

**DOCUMENTO DE PROYECTO**  
**República Oriental del Uruguay**



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

**Título del Proyecto:** “URU/18/001 Fortalecimiento de capacidades y mejora de la eficiencia en compras estatales”

**Número del Proyecto:** Award: 00107101 / Project: 00107504

**Asociado en la Implementación:** Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC)

**Fecha de Inicio:** Marzo de 2018

**Fecha de finalización:** Diciembre 2020

**Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC):** 4 de enero de 2018

**Breve Descripción**

La Agencia de Compras y Contrataciones del Estado (en adelante ACCE) es un órgano desconcentrado de la Presidencia, cuya misión consiste en promover y proponer acciones tendientes a la mejora de la gestión y la transparencia de las contrataciones del Estado, siendo el destinatario del Proyecto “FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y MEJORA DE LA EFICIENCIA EN COMPRAS ESTATALES” (denominado en adelante “el Proyecto”). En este contexto, AGESIC viene acompañando a ACCE en el desarrollo de distintas herramientas para la mejora en la gestión de compras estatales.

El objetivo general del Proyecto es contribuir con ACCE en el fortalecimiento de la capacidad y mejora de la eficiencia del sistema nacional de contratación pública. Para alcanzar este objetivo se han trazado 4 ejes estratégicos:

Eje 1- Transparencia, eficiencia y eficacia en las compras públicas

Eje 2- Hacia un enfoque integral: cadena de suministro

Eje 3- Compras públicas sustentables

Eje 4- Institucionalidad del sistema de compras públicas

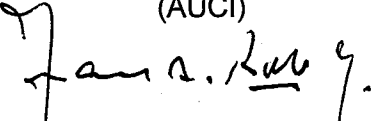
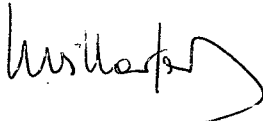
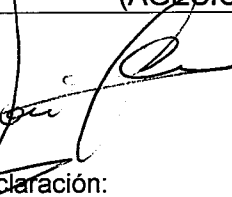
Los **productos** que se espera alcanzar son:

1. Mejoras en la normativa de compras públicas que fortalezcan la regulación del sistema de compras públicas
2. Política de Compras Públicas Sustentables diseñada e implementada
3. Sistemas de información completados y propuestas consolidadas
4. Sistema de Compras Públicas fortalecido y compradores públicos capacitados
5. ACCE fortalecida en sus cometidos y potestades de regulación y control

Efectos a los que contribuye el proyecto (MECNUD/CPD): 3.1. 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.

<b>Total de recursos requeridos:</b>	USD 4.208.991	
<b>Total de recursos asignados:</b>	<b>TRAC PNUD:</b>	
	<b>Donante:</b>	
	<b>Donante:</b>	
	<b>Gobierno:</b>	USD 4.208.991
	<b>En especie:</b>	
<b>No financiado:</b>		

Acordado por (firmas)<sup>1</sup>:

<p>Gobierno:</p> <p>Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI)</p> 	<p>PNUD</p> 	<p>Asociado en la Implementación:</p> <p>Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC)</p> 
<p><b>Dr. Juan A. Roballo</b>  <b>Presidente</b>          Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional</p>	<p><b>Mireia Villar</b>          Coordinadora Residente de las Naciones Unidas          Representante Residente del PNUD          en el Uruguay</p>	<p>Aclaración:</p>
<p>Aclaración:</p>	<p>Aclaración:</p>	<p>Aclaración:</p>
<p>Fecha:</p>	<p>Fecha:</p>	<p>Fecha:</p>

**05 MAYO 2018**

<sup>1</sup> Nota: Ajuste los casilleros de firma según corresponda

<sup>2</sup> El Indicador de género mide cuánto invierte el proyecto en la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Favor de seleccionar un producto: GEN3 (Igualdad de género como un objetivo de principio); GEN2 (Igualdad de género como un objetivo significativo); GEN1 (Contribución limitada a la igualdad de género); GEN0 (Ninguna contribución a la igualdad de género)F

---

## I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

Uruguay se destaca en Latinoamérica por poseer una sociedad comparativamente igualitaria, por su alto ingreso per cápita, bajos niveles de pobreza monetaria y casi ausencia de pobreza extrema. A su vez, ocupa los lugares más altos en la región en términos de varias mediciones de bienestar, tales como el Índice de Desarrollo Humano, el Índice de Oportunidad Humana y el Índice de Libertad Económica. El crecimiento económico de los últimos 15 años ha sido muy importante, resultando en una tasa media de crecimiento anual de 4,8% entre 2006 y 2015.

La transparencia, participación y acceso a la información pública son tres pilares fundamentales para construir un Estado de Derecho que responda de forma exitosa a las necesidades de la ciudadanía. El Gobierno Abierto supone, ante todo, una forma de relacionamiento entre los gobernantes, las administraciones y la ciudadanía. Para ello, es indispensable contar con una sociedad informada e involucrada en el quehacer político y un Estado transparente, responsable y responsivo. En este sentido, el país ha realizado un salto cualitativo en los últimos años en lo que respecta a políticas implementadas con el objetivo de avanzar en las dimensiones de Gobierno Abierto. Actualmente ocupa el segundo lugar en el ranking de gobierno abierto en América Latina.

La Agencia para el Desarrollo de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (en adelante AGESIC) fue creada en diciembre de 2005 (Ley N°17.930) y su funcionamiento fue reglamentado en junio de 2006 (Decreto 205/006). Sus cometidos se asocian fundamentalmente a proponer y asesorar al Poder Ejecutivo en la formulación de políticas en materia de la Sociedad de la Información y del Conocimiento y en el desarrollo informático del Estado, coadyuvando a su elaboración, seguimiento y evaluación de resultados obtenidos en los asuntos propios de su competencia. Ha llevado el liderazgo del proceso del proceso de Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto en Uruguay.

En el año 2011 Uruguay se adhirió a la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP, por sus siglas en inglés). En el marco del compromiso del país con la Alianza y en concordancia con los valores que se promueven, Uruguay se encuentra implementando el 3er Plan de Acción de Gobierno Abierto (2016-2018) con el liderazgo de AGESIC. El Plan de Acción Nacional se integra, además, en la proyección de un gobierno descentralizado y de cercanía; y en el apoyo que significan los pilares de Gobierno Abierto en diferentes políticas públicas específicas. En este sentido, el diálogo permanente y el trabajo colaborativo constituyen principios y prácticas extensibles a todos los niveles de gobierno y a todas las políticas públicas.

A su vez, Uruguay continuó reforzando un andamiaje institucional para promover el control de la gestión pública, y fomentar la transparencia y rendición de cuentas de las instituciones públicas, así como la ética en la función pública. Algunos ejemplos son la creación en el año 2008 de la Unidad de Acceso a la Información Pública, la Junta de Transparencia y Ética Pública y la Agencia de Compras y Contrataciones del Estado.

Dado que parte importante del gasto público se ejecuta mediante la contratación de bienes y servicios, se han desplegado una serie de acciones para garantizar la transparencia de las compras públicas y la eficiencia de la gestión de los recursos del Estado.

En el año 2008 se transfirió a AGESIC la evaluación, rediseño técnico y gestión del componente de compras y contrataciones estatales del Programa de mejora de la calidad del gasto y del proceso presupuestario Nro 1795/OC-UR, que estaba en la égida de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Dicho Programa fue el precursor de la Agencia de Compras y Contrataciones del Estado, (en adelante, ACCE) creada como un órgano desconcentrado de la Presidencia de la República en ese mismo año, siendo formalizada la integración de su Consejo Directivo Honorario en el año 2012, y teniendo por finalidad velar por la mejora continua del sistema nacional de contratación pública.

Los cometidos más destacados de ACCE refieren al asesoramiento en la formulación y actualización de políticas públicas en la materia, el desarrollo de herramientas para el uso de la Administración Pública y proveedores, y el asesoramiento en la gestión operativa de los procesos de contratación pública.

El lazo con AGESIC continúa en la medida que un representante de dicha Agencia integra el Consejo Directivo Honorario de la ACCE.

Desde la creación de ACCE, no sólo se ha continuado con el desarrollo y mantenimiento del Sistema de Información de Compras y Contrataciones Estatales (SICE), brindando servicio de apoyo a usuarios y capacitación, sino que también se logró un gran avance en el cumplimiento de los cometidos mencionados, entre ellos:

- Avances normativos incorporados al TOCAF, destacándose la aprobación del Decreto Reglamentario del Registro Único de Proveedores del Estado (RUPE) en el 2013, del Pliego Único de Bases y Condiciones Generales para Contratos de Suministros y Servicios No Personales en el 2014, del Pliego Único de Bases y Condiciones Generales para los Contratos de Obra Pública en el 2015, del Decreto Reglamentario de los Convenios Marco y el Decreto Reglamentario del Pregón en modalidad electrónica en el 2015, y de la Resolución estableciendo excepciones a la inscripción en RUPE en el 2016, entre otros.
- A nivel de diseño e implementación de los proyectos y herramientas, se destaca:
  - el RUPE, utilizado por todas las Administraciones Públicas Estatales, compartiendo la información de sus proveedores y registrando sus antecedentes en vinculación al cumplimiento de los contratos. El sistema permite a los proveedores inscribirse y actualizar sus datos directamente vía Internet, eliminando el manejo de documentos en formato papel y la duplicación de requerimientos y documentos que un mismo proveedor debía presentar en cada organismo.
  - la Apertura Electrónica que es una modalidad utilizada en los llamados de compras públicas que permite a los oferentes ingresar sus ofertas directamente vía Internet, desde cualquier lugar y sin necesidad de presentar copias en papel. La apertura es electrónica generándose en el momento un Acta de Apertura que se envía a todos los oferentes con el detalle de los proveedores que se presentaron y comunicando que ya se encuentran disponibles las ofertas presentadas.
  - Con la reglamentación del régimen de Convenios Marco se disponibilizó la Tienda Virtual de productos, una novedosa herramienta similar a las de comercio electrónico. En el 2015 se concretó el primer Convenio Marco y el primer Pregón<sup>2</sup>, ambos procedimientos están al servicio de una gestión de compra más eficiente: reducen tiempos de contratación, brindan mayor transparencia a las adquisiciones que realiza el Estado e incorporan la tecnología como socia estratégica.
  - el Observatorio de Compras Públicas, que aporta a la transparencia del sistema y al análisis del cumplimiento de la normativa vigente, así como también al estudio del desempeño del mercado de compras públicas, insumo imprescindible para la toma de decisiones de gobierno y para la elaboración de políticas de compras públicas.
- Capacitación a más de 7.500 proveedores y usuarios sobre estos nuevos instrumentos (Convenio Marco y Pregón), al tiempo que se realizaron capacitaciones sobre la utilización y registro en RUPE, sumado a la capacitación permanente a proveedores y compradores sobre la utilización del SICE.

---

<sup>2</sup>El pregón en modalidad electrónica es el procedimiento de contratación realizado por una Administración Pública Estatal para la adquisición de productos que tengan un objeto preciso, concreto y fácilmente determinable, mediante la presentación de ofertas en el sitio web de Compras y Contrataciones del Estado, y seguida de una fase de puja a la baja de los precios.

- Debe mencionarse también el rediseño del Portal de Compras, que derivó en la mejora del buscador de convocatorias y adjudicaciones e incorporó el módulo de cotización en línea, siguiendo criterios de usabilidad y accesibilidad.

No obstante, prevalecen algunos problemas en términos del funcionamiento del sector, entre los que destacan:

- Debilidad de los cometidos institucionales de la Agencia, en especial en lo referente a su rol de rector de las compras públicas. Hoy en día, si bien es obligatorio publicar en el sitio de compras estatales, no todos los organismos públicos lo hacen, lo que redundaría en que la información recolectada y accesible a través del Observatorio de Compras Públicas no esté completa y por tanto no sea confiable a la hora de su utilización para la toma de decisiones. En relación a esto, el cumplimiento constatado a la fecha abarca a toda la administración pública, sin embargo aún se observan incumplimientos por parte de otros organismos del Estado (en la actualidad sólo el 20% de las compras estatales se publican).
- Debilidad en el proceso de compras, particularmente vinculado a la falta de planificación a nivel de los organismos de la Administración Pública así como a las falencias en términos de seguimiento sobre la gestión de los contratos, una vez que se realiza la adjudicación.
- Falta de profesionalización a nivel de los compradores de la administración pública, observándose gran movilidad de los funcionarios que se desempeñan en las áreas de compras lo que afecta lo que sería la curva normal de aprendizaje y profesionalización de dichas áreas.
- Escasa oferta de ámbitos de formación/certificación/acreditación en compras públicas.
- Si bien se difunde en el sitio de compras los nuevos instrumentos de compra existentes y se les da la mayor difusión posible, algunos organismos no utilizan procedimientos como ser el Convenio Marco por desconocimiento de su existencia o funcionamiento.
- Adopción de diferentes GRPs (*Government Resources Planning*) por parte de los organismos, los que deben poder comunicarse con el SICE. Esto implica la realización de ajustes, nuevos desarrollos, etc. y genera dificultades y costos adicionales para la Agencia, sumado a pérdidas de información, por no poder conectar algunos de los diferentes sistemas.
- Insuficiente coordinación entre los diferentes actores del sistema de compras públicas, de manera de interactuar y compartir información en una forma más fluida.

En este contexto, se plantean los siguientes desafíos:

- Promover e implantar las mejoras necesarias en la institucionalidad de la Agencia.
- Incorporar mejoras a normas y procedimientos de contratación pública.
- Atender los reclamos de proveedores, asegurando la calidad de procesos complejos y sistematización de buenas prácticas.
- Promover la estandarización de los procesos de contrataciones en todo el Estado.
- Abordar una profunda y sistemática gestión de los cambios que se procesan promoviendo la difusión, capacitación, involucramiento y compromiso de los protagonistas del sistema de compras públicas con dichos cambios.
- Promover la competitividad y el acceso de los proveedores a las compras estatales.
- Concretar alianzas estratégicas con organismos de contralor, transversales, principales compradores y el sector académico.
- Promover una cultura de transparencia y de acceso a la información y asegurar el flujo de información de las contrataciones de los organismos públicos.

---

## II. ESTRATEGIA (SE RECOMIENDAN 1 / 2 -3 PAGINAS)

La ACCE está dirigida por un Consejo Directivo Honorario (CDH) encargado de diseñar las líneas generales de acción, y evaluar el desempeño y resultados obtenidos. Está integrado por cinco miembros que representan a la Presidencia de la República, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, el Ministerio de Economía y Finanzas, el Ministerio de Industria, Energía y Minería, y la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento, siendo todos ellos designados por el Presidente de la República.

Su Coordinador General tiene a cargo planificar, dirigir y supervisar la gestión de ACCE, actuando como nexo entre el CDH y las gerencias con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales fijados por el CDH. La ACCE se integra con cinco áreas: Operaciones, Tecnología, Regulación, Administración y Finanzas, e Innovación y Proyectos.

La ACCE ha definido un **Plan Estratégico** para el período 2015-2020 que incluye los siguientes ejes estratégicos:

**Eje 1: Transparencia, eficiencia y eficacia en las compras públicas.** La innovación facilita el logro de transparencia, promueve la eficiencia y eficacia y permea en los otros pilares de la estrategia sobre los que se propone cimentar la fundación de la transformación y adopción por Uruguay de una visión profesional, integral y distinguida de la actividad económica alrededor de la compra pública. El eje toma asimismo el compromiso con la integridad y el combate a la corrupción, completando de esta forma la estrategia de transparencia que se propone.

**Eje 2- Hacia un enfoque integral: cadena de suministro.** El aprovechamiento de los beneficios económicos de las compras públicas se alcanza mejor cuando la planeación y operación se ejecutan en el marco de una cadena de suministro.

El plan estratégico prevé introducir prácticas comunes de la contratación pública como la planificación, los estudios de mercado, la evaluación de proveedores, y otras medidas que agreguen valor al ciclo y disminuyan agotadores esfuerzos en la administración de los contratos.

Una octava parte de la producción nacional se destina a la compra de bienes y servicios para el Estado. Pocas actividades económicas aisladas generan tanto gasto y riqueza como las compras gubernamentales. El reconocimiento de este principio obliga a que los planes de desarrollo del sistema de compras traten al sistema como lo que es: una cadena de suministro cuyo gasto debe corresponder a políticas de sostenibilidad social, ambiental y éticas, sin dejar el aspecto económico de lado.

**Eje 3- Compras públicas sustentables.** Integrar la sustentabilidad en el sistema de compras del Estado con medidas prácticas y efectivas.

Implementar el concepto de sustentabilidad implica pasar de un paradigma que prioriza el menor precio del contrato a otro donde se establecen estrechas vinculaciones entre aspectos económicos, sociales y ambientales, en un renovado marco institucional, capaz de aprovechar las oportunidades que supone avanzar simultáneamente en estos tres ámbitos, sin que el avance de uno signifique ir en desmedro de otro.

Las medidas específicas de la política de sustentabilidad deberán establecerse a través de los estudios, las actividades piloto y las decisiones que se adopten a lo largo de la ejecución del plan estratégico y podrán ser de mayor o menor escala, pero en conjunto, colocarán a Uruguay en un perfil de país ejemplar en esta materia.

**Eje 4- Institucionalidad del sistema de compras públicas.** La transformación del sector de compras públicas del país requiere el fortalecimiento de ACCE como unidad rectora y una profundización de sus alianzas estratégicas con otros órganos del Estado y de la sociedad civil, que podrán catalizar sus esfuerzos de reforma y modernización de las compras.

El desarrollo del plan estratégico será posible si se procesa oportunamente el fortalecimiento de la Agencia, tanto desde el punto de vista institucional asignándole autonomía técnica y presupuestal, como desde el punto de vista organizacional.

El plan prevé estimular la participación de entidades clave a través de alianzas estratégicas, que podrán expresar sus puntos de vista y colaborar técnicamente en el diseño de las actividades críticas.

Para avanzar en los cuatro ejes indicados precedentemente, ACCE se planteó los siguientes objetivos:

#### Objetivo 1: Desarrollo y extensión del Canal de Compras Públicas

- Mejorar opciones de interoperabilidad entre los sistemas de compras públicas y otros sistemas de gestión del Estado;
- Incorporar a los sistemas de Compras nuevas funcionalidades que potencien el uso de herramientas electrónicas en lugar de mecanismos tradicionales;
- Rediseño del Catálogo, incorporando el concepto de atributos y unificando productos para hacerlo más funcional a los usuarios y disminuir el costo de su mantenimiento;
- Promover el uso de los Convenios Marco y Tienda Virtual, apoyando la realización de nuevos procesos de convenio marco y capacitando a usuarios y proveedores
- Implementar un Convenio Marco y un sistema de Adquisición de pasajes internacionales
- Promover el uso del Pregón
- Mantener y mejorar otros Sistemas de información y de gestión brindados por ACCE

#### Objetivo 2: Registro Único de Proveedores del Estado (RUPE)

- Incorporar al RUPE las mejoras necesarias en virtud de las situaciones que se han detectado desde el momento de la implantación de la primer versión de este registro, y enriquecerlo agregando interfaces con otros organismos públicos.

#### Objetivo 3: Integridad

- Desarrollar un Código de Ética del Comprador Público

#### Objetivo 4: Observatorio

- Desarrollo de la herramienta
- Monitoreo del desempeño y propuestas de mejora

#### Objetivo 5: Procesos de la cadena de suministro

- Planificación anual de las compras del Estado
- Especificaciones técnicas

#### Objetivo 6: Adopción de la cadena de suministro

- Implementación de un modelo de madurez para la gestión de las compras públicas
- Capacitación de proveedores
- Asesoramiento para el cumplimiento de la normativa vigente
- Fomento de las buenas prácticas en la gestión del ciclo

#### Objetivo 7: Implementar Compras Públicas Sustentables incorporando criterios de sustentabilidad económica, social y ambiental a las compras públicas

- Implementar una Política de Compras Públicas Sustentables
- Analizar y promover mejoras a la normativa vigente
- Difundir y promover el uso efectivo de normas y programas
- Capacitar y sensibilizar a todos los involucrados

#### Objetivo 8: Institucionalidad y cometidos de ACCE

- Revisar y ajustar los cometidos asignados a la Agencia, reafirmando su rol rector y dotándola, entre otras funciones, de la posibilidad de adoptar de medidas correctivas en los procesos de contratación que sean obligatorias para los participantes del sistema.
- Apoyo a las iniciativas de Cooperación Sur-Sur de compras públicas.

#### Objetivo 9: Aspectos normativos de Compras Públicas

- Mejora continua de la normativa
- Evaluación y Asesoramiento en el uso de la normativa

El **objetivo general del presente Proyecto** es apoyar la implementación del Plan Estratégico 2015-2020 para la reforma y modernización de las compras gubernamentales.

Los **productos** que se espera alcanzar son:

1. Mejoras en la normativa de compras públicas que fortalezcan la regulación del sistema de compras públicas
2. Política de Compras Públicas Sustentables diseñada e implementada
3. Sistemas de información completados y propuestas consolidadas
4. Sistema de Compras Públicas fortalecido y compradores públicos capacitados
5. ACCE fortalecida en sus cometidos y potestades de regulación y control

Desde el año 2007 el PNUD apoya a la OPP, a través de AGEV, en la implementación del Proyecto URU/07/002, “Apoyo a la ejecución del programa de mejora de la calidad del gasto público y del proceso presupuestario”. Desde la ejecución de dicho proyecto se apoyó el proceso de armonización y actualización tecnológica de los procesos de compras públicas, que sirvieron de plataforma en el proceso de creación de la ACCE.

Por otra parte, entre 2008 y 2013, el PNUD apoyó a la AGESIC en la implementación del Proyecto URU/08/009 “Apoyo a la gestión del Gobierno Electrónico en Uruguay”, co-financiado por el BID. El Proyecto se enmarcó en la creación de la Agencia, con el cometido de asesorar al Poder Ejecutivo en la formulación de una estrategia de gobierno electrónico y de coordinar la implementación de dicha estrategia.

El Programa del PNUD 2016-2020 para Uruguay está alineado a las prioridades del gobierno de Uruguay y a los resultados del Marco Estratégico de Cooperación de las Naciones Unidas (MECNUD) centrándose en tres áreas prioritarias: 1) el desarrollo inclusivo e igualitario; 2) desarrollo sostenible con innovación, y 3) desarrollo democrático basado en la calidad institucional, la descentralización y los derechos humanos. El proyecto se enmarca en el efecto 3.1 del Marco Estratégico de Cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo en Uruguay 2016-2020, “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”. A través de este efecto lo que se busca es optimizar la eficacia en el resultado de las políticas públicas, contemplando las distintas etapas de su proceso (planificación, diseño, implementación, seguimiento y evaluación), impulsando prácticas e instrumentos que contribuyan a la gestión por resultados en la Administración Pública y reforzando los mecanismos de rendición de cuentas y participación ciudadana a nivel nacional y sub-nacional.

El presente proyecto se vincula con el objetivo de Desarrollo Sostenible 16: “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles” y con el ODS 17 “Fortalecer los medios de implementación y revitalizar alianzas estratégicas para lograr los objetivos”.



---

### **III. RESULTADOS Y ALIANZAS**

#### ***Resultados Esperados***

En base a lo señalado los productos esperados son:

#### **Producto 1. Mejoras en la normativa de compras públicas que fortalezcan la regulación del sistema de compras públicas**

##### **Actividades**

- 1.1. Asesorar y brindar asistencia técnica al Poder Ejecutivo para la generación de productos que se encuentren alineados con las buenas prácticas en materia de transparencia, eficiencia y eficacia en las compras del Estado.
- 1.2. Elaborar y promover propuestas normativas que incorporen mejores prácticas en el sistema de compras públicas

##### **Insumos**

- Consultores nacionales
- Adquisición de bienes y servicios

#### **Producto 2. Política de Compras Públicas Sustentables diseñada e implementada**

##### **Actividades**

- 2.1. Analizar y promover mejoras a la normativa vigente
- 2.2. Difundir y promover el uso efectivo de normas y programas
- 2.3. Capacitar y sensibilizar a todos los involucrados

##### **Insumos**

- Consultores nacionales
- Capacitación técnica (nacional e internacional)
- Difusión (campañas, eventos, entre otros)
- Adquisición de Bienes y servicios

#### **Producto 3. Sistemas de información completados y propuestas consolidadas**

##### **Actividades**

- 3.1. Asesorar y brindar asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades de la Agencia en el marco de los sistemas de información.
- 3.2. Apoyar a los diferentes proyectos de la Agencia y/o iniciativas tendientes a mejorar la calidad y completitud de la información concerniente a las Compras Públicas Estatales.
- 3.3. Asegurar el mantenimiento evolutivo necesario de los sistemas, tanto por cambios en la normativa como por nuevos procedimientos y/o ajustes sobre los ya existentes.

##### **Insumos**

- Consultores nacionales
- Bienes y servicios (hardware, licencias, desarrollos, etc.)

#### **Producto 4. Sistema de Compras Públicas fortalecido y compradores públicos capacitados**

##### **Actividades**

- 4.1. Desarrollar un modelo de madurez que permita diagnosticar la situación actual y los pasos

- a seguir para avanzar en la profesionalización de los compradores.
- 4.2. Apoyar las iniciativas y/o proyectos de la agencia tendientes a la implantación, registro y publicación de los planes anuales de compra en las organizaciones del Estado.
  - 4.3. Asesorar y apoyar a usuarios compradores y proveedores sobre la utilización de los diferentes sistemas, y sobre las compras públicas en general.
  - 4.4. Apoyar las iniciativas de Cooperación Sur-Sur de compras públicas con los países en donde ACCE identifique oportunidades, asegurando la representación del gobierno uruguayo en redes y mecanismos de cooperación regionales e internacionales que favorezcan el intercambio de conocimientos e instancias de cooperación.

### **Insumos**

- Consultores nacionales e internacionales
- Capacitación técnica
- Difusión (campañas, eventos, entre otros)
- Consultorías externas
- Adquisición de bienes y servicios, entre otros:
  - Pasajes, seguros de viaje
  - Viáticos
  - Pago de inscripciones
  - Servicio integral de eventos

## **Producto 5. ACCE fortalecida en sus cometidos y potestades de regulación y control**

### **Actividades**

- 5.1. Revisar y ajustar la Normativa y Cometidos de ACCE tendientes al fortalecimiento institucional de la Agencia, rediseñando sus cometidos a los efectos de incrementar sus potestades de regulación y control de la aplicación de buenas prácticas.

### **Insumos**

- Consultores nacionales e internacionales
- Capacitación técnica para la profesionalización de los niveles de conducción superior y técnico, así como para la capacitación del personal, formación de formadores y diseño de acciones formativas, en temas inherentes a las competencias de la Agencia
- Difusión (campañas, eventos, entre otros)
- Consultorías externas

### ***Alianzas***

Para la implementación del primer producto, vinculado a las mejoras en la normativa de compras públicas, los principales socios serán la Academia, el Tribunal de Cuentas, la Auditoría Interna de la Nación y los Organismos Internacionales, como ser la Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG).

Para el segundo -vinculado a una política de Compras Públicas Sustentables diseñada e implementada-, los socios son la sociedad civil, Ministerio de Industria, Energía y Minería y el Ministerio de Desarrollo Social, entre otros.

Referente al tercer producto – vinculado a los sistemas de información completados y propuestas consolidadas, los socios serán la Academia, AGESIC, y los usuarios de los sistemas.

En lo que refiere al cuarto producto – vinculado al fortalecimiento del Sistema de Compras Públicas y compradores públicos capacitados, se considera fundamental el apoyo de la Red Interamericana de Compras Gubernamentales en todo lo que refiere a mejores prácticas y capacitación, de la Academia, de los organismos públicos y de los funcionarios de compras.

En lo que refiere a iniciativas de la Cooperación Sur-Sur de compras públicas, los socios son los países que integran la RICG interactuando directamente con ACCE y también la propia RICG, organización en la cual actualmente Uruguay es integrante del Comité Ejecutivo. La Agencia Uruguay de Cooperación Internacional (AUCI) será un socio clave en el proyecto en este tema.

Sobre el quinto producto – que se vincula al fortalecimiento de la ACCE en sus cometidos y potestades de regulación y control, se tiene como principales socios a los organismos públicos, a la Academia y en particular el Instituto de Derecho Administrativo de la Facultad de Derecho de la Universidad de la República.

### ***Riesgos y Supuestos***

Los principales riesgos asociados a los objetivos que se persiguen, serían los siguientes:

- No aprobación o aprobación tardía en los ámbitos políticos correspondientes, de aquellas propuestas de mejora en la normativa referente a compras públicas.
- Que la aplicación de buenas prácticas en materia de políticas públicas sustentables quede supeditada a la voluntad de los organismos compradores, por falta de aprobación de la política por parte del Poder Ejecutivo.
- No contar en tiempo y forma con los insumos previstos, como ser consultores idóneos o bienes y servicios necesarios para la obtención de los productos señalados.

### ***Participación de las Partes Involucradas***

Los principales beneficiarios del proyecto son:

- **Los organismos públicos**
  - Destinatarios de los productos generados, los que se alinean con las buenas prácticas en materia de transparencia, eficiencia y eficacia en las compras del Estado.
- **La ciudadanía en general**
  - El aumento de la transparencia posibilita la información y el contralor que puede realizar la sociedad civil sobre la forma en que se gastan los dineros públicos.
  - La publicación de planes anuales de contrataciones permite conocer con más antelación cuáles son los proyectos de las administraciones públicas y eventualmente incidir en ellos para que tengan mejor impacto en la sociedad.
- **Los proveedores**
  - La mejora en los sistemas de información permite mayores posibilidades de participación en las oportunidades de negocio, asegurando la concurrencia y transparentando la toma de decisiones del Estado en sus procesos de contratación.
  - El registro histórico de antecedentes de proveedores compartido por todos los organismos públicos posibilita que los buenos proveedores vean compensados sus esfuerzos en cumplir con calidad sus contratos.

- **Los funcionarios públicos**

- Principales destinatarios de la Profesionalización de los Compradores Públicos.
- También se verán beneficiados al contar con mejores herramientas y capacidades para el cumplimiento de sus responsabilidades.

***Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr)***

Mediante la implementación del proyecto se analizarán experiencias exitosas de contratación pública en otros países con el fin de detectar posibilidades de mejora en los procedimientos en Uruguay.

***Conocimiento***

Como fruto del fortalecimiento institucional de la ACCE, se pretende completar la brecha que existe actualmente entre las compras públicas realizadas y las publicadas en el sitio de Compras Estatales. De este resultado se obtendrá un conocimiento real del universo de las compras públicas, lo que permitirá realizar análisis y formulación de políticas y estrategias para el abordaje de diferentes temáticas. Asimismo, el Observatorio de Compras Públicas estará brindando toda esa información al público, quedando disponible para el control de la sociedad civil, prensa, etc.

• ***Sostenibilidad y Escalamiento***

Un elemento clave para la sostenibilidad del Proyecto está relacionado con la utilización de los sistemas nacionales de información. En este contexto, ACCE utiliza al máximo los recursos existentes en el Estado e interopera con múltiples sistemas de información de distintos organismos públicos. Los sistemas de información se encuentran alojados en los sitios de Presidencia y del Ministerio de Economía y Finanzas. Hay interfaces generadas por ACCE que son consumidas por decenas de organismos, y al mismo tiempo ACCE recibe información de personas y empresas desde varias instituciones del Estado.

Por otra parte, las mejoras en la normativa de compras y el fortalecimiento de la Agencia en general contribuirá a la sostenibilidad de la política de compras en el Estado uruguayo.

---

## **IV. GESTIÓN DEL PROYECTO**

ACCE es una organización que mantiene operaciones continuas y que desarrolla proyectos a nivel nacional. Desde el inicio de su actividad cuenta con un área de Innovación y Proyectos que establece y evoluciona la metodología, procesos y herramientas para gestionar proyectos en la organización. La gestión de proyectos de ACCE está muy alineada a las buenas prácticas y recomendaciones del PMBOK® y la Agencia cuenta con profesionales con formación en gestión de proyectos brindada por el Project Management Institute.

El área Innovación y Proyectos depende directamente del Coordinador General, teniendo como objetivo apoyar a los Gerentes de Proyecto para que los proyectos de la Agencia sean gestionados bajo la misma metodología, procesos y herramientas; y a la vez realizar el seguimiento y control del portafolio para brindar información de valor al Consejo Directivo Honorario.

---

## V. MARCO DE RESULTADOS<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> El PNUD publica su información sobre proyectos (indicadores, líneas de base, metas y resultados) para cumplir con las normas de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI). Es necesario asegurarse de que los indicadores sean S.M.A.R.T. (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazos Establecidos), cuenten con líneas de base precisas y metas sostenidas por evidencia y datos confiables, y evitar abreviaturas para que los lectores externos comprendan los resultados del proyecto.

**Efecto previsto conforme lo establecido en el MECNUD: 3.1.** 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.

**Producto(s) Aplicable(s) según establecido en el Programa de País (CPD) del PNUD:** Las instituciones de la administración pública cuentan con herramientas y sistemas de información para planificar, ejecutar y evaluar la asignación del gasto y la inversión pública.

Instrumentos y planes de acción puestos en marcha para promover el uso de datos abiertos en el sector público y la supervisión de la transparencia en la gestión pública.

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO <sup>4</sup>	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)				METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	FINAL	
<b>Producto 1</b> Mejoras en la normativa de compras públicas que fortalezcan la regulación del sistema de compras públicas	1.1. Propuesta de Nuevo decreto de Convenios Marco	Regulación	0	2017	1	0	0	1	Regulación / ACCE
	1.2. Propuesta de Decreto de Apertura Electrónica Obligatoria	Regulación	0	2017	0	1	0	1	Regulación / ACCE
	1.3. Propuesta de Nuevo decreto de RUPE	Regulación	0	2017	0	0	1	1	Regulación / ACCE
<b>Producto 2</b> Política de Compras Públicas Sustentables diseñada e implementada	2.1. Propuesta de política	Regulación	0	2017	1	0	0	1	Regulación / ACCE
	2.2. Propuesta de Sectores y Productos con especificaciones de criterios de sustentabilidad	Regulación	0	2017	7	7	7	21	Regulación / ACCE
	2.3. Compradores públicos capacitados	Operaciones	0	2017	500	500	500	1500	Registro de inscripciones a eventos de capacitación. Operaciones / ACCE
<b>Producto 3</b> Sistemas de información completados y propuestas	3.1. Sistemas de información implementados	Tecnología	1	2017	3	3	3	10	Registro de administración de sistemas. Tecnología / ACCE

<sup>4</sup> Se recomienda que los proyectos utilicen indicadores de producto del Marco Integrado de Recursos y Resultados (IRRF) del Plan Estratégico, según resulte relevante, además de los indicadores de resultados específicos del proyecto. Los indicadores deben desagregarse por género o por otros grupos objetivo, según resulte relevante.

consolidadas	<b>3.2.</b> Propuestas consolidadas	Tecnología	1	2017	3	3	3	10	Registro de administración de sistemas. Tecnología / ACCE
<b>Producto 4</b> Sistema de Compras Públicas fortalecido y compradores públicos capacitados	<b>4.1.</b> Propuesta de Diseño de un sistema de gestión de contratos	Regulación	0	2017	0	0	1	1	Regulación / ACCE
	<b>4.2.</b> Propuesta de reglamentación de Plan Anual de Compras	Regulación	0	2017	1	0	0	1	Regulación / ACCE
	<b>4.3.</b> Eventos de cooperación Sur-Sur	Coordinación General	1	2017	2	2	2	7	Coordinación General / ACCE
	<b>4.4.</b> Diseño del Modelo de Madurez (MM)	Regulación	0	2017	0	1	0	1	Regulación / ACCE
	<b>4.5.</b> Primera evaluación de organismos usando el MM	Regulación	0	2017	0	0	1	1	Regulación / ACCE
	<b>4.6.</b> Compradores públicos capacitados	Operaciones	1000	2017	800	800	800	3400	Registro de inscripciones a eventos de capacitación. Operaciones / ACCE
<b>Producto 5</b> ACCE fortalecida en sus cometidos y potestades de regulación y control	<b>5.1.</b> Propuesta de nuevos cometidos	Coordinación General	0	2017	1	0	0	1	Coordinación General / ACCE
	<b>5.2.</b> Propuesta de nuevos instrumentos para el desempeño de ACCE	Coordinación General	0	2017	0	1	0	1	Coordinación General / ACCE

## VI. 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	Costo (si lo hubiese)
<b>Seguimiento del progreso en el logro de los resultados</b>	Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos (RRF por sus siglas en inglés) a fin de valorar 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.	NA
<b>Monitoreo y Gestión del Riesgo</b>	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.	NA
<b>Aprendizaje</b>	Se captarán en forma periódica los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de otros proyectos y asociados en la implementación y se integrarán al presente proyecto.	Anual (informe anual)	El equipo del proyecto capta las lecciones relevantes que se utilizarán para tomar decisiones gerenciales debidamente informadas.	NA
<b>Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto</b>	Se valorará la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de identificar sus fortalezas y	-Al momento del diseño del Proyecto (PAC)	La gerencia del proyecto revisará las fortalezas y debilidades que se utilizarán	NA



	debilidades e informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes.	-Durante la implementación (Anual) - Al momento del cierre del Proyecto	para la toma de decisiones informadas a fin de mejorar el desempeño del proyecto	
<b>Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción</b>	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.	NA
<b>Informe del Proyecto</b>	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 período.	Anual y al finalizar el proyecto (Informe Final)		NA
<b>Revisión del Proyecto (Junta Directiva del Proyecto)</b>	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.	Al menos una vez por año	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.	NA

## VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL<sup>56</sup>

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año			RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		2018	2019	2020		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
<b>Producto 1:</b>  <b>Mejoras en la normativa de compras públicas que fortalezcan la regulación del sistema de compras públicas</b>	1.1 Asesorar y brindar asistencia técnica al Poder Ejecutivo para la generación de productos que se encuentren alineados con las buenas prácticas en materia de transparencia, eficiencia y eficacia en las compras del Estado.	190.000	250.000	275.000	AGESIC /ACCE	RRGG	71300 Consultores nacionales	715.000
	1.2 Elaborar y promover propuestas normativas que incorporen mejores prácticas en el sistema de compras públicas.	20.000	20.000	20.000			72100 Contratos de Servicio	60.000
	<b>Subtotal para el Producto 1</b>							<b>775.000</b>

<sup>5</sup> En la decisión DP/2010/32 de la Junta Ejecutiva del PNUD se definen los costos y clasificaciones para la efectividad de los costos del programa y el desarrollo a ser cargados al proyecto.

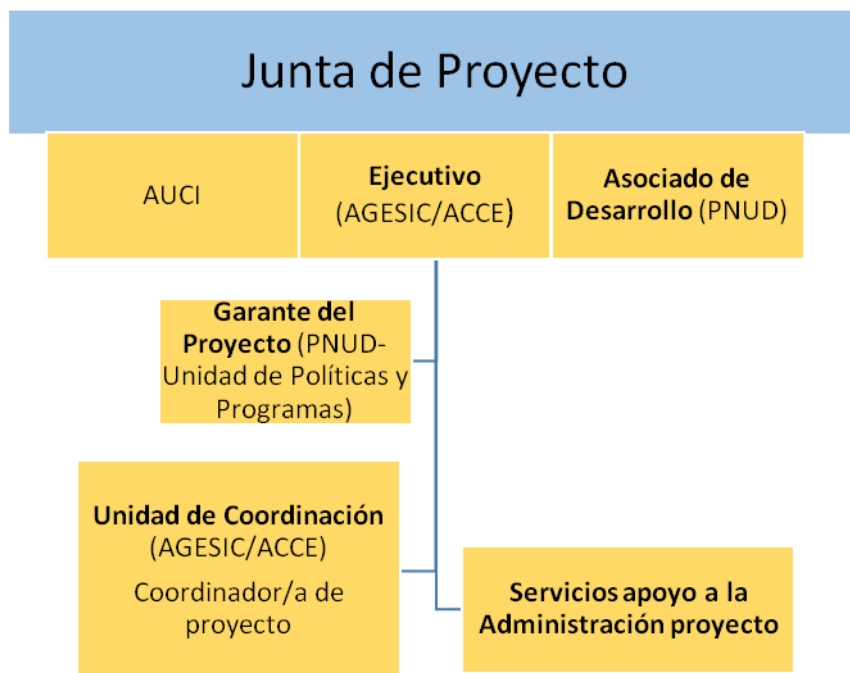
<sup>6</sup> Los cambios al presupuesto del proyecto que afectan el alcance (productos), fechas de finalización, o costos totales estimados del proyecto exigen una revisión formal del presupuesto que debe ser firmada por la Junta Directiva. En otros casos, el/la gerente de programa del PNUD podrá ser el único en firmar la revisión siempre que los otros firmantes no tengan objeciones. Por ejemplo, podrá aplicarse este procedimiento cuando el objetivo de la revisión sea simplemente reprogramar actividades para otros años.

<b>Producto 2:</b>  <b>Política de Compras Públicas Sustentables diseñada e implementada</b>	2.1 Analizar y promover mejoras a la normativa vigente	78.000	103.000	112.000	AGESIC /ACCE	RRGG	71300 Consultores nacionales	293.000
	2.2 Difundir y promover el uso efectivo de normas y programas	15.000	15.000	15.000			72100 Contratos de Servicio	45.000
		4.000	3.000	3.000			74500 Gastos varios	10.000
	2.3 Capacitar y sensibilizar a todos los involucrados	2.000	2.000	2.000			75700 Costos de capacitación	6.000
		5.000	5.000	5.000			74200 Costos de producción de audiovisuales e impresiones	15.000
	<b>Subtotal para el Producto 2</b>							
<b>Producto 3:</b>  <b>Sistemas de información completados y propuestas consolidadas</b>	3.1 Asesorar y brindar asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades de la Agencia en el marco de los sistemas de información.	145.000	192.000	211.000	AGESIC /ACCE	RRGG	71300 Consultores nacionales	548.000
	3.2 Apoyar a los diferentes proyectos de la Agencia y/o iniciativas tendientes a mejorar la calidad y completitud de la información concerniente a las Compras Públicas Estatales.							

	3.3 Asegurar el mantenimiento evolutivo necesario de los sistemas, tanto por cambios en la normativa como por nuevos procedimientos y/o ajustes sobre los ya existentes.	20.000	20.000	20.000			72100 Contratos de Servicio	60.000
<b>Subtotal para el Producto 3</b>								<b>608.000</b>
<b>Producto 4:</b>  <b>Sistema de Compras Públicas fortalecido y compradores públicos capacitados</b>	4.1 Desarrollar un modelo de madurez que permita diagnosticar la situación actual y los pasos a seguir para avanzar en la profesionalización de los compradores.	10.000	10.000	10.000	AGESIC/ACCE	RRGG	72100 Contratos de Servicio	30.000
	4.2 Apoyar las iniciativas y/o proyectos de la agencia tendientes a la implantación, registro y publicación de los planes anuales de compra en las organizaciones del Estado.	266.000	350.000	385.000			71300 Consultores nacionales	1.001.000
	4.3 Asesorar y apoyar a usuarios compradores y proveedores sobre la utilización de los diferentes sistemas, y sobre las compras públicas en general.							
	4.4 Apoyar las iniciativas de Cooperación Sur-Sur de compras públicas con los países en donde ACCE identifique oportunidades, asegurando la representación del gobierno uruguayo en redes y mecanismos de cooperación regionales e internacionales que favorezcan el intercambio de conocimientos e instancias de cooperación.	20.000	20.000	20.000			71600 Pasajes y Viáticos	60.000
		10.000	10.000	10.000			72100 Contratos de Servicio	30.000
		4.000	3.000	3.000			74500 Gastos varios	10.000

		<b>Subtotal para el Producto 4</b>						<b>1.131.000</b>
<b>Producto 5: ACCE fortalecida en sus cometidos y potestades de regulación y control</b>	5.1. Revisar y ajustar la Normativa y Cometidos de ACCE tendientes al fortalecimiento institucional de la Agencia, rediseñando sus cometidos a los efectos de incrementar sus potestades de regulación y control de la aplicación de buenas prácticas.	160.000	330.000	492.000	AGESIC/ACCE	RRGG	71300 Consultores nacionales	982.000
		18.000	18.000	18.000			75700 Costos de capacitación	54.000
		15.000	15.000	15.000			72100 Contratos de Servicio	45.000
		5.000	5.000	5.000			74200 Costos de producción de audiovisuales e impresiones	15.000
		29.386	37.254	40.759			74500 DPC/ISS Estimado	107.399
<b>Subtotal para el Producto 5</b>								<b>1.203.399</b>
<b>Subtotal Productos</b>		<b>1.016.386</b>	<b>1.408.254</b>	<b>1.661.759</b>				<b>4.086.399</b>
<b>Costo de Apoyo (GMS)</b>	GMS (3%)	30.491	42.248	49.853			75100 GMS	122.592
<b>TOTAL</b>							<b>4.208.991</b>	

## VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA



### Arreglos de Gestión

1. El Proyecto será implementado por la AGESIC 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 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 en función del calendario de transferencias definido por el Asociado.
4. 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
5. 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.

6. El PNUD recibirá y administrará los pagos de conformidad con las normas, los reglamentos, las políticas y los procedimientos del PNUD
7. Todos los estados de cuentas y estados financieros se expresarán en dólares de los Estados Unidos.
8. 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
9. 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 [programa/proyecto] en virtud del presente Acuerdo
10. 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.
11. 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.
12. 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, AGESIC actuará como Agente de Retención del IVA, que será financiado por Rentas Generales.
13. 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.
14. 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
  15. 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.
  16. 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.
  17. 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.



---

## IX. 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 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”.

El Asociado en la Implementación deberá asegurar la mejor relación calidad-precio, imparcialidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva en la gestión financiera de la implementación del proyecto. Este proyecto será implementado por AGESIC que será el encargado de implementar el proyecto de conformidad con sus reglamentaciones, reglas, prácticas y procedimientos financieros siempre y cuando no viole principio alguno de las Reglas y Regulaciones Financieras del PNUD. En todos los demás casos, se seguirán las Reglas y Regulaciones Financieras y los procedimientos de gestión del PNUD.

---

## X. GESTIÓN DE RIESGOS

### Entidad de Gobierno (NIM)

1. De conformidad con el Artículo III de la SBAA [*o las Disposiciones Suplementarias del Documento de Proyecto*], el Asociado en la Implementación tendrá la responsabilidad de la seguridad y protección del Asociado en la Implementación, de su personal, de su propiedad, y 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/aq\\_sanctions\\_list.shtml](http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml).
4. 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.
7. El Asociado en la Implementación tomará las medidas apropiadas para evitar el uso indebido de fondos, fraude o corrupción por parte de sus funcionarios, consultores, partes responsables,

subcontratistas y sub-receptores en la ejecución del proyecto o utilizando los fondos del PNUD. El Asociado en la Implementación velará por que sus políticas de gestión financiera, lucha contra la corrupción y lucha contra el fraude estén en vigor y se apliquen a todos los fondos recibidos del PNUD o por conducto del PNUD.

8. Los requisitos de los siguientes documentos, vigentes en el momento de la firma del Documento de Proyecto, se aplican al Asociado en la Implementación: (a) Política del PNUD sobre Fraude y otras Prácticas Corruptas y (b) Directrices de la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD. El Asociado en la Implementación acepta los requisitos de los documentos anteriores, los cuales son parte integral de este Documento de Proyecto y están disponibles en línea en [www.undp.org](http://www.undp.org).
9. En caso de que se requiera una investigación, el PNUD tiene la obligación de realizar las investigaciones relacionadas con cualquier aspecto de los proyectos y programas del PNUD. El Asociado en la Implementación proporcionará su plena cooperación, incluida la puesta a disposición del personal, la documentación pertinente y el acceso a los locales del Asociado en la Implementación (y de sus consultores, partes responsables, subcontratistas y subadjudicatarios), en las condiciones razonables que sean necesarias para los fines de una investigación. En caso de que haya una limitación en el cumplimiento de esta obligación, el PNUD consultará con el Asociado en la Implementación para encontrar una solución.
10. Los signatarios de este Documento de Proyecto se mantendrán informados de manera inmediata de cualquier incidencia de uso inapropiado de fondos, o alegación creíble de fraude o corrupción con la debida confidencialidad.

Cuando el Asociado en la Implementación sepa que un proyecto o actividad del PNUD, en su totalidad o en parte, es objeto de investigación por presunto fraude o corrupción, el Asociado en la Implementación informará al Representante Residente / Jefe de Oficina del PNUD, quien informará prontamente a la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD (OAI). El Asociado en la Implementación proporcionará actualizaciones periódicas al jefe del PNUD en el país y la OAI del estado y las acciones relacionadas con dicha investigación.(

11. El Asociado en la Implementación está conforme con que, cuando proceda, los donantes del PNUD (incluido el Gobierno), cuya financiación sea la fuente total o parcial de los fondos para las actividades objeto de este Documento de Proyecto, podrán solicitar recurso al Asociado en la Implementación para la recuperación de cualesquiera fondos determinados por el PNUD que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluso mediante fraude o corrupción, o que hayan sido pagados de otra manera que no sea conforme a los términos y condiciones del Documento del Proyecto.

Nota: El término "Documento del Proyecto", tal como se utiliza en esta cláusula, se considerará que incluye cualquier acuerdo subsidiario pertinente posterior al Documento del Proyecto, incluyendo aquellos con las partes responsables, subcontratistas y sub-receptores.

12. Cada contrato emitido por el Asociado en la Implementación en relación con el presente Documento de Proyecto incluirá una cláusula declarando que, en relación con el proceso de selección o en la ejecución del contrato, no se han dado, recibido o prometido ningún honorario, gratificación, descuento, regalo, comisión u otro pago que no sean los mostrados en la propuesta, y que el receptor de fondos del Asociado en la Implementación cooperará con todas y cada una de las investigaciones y auditorías posteriores al pago.
13. En caso de que el PNUD se refiera a las autoridades nacionales pertinentes para que se adopten las medidas legales apropiadas en relación con cualquier presunto incumplimiento relacionado con el proyecto, el Gobierno velará por que las autoridades nacionales pertinentes investiguen activamente las mismas y adopten las medidas legales adecuadas contra todas las personas que hayan participado en el proyecto, recuperará y devolverá los fondos recuperados al PNUD.
14. El Asociado en la Implementación se asegurará de que todas sus obligaciones establecidas en esta sección titulada "Gestión de Riesgos" se traspasan a cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario y que todas las cláusulas bajo esta sección tituladas "Cláusulas Estándar de Gestión de Riesgos" se incluyen, *mutatis mutandis*, en todos los subcontratos o subacuerdos celebrados con posterioridad al presente Documento de Proyecto.

## ANEXOS

- 1. Informe de Calidad del Proyecto**
- 2. Planilla de Análisis y Monitoreo de Riesgos**

# 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

- **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.)

- **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.

\*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

<p><b>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.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>3:</b> El proyecto responde a una de las tres áreas de trabajo para el desarrollo<sup>7</sup> especificadas en el Plan Estratégico; aborda al menos una de las áreas nuevas o emergentes<sup>8</sup>; 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).</li> <li><b>2:</b> El proyecto responde a una de las tres áreas de trabajo para el desarrollo<sup>1</sup>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).</li> <li><b>1:</b> Aunque el proyecto pueda responder a una de las tres áreas del trabajo de desarrollo<sup>1</sup> 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 desarrolloincluidas en el Plan Estratégico.</li> </ul>	3	2
	1	
	Evidencia	
<b>RELEVANCIA</b>		
<p><b>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.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>3:</b> 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)(para seleccionar esta opción, se debe cumplir con todas las condiciones).</li> <li><b>2:</b> 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. (para seleccionar esta opción, se debe cumplir con todas las condiciones).</li> <li><b>1:</b> 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.</li> </ul> <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	
	Evidencia	
<p><b>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.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>3:</b> 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.</li> <li><b>2:</b> 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.</li> <li><b>1:</b> 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.</li> </ul> <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	
	Evidencia	
<p><b>5. ¿El proyecto utiliza el análisis de temas de género en su diseño y responde a este análisis con medidas concretas</b></p>	3	2
	1	

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

<sup>8</sup> 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><b>para abordar las inequidades de género y empoderar las mujeres? (entre las alternativas 1 a 3, seleccione la que mejor corresponda al proyecto.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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 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>).</li> <li>• <b>2:</b> 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>).</li> <li>• <b>1:</b> 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.</li> </ul> <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><b>Evidencia</b></p>	
<p><b>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.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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>).</li> <li>• <b>2:</b> 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.</li> <li>• <b>1:</b> 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.</li> </ul> <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><b>3</b></p>	<p><b>2</b></p>
<p><b>ESTÁNDARES SOCIALES Y AMBIENTALES</b></p>		
<p><b>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.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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>).</li> <li>• <b>2:</b> 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.</li> <li>• <b>1:</b> 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.</li> </ul> <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><b>3</b></p>	<p><b>2</b></p>
<p><b>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.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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</li> </ul>	<p><b>3</b></p>	<p><b>2</b></p>

<p>proyecto(<i>para seleccionar esta opción, se debe cumplir con todas las condiciones</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2:</b> 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.</li> <li>• <b>1:</b> 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.</li> </ul> <p>*Nota: En caso de seleccionar la opción 1, debenespecificarse las acciones a tomar a nivel gerencial o una justificación de gestión sólida.</p>		
<p><b>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?</b> 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>	Sí	No
<p><b>GESTIÓN Y SEGUIMIENTO</b></p>		
<p><b>10. ¿Cuenta el proyecto con un marco de resultados sólido?(Entre las alternativas 1 a 3, seleccione la que mejor corresponda al proyecto.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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>).</li> <li>• <b>2:</b> 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>).</li> <li>• <b>1:</b> 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.</li> </ul> <p>*Nota: En caso de seleccionar la opción 1, debenespecificarse las acciones a tomar a nivel gerencial o una justificación de gestión sólida.</p>	3	<u>2</u>
	1	
	Evidencia	
<p><b>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?</b></p>	<u>Sí</u>	No
<p><b>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.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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>).</li> <li>• <b>2:</b> 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>).</li> <li>• <b>1:</b> 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.</li> </ul> <p>*Nota: En caso de seleccionar la opción 1, debenespecificarse las acciones a tomar a nivel gerencial o una justificación de</p>	3	<u>2</u>
	1	
	Evidencia	

gestión sólida.		
<b>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.)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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).</li> <li>• <b>2:</b> 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.</li> <li>• <b>1:</b> 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.</li> </ul> <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	<u>2</u>
	1	
	<b>Evidencia</b>	

## EFICIENCIA

<b>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).</b>	Sí	No
<b>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)?</b>	Sí	No
<b>16. ¿Se justifica y respalda el proyecto con estimaciones válidas?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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</li> <li>• <b>2:</b> 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.</li> <li>• <b>1:</b> El presupuesto del proyecto no se especifica a nivel de actividad y/o quizás no se encuentre capturado en un presupuesto plurianual.</li> </ul>	3	<u>2</u>
	1	
	<b>Evidencia</b>	
<b>17. ¿La Oficina de País está recuperando totalmente los costos de implementación del proyecto?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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).</li> <li>• <b>2:</b> 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.</li> <li>• <b>1:</b> 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.</li> </ul> <p>*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.</p>	<u>3</u>	2
	1	
	<b>Evidencia</b>	

## EFFECTIVIDAD



<b>18. ¿La modalidad escogida es la más apropiada? (Entre las alternativas 1 a 3, seleccione la que mejor corresponda al proyecto.)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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 <i>(para seleccionar esta opción, se debe cumplir con todas las condiciones)</i>.</li> <li>• <b>2:</b> 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.</li> <li>• <b>1:</b> No se han realizado las evaluaciones requeridas, pero puede existir cierta evidencia de que se hayan considerado las opciones de modalidades de implementación.</li> </ul> <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	<u>2</u>
	1	
	Evidencia	
<b>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?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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.</li> <li>• <b>2:</b> 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.</li> <li>• <b>1:</b> 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.</li> </ul> <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	<u>2</u>
	1	
	Evidencia	
<b>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?</b>	<u>Sí</u>	No
<b>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.</b> <p>*Nota: En caso de seleccionar "no", deben especificarse las acciones a tomar a nivel gerencial o una justificación de gestión sólida.</p>	Sí	<u>No</u>
Evidencia		
<b>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.)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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.</li> <li>• <b>2:</b> El proyecto tiene un plan de trabajo y presupuesto que cubren la duración del proyecto a nivel de productos.</li> <li>• <b>1:</b> El proyecto no cuenta aún con un plan de trabajo y presupuesto que cubran la duración del proyecto.</li> </ul>	<u>3</u>	2
	1	
	Evidencia	
<b>SOSTENIBILIDAD Y APROPIACIÓN NACIONAL</b>		
<b>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.)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> Los asociados nacionales se apropiaron plenamente del proyecto y lideraron el proceso de desarrollo del proyecto junto con el PNUD.</li> <li>• <b>2:</b> El proyecto fue desarrollado por el PNUD, en estrecha colaboración con sus asociados nacionales.</li> <li>• <b>1:</b> El proyecto fue desarrollado por el PNUD con participación limitada o nula de los asociados nacionales.</li> </ul>	<u>3</u>	2
	1	
	Evidencia	
<b>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, seleccione la que mejor corresponda al proyecto):</b>	<u>3</u>	2.5
	2	1.5
	1	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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.</li> <li>• <b>2.5:</b> 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.</li> <li>• <b>2:</b> 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.</li> <li>• <b>1.5:</b> 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.</li> <li>• <b>1:</b> 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.</li> </ul>	<b>Evidencia</b>	
<b>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.)</b>	<u>Sí</u>	No
<b>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)?</b>	<u>Sí</u>	No

**ANEXO 2. Planilla de Análisis y monitoreo de riesgos.**

#	Descripción del riesgo	Fecha de identificación	Tipo (Ambiental, Financiero, Operativo, Organizacional, Político, Regulatorio, Estratégico, Otro)	Descripción del efecto del riesgo. Probabilidad (P) e Impacto (I) (Escala 1-5; 1: bajo, 5: alto)	Medidas de mitigación/ Respuesta de la Gerencia	Responsable de monitorear el riesgo
1	No aprobación o aprobación tardía en los ámbitos políticos correspondientes, de aquellas propuestas de mejora en la normativa referente a compras públicas.	Firma del Proyecto	Político	P,3 I,5	Lograr un compromiso a nivel político de los diferentes actores, concientizando de la importancia de incorporar las mejoras que se propongan.	AGESIC/ACCE
2	Que la aplicación de buenas prácticas en materia de políticas públicas sustentables quede supeditada a la voluntad de los organismos compradores, por falta de aprobación de la política por parte del Poder Ejecutivo.	Firma del Proyecto	Estratégico/Político	P,3 I,4	Lograr concientizar al sistema político sobre la relevancia de las políticas públicas sustentables. Incorporar estas políticas en la agenda social, logrando el apoyo de la sociedad civil.	AGESIC/ACCE
3	El no contar en tiempo y forma con los insumos previstos, como ser consultores idóneos o bienes y servicios necesarios para la obtención de los productos señalados.	Firma del Proyecto	Operativo	P,3 I,5	Relevar adecuadamente las necesidades y gestionarlas de manera adecuada. Buscar apoyos externos para aquellas actividades que no cuenten con financiamiento propio.	AGESIC/ACCE

