igualdad de género y/o la situación de mujeres y niñas?	No
2.	¿Potencialmente, el proyecto podría reproducir situaciones de discriminación contra la mujer sobre la base de su género, especialmente con respecto a la participación en el diseño y la implementación y acceso a oportunidades y beneficios?	No
3.	¿Los grupos/líderes mujeres han planteado inquietudes en materia de igualdad de género en relación con el proyecto durante el proceso de involucramiento de los actores claves y estas se han incorporado en la propuesta general del proyecto y en la evaluación de los riesgos?	No
4.	¿Limitará el proyecto la habilidad de las mujeres de usar, desarrollar y proteger los recursos naturales, tomando en cuenta los distintos roles y posiciones de hombres y mujeres en el acceso a bienes y servicios ambientales? <i>Por ejemplo, las actividades podrían desembocar en la degradación o agotamiento de los recursos naturales en comunidades que dependen de estos recursos para su sustento y bienestar.</i>	No
Principio 3: Sostenibilidad ambiental: Las preguntas referidas al diagnóstico de los riesgos ambientales se incluyen en las preguntas relacionadas con el estándar específico a continuación.		
Estándar 1: Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales		
1.1	¿Podría el proyecto afectar adversamente los hábitats (por ejemplo, hábitats modificados, naturales y críticos) y/o en los ecosistemas o los servicios que estos prestan? <i>Por ejemplo, a través de la pérdida, la conversión, la degradación o la fragmentación de los hábitats y los cambios hidrológicos.</i>	No

¹⁰ No se admite la discriminación por razones de raza, etnia, género, edad, idioma, discapacidad, orientación sexual, religión, opinión política o de otro tipo, origen nacional, social o geográfico, propiedad, nacimiento u otro estado, incluido como indígena o miembro de una minoría. Se entiende que las referencias a "mujeres y hombres" u otros similares incluyen a hombres y mujeres, niños y niñas, y otros grupos discriminados sobre la base de su identidad de género, como personas transgénero o transexuales.

1.2	¿Se encuentran algunas de las actividades propuestas para el proyecto dentro de hábitats críticos y/o zonas ambientalmente sensibles o sus alrededores, incluidas áreas protegidas legalmente (por ejemplo, reservas naturales, parques nacionales), zonas cuya protección ha sido propuesta o áreas reconocidas como tal por fuentes validadas y/o pueblos indígenas o comunidades locales?	No
1.3	¿Involucra el proyecto cambios en el uso del suelo y los recursos que podrían afectar adversamente los hábitats, los ecosistemas y/o los medios de sustento? (Nota: Si se deben aplicar restricciones y/o limitaciones de acceso a las tierras, vea el Estándar 5).	No
1.4	¿Las actividades del proyecto plantean riesgos para especies en peligro de extinción?	No
1.5	¿El proyecto plantea el riesgo de introducción de especies exóticas invasivas?	No
1.6	¿Involucra el proyecto la cosecha de bosques naturales, desarrollo de plantaciones o reforestación?	No
1.7	¿Involucra el proyecto la producción y/o cosecha de poblaciones de peces u otras especies acuáticas?	No
1.8	¿Involucra el proyecto la extracción, el desvío o la acumulación significativa de aguas superficiales o subterráneas? <i>Por ejemplo, construcción de represas, embalses, desarrollo de cuencas fluviales, extracción de aguas subterráneas.</i>	No
1.9	¿Involucra el proyecto el uso de recurso genéticos (es decir, recolección y/o cosecha, desarrollo comercial)?	No
1.10	¿Plantea el proyecto preocupaciones ambientales transfronterizas o mundiales potencialmente adversas?	No
1.11	¿Redundará el proyecto en actividades de desarrollo secundarias o relevantes que podrían desembocar en efectos sociales y ambientales adversos, o generará impactos acumulativos con otras actividades actuales o que se están planificando en la zona? <i>Por ejemplo, un camino nuevo a través de zonas forestadas producirá impactos sociales y ambientales adversos directos (entre otros, tala forestal, movimientos de tierra, posible reubicación de habitantes). El camino nuevo también puede facilitar la usurpación de terrenos de parte de colonos ilegales o propiciar la instalación de recintos comerciales no planificados a lo largo de la ruta, incluso en zonas potencialmente sensibles. Se trata de impactos indirectos, secundarios o inducidos que se deben considerar. Además, si se planifican actividades similares en la misma área forestada, deben considerarse los impactos acumulativos de múltiples actividades (incluso si no forman parte del mismo proyecto).</i>	No
Estándar 2: Mitigación y adaptación al cambio climático		
2.1	¿El proyecto que se propone producirá emisiones considerables ¹¹ de gases de efecto invernadero o agravará el cambio climático?	No
2.2	¿Los posibles resultados del proyecto serán sensibles o vulnerables a posibles impactos del cambio climático?	No
2.3	¿Es probable que el proyecto que se propone aumente directa o indirectamente la vulnerabilidad social y ambiental al cambio climático ahora o en el futuro (conocidas también como prácticas inadaptadas)? <i>Por ejemplo, los cambios en la planificación del uso del suelo pueden estimular la urbanización ulterior de terrenos inundables, posiblemente aumentando la vulnerabilidad de la población al cambio climático, especialmente a las inundaciones</i>	No
Estándar 3: Seguridad y salud de la comunidad y condiciones laborales		
3.1	¿Algunos elementos de la construcción, la operación o el desmantelamiento del proyecto implicaría posibles riesgos para la comunidad local en materia de seguridad?	No
3.2	¿El proyecto plantea posibles riesgos para la salud y la seguridad de la comunidad debido al transporte, el almacenamiento, el uso y/o la disposición de materiales peligrosos (por ejemplo, explosivos, combustibles y otros productos químicos durante la construcción y la operación)?	No
3.3	¿El proyecto involucra obras de infraestructura a gran escala (por ejemplo, embalses, caminos, edificios)?	No
3.4	¿Las fallas de componentes estructurales del proyecto plantean riesgos para la comunidad (por ejemplo, el colapso de edificios o infraestructura)?	No
3.5	¿Será el proyecto que se propone sensible a terremotos, subsidencia, deslizamientos de tierra, erosión, inundaciones o condiciones climáticas extremas o redundará en una mayor vulnerabilidad a ellos?	No

¹¹Respecto del CO₂, "emisiones considerables" significan en general más de 25.000 toneladas por año (de fuentes directas e indirectas). [La Nota orientativa sobre mitigación y adaptación al cambio climático provee información adicional sobre emisiones de GEI].

3.6	¿El proyecto redundará en un aumento de los riesgos sanitarios (por ejemplo, enfermedades transmitidas por el agua u otros vectores o infecciones contagiosas como el VIH/Sida)?	No
3.7	¿El proyecto plantea posibles riesgos y vulnerabilidades relacionados con la y la seguridad salud ocupacional debido a peligros físicos, químicos, biológicos y radiológicos durante las fases de construcción, operación y desmantelamiento?	No
3.8	¿El proyecto apoya empleos o medios de sustento que pueden contravenir normas laborales nacionales e internacionales (como principios y normas de convenios fundamentales de la OIT)?	No
3.9	¿Comprende el proyecto personal de seguridad que puede plantear un posible riesgo para la salud y la seguridad de las comunidades y/o individuos (por ejemplo, debido a la falta de capacitación o responsabilidad adecuadas)?	No
Estándar 4: Patrimonio cultural		
4.1	¿Resultará el proyecto que se propone en intervenciones que podrían afectar negativamente sitios, estructuras u objetos de valor histórico, cultural, artístico, tradicional o religioso o patrimonio cultural intangible (por ejemplo, conocimientos, innovaciones, prácticas)? (Nota: Los proyectos destinados a proteger y conservar el Patrimonio cultural también pueden tener impactos adversos inesperados).	No
4.2	¿Propone el proyecto el uso de formas tangibles y/o intangibles de patrimonio cultural para fines comerciales u otros?	No
Estándar 5: Desplazamiento y reasentamiento		
5.1	¿Involucra el proyecto desplazamiento físico total o parcial y transitorio o permanente?	No
5.2	¿Existe alguna posibilidad de que el proyecto derive en desplazamiento económico (por ejemplo, pérdida de activos o acceso a recursos debido a la adquisición o restricciones de acceso a la tierra, incluso sin que exista reubicación física)?	No
5.3	¿Existe el riesgo de que el proyecto provoque desalojos forzados? ¹²	No
5.4	¿Existe alguna posibilidad de que el proyecto que se propone afecte sistemas de tenencia de la tierra y/o derechos comunitarios a la propiedad/derechos consuetudinarios a la tierra, los territorios y/o los recursos?	No
Estándar 6: Pueblos indígenas		
6.1	¿Hay pueblos indígenas en el área del proyecto (incluida el área de influencia del proyecto)?	No
6.2	¿Existe la probabilidad de que el proyecto o partes de él se ubiquen en tierras y territorios reivindicados por pueblos indígenas?	No
6.3	¿Podría el proyecto que se propone afectar los derechos, las tierras y los territorios de pueblos indígenas (independientemente de si dichos pueblos tienen títulos de propiedad legales sobre dichos terrenos)?	No
6.4	¿Han faltado consultas culturalmente apropiadas destinadas a conseguir el consentimiento previo, libre e informado sobre temas que podrían afectar los derechos e intereses, las tierras, los recursos, los territorios y los medios de subsistencia tradicionales de los pueblos indígenas involucrados?	No
6.4	¿Implica el proyecto que se propone el uso y/o el desarrollo comercial de recursos naturales en tierras y territorios reivindicados por pueblos indígenas?	No
6.5	¿Existe la posibilidad de que se produzcan desalojos forzados o el desplazamiento económico o físico total o parcial de pueblos indígenas, incluido a través de restricciones de acceso a tierras, territorios y recursos?	No
6.6	¿Afectará el proyecto negativamente las prioridades de desarrollo de los pueblos indígenas, tal y como ellos las definen?	No
6.7	¿Podría el proyecto afectar las formas de vida tradicionales y la supervivencia física y cultural de los pueblos indígenas?	No
6.8	¿Podría el proyecto afectar el patrimonio cultural de los pueblos indígenas, incluido a través de la comercialización o uso de sus conocimientos y prácticas tradicionales?	No

¹² Los desalojos forzados incluyen acciones y/u omisiones que implican el desplazamiento obligado o involuntario de individuos, grupos o comunidades de su hogar y/o tierras y recursos comunitarios que ocupaban o de los cuales dependen, dejando de ese modo al individuo, grupo o comunidad sin la capacidad de vivir o trabajar en una vivienda, residencia o ubicación en particular, sin proveer ni permitir el acceso a formas adecuadas de protección legal u otras.

Estándar 7: Prevención de la contaminación y uso eficiente de los recursos		
7.1	¿Podría el proyecto redundar en la emisión de contaminantes al medioambiente debido a circunstancias rutinarias y no rutinarias, con el potencial de causar impactos adversos locales, regionales y/o transfronterizos?	No
7.2	¿Podría el proyecto que se propone redundar en la generación de desechos (tanto peligrosos como no peligrosos)?	No
7.3	¿Podría el proyecto que se propone involucrar la fabricación, comercialización, liberación y/o uso de productos químicos y/o materiales peligrosos? ¿Propone el proyecto el uso de productos o materiales químicos prohibidos internacionalmente o sujetos a procesos de eliminación gradual? <i>Por ejemplo, DDT, PCB y otros productos químicos que están incluidos en convenios internacionales como el Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes y o el Protocolo de Montreal.</i>	No
7.4	¿Involucra el proyecto que se propone la aplicación de pesticidas que pueden tener efectos negativos sobre el medioambiente o la salud humana?	No
7.5	¿Incluye el proyecto actividades que requieran el consumo de cantidades considerables de materias primas, energía y/o agua?	No

ANEXO 3. Planilla de análisis y monitoreo de riesgos.

Tipo de riesgo (1)	Descripción del riesgo	Fecha de identificación	Impacto (2) y probabilidad (3)	Medidas para mitigar el riesgo (4)	Responsable (5)
Económico	La situación económica del país puede determinar recortes presupuestales de socios ministeriales, intendencias y municipios	2016	3 / 4	El Programa Uruguay Integra planifica sus acciones y estima impactos quinquenales partiendo del supuesto que la disponibilidad financiera es la que dispone el Programa y no asume financiación externa.	Equipo Evaluación y Monitoreo Uruguay Integra
Político	La situación política de contiendas electorales y disputas territoriales políticas pueden afectar la dinámica de ejecución del Programa	2016	3/2	El Programa Uruguay Integra planifica sus acciones e intervenciones en forma transparente y técnicamente solvente, de forma que la arbitrariedad política y disputas sean resueltas en base a fundamentos técnicos sólidos de distribución de fondos.	Equipo Evaluación y Monitoreo Uruguay Integra
Estratégico	El contexto social de los territorios que Uruguay Integra planea intervenir puede verse deteriorado en los próximos años. Esto haría que las prioridades de las zonas se modifiquen y por ende las acciones del Programa pierdan pertinencia	2016	4 / 1	El Programa Uruguay Integra revisará la situación social y demográfica de los territorios priorizados en forma sistemática y modificará, en caso de ser necesario, la intervención planificada.	Equipo Evaluación y Monitoreo Uruguay Integra
Estratégico	El deterioro del contexto institucional de los territorios donde Uruguay Más Cerca tiene intervención puede perjudicar la capacidad técnica para relevar las demandas y diseñar proyectos y a posteriori, su gestión.	2016	4 / 1	Se prevé el dialogo permanente entre referentes regionales del equipo de Uruguay Más Cerca y referentes de la institucionalidad local para relevar el estado de situación y proponer medidas de mitigación para su fortalecimiento en articulación con actores de carácter nacional.	Equipo técnico de UMC
Operacional	Atraso en la ejecución operativa y financiera vinculada a los hitos/productos pautados por convenio y de la entrega de la información requerida en los plazos estipulados por parte de las Instituciones ejecutoras de proyectos y acciones en territorio apoyadas financieramente desde Uruguay Más Cerca.	2016	3/2	Desde Uruguay Más Cerca se estableció un protocolo de seguimiento que sirve de guía a referentes del equipo y a las Instituciones ejecutoras. A través de la figura del referente regional se hace un seguimiento continuo, durante el ciclo de vida de los proyectos, de las actividades previstas para el logro de hitos /productos establecidos y además recibe y avala los informes de avance programático y financiero elaborados por los referentes técnicos de la Instituciones apoyadas por el Programa según los criterios establecidos en el Protocolo.	Equipo técnico de UMC

Por riesgo entendemos una circunstancia, condición o evento externo que puede potencialmente comprometer la ejecución futura del proyecto)

(1) Tipo de riesgos: Ambiental, financiero, operacional, político, regulatorio, estratégico, otros.

(2) Impacto. Refiere el efecto potencial en el Proyecto en caso de que el riesgo ocurra. En base a una escala del 1 al 5 (1: muy bajo y 5 muy elevado)

(3) Probabilidad de ocurrencia del riesgo. En base a una escala del 1 al 5 (1: muy bajo y 5 muy elevado)

(4) Qué acciones han sido tomadas o serán tomadas para mitigar el riesgo.

(5) Responsable de monitorear el riesgo

Anexo 5: Matriz de Monitoreo del Plan Anual de Trabajo

(1) PRODUCTOS ESPERADOS DEL PROYECTO	(2) METAS 2016 <i>Utilizar las metas y productos establecidos en la Marco de Resultados del Documento de Proyecto (cuando corresponda)</i>	(3) INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN	(4) ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERIODO	(5) RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	(6) STATUS DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES <i>totalmente o parcialmente</i>	(7) ADELANTO HACIA EL LOGRO DE LOS PRODUCTOS DEL CP <i>De uso interno de la Oficina</i>
1. Municipios fortalecidos en su desarrollo institucional, en términos de planificación, gestión, transparencia, rendición de cuentas y participación.	30	80% de los Municipios beneficiados con proyectos específicos				
	10	40% de la población municipalizada beneficiada con proyectos de fomento del desarrollo territorial local, espacios públicos, gestión ambiental y de riesgo o planificación municipal				
	1	Fondo de Incentivo a la Gestión Municipal implementado, en funcionamiento y produciendo insumos e información				
2. Capacidades de los Municipios fortalecidas para el diseño, e implementación de iniciativas de base	1	Plataforma de Municipio Digital diseñada y en funcionamiento				

territorial con articulación y coordinación interinstitucional y participación ciudadana	150	150 proyectos en ejecución en forma anual a nivel Municipal				
3. Modelo de políticas públicas destinado a la reducción de disparidades territoriales, diseñado, implementado y evaluado.	15	67 localidades de menos de 10.000 habitantes intervenidas en el marco de proyectos de desarrollo territorial en zonas prioritarias				
	5	Cinco contratos territoriales diseñados y en ejecución en zonas priorizadas que tengan como objetivo la reducción de disparidades territoriales				
	2	2 iniciativas territoriales implementadas de forma anual				
4. Generación y difusión de información y conocimiento sistemático como insumo para el diseño e implementación de políticas con mirada territorial.	15.000	15.000 visitas únicas al sitio Observatorio Territorio Uruguay anuales				
	1	Cálculo del PIBR actualizado con la información más reciente disponible				
	11	11 Estudios e Investigaciones realizadas sobre descentralización,				

		equidad territorial y políticas territoriales				
5. Sistema de monitoreo y evaluación implementado genera insumos a la agenda de desarrollo territorial y descentralización en el Uruguay	0	3 evaluaciones de impacto realizadas				
6. Estrategia de comunicación que contribuya a aumentar la eficacia del Programa, a ampliar su visibilidad y difusión, y a estimular la participación y apropiación por parte de los diferentes niveles de gobierno y de las comunidades locales involucradas, implementada.	2	Diseño e implementación de un sistema de evaluación del proceso de municipalización e insumos para modificaciones futuras de la Ley de Descentralización				
7. Plan de capacitación para el fortalecimiento del proceso de descentralización sub-nacional en Uruguay diseñado e implementado	5	2 eventos centrales sobre Descentralización, Municipios y equidad territorial anuales				
8. Áreas Administrativa y de Gestión que contribuyan al mejor desempeño del Programa, así como a su eficiencia en la gestión, implementadas.	5	5 publicaciones institucionales anuales				
8. Áreas Administrativa y de Gestión que contribuyan al mejor desempeño del Programa, así como a su eficiencia en la gestión, implementadas.	3	Sistema de Capacitación Virtual ofreciendo al menos cinco cursos virtuales anuales				
		Reportes financieros de avance cuatrimestral, presentados.				



Annual Work Plan

Uruguay - Montevideo

Project: 00094934 **Report Date:** 22/12/2016
Project Title: URU/16/004 Programa Equidad y Desarrollo Territorial
Year: 2016

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget				
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$	
00095003 URU16004 Equidad Territorial	1.1. Municipios fortalecidos	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	0.00
	1.2. Capacidades de los Mu	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confe	8,333.00
	1.4. Generación y difusión d	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71300	Local Consultants	40,000.00
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	72100	Contractual Services-Companie	53,334.00
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74200	Audio Visual&Print Prod Costs	2,400.00
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confe	5,000.00
	1.5. Sistema de monitoreo y	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71200	International Consultants	15,000.00
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	72100	Contractual Services-Companie	93,333.00
	1.6. Estrategia de comunicac	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74200	Audio Visual&Print Prod Costs	26,667.00
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	72100	Contractual Services-Companie	70,103.00
	1.7. Plan de capacitación pa	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71300	Local Consultants	13,334.00
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	72100	Contractual Services-Companie	106,666.00
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74200	Audio Visual&Print Prod Costs	16,666.00
	1.8. Áreas administrativas y	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71300	Local Consultants	10,000.00
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71600	Travel	3,333.00
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	72800	Information Technology Equipm	10,000.00
	1.9 Auditoría y Admin	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	723.00
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	75100	Facilities & Administration	14,453.00
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	64300	Staff Mgmt Costs - IP Staff	1,686.00
			URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74100	Professional Services	7,600.00	
TOTAL									496,631.00
00703071 URU16004 Desarrollo Territoria	2.1 Capacidades institucional	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71200	International Consultants	0.00
TOTAL									0.00
GRAND TOTAL									496,631.00



Annual Work Plan

Uruguay - Montevideo

Project: 00094934

Project Title: URU/16/004 Programa Equidad y Desarrollo Territorial

Report Date: 22/12/2016

Year: 2017

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget					
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$		
00099003 URU/16004 Equidad Territorial	1.1. Municipios fortalecidos		1/1/2016	31/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	19,667.00
					URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71200	International Consultants	13,000.00
					URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71600	Travel	13,000.00
					URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	45,000.00
					URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74100	Professional Services	3,333.00
					URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	72100	Contractual Services-Companies	140,000.00
	1.2. Capacidades de los Mu		1/1/2016	31/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74200	Audio Visual&Print Prod Costs	112,150.00
					URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	33,332.00
					URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71300	Local Consultants	246,242.00
					URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71200	International Consultants	6,667.00
					URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	72100	Contractual Services-Companies	41,667.00
					URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	44,433.00
	1.3. Modelo de politicas púb		1/1/2016	31/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	72100	Contractual Services-Companies	144,444.00
					URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71300	Local Consultants	293,315.00
					URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74200	Audio Visual&Print Prod Costs	83,333.00
					URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71200	International Consultants	33,333.00
	1.4. Generación y difusión d		1/1/2016	31/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	5,000.00
					URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74200	Audio Visual&Print Prod Costs	2,400.00
1.5. Sistema de monitoreo y		1/1/2016	31/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71300	Local Consultants	19,694.00	
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71200	International Consultants	15,000.00	
1.6. Estrategia de comunicac		1/1/2016	31/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71300	Local Consultants	10,372.00	
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	72100	Contractual Services-Companies	21,667.00	
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74200	Audio Visual&Print Prod Costs	43,333.00	



Annual Work Plan

Uruguay - Montevideo

Project: 00094934 **Report Date:** 22/12/2016
Project Title: URU/16/004 Programa Equidad y Desarrollo Territorial
Year: 2017

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget									
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$						
	1.7. Plan de capacitación pa	1/1/2016	31/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	72100	Contractual Services-Companie	106,666.00					
					30071	OPP	71300	Local Consultants	13,334.00					
					30071	OPP	74200	Audio Visual&Print Prod Costs	16,666.00					
	1.8. Áreas administrativas y		1/1/2016	31/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	72500	Supplies	10,000.00				
						30071	OPP	71600	Travel	46,667.00				
						30071	OPP	72400	Communic & Audio Visual Equip	10,000.00				
						30071	OPP	72800	Information Technology Equipm	10,000.00				
	1.9 Auditoría y Admin		1/1/2016	31/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	71300	Local Consultants	107,576.00				
						30071	OPP	75100	Facilities & Administration	61,337.00				
						30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	3,067.00				
TOTAL					30071	OPP	64300	Staff Mgmt Costs - IP Staff	7,156.00					
					30071	OPP	74100	Professional Services	7,600.00					
					2,116,122.00									
					00703071 URU16004 Desarrollo Territoria	2.1 Capacidades institucionales	1/1/2016	31/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	71200	International Consultants	11,602.00
										30071	OPP	71300	Local Consultants	9,282.00
										30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	6,960.00
										30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	6,962.00
					2.2 Iniciativas públicas o pri		1/1/2016	31/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	4,640.00
										30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	6,970.00
					2.3 Herramientas de apoyo a		1/1/2016	31/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	71300	Local Consultants	4,642.00
30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	4,641.00										
2.4 Estructura organizativa d		1/1/2016	31/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	4,640.00					
					30071	OPP	71600	Travel	24,000.00					
								380,000.00						
								10,000.00						
								10,000.00						
								10,000.00						



Annual Work Plan

Uruguay - Montevideo

Project: 00094934

Report Date: 22/12/2016

Project Title: URU/16/004 Programa Equidad y Desarrollo Territorial

Year: 2017

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget				
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$	
	2.5 Auditoría y Administración	1/1/2016	12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	64300	Staff Mgmt Costs - IP Staff	1,757.00
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74100	Professional Services	7,600.00
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	75100	Facilities & Administration	15,058.00
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	753.00
TOTAL									519,507.00
GRAND TOTAL									2,635,629.00



Annual Work Plan

Uruguay - Montevideo

Project: 00094934

Report Date: 22/12/2016

Project Title: URU/16/004 Programa Equidad y Desarrollo Territorial

Year: 2018

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget						
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$			
00099003 URU16004 Equidad Territorial	1.1. Municipios fortalecidos		1/1/2016	31/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74100	Professional Services	3,333.00	
						30071	OPP	71200	International Consultants	13,000.00	
						30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	19,667.00	
						30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	45,000.00	
						30071	OPP	71600	Travel	13,000.00	
						30071	OPP	74200	Audio Visual&Print Prod Costs	1,667.00	
	1.2. Capacidades de los Mu			1/1/2016	31/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	72100	Contractual Services-Companie	140,000.00
							30071	OPP	71300	Local Consultants	112,150.00
							30071	OPP	71300	Local Consultants	246,242.00
							30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	33,332.00
							30071	OPP	72100	Contractual Services-Companie	41,667.00
							30071	OPP	71300	Local Consultants	311,315.00
	1.3. Modelo de políticas púb			1/1/2016	31/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	72100	Contractual Services-Companie	144,444.00
							30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	44,433.00
							30071	OPP	71200	International Consultants	33,333.00
							30071	OPP	74200	Audio Visual&Print Prod Costs	83,333.00
							30071	OPP	71200	International Consultants	96,000.00
							30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	23,333.00
1.4. Generación y difusión d			1/1/2016	31/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71300	Local Consultants	233,004.00	
						30071	OPP	74200	Audio Visual&Print Prod Costs	23,333.00	
						30071	OPP	72100	Contractual Services-Companie	50,000.00	
						30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	43,333.00	
						30071	OPP	71300	Local Consultants	19,694.00	
						30071	OPP	71200	International Consultants	15,000.00	
1.5. Sistema de monitoreo y			1/1/2016	31/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71300	Local Consultants	10,372.00	
						30071	OPP	72100	Contractual Services-Companie	10,000.00	
						30071	OPP	74200	Audio Visual&Print Prod Costs	49,333.00	
						30071	OPP	72100	Contractual Services-Companie	15,000.00	
						30071	OPP	71300	Local Consultants	10,372.00	
						30071	OPP	72100	Contractual Services-Companie	10,000.00	
1.6. Estrategia de comunicac			1/1/2016	31/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74200	Audio Visual&Print Prod Costs	49,333.00	



Annual Work Plan

Uruguay - Montevideo

Project: 00094934

Project Title: URU/16/004 Programa Equidad y Desarrollo Territorial

Report Date: 22/12/2016

Year: 2018

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget							
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$				
	1.7. Plan de capacitación pa	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71300	Local Consultants	13,334.00			
					30071	OPP	74200	Audio Visual&Print Prod Costs	16,666.00			
					30071	OPP	72100	Contractual Services-Companies	106,666.00			
	1.8. Áreas administrativas y	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	72800	Information Technology Equipm	10,000.00			
					30071	OPP	72500	Supplies	10,000.00			
					30071	OPP	71600	Travel	46,667.00			
					30071	OPP	71300	Local Consultants	107,576.00			
	1.9 Auditoría y Admin	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	72400	Communic & Audio Visual Equip	10,000.00			
					30071	OPP	64300	Staff Mgmt Costs - IP Staff	7,636.00			
					30071	OPP	74100	Professional Services	7,600.00			
TOTAL					30071	OPP	75100	Facilities & Administration	65,455.00			
					30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	3,273.00			
					2,258,191.00							
00103071 URU16004 Desarrollo Territoria	2.1 Capacidades institucionales	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71200	International Consultants	11,602.00			
					30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	6,962.00			
					30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	6,960.00			
	2.2 Iniciativas públicas o pri	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71300	Local Consultants	9,282.00			
					30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	4,640.00			
					30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	6,970.00			
	2.3 Herramientas de apoyo a	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	4,641.00			
					30071	OPP	71300	Local Consultants	4,642.00			
					30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	4,640.00			
	2.4 Estructura organizativa c	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	11,000.00			
					30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	11,000.00			
					30071	OPP	71600	Travel	26,400.00			
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71200	International Consultants	11,000.00			
					30071	OPP	71300	Local Consultants	418,000.00			



Annual Work Plan

Uruguay - Montevideo

Project: 00094934

Report Date: 22/12/2016

Project Title: URU/16/004 Programa Equidad y Desarrollo Territorial

Year: 2018

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget				
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$	
	2.5 Auditoria y Administraci	1/1/2016	31/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	75100	Facilities & Administration	16,360.00
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	74100	Professional Services	7,600.00
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	64300	Staff Mgmt Costs - IP Staff	1,909.00
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	818.00
TOTAL									564,426.00
GRAND TOTAL									2,822,617.00



Annual Work Plan

Uruguay - Montevideo

Project: 00094934

Project Title: URU/16/004 Programa Equidad y Desarrollo Territorial

Report Date: 22/12/2016

Year: 2019

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget					
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$		
00099003 URU/16/004 Equidad Territorial	1.1. Municipios fortalecidos		1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71300 Local Consultants	112,150.00	
						30071	OPP	74500 Miscellaneous Expenses	19,667.00	
						30071	OPP	71200 International Consultants	13,000.00	
						30071	OPP	74100 Professional Services	3,333.00	
						30071	OPP	75700 Training, Workshops and Confe	45,000.00	
						30071	OPP	74200 Audio Visual&Print Prod Costs	1,667.00	
						30071	OPP	72100 Contractual Services-Companies	140,000.00	
	1.2. Capacidades de los Mu			1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71200 International Consultants	6,667.00
							30071	OPP	72100 Contractual Services-Companies	41,667.00
							30071	OPP	71300 Local Consultants	246,242.00
							30071	OPP	75700 Training, Workshops and Confe	33,332.00
							30071	OPP	75700 Training, Workshops and Confe	44,433.00
							30071	OPP	71200 International Consultants	33,333.00
							30071	OPP	72100 Contractual Services-Companies	144,444.00
	1.3. Modelo de politicas públ			1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71300 Local Consultants	266,315.00
							30071	OPP	74200 Audio Visual&Print Prod Costs	83,333.00
							30071	OPP	71200 International Consultants	119,333.00
1.4. Generación y difusión d			1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74200 Audio Visual&Print Prod Costs	23,333.00	
						30071	OPP	71300 Local Consultants	233,004.00	
						30071	OPP	72100 Contractual Services-Companies	90,000.00	
1.5. Sistema de monitoreo y			1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	71300 Local Consultants	19,694.00	
						30071	OPP	71200 International Consultants	15,000.00	
						30071	OPP	72100 Contractual Services-Companies	10,000.00	
1.6. Estrategia de comunicac			1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74200 Audio Visual&Print Prod Costs	43,333.00	
						30071	OPP	71300 Local Consultants	10,372.00	
						30071	OPP	74200 Audio Visual&Print Prod Costs	16,666.00	
1.7. Plan de capacitación pa			1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74200 Audio Visual&Print Prod Costs	16,666.00	



Annual Work Plan

Uruguay - Montevideo

Project: 00094934

Report Date: 22/12/2016

Project Title: URU/16/004 Programa Equidad y Desarrollo Territorial

Year: 2019

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget					
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$		
	1.7. Plan de capacitación pa	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	72100	Contractual Services-Companie	105,666.00	
	1.8. Áreas administrativas y		1/1/2016	1/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	71300	Local Consultants	13,334.00
								72800	Information Technology Equipm	10,000.00
								72500	Supplies	10,000.00
								72400	Communic & Audio Visual Equip	10,000.00
								71600	Travel	46,667.00
								71300	Local Consultants	107,576.00
								75100	Facilities & Administration	64,205.00
								64300	Staff Mgmt Costs - IP Staff	7,491.00
								74500	Miscellaneous Expenses	3,210.00
74100	Professional Services	7,600.00								
TOTAL									2,215,067.00	
00103071	URU16004 Desarrollo Territoria			URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confe	6,962.00	
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	71200	International Consultants	11,602.00	
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	6,960.00	
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	71300	Local Consultants	9,282.00	
	2.2 Iniciativas públicas o pri	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confe	6,970.00	
	2.3 Herramientas de apoyo	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	4,640.00	
	2.4 Estructura organizativa d	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	71300	Local Consultants	4,642.00	
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confe	4,641.00	
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	4,640.00	
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	12,100.00	
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	71300	Local Consultants	459,800.00	
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confe	12,100.00	
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	71200	International Consultants	12,100.00	
				URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	71600	Travel	29,040.00	
	2.5 Auditoría y Administraci	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFCINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	74100	Professional Services	7,600.00	



Annual Work Plan

Uruguay - Montevideo

Project: 00094934

Report Date: 22/12/2016

Project Title: URU/16/004 Programa Equidad y Desarrollo Territorial

Year: 2019

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget			Amount US\$	
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr		
	2.5 Auditoría y Administración	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	64300	Staff Mgmt Costs - IP Staff	2,076.00
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	890.00
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	75100	Facilities & Administration	17,792.00
TOTAL									613,837.00
GRAND TOTAL									2,828,904.00



Annual Work Plan

Uruguay - Montevideo

Project: 00094934 **Report Date:** 22/12/2016
Project Title: URU/16/004 Programa Equidad y Desarrollo Territorial
Year: 2020

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget				
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$	
00099003 URU16004 Equidad Territorial	1.1. Municipios fortalecidos	1/1/2016	31/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74100	Professional Services	3,333.00
					30071	OPP	71300	Local Consultants	112,150.00
					30071	OPP	71600	Travel	13,000.00
					30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	45,000.00
					30071	OPP	72100	Contractual Services-Companies	140,000.00
					30071	OPP	71200	International Consultants	13,000.00
					30071	OPP	74200	Audio Visual&Print Prod Costs	1,667.00
					30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	19,667.00
					30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	58,332.00
					30071	OPP	71300	Local Consultants	246,242.00
					30071	OPP	72100	Contractual Services-Companies	41,667.00
					30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	16,667.00
					30071	OPP	72100	Contractual Services-Companies	133,333.00
					30071	OPP	71300	Local Consultants	95,315.00
					30071	OPP	71200	International Consultants	33,333.00
					30071	OPP	74200	Audio Visual&Print Prod Costs	23,333.00
					30071	OPP	71200	International Consultants	96,000.00
30071	OPP	71300	Local Consultants	233,004.00					
30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	23,333.00					
30071	OPP	71300	Local Consultants	19,694.00					
30071	OPP	72100	Contractual Services-Companies	123,333.00					
30071	OPP	71200	International Consultants	15,000.00					
30071	OPP	72100	Contractual Services-Companies	10,000.00					
30071	OPP	74200	Audio Visual&Print Prod Costs	43,333.00					
30071	OPP	71300	Local Consultants	10,372.00					
30071	OPP	74200	Audio Visual&Print Prod Costs	16,666.00					
30071	OPP	71300	Local Consultants	13,334.00					



Annual Work Plan

Uruguay - Montevideo

Project: 00094934

Report Date: 22/12/2016

Project Title: URU/16/004 Programa Equidad y Desarrollo Territorial

Year: 2020

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget			Amount US\$		
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr			
	1.7. Plan de capacitación pa	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	72100	Contractual Services-Companies	106,666.00	
	1.8. Áreas administrativas y	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	72500	Supplies	10,000.00	
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	71600	Travel	46,667.00	
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	72800	Information Technology Equipm	10,000.00	
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	72400	Communic & Audio Visual Equip	10,000.00	
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	71300	Local Consultants	107,576.00	
		1.9 Auditoria y Admin	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	74100	Professional Services	7,600.00
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	64300	Staff Mgmt Costs - IP Staff	6,645.00	
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	2,847.00	
			URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	75100	Facilities & Administration	56,959.00		
TOTAL								1,965,068.00		
00103071	URU16004 Desarrollo Territoria	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	71300	Local Consultants	9,282.00	
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	6,960.00	
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	6,962.00	
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	71200	International Consultants	11,602.00	
	2.2 Iniciativas públicas o pri	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	4,640.00	
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	6,970.00	
	2.3 Herramientas de apoyo a	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	71300	Local Consultants	4,642.00	
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	4,641.00	
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	4,640.00	
	2.4 Estructura organizativa c	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	75700	Training, Workshops and Confer	13,310.00	
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	71300	Local Consultants	505,780.00	
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	71200	International Consultants	13,310.00	
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	71600	Travel	31,944.00	
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	13,310.00	
	2.5 Auditoria y Administrac	1/1/2016	1/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	75100	Facilities & Administration	19,368.00	
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENT	30071	OPP	74500	Miscellaneous Expenses	968.00	



Annual Work Plan

Uruguay - Montevideo

Report Date: 22/12/2016

Project: 00094934

Project Title: URU/16/004 Programa Equidad y Desarrollo Territorial

Year: 2020

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget			
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$
	2.5 Auditoría y Administración	1/1/2016	31/12/2020	URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	74100 Professional Services	7,600.00
				URU-OFICINA DE PLANEAMIENTO	30071	OPP	64300 Staff Mgmt Costs - IP Staff	2,259.00
TOTAL								668,188.00
GRAND TOTAL								2,633,256.00

