

## Documento de CT

### I. Información Básica de la CT

▪ País:	Uruguay
▪ Nombre de CT:	Fortalecimiento de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP)
▪ Número de CT:	UR-T1086
▪ Nombre del préstamo asociado:	N/A
▪ Número del préstamo asociado:	N/A
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Roberto Fernandez, jefe de equipo (ICS/CUR); Luciana López (CSC/CUR); Viviana Maya (LEG/SGO); Pablo Puente (FMP/CUR); Adriana Torres (CSC/CUR); y Melissa Gonzalez (IFD/ICS).
▪ Fecha de autorización de Síntesis de CT:	4 de septiembre 2012
▪ Donante que proporciona fondos:	Fondo Francés de Cooperación Técnica para Servicios de Consultoría y Actividades de Capacitación (FTC)
▪ Beneficiario:	Oficina Nacional del Servicio Civil de Uruguay.
▪ Agencia Ejecutora:	Oficina Nacional del Servicio Civil de Uruguay, por intermedio de la Escuela Nacional de Administración Pública.
▪ Monto de financiamiento del BID solicitado:	USD 168.000
▪ Financiamiento de contraparte local:	USD 92.000
▪ Periodo de Ejecución:	24 meses
▪ Periodo de Desembolso (incluye periodo de ejecución):	27 meses
▪ Fecha de inicio requerida:	Diciembre, 2012
▪ Tipo de consultorías:	Consultores individuales/Firmas
▪ Preparado por Unidad:	IFD/ICS
▪ Unidad de Responsabilidad de Desembolso:	CSC/CUR
▪ CT incluida en Estrategia de País (s/n);	No
▪ CT incluida en CPD (s/n):	Si
▪ Prioridad de Sectores GCI-9:	Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social ya que apoya el sistema de capacitación de los recursos humanos que laboran en el sector público.

### II. Objetivos y Justificación de la CT

**Objetivo:** El objetivo general de esta CT es contribuir a mejorar la calificación y profesionalización de los recursos humanos de la administración pública. Este objetivo general se perseguirá mediante los siguientes objetivos específicos: (i) mejorar la calidad de la capacitación que brinda la Escuela Nacional de Administración Pública, (ii) incrementar la investigación académica sobre gestión pública en volumen y calidad; y (iii) aumentar la capacidad de ENAP para evaluar el impacto de la capacitación que imparte y retroalimentar la planificación y gestión de la capacitación. Se considera que la finalidad a largo plazo del Proyecto es contribuir a una mayor relevancia e impacto de ENAP en la mejora de la gestión en el sector público uruguayo.

**Justificación:** ENAP es el centro de capacitación dependiente de la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) de Uruguay. Su misión es promover, desarrollar y coordinar la formación permanente de los trabajadores del Estado con el doble objetivo de transformar las organizaciones estatales para lograr mayor eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios a la ciudadanía y dignificar el rol de los funcionarios como servidores públicos, promoviendo su desarrollo personal. La ONSC es un órgano

dependiente de la Presidencia de la República, y su misión es participar en el fortalecimiento institucional del Estado en materia de gestión humana, estructuras organizacionales, sistemas y procedimientos, proyectos normativos, formación y capacitación.

ENAP brinda 4 programas (Programa de Dirección Media, Diploma en Gestión Humana, Programa de Desarrollo Institucional y Programa de Desarrollo Administrativo) de una duración entre 160 y 300 horas curso; además, imparte otros 30 cursos y talleres para funcionarios y docentes, sobre temas tales como planificación estratégica y programación operativa, organización y sistemas, gestión de proyectos, organización del trabajo, liderazgo situacional, ética en la función pública, negociación, compras y contrataciones del Estado. Apoyada en un plantel de 131 profesores, en el año 2011 ENAP capacitó a 3.843 funcionarios de la Administración Central, Poder Legislativo, entidades descentralizadas y administraciones departamentales.

Aunque ENAP ha ampliado tanto la cobertura temática como el alcance institucional, persisten algunas falencias en su estructura y en su accionar que la institución se propone superar. Por una parte, sin perjuicio de la idoneidad de los profesores en los temas técnicos de su especialidad, se observa que los docentes tienen carencias en materia de habilidades pedagógicas y didácticas.

Un segundo aspecto de la problemática detectada, se observa una escasez de investigación académica sobre la temática de la gestión y la administración pública, a nivel país, tanto en el plano teórico como aplicado. Ante tal situación, en 2012 ONSC y ENAP decidieron la creación de una unidad especializada dentro de ENAP dedicada a promover la investigación sobre asuntos de administración pública: el Centro de Estudios e Investigación en Administración Pública (CEIAP). El CEIAP, cuyo mandato incluye también implantar la evaluación de impacto de la capacitación que es impartida por ENAP, cuenta actualmente con una dotación de 2 personas (Director y asistente), que se prevé ampliar a 4 personas durante 2013, con la incorporación de 2 profesionales.

En tercer término, ENAP desconoce el impacto que genera la capacitación brindada a los funcionarios sobre la calidad y eficiencia de la gestión de los organismos públicos. Finalmente, existen debilidades en cuanto a la cantidad y calidad del material bibliográfico con que cuenta ENAP en apoyo tanto a los profesores como los estudiantes para sus cursos de capacitación, así como también para el apoyo a las investigaciones sobre temas de administración pública.

En el pasado reciente ENAP formuló e implementó una maestría en gestión y políticas públicas y contó para ello con apoyo de una cooperación técnica del Banco con recursos del fondo fiduciario francés (ATN/FC-11553-UR), mediante la cual accedió a recibir asesoría especializada de la École Nationale d'Administration (ENA) de Francia. La experiencia de interacción entre ambas instituciones resultó positiva, razón por la cual ENAP de Uruguay encuentra conveniente y oportuno volver a recibir asesoramiento técnico de ENA para encarar los desafíos mencionados precedentemente.

ENA es la institución de la Administración Pública Francesa que desde 1945 se ocupa de la capacitación y entrenamiento de técnicos y profesionales para desempeñarse en la función pública en los niveles medios y altos de gerencia. Su metodología de capacitación abarca por un lado, las disciplinas esenciales del conocimiento administrativo (derecho, finanzas públicas, economía aplicada) y por otro, las competencias claves de gerencia pública (gestión de equipos, gestión de proyectos, seguimiento del desempeño colectivo, control de costos, gestión de los recursos humanos). Además, ha incorporado y jerarquizado la metodología de pasantías así como también el estudio de casos reales. Cuenta con un personal permanente y a dedicación completa de 200 personas y cuenta con el apoyo de más de 1.000

profesores, expositores y tutores cada año. Es una institución referente a nivel europeo y mundial en materia de profesionalización de los funcionarios y gerentes públicos. Estas características, además de las importantes similitudes existentes entre los modelos de gestión pública y servicio civil francés y uruguayo, sustentan la propuesta de contratar directamente a la ENA.

Esta CT se alinea con las metas del GCI-9, así como también con una de las áreas prioritarias en la Estrategia Sectorial de “Instituciones para el crecimiento y el bienestar social”, al apoyar la mejora de la calidad de los servicios públicos, por medio de una mayor capacitación de los funcionarios. Por otra parte, el apoyo a los sistemas de gestión de los recursos humanos en el sector estatal está considerado en la Estrategia de País con Uruguay 2011-2015, en el área de “Gestión y Finanzas Públicas”.

### III. Descripción de actividades/componentes y presupuesto

**Componente 1:** “Programa de capacitación de profesores”. Mediante el primer componente se formulará e implementará un programa de capacitación de profesores en aspectos de pedagogía y didáctica. Para la implementación de este Componente, la CT financiará asistencia técnica para la formulación de la curricula, elaboración de materiales didácticos, mecanismo de evaluación de los participantes, consultoría para la evaluación del programa de capacitación, y adquisición y producción de libros y documentos en apoyo a la capacitación. La contraparte nacional tendrá una activa participación en todas las actividades del componente y, en particular, tendrá a su cargo la implementación del programa de capacitación en 4 módulos de 25 participantes cada uno, así como también la formación del equipo docente propio que dictará los cursos. De esta forma, durante el plazo de ejecución del Programa se completará la capacitación de 100 docentes de ENAP, que representan 80% del total de docentes que prestan servicios en la institución.

En este componente se requerirán servicios de la entidad de Francia (École Nationale d’Administration, ENA-Francia) para las siguientes actividades: (i) formulación de curricula; (ii) definición de materiales de apoyo a la capacitación; (iii) diseño del sistema de evaluación de los participantes en el curso de capacitación de profesores; (iv) asesoramiento en aspectos organizacionales del programa; (v) selección y suministro de materiales de enseñanza; y (vi) evaluación del programa de capacitación un vez ejecutado y realización de recomendaciones para su mejora.

Además de las actividades antes mencionadas, con recursos de la CT se financiará la contratación de consultores nacionales para las siguientes actividades: (i) documento de contenidos curriculares; (ii) documento de sistema de evaluación; (iii) documento de diseño de instrumentos didácticos; y (iv) diseño gráfico de materiales didácticos.

Por otra parte, con recursos de la contrapartida nacional se financiará: (i) la capacitación de un equipo de profesores para impartir este programa; (ii) la implementación del curso de capacitación de profesores, para 4 grupos de 25 participantes cada uno (de una duración estimada de 36 horas-aula); (iii) la coordinación y organización de las actividades del Componente; y (iv) equipamiento informático, mobiliario y equipamiento general de soporte a la actividad de capacitación.

Se estima que este Componente contribuirá a una mayor calidad, efectividad e impacto de la formación de los funcionarios públicos impartida en ENAP, gracias al aumento de las habilidades didácticas y pedagógicas de los profesores que imparten cursos y talleres a los funcionarios públicos en ENAP.

**Componente 2:** “Promoción de la investigación académica sobre gestión pública”. Mediante este Componente se financiarán los primeros estudios y eventos de debate y difusión a ser implementados por el Centro de Estudios e Investigación en Administración Pública (CEIAP) y se realizarán acciones de promoción de la investigación aplicada en temas de gestión pública tanto por parte de instituciones como de investigadores individuales.

Los estudios y eventos de debate consistirán en investigaciones sobre las temáticas de evaluación de políticas públicas y sistemas de negociación colectiva respectivamente. Los eventos de difusión serán seminarios regionales sobre los mismos temas seleccionados para las investigaciones. ONSC y ENAP seleccionaron estos temas como foco del análisis y debate de los seminarios regionales en virtud de su especial relevancia para el Estado uruguayo, y porque se considera contribuirán a enriquecer el debate público. Además, se promoverá la investigación aplicada en temas de gestión pública, por medio de la realización de un concurso de trabajos de investigación aplicada en problemas de administración pública, dirigido a jóvenes investigadores. Por otra parte, se conformará una red de gestión pública en torno al CEIAP, a ser integrada por personas e instituciones interesadas en los asuntos de la administración y la gestión pública, con la cual se interactuará por medio de una batería de instrumentos de difusión y promoción, con un papel muy activo de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Los adherentes a la red podrían acceder a artículos y documentos seleccionados, participar en foros virtuales y recibir una newsletter periódica.

En este componente se requerirán servicios de ENA de Francia para las siguientes actividades: (i) participación y realización de una presentación por parte de un experto de ENA en cada uno de los seminarios regionales antes mencionados; (ii) asesoramiento y producción de 2 publicaciones con las ponencias y conclusiones de los seminarios realizados; (iii) asesoría en la definición del objeto y características del concurso de investigaciones; (iv) participación de ENA en el tribunal evaluador de propuestas de investigación presentadas al concurso; (v) otorgamiento de una pasantía en ENA (Francia) para el autor del trabajo ganador del concurso; (vi) evaluación final de ENA acerca del concurso en su conjunto, y (vii) selección y suministro de material bibliográfico para apoyar el funcionamiento de CEIAP.

También con recursos de la CT, se financiará actividades de origen local para este componente, como ser la realización de investigaciones nacionales sobre cada uno de los temas a ser presentadas en los seminarios regionales, así como los insumos logísticos para dar soporte a los seminarios.

Por otra parte, con recursos de contrapartida local se financiarán: (i) gastos logísticos y de organización del concurso; (ii) gastos de organización de los seminarios regionales; (iii) materiales y acciones de difusión del concurso y los seminarios; (iv) convocatoria, coordinación y participación en el tribunales de evaluación del concurso; y (v) creación de la página web y conducción de acciones de conformación de la red de gestión pública.

**Componente 3:** “Gestión de la calidad de los servicios de capacitación en CEIAP”. Mediante este componente se propone diseñar, implementar y evaluar una metodología de evaluación del impacto de los distintos programas y cursos de capacitación que brinda ENAP. Se entiende que al disponer de una metodología de este tipo, ENAP dispondrá de mayores elementos analíticos para autoevaluarse y realizar ajustes que propendan a una mayor efectividad e impacto de la capacitación que imparte. El componente financiará consultorías para diseñar e implementar la metodología, así como evaluar la primera experiencia de implementación.

En este componente se requerirán servicios de ENA de Francia para las siguientes actividades: (i) asesoramiento para la elaboración de una metodología de evaluación del impacto de la capacitación impartida por ENAP a funcionarios públicos; y (ii) análisis de los resultados de su implementación por parte del CEIAP y retroalimentación.

Por otra parte, con recursos de la CT se financiarán consultorías locales de análisis y documentación del diseño, y para implementación de la metodología en el ámbito de CEIAP.

Con recursos de contrapartida local, se financiarán recursos humanos que colaborarán en la organización y la implementación, así como el apoyo general a las actividades de diseño y evaluación.

### Matriz de Resultados<sup>1</sup>

Indicador		Unidad de medida	Línea de Base	Año de línea de base	2013	2014	Fin de Proyecto	Medios de verificación
1	Grado de incorporación de nuevas herramientas didácticas en la gestión docente en ENAP.	A definir <sup>2</sup>	Será medida antes del primer curso para docentes	2012	A definir post medición de línea de base	A definir post medición de línea de base	A definir post medición de línea de base	Instrumento de valoración de utilización de herramientas didácticas
2	Red de gestión pública de CEIAP operando	Número de visitas anuales al sitio web de la red de CEIAP	0	2012	2.400	4.800	4.800	Conteo de visitas al sitio web de la red
3	Propuestas de investigación sobre gestión pública elaboradas	Propuestas	0	2012	15	30	30	Lista de propuestas

(versión completa: ver IDBDocs # [#37268008](#))

### Presupuesto Detallado

Categorías de Gastos	BID Insumos Francia	BID Insumos locales	Total BID	Contrapartida	TOTAL	%
	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	
<b>Componente 1. "Programa de Capacitación de Profesores"</b>	<b>37.000</b>	<b>3.000</b>	<b>40.000</b>	<b>55.000</b>	<b>95.000</b>	<b>35%</b>
1.1 Elaboración de currícula y sistema de evaluación: asesoramiento ENA y consultor local.	7.000	1.000	8.000	1.000	9.000	4%
1.2 Elaboración de materiales pedagógicos: asesoramiento ENA y consultor local.	7.000	1.000	8.000	3.000	11.000	4%
1.3 Organización del programa: ENAP				3.000	3.000	1%
1.4 Implementación del programa para 4 grupos: costo de docentes y otros insumos ENAP.				16.000	16.000	6%
1.5 Evaluación de la implementación del programa: asesoramiento ENA y recursos humanos ENAP.	14.000		14.000	4.000	18.000	7%
1.6 Diseño y producción de materiales didácticos: honorarios locales para diagramación y apoyo ENA en edición y producción.	6.000	1.000	7.000	3.000	10.000	3%

<sup>1</sup> Se incorpora la matriz completa con los indicadores de resultado y de producto como documento anexo.

<sup>2</sup> Simultáneamente con el diseño del programa de capacitación para docentes (Componente 1) se elaborará un instrumento para la valoración de la utilización de herramientas didácticas por parte de los docentes antes y después de recibir los cursos.

Categorías de Gastos	BID Insumos Francia	BID Insumos locales	Total BID	Contrapartida	TOTAL	%
	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	
1.7 Selección y adquisición de material bibliográfico: asesoramiento y ejecución por ENA.	3.000		3.000	2.000	5.000	1%
1.8 Equipamiento informático				8.000	8.000	3%
1.9 Mobiliario y equipamiento general				15.000	15.000	6%
<b>Componente 2. "Promoción de la investigación académica sobre gestión pública"</b>	<b>56.000</b>	<b>26.000</b>	<b>82.000</b>	<b>15.000</b>	<b>97.000</b>	<b>36%</b>
2.1 Dos estudios de investigación en evaluación de políticas y negociación colectiva: consultores locales.		10.000	10.000	2.000	12.000	4%
2.2 Seminarios regionales: participación de expertos de ENA-Francia en seminarios, logística y organización local.	14.000	14.000	28.000	4.000	32.000	12%
2.3 Publicación de ponencias y conclusiones de los seminarios regionales: edición y producción por ENA.	14.000		14.000	2.000	16.000	6%
2.4 Concurso de investigaciones en administración pública aplicada: asesoramiento ENA.	21.000	2.000	23.000	2.000	25.000	10%
2.5 Conformación de la red de gestión pública, página web y acciones de difusión				5.000	5.000	7%
2.6 Selección y adquisición de material bibliográfico: asesoramiento y ejecución por ENA.	7.000		7.000		7.000	2%
<b>Componente 3. "Gestión de la calidad de los servicios de capacitación en CEIAP"</b>	<b>21.000</b>	<b>8.000</b>	<b>29.000</b>	<b>10.000</b>	<b>39.000</b>	<b>14%</b>
3.1 Diseño de metodología de evaluación de impacto	14.000	2.000	16.000	2.000	18.000	6%
3.2 Implementación de la metodología		6.000	6.000	6.000	12.000	5%
3.3 Evaluación de la implementación	7.000		7.000	2.000	9.000	3%
<b>Administración del Programa</b>	<b>12.000</b>	<b>5.000</b>	<b>17.000</b>	<b>12.000</b>	<b>29.000</b>	<b>12%</b>
(a) Administración del Programa y Evaluación final.	12.000	5.000	17.000	12.000	29.000	11%
<b>TOTAL</b>	<b>126.000</b>	<b>42.000</b>	<b>168.000</b>	<b>92.000</b>	<b>260.000</b>	<b>100%</b>

#### IV. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución

El Proyecto será ejecutado por la ONSC, quien será responsable de todos los aspectos técnicos y administrativos del proyecto, y quien tiene la experiencia y la capacidad para ejecutar el proyecto. La dirección técnica de las actividades estará a cargo de la ENAP, por intermedio de su Dirección o quien ésta designe.

La ONSC es una unidad ejecutora perteneciente a la Presidencia de la República. ONSC ha sido organismo ejecutor de un proyecto de préstamo del Banco (1772/OC-UR) y una cooperación técnica (ATN/FC-11553-UR), cuya ejecución finalizó en el año 2011. En tal carácter, ONSC demostró poseer las capacidades técnicas e institucionales necesarias para llevar adelante los programas.

Para la ejecución del proyecto, habrá un equipo técnico de la ENAP con un coordinador designado responsable de este proyecto. En particular, este equipo: (i) administrará los recursos relacionados con el proyecto; (ii) coordinará, preverá y aprobará, en una primera instancia, la ejecución de cada actividad en este proyecto; (iii) apoyará la organización de cualquier evento, taller o reuniones relacionadas con este proyecto; (iv) informará periódicamente al Banco sobre los desembolsos financieros relacionados

con el proyecto; (v) llevará a cabo el cumplimiento con todas las cláusulas contractuales acordadas con el Banco; y (vi) entregará informes sobre el proyecto cada vez que el Banco lo solicite. La gestión contable y financiera estará a cargo del área de administración y contabilidad de ONSC; esta área fue responsable de estos aspectos en los proyectos con financiamiento del Banco antes mencionados.

El Banco efectuará revisiones *ex-post* de las adquisiciones, con la sola excepción de las siguientes contrataciones: (i) contrato de consultoría con ENA; (ii) contratación de consultor individual nacional para elaboración de currícula y sistema de evaluación del programa de capacitación; y (iii) contratación de consultor individual nacional para evaluación final del Programa. Los procedimientos aplicables para cada tipo de adquisición deberán seguir las “Políticas para la adquisición de obras y bienes financiados por el BID” (GN-2349-9) y las “Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BID” (GN-2350-9). La unidad responsable de las adquisiciones será el área de administración y contabilidad de ONSC.

Conforme al Acuerdo por medio del cual se establece el Fondo, al menos el 75% de los recursos de dicho Fondo deben emplearse para contratación de servicios de consultoría a cargo de personas jurídicas de derecho francesas y/o personas físicas de nacionalidad francesa. Los servicios de consultoría provenientes de Francia serán aportados por ENA de Francia, con un costo total de US\$ 126.000 según se detalla en el Cuadro de Presupuesto Detallado (columna “BID Insumos Francia”). Esta entidad pública francesa ha sido propuesta por ONSC para brindar asesoramiento técnico experto en las distintas áreas del proyecto, en virtud de sus muy destacados antecedentes institucionales.

La contratación de ENA por el método de selección directa se ampara en el literal (d) de la cláusula 3.10 de las Políticas de Consultoría del Banco (Documento GN-2350-9). Se considera que esta institución ofrece una experiencia de valor excepcional para proporcionar los servicios de consultoría requeridos por cuanto ENA es una institución referente a nivel europeo y mundial en materia de profesionalización de los funcionarios y gerentes públicos. Dadas las importantes similitudes existentes entre los modelos de gestión pública y servicio civil francés y uruguayo, la experiencia y conocimiento especializado de ENA es especialmente relevante. ENA es la entidad estatal de Francia, con autonomía financiera, que se ocupa de la capacitación de post-grado en gerencia pública desde 1945. Cuenta con un personal permanente y a dedicación completa de 200 personas y cuenta con el apoyo de más de 1.000 profesores, expositores y tutores cada año.

El Banco será responsable de la revisión de los aspectos técnicos durante la ejecución del proyecto, lo cual comprende: (i) revisión de la lista corta para los servicios de consultoría; y (ii) revisión de los Términos de Referencia para los mismos.

De modo particular, el plan de monitoreo para asegurar los resultados y productos indicados en la Matriz de Resultados, incluye: (i) revisión de insumos respectivos para alcanzar los productos del proyecto; y (ii) revisión de productos finales de la operación. El jefe de equipo será responsable de realizar y/o coordinar estas actividades.

El Ejecutor presentará informes de progreso del Programa con una periodicidad semestral.

El Banco podrá realizar, por sí o por intermedio de profesionales externos contratados, una evaluación sobre el uso de los recursos o, eventualmente, una auditoría financiera externa del Programa.

## V. Riesgos principales

Los riesgos identificados son los siguientes: (i) falta de interés de los docentes de participar en el programa de capacitación; y (ii) escasez de interés de la comunidad profesional y académica de emprender investigaciones en cuestiones de administración pública aplicada. A efectos de mitigar estos posibles riesgos, se ha ideado desarrollar campañas de información y sensibilización.

**VI. Excepciones a políticas del Banco.** Ninguna

**VII. Estrategia Ambiental y Social**

No se han identificado riesgos ambientales o sociales asociados con las actividades planteadas en esta operación de acuerdo con la “Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias” del Banco (OP-703), por lo cual la operación se clasifica como categoría “C” ([IDBDOCS-#37280525](#)).

**Anexos Requeridos: \*\*\*\***

- Carta de Solicitud. Ver IDBDocs # [36178510](#)
- Términos de Referencia. Ver IDBDocs # [#37268020](#)
- Plan de Adquisiciones. Ver IDBDocs # [#37268014](#)

## Términos de Referencia

### A. CONSULTORÍAS NACIONALES

Antecedentes	Objetivo	Características	Actividades	Productos
<p><b>C2. Consultor Individual Nacional para elaboración de curricula y sistema de evaluación</b> Sin perjuicio de la idoneidad de los profesores de ENAP en los temas técnicos de su especialidad, en general los docentes no poseen formación en materia de conocimientos, instrumentos y habilidades pedagógicas y didácticas.</p>	<p>Diseñar e implementar un programa de capacitación de los profesores de ENAP en conocimientos, instrumentos y habilidades pedagógicas y didácticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consultor Individual Nacional.</li> <li>▪ Fecha de inicio: Diciembre/2012.</li> <li>▪ Fecha de finalización: Abril/2013</li> <li>▪ Plazo: 4 meses.</li> <li>▪ Calificaciones: Experiencia comprobable en programas de capacitación de adultos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar contenidos y sistema de evaluación del Programa.</li> <li>▪ Dar forma final en acuerdo con ENAP al documento de contenidos del programa.</li> <li>▪ Dar forma didáctica a los contenidos elaborados, y diseñar materiales para ser utilizados en el programa de capacitación de profesores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Curricula.</li> <li>▪ Sistema de evaluación del programa de capacitación.</li> <li>▪ Documentos de contenidos de materiales didácticos.</li> </ul>
<p><b>C3. Consultor individual nacional para Diseño gráfico de materiales didácticos.</b> ENAP carece de materiales de apoyo para cursos de pedagogía y didáctica.</p>	<p>Diseñar gráficamente y diagramar los materiales didácticos desarrollados por la consultoría C2.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consultor Individual Nacional.</li> <li>▪ Fecha de inicio: Mayo/2013.</li> <li>▪ Fecha de finalización: Julio/2013</li> <li>▪ Plazo: 2 meses.</li> <li>▪ Calificaciones: Experiencia comprobable en diseño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar gráficamente los contenidos desarrollados por la Consultoría C2.</li> <li>▪ Coordinar tareas con la Unidad Técnico docente de ENAP y con el CEIAP.</li> <li>▪ Participar en reuniones con consultores de ENA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño de materiales didácticos.</li> <li>▪ Plan de Ejecución de Campaña informativa.</li> <li>▪ Informe de Firma Consultora de Campaña informativa ejecutada y de los impactos frente a la ciudadanía.</li> </ul>

Antecedentes	Objetivo	Características	Actividades	Productos
		gráfico.		
<p><b>C4. Consultor Individual Nacional para investigación sobre evaluación de políticas.</b> La temática de evaluación de políticas públicas ha cobrado relevancia a nivel local. CEIAP ha seleccionado este tema como el foco de uno de los dos seminarios regionales a realizarse en 2013-2014.</p>	<p>Disponer de un estudio sobre la institucionalidad y las prácticas en uso en Uruguay en materia de evaluación de políticas públicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consultor Individual Nacional.</li> <li>▪ Fecha de inicio: Febrero/2013.</li> <li>▪ Fecha de finalización: Mayo/2013</li> <li>▪ Plazo: 3 meses.</li> <li>▪ Calificaciones: Experiencia comprobada en evaluación de políticas, programas o proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relevar la realidad nacional en cuanto a la institucionalidad y, los procedimientos en aplicación para evaluar políticas públicas.</li> <li>▪ Realizar una presentación en el seminario regional sobre evaluación de políticas públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe final de consultoría.</li> <li>▪ Documento de apoyo a la exposición en el seminario regional.</li> </ul>
<p><b>C5. Consultor Individual Nacional para investigación sobre negociación colectiva</b> La negociación colectiva en el sector público representa una instancia clave de coordinación entre el Estado y los trabajadores públicos.</p>	<p>Disponer de un estudio que revise las prácticas predominantes en Uruguay y los resultados logrados en las instancias de negociación colectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consultor Individual Nacional.</li> <li>▪ Fecha de inicio: Julio/2013.</li> <li>▪ Fecha de finalización: Septiembre/2013</li> <li>▪ Plazo: 3 meses.</li> <li>▪ Calificaciones: Experiencia comprobada en negociación colectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar un estudio de revisión de prácticas y resultados de la negociación colectiva en el sector público en Uruguay.</li> <li>▪ Realizar una presentación en el seminario regional sobre negociación colectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe final de consultoría.</li> <li>▪ Documento de apoyo a la exposición en el seminario regional..</li> </ul>

Antecedentes	Objetivo	Características	Actividades	Productos
<p><b>C6. Consultor Individual Nacional para Organización de concurso de investigaciones sobre gestión pública aplicada.</b> ENAP ha detectado que son escasos los ámbitos de investigación así como los estudios específicos sobre asuntos de gestión pública aplicada a la realidad nacional.</p>	<p>Promover la investigación en asuntos de administración pública aplicada por medio de la realización de un concurso de investigaciones en asuntos de administración pública aplicada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consultor Individual Nacional.</li> <li>▪ Fecha de inicio: Febrero/2013.</li> <li>▪ Fecha de finalización: Diciembre/2013.</li> <li>▪ Plazo: 10 meses.</li> <li>▪ Calificaciones: Experiencia comprobada en coordinación logística y de actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar la coordinación y difusión del concurso.</li> <li>▪ .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de avance y final sobre el concurso.</li> </ul>
<p><b>C7. Consultor Individual Nacional, Diseño de evaluación de impacto de la capacitación.</b> ENAP desconoce el impacto en la administración pública y en la sociedad de la capacitación impartida por ENAP.</p>	<p>Desarrollar procedimientos y sistemas para evaluar el impacto que causa la capacitación brindada por ENAP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consultor Individual Nacional.</li> <li>▪ Fecha de inicio: Marzo/2013.</li> <li>▪ Fecha de finalización: Junio/2013.</li> <li>▪ Plazo: 4 meses.</li> <li>▪ Calificaciones: Experiencia comprobada en evaluación ex post de programas y proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevar experiencia internacional comparada.</li> <li>Relevar experiencia nacional.</li> <li>Desarrollar indicadores de impacto.</li> <li>Desarrollar metodologías de relevamiento datos.</li> <li>Proponer metodologías de procesamiento de la información y estimación del impacto.</li> </ul>	<p>Informe de consultoría</p>

Antecedentes	Objetivo	Características	Actividades	Productos
<b>C8. Firma Consultora Nacional, Implementación de la evaluación de impacto.</b> ENAP desconoce el impacto en la administración pública y en la sociedad de la capacitación impartida por ENAP.	Implementar los procedimientos de evaluación de impacto diseñados mediante la consultoría C8	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firma Consultora Nacional.</li> <li>▪ Fecha de inicio: Mayo/2013.</li> <li>▪ Fecha de finalización: Noviembre/2014.</li> <li>▪ Plazo: 18 meses.</li> <li>▪ Calificaciones: Experiencia comprobada en evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento de datos.</li> <li>Procesamiento de los datos.</li> <li>Cálculo de indicadores.</li> <li>Cuantificación del impacto.</li> </ul>	Informe de consultoría
<b>C9. Consultor Individual Nacional, Evaluación final del Programa.</b> Es relevante conocer los resultados arrojados por el Programa a su finalización.	Analizar los resultados del Programa, así como la eficacia en su implementación. Analizar las condiciones de sostenibilidad de productos y resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consultor Individual Nacional.</li> <li>▪ Fecha de inicio: Octubre/2014.</li> <li>▪ Fecha de finalización: Noviembre 2014.</li> <li>▪ Plazo: 2 meses.</li> <li>▪ Calificaciones: Experiencia comprobada en evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento de datos y documentación.</li> <li>Entrevistas a informantes calificados.</li> <li>Análisis de la implementación.</li> <li>Análisis de los resultados.</li> <li>Análisis de sostenibilidad.</li> </ul>	Informe de consultoría.

## B. CONSULTORÍAS INTERNACIONALES

Antecedentes	Objetivo	Características	Actividades	Productos
<b>C1. Firma Consultora Internacional para asesoramiento experto en desarrollo curricular y sistemas de evaluación.</b> ENAP carece de programas para capacitar a sus docentes en didáctica y	Aumentar las habilidades pedagógicas del plantel de profesores; apoyar la puesta en marcha de una unidad que promoverá la investigación sobre temas y problemas de gestión en el sector de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firma consultora internacional.</li> <li>▪ Plazo: 23 meses.</li> <li>▪ Fecha de inicio: Diciembre/2012.</li> <li>▪ Fecha de terminación: Noviembre/2014.</li> <li>▪ Calificaciones: Firma con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir de curricula y desarrollo de materiales de capacitación.</li> <li>▪ Diseño de sistema de evaluación de participantes.</li> <li>▪ Evaluación del programa de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documento de Plan Estratégico Quinquenal, basado en el marco legal del RNPN, diagramado listo para reproducirse.</li> <li>▪ Documento que defina la metodología de actualización y seguimiento</li> </ul>

Antecedentes	Objetivo	Características	Actividades	Productos
<p>pedagogía y de procedimientos para evaluar el impacto de la capacitación que brinda a los trabajadores del Estado. Además, ENAP no desarrolla ni promueve investigación académica sobre temas de gestión pública.</p>	<p>públicos; desarrollar procedimientos y sistemas para evaluar el impacto de la formación de funcionarios públicos.</p>	<p>experiencia en educación de adultos; administración pública; sistemas de evaluación de la capacitación; y sistemas de pasantías.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentaciones en seminarios regionales sobre evaluación de políticas públicas y negociación colectiva.</li> <li>▪ Diseño de procedimientos y sistema de evaluación de la capacitación que brinda ENAP a los funcionarios.</li> <li>▪ Selección y suministro de documentación</li> <li>▪ Realización de presentaciones en 2 seminarios regionales.</li> <li>▪ Producción de las publicaciones de los 2 seminarios regionales.</li> <li>▪ Asesoramiento en diseño, implementación y evaluación de concurso de investigaciones en administración pública aplicada.</li> <li>▪ Elaboración de metodología para evaluar el impacto de la formación que brinda la ENAP.</li> </ul>	<p>de Planes Operativos Anuales y de largo Plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentos de Planes Operativos Anuales y de largo Plazo, para las diferentes direcciones y unidades.</li> <li>▪ Un sistema de formulación y seguimiento de indicadores.</li> <li>▪ Estudio de sostenibilidad financiera del RNPN.</li> </ul>

## Período comprendido para este Plan de Adquisiciones: Diciembre-2012 a Noviembre-2014

No. De referencia <sup>i</sup>	Categoría y Descripción del Contrato de Adquisiciones	Costo Estimado de la Adquisición (US\$)	Método de Adquisición <sup>ii</sup>	Revisión (ex - ante ó ex - post)	Fuente de Financiamiento y Porcentaje		Precalificaciones <sup>iii</sup> (Si/No)	Fechas Estimadas		Status <sup>iv</sup> (Pendiente, en proceso, adjudicado, cancelado)	Comentarios
					BID%	Local/ Otro %		Publicación Anuncio Especifico de Adquisición	Terminación Contrato		
1. Bienes											
B1	Hardware	\$8,000	CP	N/A	0%	100%	No	1º Trimestre 2014	3º Trimestre 2014	Pendiente	Componente 3
B2	Mobiliario y Equipamiento General	\$15,000	CP	N/A	0%	100%	No	1º Trimestre 2014	3º Trimestre 2014	Pendiente	Componente 3
B3	Materiales para acciones de difusión	\$5,000	CP/CD	N/A	0%	100%	No	2º Trimestre 2013	4º Trimestre 2013	Pendiente	Componente 3
2. Servicios diferentes a Consultoría											
S1	Servicios logísticos para seminario regional sobre evaluación de políticas	\$7,000	CP/CD	Ex post	100%	0%	No	2º Trimestre 2013	4º Trimestre 2013	Pendiente	Componente 2
S2	Servicios logísticos para seminario regional sobre negociación colectiva	\$7,000	CP/CD	Ex post	100%	0%	No	1º Trimestre 2014	3º Trimestre 2014	Pendiente	Componente 2
3. Servicios de Consultoría											
C1	Firma Consultora Internacional Diseño y Evaluación	\$122,000	SD	Ex ante	100%	0%	No	N/A	4º Trimestre 2014	Pendiente	École Nationale d'Administration (ENA) de-Francia Componentes 1, 2 y 3
C2	Consultor Individual Nacional para elaboración curricula y sistema de evaluación	\$2,000	SD	Ex ante	100%	0%	No	N/A	2º Trimestre 2013	Pendiente	- Componente 1
C3	Consultor Individual Nacional para Diseño gráfico de materiales	\$1,000	CCIN	Ex post	100%	0%	No	1º Trimestre 2013	3º Trimestre 2013	Pendiente	Componente 1

	didácticos										
C4	Consultor Individual Nacional para investigación sobre evaluación de políticas	\$5,000	CCIN	Ex post	100%	0%	No	1º Trimestre 2013	2º Trimestre 2013	Pendiente	Componente 2
C5	Consultor Individual Nacional para investigación sobre negociación colectiva	\$5,000	CCIN	Ex post	100%	0%	No	2º Trimestre 2013	3º Trimestre 2013	Pendiente	Componente 2
C6	Consultor Individual Nacional, Organización de concurso de investigaciones sobre gestión pública aplicada	\$2,000	CCIN	Ex post	100%	0%	No	1º Trimestre 2013	4º Trimestre 2013	Pendiente	Componente 2
C7	Consultor Individual Nacional, Diseño de evaluación de impacto de la capacitación	\$2,000	CCIN	Ex post	100%	0%	No	1º Trimestre 2013	2º Trimestre 2013	Pendiente	Componente 3
C8	Firma Consultora Nacional, Implementación de la evaluación de impacto	\$6,000	SD	Ex post	100%	0%	No	2º Trimestre 2013	4º Trimestre 2014	Pendiente	Universidad de la República (Uruguay) Componente 3
C9	Consultor Individual Nacional, Evaluación final del Programa	\$5,000	CCIN	Ex ante	100%	0%	No	3º Trimestre 2014	4º Trimestre 2014	Pendiente	Administración del Programa

<sup>i</sup> Si hubiesen grupos de contratos individuales similares que van a ser ejecutados en distintas localidades o distintas épocas, éstos pueden incluirse agrupados bajo un solo rubro con una explicación en la columna de comentarios indicando el valor promedio individual y el período durante el cual serían ejecutados. Por ejemplo: En un proyecto de educación que incluye construcción de escuelas, se pondría un ítem que diría "Construcción de Escuelas", el valor total estimado en US\$20 Millones y una explicación en la columna Comentarios: "Este es un lote de aproximadamente 200 contratos para construcción de escuelas con valor promedio de US\$100.000.00 c/u a ser adjudicados individualmente por las municipalidades participantes en un período de 3 años, entre enero de 2006 y diciembre de 2008.

<sup>ii</sup> **Bienes y Obras:** LPI: Licitación Pública Internacional; LIL: Licitación Internacional Limitada; LPN: Licitación Pública Nacional; CP: Comparación de Precios; CD: Contratación Directa; AD: Administración Directa; CAE: Contrataciones a través de Agencias Especializadas; AC: Agencias de Contrataciones; AI: Agencias de Inspección; CPIF: Contrataciones en Prestamos a Intermediarios Financieros; CPO/COT/CPOT: Construcción-propiedad-operación/Construcción-operación-transferencia/Construcción-propiedad-operación-transferencia (del inglés BOO/BOT/BOOT); CBD: Contratación Basada en Desempeño; CPGB: Contrataciones con Préstamos Garantizados por el Banco; PSC: Participación de la Comunidad en las Contrataciones. **Firmas Consultoras:** SBCC: Selección Basada en la Calidad y el Costo; SBC: Selección Basada en la Calidad; SBPF: Selección Basada en Presupuesto Fijo; SBMC: Selección Basada en el Menor Costo; SCC: Selección Basada en las Calificaciones de los Consultores; SD: Selección Directa. **Consultores Individuales:** CCIN: Selección basada en la Comparación de Calificaciones Consultor Individual Nacional; CCII: Selección basada en la Comparación de Calificaciones Consultor Individual Internacional.

<sup>iii</sup> Aplicable para el caso de las Políticas nuevas solo para Bienes y Obras. En el caso de las Políticas Antiguas es aplicable a Bienes, Obras y Servicios de Consultoría.

<sup>iv</sup> Se utilizará la columna "Estatus" para adquisiciones retroactivas y actualizaciones del plan de adquisiciones.