

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

URUGUAY

**APOYO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA
ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA (ANEP)**

(UR-T1108)

DOCUMENTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA

Este documento fue preparado por el equipo compuesto por: Jesús Duarte (EDU/CUR) Jefe de Equipo; Emilio Pineda (FMM/CUR) Co-jefe de equipo; Jorge Kaufmann (IFD/ICS); Nicolás Dassen (IFD/ICS); Miguel Baruzze (CSC/CUR); Felipe Lisboa Capella (LEG/SGO); David Salazar (FMP/CUR); Pablo Puente (FMP/CUR); y Livia Mueller (SCL/EDU)

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública

**APOYO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA GESTIÓN POR RESULTADOS
EN LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA
(ANEP)**

UR-T1108

CERTIFICACIÓN

Por la presente certifico que esta cooperación técnica fue aprobada para financiamiento con recursos provenientes del capital ordinario PRODEV - Subcuenta B (PRO) de conformidad con la comunicación suscrita con fecha 27 de setiembre de 2013 por Goro Mutsuura (ORP/GCM). Igualmente, certifico que existen recursos disponibles PRODEV - Subcuenta B (PRO) hasta por la suma de US\$500.000 para financiar las actividades descritas y presupuestadas en este documento. La reserva de recursos representada por esta certificación es válida por un periodo cuatro (4) meses calendarios contados a partir de la fecha elegibilidad del proyecto. Si el proyecto no fuese aprobado por el BID dentro de ese plazo, los fondos reservados se considerarán libres de compromiso, requiriéndose la firma de una nueva certificación para que se renueve la reserva anterior. El compromiso y desembolso de los recursos correspondientes a esta certificación sólo debe ser efectuado por el Banco en dólares americanos. Esta misma moneda será utilizada para estipular la remuneración y pagos a consultores, a excepción de los pagos a consultores locales que trabajen en su propio país, quienes recibirán su remuneración y pagos contratados en la moneda de ese país. No se podrá destinar ningún recurso del Fondo para cubrir sumas superiores al monto certificado para la implementación de esta operación. Montos superiores al certificado pueden originarse de compromisos estipulados en contratos que sean denominados en una moneda diferente a la moneda del Fondo, lo cual puede resultar en diferencias cambiarias de conversión de monedas sobre las cuales el Fondo no asume riesgo alguno.

AM
27/28/13

Sonia M. Rivera

Sonia M. Rivera
Jefe.

Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento
ORP/GCM

Oct 29, 2013

Fecha

APROBACIÓN

Aprobado

Emiliana Vegas

Emiliana Vegas
Jefe de División
División de Educación
SCL/EDU

10/30/13

Fecha

Documento de Cooperación Técnica

I. INFORMACIÓN BÁSICA DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA (CT)

País:	Uruguay
Nombre de la CT:	Apoyo para el establecimiento de una Gestión por Resultados en la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP)
Número de CT:	UR-T1108
Nombre del Préstamo/Garantía Asociado:	N/A
Número del Préstamo/Garantía Asociado:	N/A
Jefe de Equipo/Miembros:	Jesús Duarte (EDU/CUR) Jefe de Equipo; Emilio Pineda (FMM/CUR) Co-jefe de equipo; Jorge Kaufmann (IFD/ICS); Nicolás Dassen (IFD/ICS); Miguel Baruzze (CSC/CUR); Felipe Lisboa Capella (LEG/SGO); David Salazar (FMP/CUR); Pablo Puente (FMP/CUR); y Livia Mueller (SCL/EDU)
Tipo	Apoyo al Cliente
Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	20 de junio de 2013
Donantes que proveerán financiamiento:	Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV)
Beneficiario:	Administración Nacional de Educación Pública (ANEP)
Agencia Ejecutora y nombre de contacto:	La ANEP, Hector Bouzon, Director Sectorial de Programación y Presupuesto de la ANEP
Financiamiento Solicitado del BID:	US\$ 500,000
Contrapartida Local, si hay:	US\$ 50,000
Periodo de Desembolso y Ejecución:	36 meses – 24 meses
Fecha de Inicio requerido:	1 de noviembre de 2013
Tipos de consultores:	Consultores individuales y firmas consultoras
Unidad de Preparación:	SCL/EDU y FMM/CUR
Unidad Responsable de Desembolso:	EDU/CUR
CT incluida en la Estrategia de País (s/n)	No
CT incluida en CPD (s/n):	Sí
Sector Prioritario GCI-9:	Política social para la equidad y productividad

II. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DE LA CT

- 2.1 **Objetivo.** El objetivo general de esta CT es contribuir a la mejora de la gestión de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) en Uruguay, a través del establecimiento de una Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), en particular de un Presupuesto por Programas. Los objetivos específicos son los siguientes: i) apoyar al fortalecimiento de la gestión orientada a mejorar la eficiencia y la transparencia en el gasto educativo; ii) mejorar la calidad de la información sobre los salarios, gastos e inversiones por centro educativo, modalidades educativas, departamentos, regiones y Consejos; y iii) apoyar acciones relativas a la mejora de los procesos, que permitan elevar la eficiencia, transparencia y el monitoreo en la gestión de la ANEP.
- 2.2 **Justificación.** El sistema educativo uruguayo ha presentado indicadores de cobertura históricamente altos en la región: en primaria la cobertura es universal, el acceso escolar para la población de 5 años es mayor al 95% y se han dado avances significativos en 4 años

(más de 80%) y 3 años de edad (cerca de 60%). Prácticamente todos los jóvenes de 12 a 14 años asisten a un centro educativo y entre 15 y 17 años son más del 80%. En la última década los diferentes gobiernos han realizado un esfuerzo sostenido por mejorar la calidad y la eficiencia interna del sistema. En primaria, los modelos de escuelas de tiempo completo y otros programas focalizados en población socioculturalmente vulnerable, han reducido en forma sostenida y significativa las tasas de repitencia. En igual período Uruguay registra reformas institucionales y curriculares importantes, con énfasis en la educación secundaria y técnica. Los esfuerzos por mejorar la educación uruguaya han sido acompañados con un aumento significativo del gasto público en educación (GPE), que pasó de 3,15% del PIB en 2004 a 4,6% en 2012 representando la ANEP un 3,2% del GPE en ese último año¹.

- 2.3 Las mejoras y la eficiencia alcanzadas en el sector educativo son, sin embargo, insuficientes, presentándose dos importantes desafíos relacionados con la calidad de la enseñanza y el logro de tasas más altas de escolaridad en el segmento más pobre de la población. No obstante los avances recientes en calidad, sólo 25% de los jóvenes uruguayos que rindieron la prueba PISA del 2009 superan el promedio de los países de la OECD y sólo 8% el promedio de los cinco mejores países en PISA. Igualmente, los jóvenes uruguayos, en particular los que presentan una mayor vulnerabilidad social, no logran tasas de graduación adecuadas, ni los conocimientos y habilidades que le permitan competir en el mundo globalizado (dos tercios de los jóvenes de 20 años no han completado la enseñanza media).
- 2.4 Por otro lado, algunos estudios comparativos sugieren que el sector educativo uruguayo tiene espacio para incrementar la eficiencia de su gasto y mejorar sus resultados sin generar presiones por incrementos significativos en el mismo². Las autoridades educativas del país son conscientes de las posibilidades de mejoras derivadas de ganancias en la eficiencia de la gestión. Así, la ANEP, en conjunto con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), y con el apoyo del Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV) del Banco, ha venido realizando, de forma reciente, diferentes actividades para mejorar la eficiencia y transparencia del gasto en educación en el país. En ese contexto, el diagnóstico del Sistema de Evaluación del PRODEV (SEP), detectó varias debilidades para lograr una GpRD, entre las que se destacan: i) ausencia de indicadores anuales sistematizados de eficiencia relativos a los costos de los bienes y servicios en el sector educativo público; ii) ausencia de indicadores anuales sistematizados de eficiencia relativos a la cobertura de los bienes y servicios; y iii) necesidad de fortalecer los sistemas de planificación, remuneración, monitoreo y evaluación que incentiven la obtención de los resultados organizacionales.
- 2.5 La gestión de la educación en Uruguay tiene además un reto adicional derivado de la complejidad institucional establecida para su administración. A diferencia de otros países de la región, donde el organismo rector es un ministerio sectorial, en Uruguay el sistema nacional de educación se integra por tres instituciones principales: i) el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), responsable de la coordinación de las políticas educativas; y ii) dos entes autónomos, la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP),

¹ Fuente: Rendición de Cuentas y Balance de Ejecución Presupuestal 2012.

² Ver: Afonso A, Romero A, Monsalve E, "Public Sector Efficiency: Evidence for Latin America", IADB Discussion Paper, No. IDB-DP-279.

responsable de formular e instrumentar políticas educativas en la educación inicial, primaria y media; y la Universidad de la República (UDELAR), que gobierna la educación superior universitaria. Las tres instituciones integran el Sistema Nacional de Educación Pública (SNEP). Por su parte, la ANEP está dirigida por un órgano rector, el Consejo Directivo Central (CODICEN), que orienta la gestión de los diversos niveles educativos organizados en tres Consejos de Educación: Inicial y Primaria (CEIP), Secundaria (CES) y Técnico Profesional (CETP) y por el Consejo de Formación en Educación (CFE). Esta organización institucional impone desafíos de planificación, coordinación y de compatibilidad de los sistemas de información de los insumos, productos y resultados del sector.

- 2.6 Por ejemplo, dada la separación funcional entre los diferentes Consejos (CEIP, CES y CETP), los datos básicos para la gestión de los docentes de los niveles inicial, primario y secundario son difíciles de consolidar. Cada Consejo maneja bases de datos diferentes con procesos disímiles, complejos y engorrosos, generando sobrecarga de trabajo a los centros escolares y a las inspecciones departamentales. Buena parte de los procesos que se usan para los pagos de salarios, horas extras, viáticos y las demás actividades de administración del cuerpo docente y no docente aún son en papel, a pesar de que al mismo tiempo la información es levantada electrónicamente para otros fines. De otro lado, los sistemas de información de cada consejo no se hablan entre sí. En los consejos los organigramas tienden a ser provisorios y tentativos y buena parte de las funciones y responsabilidades están identificadas en personas, y no en puesto de trabajo. En su mayoría, en los Consejos es reciente (y aun parcial) la introducción de instrumentos adecuados para tener una mirada integral y oportuna del funcionamiento de los diferentes sistemas de información y monitoreo³.
- 2.7 La mejora continua de la gestión es uno de los objetivos que persigue la ANEP, en el entendido de que la generación de insumos de mayor calidad a partir de la puesta en funcionamiento de un Presupuesto por Programas, permitirá a los tomadores de decisiones realizar los ajustes necesarios a los distintos programas y proyectos que conforman la política educativa del país. Así, surge la necesidad de implementar una Gestión por Resultados (GpRD) que permita avances en la gestión administrativa y educativa, en la generación de información de calidad y en la sistematización de proceso, los que contribuirán en orientar de manera más eficiente y transparente el gasto público en educación.
- 2.8 Otras áreas del sector público uruguayo ya han abordado la difícil tarea de implementar un nuevo esquema presupuestal acorde con una GpRD, que supone una innovación de envergadura para los diferentes ministerios y áreas que lo componen, por ser sus criterios, enfoque y metodología totalmente nuevos y diferentes a los métodos tradicionales, y han obtenido avances en la implementación de esta innovación modernizadora. La ANEP – como actor central del sector de la educación – se puede beneficiar de las lecciones aprendidas en otras instituciones públicas.

³ Por ejemplo, a través del Programa de Apoyo a la Educación Media y Técnica y a la Formación en Educación (UR-L1050), financiado por el Banco, se han introducido algunas mejoras en los sistemas de información de ANEP.

- 2.9 Teniendo en cuenta lo anterior el Gobierno de Uruguay, a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP), ha solicitado esta Cooperación Técnica al Banco para mejorar la gestión de la ANEP según los objetivos anteriormente mencionados.

III. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES/COMPONENTES Y PRESUPUESTO

- 3.1 **Componente 1. Gestión de Programas (US\$100 mil).** El objetivo del componente es apoyar al fortalecimiento de la gestión del gasto educativo mediante un sistema de indicadores anuales sistematizados que midan la eficiencia de los costos de los bienes y servicios. Esto se lograra específicamente a través de las siguientes actividades: i) el diseño de un conjunto de indicadores de eficiencia y transparencia relativos a los costos y cobertura de los bienes y servicios educativos de la ANEP, con una propuesta de mejora sobre los existentes; ii) desarrollo de un sistema de información vinculado al Presupuesto por Programas que permita dar seguimiento de forma anual a los indicadores propuestos; y iii) la realización de un estudio a nivel agregado que evalúe la eficiencia, y transparencia del gasto público en el sector.
- 3.2 **Componente 2. Presupuesto por Programa (US\$ 200 mil).** El objetivo del componente es fortalecer la implantación de una GpRD en la ANEP a través de mejoras en la calidad y oportunidad de la información de los gastos por centros educativos, departamentos y otras dimensiones funcionales y geográficas. Las actividades a realizar son: i) reajuste del plan de acción para la implementación del presupuesto por programas y su adecuación e integración al relevamiento de procesos realizado en base a la información obtenida de los centros educativos; ii) propuesta de reformulación de los organigramas vigentes en cada Consejo de Educación en vista a las nuevas funciones y áreas que demandará la implementación del GpRD; iii) financiación de las consultorías y la asistencia técnica necesaria para desarrollar e implementar el plan de acción descrito; iv) capacitación de los funcionarios responsables de los diferentes procesos de presupuestación de la ANEP en el nuevo enfoque y sistemas informáticos; y v) análisis del alcance inicial del Presupuesto por Programas, que permita determinar si se realiza de forma piloto en un Consejo, en un proceso (i.e. liquidación de sueldos) o en el conjunto de la ANEP.
- 3.3 **Componente 3. Reingeniería de Procesos en la ANEP (US\$ 180 mil).** El objetivo de este componente es el de contribuir a la mejora de la gestión y el monitoreo, mediante una reingeniería de procesos con el propósito de generar la integración entre los distintos sistemas informáticos, facilitando el flujo de la información y eliminando procesos manuales intermedios. A partir del análisis y diagnóstico realizado, se financiarán acciones para: i) desarrollar e implementar las herramientas informáticas necesarias para implementar el plan de acción; ii) diseño e implementación de un plan estratégico para la sensibilización y capacitación de los cambios a introducir y del personal involucrado; y iii) capacitación de los funcionarios responsables de los diferentes procesos en relación al nuevo enfoque y sistemas informáticos de GpRD. Las actividades descritas en 3.1, 3.2 y en este párrafo serán realizadas por consultores individuales.
- 3.4 Los segmentos del sistema educativo Uruguayo que este proyecto beneficiara son educación inicial y básica y educación media y técnica vocacional. Por otro lado, las actividades de sensibilización y capacitación beneficiarán tanto a los funcionarios de la

ANEP y sus diferentes Consejos, como al personal de las instituciones educativas responsables de la administración escolar.

3.5 Los productos más importantes que se obtendrán con la presente CT se presentan a continuación:

Tabla IV-1: Matriz Indicativa de Resultados

Producto	#	Tipo	Indicador	Fecha de Entrega	Fuente de Verificación
Conjunto de indicadores de eficiencia y transparencia relativos a los costos y cobertura de los bienes y servicios educativos de la ANEP	1	Informe de consultoría	Set de Indicadores definidos para incorporar en el Sistema de Planificación y Evaluación	30/6/2014	Reportes de seguimiento de la CT
Estudio que evalúe la eficiencia, y transparencia del gasto público en el sector	1	Informe de consultoría	Estudio elaborado	31/9/2014	Reportes de seguimiento de la CT
Plan de acción para la implementación del presupuesto por programas aprobado por el CODICEN	1	Informe de consultoría	Plan aprobado	28/2/2014	Reportes de seguimiento de la CT
Propuesta de reformulación de los organigramas vigentes en cada Consejo de Educación según la implementación del GpRD	1	Informe de consultoría	Al menos dos Consejos con Organigramas ajustados	30/8/2014	Reportes de seguimiento de la CT
Interfaces para la conexión del GpRD con el Sistema Integral de Información Financiera (SIIF) implementadas	1	Informe de consultoría	Interface realizada o proceso automatizado	31/12/2014	Reportes de seguimiento de la CT
Interfaces para la conexión de los sistemas de administración y liquidación de haberes para docentes y no docentes de los diferentes Consejos	1	Informe de consultoría	Interfaces realizadas	31/12/2014	Reportes de seguimiento de la CT
Interfaces para la conexión de los sistemas contables de los diferentes Consejos	1	Informe de consultoría	Interfaces realizadas	31/12/2014	Reportes de seguimiento de la CT
Presupuesto por Programas implantado en un Consejo o en un proceso dentro de la ANEP	1	Informe de consultoría	Sistemas involucrados en el proceso o del Consejo seleccionado, conectados entre sí	31/12/2015	Reportes de seguimiento de la CT
Plan estratégico para la sensibilización del personal involucrado en los cambios a introducir en ANEP	1	Informe de consultoría	90% del personal involucrado con conocimiento de las reformas a introducir	31/12/2014	Reportes de seguimiento de la CT
Funcionarios responsables de los diferentes procesos de presupuestación de la ANEP capacitados en el nuevo enfoque y sistemas informáticos	3	Talleres	Unidades Presupuestales en funcionamiento en 4 Consejos y con sistema informático operativo	31/12/2015	Reportes de seguimiento de la CT
Informe final	1	Informe de consultoría	Objetivos alcanzados de la CT	31/12/2015	Reportes de seguimiento de la CT

- 3.6 El monto requerido para financiar las actividades de la CT es de \$550,000 según se presenta en la Tabla IV-2.

Tabla IV-2: Presupuesto indicativo en \$US

Descripción	BID	Contraparte	TOTAL
Componente 1. Gestión de Programas ⁴	100,000	-	100,000
Componente 2. Presupuesto por Resultados ⁵	200,000	50,000	250,000
Componente 3. Reingeniería de Procesos ⁶	180,000	-	180,000
Auditoría	20,000	-	20,000
TOTAL	500,000	50,000	550,000

- 3.7 EDU/CUR es el responsable de la supervisión de la CT con apoyo de FMM/CUR.

IV. AGENCIA EJECUTORA Y ESTRUCTURA DE EJECUCIÓN

- 4.1 La CT será ejecutada por la ANEP, quien contratará los bienes, servicios y consultorías necesarias para el proyecto de acuerdo con los documentos GN-2349-9 and GN-2350-9. La ANEP tienen amplia trayectoria en ejecución de operaciones con el Banco, entre ellas el Programa de Apoyo a la Educación Media y Técnica y a la Formación en Educación (PAEMFE – 2480/OC-UR), actualmente en ejecución.

V. RIESGOS IMPORTANTES

- 5.1 Los riesgos asociados a esta operación son bajos. La ANEP cuenta con bastante experiencia en la ejecución de proyectos de cooperación técnica con agencias multilaterales y con el Banco y tienen la capacidad para desarrollar las diferentes actividades previstas en la presente operación.

VI. EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO

- 6.1 Ninguna.

VII. SALVAGUARDIAS AMBIENTALES

- 7.1 La clasificación para esta CT de acuerdo a las salvaguardias ambientales (ESG) es “C”. Dadas las características del proyecto no se esperan riesgos ambientales ni sociales negativos en la implementación de la CT.

Anexos:

- Anexo I: [Ayuda Memoria](#)
- Anexo II: [Términos de Referencia](#)
- Anexo III: [Plan de Adquisiciones](#)

⁴ Las actividades a realizarse corresponden a consultorías, con excepción del 20% del presupuesto de cada componente que se dirigirá a capacitación. La única excepción es el componente 2, en que se desarrollará un sistema de software.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

URUGUAY
Ayuda Memoria
Misión de Programación
(20 y 21 de septiembre de 2012)

Antecedentes:

1. El 20 y 21 de septiembre de 2012, se realizó en Montevideo una Misión de Programación con Uruguay. La Misión tuvo por objetivo acordar el Programa Operativo 2013.
2. La Misión fue presidida por Jose Luis Lupo, Gerente General del Departamento del Cono Sur; e integrada por Juan Jose Taccone, Representante en Uruguay; Sergio Ríos, Jefe de Operaciones en Uruguay y Pablo Molina, Coordinador de País.
3. La Misión sostuvo reuniones con Fernando Lorenzo, Ministro de Economía y Finanzas, Michael Borchardt, Director de la Unidad de Presupuesto del MEF, Victoria Buscio, Unidad de Gestión de Deuda, y Mariella Maglia, Coordinadora de la Unidad de Relacionamento con Organismos Multilaterales. También participó Marcelo Bisogno, Director Ejecutivo por Uruguay, Paraguay y Bolivia.

Temas tratados:

4. El Banco informó que del Programa Operativo 2012 por US\$322.3MM¹, se han aprobado a la fecha 6 operaciones² de préstamo por un total de US\$ 230.5 millones: 4 préstamos con garantía soberana por US\$ 163 millones y 2 préstamos sin garantía soberana por US\$ 67.5 millones.

Proyecto	Nombre	Monto	Aprobación
UR-L1062	Programa de Gestión Integrada Local de Seguridad Ciudadana	5.0	Aprobado
UR-L1071	Programa de Apoyo a Futuros Empresarios	8.0	Aprobado
UR-L1074	Capacidad Institucional MEF	3.0	10-Oct-12
UR-L1075	Financiamiento Sup. al Programa Integrado de Saneamiento de Ciudad de la Costa	9.00	26-Sep-12
UR-L1081	Segunda operacion Programa Integrado de Saneamiento de Ciudad de la Costa	27.3	26-Sep-12
UR-L1079	Programa de Transporte Urbano de Montevideo II	70.0	21-Nov-12
UR-L1070	Proyecto de Generación Eléctrica Ciclo Combinado Punta del Tigre	200.0	19-Dic-12
Total		322.3	

El Banco y el país, realizarán todos los esfuerzos para aprobar en el 2012 los programas UR-L1079 Programa de Transporte de Montevideo II y el UR-L1070 Proyecto de Generación Eléctrica Ciclo Combinado Punta del Tigre. El Gobierno confirmó al Banco la prioridad de ambos programas. Con respecto a la UR-L1079 Programa de Transporte Urbano de Montevideo II, se están asignando US\$18,3MM del cupo correspondiente al 2013 (US\$292MM). Asimismo se han aprobado durante el 2012: 6 Cooperaciones Técnicas por US\$ 2.30 millones y 2 operaciones del FOMIN por US\$ 0.25 millones.

5. En cuanto a la programación 2013, se acordó lo siguiente: Aprobar operaciones por US\$640MM de los cuales, US\$274.70MM corresponden a la asignación regular del 2013 y US\$366.3 MM corresponderían a la utilización de la facilidad de reasignación que el país hará efectiva próximamente. Hasta la fecha, se ha identificado un PBL/DDO ampliado por US\$550MM, (US\$184.7MM corresponden al cupo regular y el monto restante de la facilidad de reasignación); y los siguientes préstamos de inversión: Programa de Historias Clínicas por US\$5MM, Programa de Apoyo a la Dirección de Medio

¹ El cupo en 2012 fue de US\$ 304MM.

² En diciembre de 2011 se aprobaron dos operaciones con garantía soberana (UR-L1038 Programa de Desarrollo Local y Gestión Subnacional por US\$70MM, y UR-L1067 Programa de Infraestructura Vial II por US\$80MM); y una operación sin garantía soberana (UR-L1059 Estancias del Lago por US\$65MM)

Ambiente por US\$5MM, y Programa de Mejoramiento de Barrios por US\$70MM (u otra de monto similar, o una operación de inversión adicional, a definir próximamente).

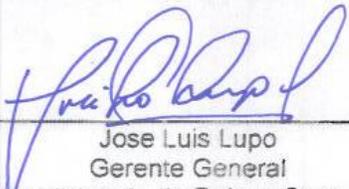
6. Asimismo, se acordó el Programa Indicativo de Cooperación Técnica para el 2013, que incluye 11 operaciones por US\$5MM según el siguiente detalle:

Programación 2013: Cooperación Técnica	
Proyectos	Monto (miles)
Apoyo al Presupuesto por Programas en el Sector Educación.	\$500
Apoyo a la Implementación de Uruguay Crece Contigo.	\$500
Apoyo a la Formación y Habilidades de los RRHH para los Sectores Productivos.	\$500
Apoyo a la formulación y evaluación de políticas públicas en seguridad social.	\$500
Apoyo a la Implementación de la Política de Vivienda.	\$300
Plataforma de Gestión de Servicios Tecnológicos y Soluciones Integrales para el Sector Agroindustrial.	\$400
Modelo de Negocio Puerto de Aguas Profundas.	\$700
Estudio de Factibilidad y Diseño para el Desarrollo de la Infraestructura de Saneamiento en el Área Metropolitana.	\$500
Cooperación Técnica de Apoyo para el Desarrollo de la Planta Regasificadora de Montevideo.	\$500
Programa de Apoyo a la Integración Fronteriza Uruguay-Brasil.	\$300
Fortalecimiento de la Dirección Nacional de Catastro	\$300
TOTAL 2013 (11 proyectos)	US\$5,000

El Banco agradece a las autoridades del MEF por el apoyo brindado en la realización de esta Misión.

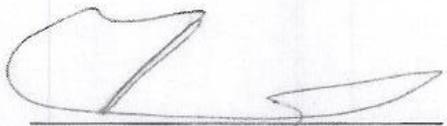


Fernando Lorenzo
Ministro de Economía y Finanzas



Jose Luis Lupo
Gerente General
Departamento de Países Cono Sur
Banco Interamericano de Desarrollo

Marcelo Bisogno
Director Ejecutivo por Uruguay, Paraguay
y Bolivia
Banco Interamericano de Desarrollo



Juan Jose Taccone
Representante
Banco Interamericano de Desarrollo

TÉRMINOS DE REFERENCIA

PAÍS:	Uruguay
NOMBRE DEL PROYECTO:	Apoyo para el establecimiento de una Gestión por Resultados en la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP)
NÚMERO DEL PROYECTO:	UR-T1108
NOMBRE DE LA CONSULTORÍA:	Especialista para el Diseño de Indicadores de seguimiento del Presupuesto por Programas en la ANEP

I. ANTECEDENTES

- 1.1 La Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) se encuentra en proceso de implementación de un Presupuesto por Programas. Esta decisión se fundamenta en el convencimiento de que la mejora continua de la gestión permitirá la generación de insumos de mayor calidad que redundará en beneficios para la ANEP en la toma de decisiones. Por este motivo surge la necesidad de implementar una Gestión Por Resultados (GpRD) que permita avances en la gestión administrativa y educativa, en la generación de información de calidad y en la sistematización de los procesos. Todo ello en miras a orientar el gasto público en educación de una manera más eficiente y transparente.
- 1.2 El Gobierno de Uruguay cuenta con una cooperación técnica financiada por el Gobierno xxxx que tiene por objetivo contribuir a la mejora de la Gestión de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) en Uruguay, a través del establecimiento de una Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), en particular de un Presupuesto por Programas.
- 1.3 Los objetivos específicos son: i) apoyar al fortalecimiento de la gestión orientada a mejorar la eficiencia en el gasto educativo; ii) mejorar la calidad de la información sobre los salarios, gastos e inversiones por centro educativo, modalidades educativas, departamentos, regiones y Consejos; y iii) apoyar acciones relativas a la mejora de los procesos, que permitan elevar la transparencia y la eficiencia en la gestión de la ANEP.
- 1.4 La CT se desagrega en tres componentes. El primero de ellos, el Componente 1 denominado “**Gestión por Programas**” tiene por objetivo apoyar al fortalecimiento de la gestión del gasto educativo mediante un sistema de indicadores anuales sistematizados que midan la eficiencia de los costos de los bienes y servicios. Este objetivo pretende ser cumplido con la realización de las siguientes actividades: i) el diseño de un conjunto de indicadores de eficiencia y transparencia relativos a los costos y cobertura de los bienes y servicios educativos de la ANEP, con una propuesta de mejora sobre los existentes; ii) desarrollo de un sistema de información vinculado al Presupuesto por Programas que permita dar seguimiento de forma anual a los indicadores propuestos; y iii) la realización de un estudio a nivel agregado que evalúe la eficiencia, y transparencia del gasto público en el sector.

- 1.5 Para la realización de la primera de las actividades identificadas por el Componente 1 es necesario la contratación de un especialista en economía de la educación que diseñe el conjunto de indicadores que permitan monitorear la eficiencia y transparencia en la asignación de los costos y cobertura de los bienes y servicios educativos de la ANEP, partiendo de lo existente para presentar una propuesta de mejora.

II. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

- 2.1 El objetivo de la consultoría es el diseño de un conjunto de indicadores que permitan monitorear la eficiencia y transparencia en la asignación de los costos y cobertura de los bienes y servicios educativos de la ANEP, partiendo de lo existente para presentar una propuesta de mejora.

III. CARACTERÍSTICA DE LA CONSULTORÍA

- 3.1 **Tipo de Consultoría:** Consultoría Individual Internacional.
- 3.2 **Lugar de Trabajo:** Montevideo y país de origen del consultor.
- 3.3 **Calificación:** Profesional con postgrado en economía de la educación con más de diez años en el diseño, desarrollo e implementación indicadores de seguimiento de costos y cobertura de bienes y servicios educativos.

IV. ACTIVIDADES

- 4.1 Para la realización del estudio el especialista deberá realizar las siguientes actividades:
- a. Partiendo del entendimiento del concepto de Presupuesto por Programa, deberá realizar el *relevamiento* de los indicadores que actualmente aplica la ANEP a los efectos de monitorear el funcionamiento de los costos y cobertura de los bienes y servicios educativos de ANEP.
 - b. Relevamiento del proceso de carga de indicadores que efectúa el CODICEN en el Sistema de Planeamiento Educativo (SPE) en base a la información aportada por todos los consejos.
 - c. Propuesta de diseño y discusión de los indicadores con el equipo nacional.
 - d. Reajuste de la Propuesta realizada en base a las observaciones planteadas por el equipo nacional y materialización de la metodología en un documento específico.
 - e. Desarrollo y acompañamiento de la primera formulación de indicadores aprobados.
 - f. Capacitación a los equipos responsables de su aplicación en los diferentes Consejos de la metodología para la construcción de éstos. Se combinará la realización de exposiciones magistrales y talleres de trabajo.
 - g. Propuesta de desarrollo de acciones de sensibilización sobre la temática para fortalecer el proceso de apropiación por parte de los responsables de la construcción, y seguimiento de los indicadores.

V. DURACIÓN

- 5.1 El Consultor desarrollará sus tareas durante un período de 4 meses, con 40 días efectivos de trabajo en la Ciudad de Montevideo, todo a computar a partir de la firma del contrato.

VI. PRODUCTOS

- 6.1 El consultor presentará al Banco 3 productos. i) El primer producto vinculado con la presentación de plan de trabajo a los 10 días de firmar el contrato; ii) segundo producto. Un documento que contenga la descripción de la primera actividad descrita en el punto IV Actividades, a los cuarenta y cinco días de la firma del contrato; iii) tercer producto, documento preliminar que contenga el diseño de mejora de los indicadores propuestos y la metodología utilizada; iv) documento final que incluya plan de capacitación a los responsables de la construcción de los indicadores y propuesta de acciones de sensibilización para la apropiación de las mejoras propuestas.

VII. SUPERVISIÓN

- 7.1 La supervisión será efectuada por el equipo de proyecto del BID y su contraparte en el país.

TÉRMINOS DE REFERENCIA

PAÍS:	Uruguay
NOMBRE DEL PROYECTO:	Apoyo para el establecimiento de una Gestión por Resultados en la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP)
NÚMERO DEL PROYECTO:	UR-T1108
NOMBRE DE LA CONSULTORÍA:	Especialista en Economía de la Educación Para la Realización de un estudio que evalúe la eficiencia, y transparencia del gasto público en el sector

I. ANTECEDENTES

- 1.1 La Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) se encuentra en proceso de implementación de un Presupuesto por Programas. Esta decisión se fundamenta en el convencimiento de que la mejora continua de la gestión permitirá la generación de insumos de mayor calidad que redundará en beneficios para la ANEP en la toma de decisiones. Por este motivo surge la necesidad de implementar una Gestión Por Resultados (GpRD) que permita avances en la gestión administrativa y educativa, en la generación de información de calidad y en la sistematización de los procesos. Todo ello en miras a orientar el gasto público en educación de una manera más eficiente y transparente.
- 1.2 El Gobierno de Uruguay cuenta con una cooperación técnica financiada por el Gobierno xxxx que tiene por objetivo contribuir a la mejora de la Gestión de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) en Uruguay, a través del establecimiento de una Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), en particular de un Presupuesto por Programas.
- 1.3 Los objetivos específicos son: i) apoyar al fortalecimiento de la gestión orientada a mejorar la eficiencia en el gasto educativo; ii) mejorar la calidad de la información sobre los salarios, gastos e inversiones por centro educativo, modalidades educativas, departamentos, regiones y Consejos; y iii) apoyar acciones relativas a la mejora de los procesos, que permitan elevar la transparencia y la eficiencia en la gestión de la ANEP.
- 1.4 La CT se desagrega en tres componentes. El primero de ellos, el Componente 1 denominado “**Gestión por Programas**” tiene por objetivo apoyar al fortalecimiento de la gestión del gasto educativo mediante un sistema de indicadores anuales sistematizados que midan la eficiencia de los costos de los bienes y servicios. Este objetivo pretende ser cumplido con la realización de las siguientes actividades: i) el diseño de un conjunto de indicadores de eficiencia y transparencia relativos a los costos y cobertura de los bienes y servicios educativos de la ANEP, con una propuesta de mejora sobre los existentes; ii) desarrollo de un sistema de información vinculado al Presupuesto por Programas que permita dar seguimiento de forma anual a los indicadores propuestos; y iii) la realización

de un estudio a nivel agregado que evalúe la eficiencia, y transparencia del gasto público en el sector.

- 1.5 Para la realización de la tercera actividad identificada por el Componente 1 es necesario la contratación de un especialista en economía de la educación que a partir de la mirada del gasto pueda evaluar su eficiencia y transparencia en el sector educativo.

II. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

- 2.1 El objetivo de la consultoría es realizar un estudio a nivel agregado de la eficiencia y transparencia del gasto público en el sector educativo. Este deberá partir del análisis del gasto y la eficacia de la consecución de los objetivos perseguidos siempre vinculados con el mejoramiento de los indicadores en el sector educativo, cualquiera sea el organismo ejecutor.

III. CARACTERÍSTICA DE LA CONSULTORÍA

- 3.1 **Tipo de Consultoría:** Consultoría Individual Internacional
- 3.2 **Lugar de Trabajo:** Montevideo y país de origen del consultor.
- 3.3 **Calificación:** Profesional con postgrado en economía de la educación con más de diez años de antigüedad con experiencia en estudios del sector educativo.

IV. ACTIVIDADES

- 4.1 Para la realización del estudio el especialista deberá realizar las siguientes actividades:
 - a. Realizar un análisis del gasto en educación desde el año 2000 hasta la fecha y su relación con los indicadores vinculados con la calidad y cobertura alcanzada por el sector.
 - b. Realizar un relevamiento de documentos análogos a los solicitados existentes en el país.
 - c. Presentar un informe evaluativo sobre los documentos analizados con los comentarios sobre el análisis de los informes relevados
 - d. Discusión con el equipo nacional respecto a los comentarios vertidos sobre los informes análogos relevados.
 - e. Revisar otras fuentes de información sobre gastos público del sector educativo

V. DURACIÓN

- 5.1 El Consultor desarrollará sus tareas durante un período de 90 días, con 20 días efectivos de trabajo en la Ciudad de Montevideo, todo a computar a partir de la firma del contrato.

VI. PRODUCTOS

- 6.1 El consultor presentará al Banco 3 productos. i) el primer producto con el resultado del relevamiento sobre documentos análogos a los contratos existentes en el país con un informe de evaluación al respecto a los 30 días de firmar el contrato; ii) segundo producto

presentación de un informe preliminar sobre el objetivo de la consultoría a las 60 días de la firma del contrato; y iii) informe final a los sesenta días de la firma del contrato.

V.SUPERVISIÓN

- 7.1 La supervisión será efectuada por el equipo de proyecto del BID y su contraparte en el país.

TÉRMINOS DE REFERENCIA

PAÍS:	Uruguay
NOMBRE DEL PROYECTO:	Apoyo para el establecimiento de una Gestión por Resultados en la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP)
NÚMERO DEL PROYECTO:	UR-T1108
NOMBRE DE LA CONSULTORÍA:	Especialista en Comunicación Social

I. ANTECEDENTES

- 1.1 El Gobierno de Uruguay cuenta con una cooperación técnica financiada por el Gobierno xxxx que tiene por objetivo mejorar la calidad de los aprendizajes escolares y la discriminación de las brechas de equidad educativa a través del establecimiento de una gestión para resultados en la ANEP.
- 1.2 Dicha cooperación técnica plantea como objetivos específicos los siguientes: i) apoyar el fortalecimiento de la eficiencia e integridad en el gasto público; ii) mejorar la calidad de la información sobre los gastos y resultados por centros educativos, liceos y zonas geográficas.
- 1.3 Dentro de las actividades identificadas para realizar durante el desarrollo de la CT están previstas entre otras i) reajuste del plan de acción aprobado por el Consejo directivo Central (CODICEN) y su adecuación e integración al relevamiento de procesos realizado en base a la información obtenida de los centros educativos; ii) análisis y propuesta de reformulación de los organigramas vigente en cada Consejo de Educación en vista a las nuevas funciones y áreas que demandará la implementación del GpRD; iii) consultoría para desarrollar e implementar las herramientas informáticas necesarias para implementar el plan de acción aprobado por CODICEN; iv) diseño, desarrollo e implementación de las interfaces para la conexión del GpRD con el Sistema Integral de Información Financiera (SIIF); v) *diseño e implementación de un Plan Estratégico para la Sensibilización y Capacitación de los cambios a introducir y del personal involucrado*; vi) *capacitación de los funcionarios responsables de los diferentes procesos en relación al nuevo enfoque y sistemas informáticos de GpRD*; vii) desarrollo de un piloto para probar los nuevos sistemas y posteriormente la instalación en el conjunto de la ANEP.
- 1.4 Todo lo anterior implica la puesta en marcha de un profundo proceso de reingeniería e incorporación de herramientas informáticas en vista a mejorar la gestión de ANEP y de los distintos Consejos. Esto demandará la adopción de nuevos desarrollos, estilos de gestión, diferentes a los tradicionales y especialmente el uso de nuevas herramientas de gestión. Esto plantea nuevos desafíos que demandará el desarrollo de un Plan Estratégico para la sensibilización y capacitación de los Recursos Humanos de ANEP y sus diferentes Consejos involucrados en vista a permitir la implementación de los cambios y su apropiación.

- 1.5 El resultado esperado es capacitar y formar al personal involucrado en el proceso de reingeniería así como los que van a tener a su cargo el uso de nuevas herramientas de gestión a los efectos de alcanzar dos objetivos. Por un lado, previamente a introducir las reformas, se demanda la puesta en ejecución de una campaña de sensibilización que advierta la necesidad de que los procesos y herramientas a introducir son fundamentales y por otro lado, ya sensibilizados que exista por parte de responsables y usuarios de la apropiación de las reformas para su permanencia en el tiempo.
- 1.6 El Plan Estratégico para la Sensibilización y Capacitación deberá contener tres módulos básicos:
 - a. Análisis de los retos y opciones para la implementación de los cambios propuestos.
 - b. Desarrollo de la metodología y medios a utilizar.
 - c. Institucionalización de los cambios a través de las reformas políticas e instrumentales sugeridas por las personas claves.
- 1.7 La capacitación adoptará como parte de la metodología la participación, combinando talleres con exposiciones magistrales y trabajo en equipo. Los talleres se desagregarán en temas específicos y serán coordinados por expertos en la temática, quienes actuarán como facilitadores de la discusión, análisis y elaboración de conclusiones.
- 1.8 Las acciones de sensibilización deberán producirse en los primeros seis meses de vigencia de la CT y las capacitaciones en talleres serán conjunta con los procesos de cambios.

II. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

- 2.1 El objetivo de la consultoría es desarrollar un Plan Estratégico de Sensibilización y Capacitación de las personas involucradas en los procesos de reingeniería e introducción de nuevas herramientas informáticas.

III. CARACTERÍSTICA DE LA CONSULTORÍA

- 3.1 **Tipo de Consultoría:** Consultoría Individual Internacional,
- 3.2 **Lugar de Trabajo:** Montevideo y país de origen del consultor.
- 3.3 **Calificación:** Profesional con postgrado en áreas de comunicación social y experiencia de más de cinco años en el diseño, desarrollo e implementación en los campañas de sensibilización y apropiación de cambios en el área de gestión educativa,

IV. ACTIVIDADES

- 4.1 Las actividades específicas que deben ser desarrolladas por el consultor son las que se detallan a continuación, sin perjuicio de aquellas que, de acuerdo al avance del trabajo, resulten necesarias para el logro del objetivo previamente mencionado:
- a. Análisis de los retos y opciones para la implementación de los cambios propuestos.
 - b. Desarrollo de una propuesta de estrategia que contenga metodología y medios a utilizar.
 - c. Discusión con el equipo nacional.
 - d. Desarrollo del documento que materialice el plan de trabajo acordado.
 - e. Institucionalización de los cambios a través de las reformas políticas e instrumentales sugeridas por las personas claves.

V. DURACIÓN

- 5.1 El Consultor desarrollará sus tareas durante un período de doce meses a partir de la firma del contrato.

VI. PRODUCTOS

- 6.1 El consultor presentará al Banco 12 productos. i) El primer producto vinculado con la presentación de plan de trabajo a los 30 días de firmar el contrato; ii) segundo producto. Un documento que contenga el desarrollo de las dos primeras actividades señaladas en el punto III a los sesenta días de la firma del contrato; iii) un informe mensual luego de los primeros sesenta días que describa los avances y problemas que se van produciendo en la implementación del Plan Estratégico de Sensibilización y Capacitación.

VII. SUPERVISIÓN

- 7.1. La supervisión será efectuada por el equipo de proyecto del BID y su contraparte en el país.

TÉRMINOS DE REFERENCIA

PAÍS:	Uruguay
NOMBRE DEL PROYECTO:	Apoyo para el establecimiento de una Gestión por Resultados en la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP)
NÚMERO DEL PROYECTO:	UR-T1108
NOMBRE DE LA CONSULTORÍA:	Especialista en Procesos (Componente I Actividad II Flujos de procesos)

I. ANTECEDENTES

- 1.1 La Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) se encuentra en proceso de implementación de un Presupuesto por Programas. Esta decisión se fundamenta en el convencimiento de que la mejora continua de la gestión permitirá la generación de insumos de mayor calidad que redundará en beneficios para la ANEP en la toma de decisiones. Por este motivo surge la necesidad de implementar una Gestión Por Resultados (GpRD) que permita avances en la gestión administrativa y educativa, en la generación de información de calidad y en la sistematización de los procesos. Todo ello en miras a orientar el gasto público en educación de una manera más eficiente y transparente.
- 1.2 El “**Nuevo Esquema Presupuestal**” organiza la información presupuestaria según los conceptos mencionados precedentemente La diferencia sustancial con el método tradicional de presupuestación es que, en el método tradicional sólo se puede tener información agregada a nivel de organismo y/o ministerio (*inciso*), mientras que con el “Nuevo Esquema Presupuestal” se puede obtener la información globalizada de todos los ministerios que actúan para un mismo programa.
- 1.3 El Gobierno de Uruguay cuenta con una cooperación técnica financiada por el Gobierno xxxx que tiene por objetivo contribuir a la mejora de la Gestión de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) en Uruguay, a través del establecimiento de una Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), en particular de un Presupuesto por Programas.
- 1.4 Los objetivos específicos son: i) apoyar al fortalecimiento de la gestión orientada a mejorar la eficiencia en el gasto educativo; ii) mejorar la calidad de la información sobre los salarios, gastos e inversiones por centro educativo, modalidades educativas, departamentos, regiones y Consejos; y iii) apoyar acciones relativas a la mejora de los procesos, que permitan elevar la transparencia y la eficiencia en la gestión de la ANEP.
- 1.5 La CT se desagrega en tres componentes. El primero de ellos, el Componente 1 denominado “**Gestión por Programas**” tiene por objetivo apoyar al fortalecimiento de la gestión del gasto educativo mediante un sistema de indicadores anuales sistematizados

que midan la eficiencia de los costos de los bienes y servicios. Este objetivo pretende ser cumplido con la realización de las siguientes actividades: i) el diseño de un conjunto de indicadores de eficiencia y transparencia relativos a los costos y cobertura de los bienes y servicios educativos de la ANEP, con una propuesta de mejora sobre los existentes; ii) desarrollo de un sistema de información vinculado al Presupuesto por Programas que permita dar seguimiento de forma anual a los indicadores propuestos; y iii) la realización de un estudio a nivel agregado que evalúe la eficiencia, y transparencia del gasto público en el sector.

- 1.6 Para la realización de la segunda actividad identificada por el Componente 1 es necesario la contratación de un especialista en economía de la educación que a partir los indicadores diseñados desarrollo el sistema de información vinculados al Presupuesto por Programas que permita realizar el seguimiento anual de éstos.

II. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

- 2.1 El objetivo de la consultoría es diseñar el flujo de procesos que permita realizar el seguimiento de los indicadores creadas en el marco de la presente CT.

III. CARACTERÍSTICA DE LA CONSULTORÍA

- 3.1 **Tipo de Consultoría:** Consultoría Individual Internacional.
- 3.2 **Lugar de Trabajo:** Montevideo y país de origen del consultor.
- 3.3 **Calificación:** Profesional con postgrado en procesos, con más de 5 años de antigüedad en el ejercicio de la profesión y con experiencia comprobable en el diseño de flujos de sistemas de información en el campo del sector educativo.

IV. ACTIVIDADES

- 4.1 Para la realización del estudio el especialista deberá realizar las siguientes actividades:
- Analizar los indicadores de eficiencia y transparencia creados en el marco de la presente CT
 - Partiendo de las estructuras orgánicas propuesta identificar el proceso para alimentar la construcción de los indicadores anteriormente señalados con información oportuna, comprobable y confiable.
 - DURACIÓN
- 4.2 El Consultor desarrollará sus tareas durante un período de 60 días, con 20 días efectivos de trabajo en la Ciudad de Montevideo, todo a computar a partir de la firma del contrato.

V. PRODUCTOS

- 5.1 El consultor presentará al Banco 2 productos. i) el primer producto vinculado con un informe preliminar del trabajo solicitado a los 25 días de firmar el contrato; y ii) segundo producto el informe final a las sesenta días de la firma del contrato.

VII. SUPERVISIÓN

- 7.1. La supervisión será efectuada por el equipo de proyecto del BID y su contraparte en el país.

TÉRMINOS DE REFERENCIA

PAÍS:	Uruguay
NOMBRE DEL PROYECTO:	Apoyo para el establecimiento de una Gestión por Resultados en la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP)
NÚMERO DEL PROYECTO:	UR-T1108
NOMBRE DE LA CONSULTORÍA:	Especialista en Organización y Método

I. ANTECEDENTES

- 1.1 El Gobierno de Uruguay ha recibido el apoyo del Banco Interamericana de Desarrollo una cooperación técnica que tiene por objetivo mejorar la calidad de los aprendizajes escolares y la discriminación de las brechas de equidad educativa a través del establecimiento de una gestión para resultados en la ANEP.
- 1.2 El objetivo general de esta TC es contribuir a la mejora de la Gestión de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) en Uruguay, a través del establecimiento de una Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), en particular de un Presupuesto por Programas. Los objetivos específicos son los siguientes: i) apoyar al fortalecimiento de la gestión orientada a mejorar la eficiencia en el gasto educativo; ii) mejorar la calidad de la información sobre los salarios, gastos e inversiones por centro educativo, modalidades educativas, departamentos, regiones y Consejos; y iii) apoyar acciones relativas a la mejora de los procesos, que permitan elevar la transparencia y la eficiencia en la gestión de la ANEP.
- 1.3 La CT se desagrega en tres componentes. El componente 2, denominado **Presupuesto por Programa**, tiene por “fortalecer la implantación de una GpRD en la ANEP a través de lograr imputar los gastos por centros educativos, departamentos y otras dimensiones funcionales y geográficas.
- 1.4 Las actividades a realizar entre otras esta: “ii) propuesta de reformulación de los organigramas vigentes en cada Consejo de Educación en vista a las nuevas funciones y áreas que demandará la implementación del GpRD”.
- 1.5 ANEP se encuentra trabajando para la construcción de procesos en donde fluye información que permita alcanzar la formulación de un Presupuesto por Programa. En ese sentido, los cambios a introducir tienen vasta envergadura lo cual demandará en una reformulación de los organigramas aprobados legalmente, o los que existan por obra del funcionamiento propio de los Consejos.

II. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

- 2.1 El objetivo de la consultoría es formular nuevos organigramas para cada Consejo en vista a las reformas introducidas como consecuencia de la formulación de procesos internos de la ANEP en miras a la construcción de un presupuesto por programa.

III. CARACTERÍSTICA DE LA CONSULTORÍA

- 3.1 **Tipo de Consultoría:** Consultoría Individual Internacional.
- 3.2 **Lugar de Trabajo:** Montevideo y país de origen del consultor.
- 3.3 **Calificación:** Profesional con postgrado en reingeniería de procesos .Experiencia de más de siete años en el diseño, desarrollo y revisión de los organigramas, especial importante tendrá la experiencia demostrada en trabajos en áreas de educación.

IV. ACTIVIDADES

- 4.1 Las actividades específicas que deben ser desarrolladas por el consultor son las que se detallan a continuación, sin perjuicio de aquellas que, de acuerdo al avance del trabajo, resulten necesarias para el logro del objetivo previamente mencionado:
- a. Analizar los organigramas actuales aprobados o bien no formales.
 - b. Conocer el concepto de Presupuesto por Programa, acompañar los cambios introducidos por los nuevos sistemas.
 - c. Relevar las funciones de las áreas y su ajuste en función de la reingeniería de procesos realizado en cada Consejo.
 - d. Realizar una propuesta de orgánica nueva para cada Consejo.
 - e. Desarrollar un ajuste de los manuales de procesos existentes en función de la nueva orgánica aprobada por cada Consejo y su desarrollo y materialización en caso de inexistencia de éstos.

V. DURACIÓN

- 5.1 El desarrollo de esta consultoría requerirá de 12 meses, como mínimo deberá permanecer en el país 7 meses e incluye 9 viajes al país.
- 5.2 Todos los gastos de pasajes, viáticos y otros en que deba incurrir el consultor con motivo de sus misiones, se incluirán en el contrato respectivo.

VI. PRODUCTOS

- 6.1 El consultor presentará al Banco los siguientes productos: i) un informe que contenga el análisis y descripción de los organigramas actuales aprobados o bien no formales existentes y funcionando en cada Consejo a los dos meses de la suscripción del contrato; ii) un informe que contenga el relevamiento de las áreas y su propuesta de adecuación en función de la reingeniería de procesos que se está implementando en cada Consejo a los cinco meses de vigencia del contrato; y iii) informe que desarrollo la propuesta orgánica nueva para cada Consejo y la metodología para su implementación. Este informe deberá

contener una propuesta de ajuste de ajuste de los manuales de procesos existente y una formulación en los casos de su inexistencia.

VII. SUPERVISIÓN

- 7.1 La supervisión será efectuada por el equipo de proyecto del BID y su contraparte en el país.

TÉRMINOS DE REFERENCIA

PAÍS:	Uruguay
NOMBRE DEL PROYECTO:	Apoyo para el establecimiento de una Gestión por Resultados en la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP)
NÚMERO DEL PROYECTO:	UR-T1108
NOMBRE DE LA CONSULTORÍA:	Especialista en Reingeniería de Procesos

I. ANTECEDENTES

- 1.1 El Gobierno de Uruguay ha recibido el apoyo del Banco Interamericana de Desarrollo una cooperación técnica que tiene por objetivo mejorar la calidad de los aprendizajes escolares y la discriminación de las brechas de equidad educativa a través del establecimiento de una gestión para resultados en la ANEP.
- 1.2 Dicha cooperación técnica plantea como objetivos específicos los siguientes: i) apoyar el fortalecimiento de la eficiencia e integridad en el gasto público; y ii) mejorar la calidad de la información sobre los gastos y resultados por centros educativos, liceos y zonas geográficas.
- 1.3 Dentro de las actividades identificadas para realizar están previstas: i) reajuste del plan de acción aprobado por el Consejo directivo Central (CODICEN) y su adecuación e integración al relevamiento de procesos realizado en base a la información obtenida de los centros educativos; ii) análisis y propuesta de reformulación de los organigramas vigente en cada Consejo de Educación en vista a las nuevas funciones y áreas que demandará la implementación del GpRD; iii) consultoría para desarrollar e implementar las herramientas informáticas necesarias para implementar el plan de acción aprobado por CODICEN; iv) diseño, desarrollo e implementación de las interfaces para la conexión del GpRD con el Sistema Integral de Información Financiera (SIIF); v) diseño e implementación de un Plan Estratégico para la Sensibilización y Capacitación de los cambios a introducir y del personal involucrado; vi) capacitación de los funcionarios responsables de los diferentes procesos en relación al nuevo enfoque y sistemas informáticos de GpRD; vii) desarrollo de un piloto para probar los nuevos sistemas y posteriormente la instalación en el conjunto de la ANEP.
- 1.4 En este sentido, el Plan de Acción aprobado por el CODICEN tuvo por objetivo describir en forma detallada un camino a transitar para organizar la gestión en vista a alcanzar la formulación de programas con respaldo informático, definiendo tiempos y estrategias de avances en vista a constituir un sistema base de información pública.
- 1.5 El Plan señaló nueve pasos a seguir. Entre ello, el primero, considerado fundamental, consiste en definir los programas sobre los cuales la ANEP englobará las diferentes acciones que desarrollan los distintos consejos, fijando objetivos, actividades, metas,

indicadores y recursos. El segundo paso es constituir y poner en funcionamiento las Unidades de Planificación Presupuestarias (UPEs) con el sentido de ser las dependencias responsables de realizar la planificación y asignación crediticia de las actividades definidas para cada ejercicio fiscal, desarrollar los sistemas informáticos necesarios para respaldar estas funciones y capacitar a los recursos humanos.

- 1.6 El tercer paso, cuarto y quinto paso, están vinculados con el desarrollo de los sistemas informáticos que permitan el diálogo y la conexión entre los sistemas de liquidación de sueldos docentes y no docentes de los diferentes Consejos como Contables y entre ellos.
- 1.7 El sexto paso es buscar la conexión con el SIIF con los sistemas contables. El séptimo paso, desarrollar un sistema de compras, inventario y depósito. El Octavo recopilar y ajustar los manuales de procedimientos a los efectos de que todos los procesos se encuentren consolidados y materializados en documentos validados. Por último, se señaló el noveno paso, es el monitoreo y evaluación constante de la ejecución del plan de acción.
- 1.8 Seguidamente a ello, se contrató una consultoría a los fines, entre otras temas, a apoyar al CODICEN y a los Consejos de Educación (CES, CETP, CEIP y CFE) a generar condiciones para implementar el Plan de Acción acordado para alcanzar una planificación por programas. Para ello, un punto fundamental señalado entre las actividades del referido Plan se orientaba a apoyar la identificación de recursos y personas clave a ser incorporadas durante el proceso y mapear los procesos operativos relacionados con gastos, tanto en ANEP como en los Consejos partiendo la información de los centros educativos.
- 1.9 Realizadas estos dos trabajos anteriormente citados, resulta fundamental realizar un ajuste, actualización e integración de ambos “productos” para poder avanzar de una manera planificada, ordenada y efectiva.

II. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

- 2.1 El objetivo de la consultoría es reajustar el Plan de Acción e integrarlo con los resultados obtenidos de la consultoría sobre mapeo de procesos operativos relacionados con gastos de la ANEP y demás Consejos partiendo de la información obtenida del centro educativo.

III. CARACTERÍSTICA DE LA CONSULTORÍA

- 3.1 **Tipo de Consultoría:** Consultoría Individual Internacional.
- 3.2 **Lugar de Trabajo:** Montevideo y país de origen del consultor.
- 3.3 **Calificación:** Profesional con postgrado en áreas de reingeniería de procesos y experiencia de más de cinco años en el diseño, desarrollo y revisión de los procesos especialmente en el área de educación.

IV. ACTIVIDADES

- 4.1 Las actividades específicas que deben ser desarrolladas por el consultor son las que se detallan a continuación, sin perjuicio de aquellas que, de acuerdo al avance del trabajo, resulten necesarias para el logro del objetivo previamente mencionado:
- a. Analizar el Plan de Acción aprobado por el CODICEN y el rastrillaje de procesos desde los centros educativos.
 - b. Presentar una propuesta de integración y ajuste de ambas actividades, fijando un cronograma de aplicación con indicación de tiempos, responsables y objetivos.
 - c. Discusión y aprobación de la propuesta integradora con el equipo nacional y los distintos referentes de los procesos participativos.

V. DURACIÓN

- 5.1 El desarrollo de esta consultoría requerirá de 45 días no consecutivos; 25 de los cuales serán en Uruguay; e incluye cinco viajes al país.
- 5.2 Todos los gastos de pasajes, viáticos y otros en que deba incurrir el consultor con motivo de sus misiones, se incluirán en el contrato respectivo.

VI. PRODUCTOS

- 6.1 El consultor presentará al Banco tres productos. i) un primer producto consiste en la presentación del Plan de trabajo a llevar adelante para realizar el ajuste y sistematización; ii) segundo producto. A los treinta días de comenzado el trabajo con la definición de una propuesta preliminar de sistematización; y iii) a los cuarenta y cinco días con el trabajo final.

VII. SUPERVISIÓN

- 7.1 La supervisión será efectuada por el equipo de proyecto del BID y su contraparte en el país.

TÉRMINOS DE REFERENCIA

PAÍS:	Uruguay
NOMBRE DEL PROYECTO:	Apoyo para el establecimiento de una Gestión por Resultados en la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP)
NÚMERO DEL PROYECTO:	UR-T1108
NOMBRE DE LA CONSULTORÍA:	Especialista en Desarrollo de Sistemas Informáticos

I. ANTECEDENTES

- 1.1 La Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) se encuentra en proceso de implementación de un Presupuesto por Programas. Esta decisión se fundamenta en el convencimiento de que la mejora continua de la gestión permitirá la generación de insumos de mayor calidad que redundará en beneficios para la ANEP en la toma de decisiones. Por este motivo surge la necesidad de implementar una Gestión Por Resultados (GrPD) que permita avances en la gestión administrativa y educativa, en la generación de información de calidad y en la sistematización de los procesos. Todo ello en miras a orientar el gasto público en educación de una manera más eficiente y transparente.
- 1.2 Para alcanzar este objetivo el CODICEN aprobó un PLAN DE ACCION. Este tiene por objetivo describir en forma detallada un camino a transitar para organizar la gestión en vista a alcanzar la formulación de programas y construir un sistema de información pública con respaldo informático, definiendo tiempos y estrategias de avances.
- 1.3 El Plan señaló nueve pasos a seguir. El primero, considerado fundamental, consiste en definir los programas sobre los cuales la ANEP englobará las diferentes acciones que desarrollan los distintos consejos, fijando objetivos, actividades, metas, indicadores y recursos. El segundo paso, es constituir y poner en funcionamiento las Unidades de Planificación Presupuestarias (UPEs) con el sentido de ser las dependencias responsables de realizar la planificación y asignación crediticia de las actividades definidas para cada ejercicio fiscal, con los sistemas informáticos necesarios para respaldar estas funciones y capacitar a los recursos humanos.
- 1.4 El tercer paso, cuarto y quinto paso, están vinculados con el desarrollo de los sistemas informáticos que permitan el diálogo y la conexión entre los sistemas de liquidación de sueldos docentes y no docentes de los diferentes Consejos como entre los sistemas contables y entre ellos.
- 1.5 El sexto paso es buscar la conexión con el SIIF con los sistemas contables de manera tal de eliminar la duplicación de carga. El séptimo paso, desarrollar un sistema de compras, inventario y depósito. El Octavo recopilar y ajustar los manuales de procedimientos a los efectos de que todos los procesos se encuentren consolidados y materializados en

- documentos validados. Por último, se señaló el noveno paso, es el monitoreo y evaluación constante de la ejecución del plan de acción.
- 1.6 Seguidamente a ello, se contrató una consultoría a los fines, entre otras temas, de apoyar al CODICEN y a los Consejos de Educación (CES, CETP, CEIP y CFE) a generar condiciones que permitan implementar el Plan de Acción acordado para alcanzar un presupuesto por programas. Para ello, un punto fundamental señalado entre las actividades del referido Plan se orientaba a apoyar la identificación de recursos y personas clave a ser incorporadas durante el proceso y mapear los procesos operativos relacionados con gastos, tanto en ANEP como en los Consejos partiendo la información de los centros educativos.
 - 1.7 El Gobierno de Uruguay cuenta con una cooperación técnica financiada por el Gobierno xxxx que tiene por objetivo contribuir a la mejora de la Gestión de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) en Uruguay, a través del establecimiento de una Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), en particular de un Presupuesto por Programas.
 - 1.8 Los objetivos específicos son: i) apoyar al fortalecimiento de la gestión orientada a mejorar la eficiencia en el gasto educativo; ii) mejorar la calidad de la información sobre los salarios, gastos e inversiones por centro educativo, modalidades educativas, departamentos, regiones y Consejos; y iii) apoyar acciones relativas a la mejora de los procesos, que permitan elevar la transparencia y la eficiencia en la gestión de la ANEP.
 - 1.9 La CT se desagrega en tres componentes. El **Componente 3. Reingeniería de Procesos en la ANEP**. El objetivo de este componente, es el de contribuir a la mejora de la gestión, mediante una reingeniería de procesos con el propósito de generar la integración entre los distintos sistemas informáticos, facilitando el flujo de la información y eliminando procesos manuales intermedios. A partir del análisis y diagnóstico realizado, se financiarán acciones para: i) desarrollar e implementar las herramientas informáticas necesarias para implementar el plan de acción aprobado por CODICEN; ii) diseñar, desarrollar e implementar las interfaces para la conexión del GpRD con el Sistema Integral de Información Financiera (SIIF); iii) diseño e implementación de un plan estratégico para la sensibilización y capacitación de los cambios a introducir y del personal involucrado; y iv) capacitación de los funcionarios responsables de los diferentes procesos en relación al nuevo enfoque y sistemas informáticos de GpRD.
 - 1.10 Por todo lo anterior, resulta fundamental contratar *un ingeniero en sistemas* que desarrolle los aplicativos descriptos en el PLAN DE ACCION a los efectos de avanzar en la línea señalada
 - 1.11 El PLAN DE ACCION consideró adecuado para el seguimiento de la ejecución del presupuesto utilizar el módulo de gestión que administra el Programa de Apoyo a la Educación Media, y Técnica y Formación en Educación (PAEMFE).
 - 1.12 En materia de gestión de administración de personal docente y no docente como liquidación de haberes, el CODICEN, el CFE, CETP, y en breve CES, utilizan la misma plataforma informática el Sistema Integral de Administración de Personal (SIAP).

- 1.13 Sin embargo, El CEIP a iguales efectos, utiliza el sistema PAYROLL. Ambos sistemas permiten tener una información desagregado de datos necesario respecto al personal docente. Sin embargo, al responder por pertenecer a lenguajes diferentes es imposible realizar un dialogo entre ambos sistemas y con ello el conocimiento cruzado del total de la información. Por tal motivo, es necesario desarrollar la *interfaz* a tales efectos.
- 1.14 Un capítulo especial merece la consideración de los diferentes sistemas contables que utilizan los Consejo que integran la ANEP. Los Consejos no utilizan iguales sistemas. El CODICEN y el CFE utilizar el Governement Resource Planning- Sistema de planificación de los recursos del gobierno) GRP, del mismo proveedor que el SIAP. Al ser sistemas informáticos pertenecientes a un mismo proveedor facilita los enlaces de comunicación, permitiendo cruzamiento de datos y validación de la información. Ambos sistemas permiten la clasificación del gasto en Programas, SubProgramas, Proyecto y Obra, en total línea con lo que demanda la formulación de un presupuesto por programa. Sin embargo, es fundamental desarrollar la interfaz para la comunicación entre sistemas contables y de administración y liquidación de RRHH.
- 1.15 El CES, el CEIP utilizan diferentes sistemas de contabilidad que no se comunican con los anteriores sistemas aún con mayor razón con los sistemas de liquidación de sueldos y administración de personal. Aquí resulta, al igual que en los apartados anteriores diseñar y desarrollar la interfaz de diálogo entre los sistemas contables y los sistemas de administración y liquidación de haberes, tanto entre sí como con el resto de los respectivos sistemas de los otros Consejos.
- 1.16 Por último, tal como lo señala el PLAN DE ACCIÓN resulta indispensable la conexión con el SIIF con los sistemas contables de manera tal de eliminar la duplicación de carga.

II. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

- 2.1 El objetivo de la consultoría es desarrollar los siguientes aplicativos a los fines de construir las bases para un sistema de información dirigido a la puesta en marcha de un Presupuesto por Programa. i) en una primera instancia se comenzará con el ajuste en el módulo de PAEMFE utilizado para el seguimiento de la ejecución presupuestaria; ii) diseño, desarrollo y aplicación de las interfaces que permitan el dialogo, cruzamiento y validación de la información entre los diferentes sistemas de administración y liquidación de sueldo del personal docente de los Consejos; iii) diseño, desarrollo y aplicación de las interfaces que permitan la comunicación entre los diferentes sistemas contables entres si; iv) entre ellos y los sistemas de administración y liquidación de recursos humanos docentes y no docentes; y v) por última, la conexión entre los sistemas contables y el SIIF.

III. CARACTERÍSTICA DE LA CONSULTORÍA

- 3.1 **Tipo de Consultoría:** Consultoría Individual Internacional.
- 3.2 **Lugar de Trabajo:** Montevideo y país de origen del consultor.
- 3.3 **Calificación:** Profesional especializado en desarrollo de sistemas Se considera relevante la experiencia en desarrollo de sistemas en el área de educación.

IV. ACTIVIDADES

- 4.1 Las actividades específicas que deben ser desarrolladas por el consultor son las que se detallan a continuación, sin perjuicio de aquellas que, de acuerdo al avance del trabajo, resulten necesarias para el logro del objetivo previamente mencionado:
- a. Analizar el módulo de gestión que utiliza PAEMFE para administrar y realizar el seguimiento del presupuesto propio de cada Consejo.
 - b. Realizar los ajustes necesarios a los fines de cumplir con el objetivo correspondiente de permitir el seguimiento de la ejecución presupuestaria.
 - c. Instalar el módulo de gestión en cada área responsable del seguimiento de la ejecución presupuestaria de cada Consejo.
 - d. Realizar la capacitación a los responsables de su utilización.
 - e. Relevar los ajustes pertinentes en función de las observaciones formuladas por los responsables de su uso.
 - f. Efectuar el seguimiento de la carga de datos en el módulo para impedir equivocaciones o distorsiones.
 - g. Replicar la aplicación del módulo en cada consejo.
 - h. Diseño, desarrollo y aplicación de las interfaces que permitan el dialogo, cruzamiento y validación de la información entre los diferentes sistemas de administración y liquidación de sueldo del personal docente de los Consejos.
 - i. Capacitación a los responsables de su gestión.
 - j. Ciseño, desarrollo y aplicación de las interfaces que permitan la comunicación entre los diferentes sistemas contables entres si.
 - k. Capacitación a los responsables de su gestión.
 - l. Ciseño, desarrollo y aplicación de una interfaz que permita el dialogue entre los sistemas contables y los sistemas de administración y liquidación de recursos humanos docentes y no docentes.
 - m. Capacitación a los responsables de la gestión.
 - n. Diseño, desarrollo e implementación de la conexión entre los sistemas contables y el SIIF.
 - o. Capacitación a los responsable de la gestión

V. DURACIÓN

- 5.1 El Consultor desarrollará sus tareas durante un período de 24 meses a partir de la firma del contrato.

VI. PRODUCTOS

- 6.1 El consultor presentará al Banco 26 productos. i) el primer producto vinculado con el plan de trabajo a los 15 días de la firma del contrato; ii) segundo producto ajuste del módulo de gestión de PAEMFE utilizado para administrar y realizar el seguimiento de los presupuestos propio de cada Consejo e instalado en un Consejo como mínimo a los dos meses de la firma del contrato; iii) capacitación realizada al personal responsable de la administración del módulo de gestión a los tres meses de la firma del contrato; iv) diseño y desarrollo de la interfaz con el SIIF a los seis meses de la firma del contrato,

v) diseño, desarrollo y aplicación de las interfaces que permitan el dialogo, cruzamiento y validación de la información entre los diferentes sistemas de administración y liquidación de sueldo del personal docente de los Consejos, a los doce meses de la firma del contrato; vi) diseño, desarrollo y aplicación de una interfaz que permita el dialogue entre los sistemas contables y los sistemas de administración y liquidación de recursos humanos docentes y no docentes a los catorce meses de la firma del contrato; vii) informe que contenga plan de capacitación a los responsables del funcionamiento de las interfaces desarrolladas a los dieciséis meses de la firma del contrato; viii) ajustes de los aplicativos diseñados e instalados a los dieciocho meses de la firma del contrato; y ix) informe final.

VII. SUPERVISIÓN

- 7.1 La supervisión será efectuada por el equipo de proyecto del BID y su contraparte en el país.

TÉRMINOS DE REFERENCIA

PAÍS:	Uruguay
NOMBRE DEL PROYECTO:	Apoyo para el establecimiento de una Gestión por Resultados en la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP)
NÚMERO DEL PROYECTO:	UR-T1108
NOMBRE DE LA CONSULTORÍA:	Apoyo Técnico para el seguimiento de las acciones de la Cooperación Técnica

I. ANTECEDENTES

- 1.1 El Gobierno de Uruguay cuenta con una cooperación técnica financiada por el Gobierno xxxx que tiene por objetivo mejorar la calidad de los aprendizajes escolares y la discriminación de las brechas de equidad educativa a través del establecimiento de una gestión para resultados en la ANEP.
- 1.2 El objetivo general de esta CT es contribuir a la mejora de la Gestión de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) en Uruguay, a través del establecimiento de una Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), en particular de un **Presupuesto por Programas**. Los objetivos específicos son los siguientes: i) apoyar al fortalecimiento de la gestión orientada a mejorar la eficiencia en el gasto educativo; ii) mejorar la calidad de la información sobre los salarios, gastos e inversiones por centro educativo, modalidades educativas, departamentos, regiones y Consejos; y iii) apoyar acciones relativas a la mejora de los procesos, que permitan elevar la transparencia y la eficiencia en la gestión de la ANEP.
- 1.3 La CT se desagrega en tres componentes. El componente 2 denominado **Presupuesto por Programa** tiene por objetivo fortalecer la implantación de una GpRD en la ANEP a través de lograr imputar los gastos por centros educativos, departamentos y otras dimensiones funcionales y geográficas. Las actividades a realizar son: i) reajuste del plan de acción para la implementación del presupuesto por programas aprobado por el CODICEN y su adecuación e integración al relevamiento de procesos realizado en base a la información obtenida de los centros educativos; ii) propuesta de reformulación de los organigramas vigentes en cada Consejo de Educación en vista a las nuevas funciones y áreas que demandará la implementación del GpRD; iii) financiación de las consultorías y la asistencia técnica necesaria para desarrollar e implementar el plan de acción descrito; iv) capacitación de los funcionarios responsables de los diferentes procesos de presupuestación de la ANEP en el nuevo enfoque y sistemas informáticos; y v) análisis del alcance inicial del Presupuesto por Programas, que permita determinar si se realiza de forma piloto en un Consejo, en un proceso (i.e. liquidación de sueldos) o en el conjunto de la ANEP.
- 1.4 Para el desarrollo de estas actividades la ANEP demandará el acompañamiento de diferentes asistencias técnicas.

II. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

- 2.1 El objetivo de la consultoría es asistir técnicamente al equipo nacional en el seguimiento de las acciones que demandara la realización de las diferentes acciones descritas en la CT.

III. CARACTERÍSTICA DE LA CONSULTORÍA

- 3.1 **Tipo de Consultoría:** Consultoría Individual Internacional.
- 3.2 **Lugar de Trabajo:** Montevideo y país de origen del consultor.
- 3.3 **Calificación:** Profesional con postgrado en áreas (dependerá el área que demande la asistencia técnica).

IV. ACTIVIDADES

- 4.1 Las actividades específicas que deben ser desarrolladas por el consultor son las que se detallan a continuación, sin perjuicio de aquellas que, de acuerdo al avance del trabajo, resulten necesarias para el logro del objetivo previamente mencionado:
- a. Asistir al equipo nacional en las tareas de

V. DURACIÓN

- 5.1 El Consultor desarrollará sus tareas durante un período de XXX meses a partir de la firma del contrato.

VI. PRODUCTOS

- 6.1 El consultor presentará al Banco X productos. i) (los productos deberán ser definidos en función de la asistencia técnica demandada).

VII. SUPERVISIÓN

- 7.1. La supervisión será efectuada por el equipo de proyecto del BID y su contraparte en el país.

Inter-American Development Bank -VPC/PDP

PROCUREMENT PLAN FOR NON-REIMBURSABLE TECHNICAL COOPERATIONS										
Country: Uruguay					Executing agency: <input checked="" type="checkbox"/> Administración Nacional de Educación Pública (ANEP)			Public or private sector: public		
Project number: UR-T1108					Title of Project: <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo para el establecimiento de una Gestión por Resultados en la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP)					
Period covered by the plan: 36 months										
Threshold for ex post review of procurements: n/a				Goods and services (in US\$): 70,000		Consulting services(in US\$): 480000				
Item No.	Ref. AWP	Description (1)	Estimated contract cost (US\$)	Procurement Method (2)	Review of procurement (ex ante or ex-post) (3)	Source of financing and percentage		Estimated date of the procurement notice or start of the contract	Technical review by the PTL (4)	Comments
						IDB/MIF %	Local/other %			
1		Componente 1. Gestión de Programas								
		Individual consultants								
		Conjunto de indicadores de eficiencia y transparencia relativos a los costos y cobertura de los bienes y servicios educativos de la ANEP	35,000	IICQ	ex-post	100	0	Nov-13		
		Estudio que evalúe la eficiencia, y transparencia del gasto público en el sector	30,000	IICQ	ex-post	100	0	Nov-13	si	
		Plan de acción para la implementación del presupuesto por programas aprobado por el CODICEN	35,000	IICQ	ex-post	100	0	Nov-13	si	
2		Componente 2. Presupuesto por Resultados								
		Individual consultants								
		Propuesta de reformulación de los organigramas vigentes en cada Consejo de Educación según la implementación del GpRD	30,000	IICQ	ex-post	100	0	Mar-14		
		Interfaces para la conexión del GpRD con el Sistema Integral de Información Financiera (SIIF) implementadas	70,000	IICQ	ex-post	100	0	Mar-14		
		Interfaces para la conexión de los sistemas de administración y liquidación de haberes para docentes y no docentes de los diferentes Consejos y de sistemas contables	70,000	IICQ	ex-post	100	0	Mar-14	si	
		Presupuesto por Programas implantado en un Consejo o en un proceso dentro de la ANEP	80,000	IICQ	ex-post	100	37.5	Jan-15	si	
		Componente 3. Reingeniería de Procesos en la ANEP								
		Individual consultants								
		Plan estratégico para la sensibilización del personal involucrado en los cambios a introducir en ANEP	50,000	IICQ	ex-post	100		Aug-14	si	
		Diseño e implementación de un plan estratégico para la sensibilización y capacitación de los cambios a introducir y del personal involucrado	60,000	IICQ	ex-post	100		Aug-14	si	
		Auditoría	20,000	IICQ		100		Oct-15		
		Non consulting services								
		Capacitación de los funcionarios responsables de los diferentes procesos de presupuestación de la ANEP en el nuevo enfoque y sistemas informáticos	70,000	PC	ex-post	100		Oct-14	si	
Total			550,000	Prepared by: Jesus Duarte		Date: Octubre 1, 2013				
<p>(1) Grouping together of similar procurement is recommended, such as computer hardware, publications, travel, etc. If there are a number of similar individual contracts to be executed at different times, they can be grouped together under a single heading, with an explanation in the comments column indicating the average individual amount and the period during which the contract would be executed. For example: an export promotion project that includes travel to participate in fairs would have an item called "airfare for fairs", an estimated total value of US\$5,000, and an explanation in the Comments column: "This is for approximately four different airfares to participate in fairs in the region in years X and X1".</p>										
<p>(2) Goods and works: CB: Competitive bidding; PC: Price comparison; DC: Direct contracting.</p>										
<p>(2) Consulting firms: CQS: Selection Based on the Consultants' Qualifications; QCBS: Quality and cost-based selection; LCS: Least Cost Selection; FBS: Selection under a Fixed Budget; SSS: Single Source Selection; QBS: Quality Based selection.</p>										
<p>(2) Individual consultants: IICQ: International Individual Consultant Selection Based on Qualifications; SSS: Single Source Selection.</p>										
<p>(3) Ex ante/ex post review: In general, depending on the institutional capacity and level of risk associated with the procurement, ex post review is the standard modality. Ex ante review can be specified for critical or complex process.</p>										
<p>(4) Technical review: The PTL will use this column to define those procurement he/she considers "critical" or "complex" that require ex ante review of the terms of reference, technical specifications, reports, outputs, or other items.</p>										