



# Programa de Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico en Uruguay II (UR-L1065 / 2591/OC-UR)

## Informe de Terminación de Proyecto

### *Equipo de Proyecto Original:*

*Paolo Valenti (ICS/CAR), Jefe de Equipo; Roberto Fernández (ICS/CUR); Valeria Wedolowski (ICF/ICS); Pablo García (INT/CUR); Luciana López (CSC/CUR); Gabriele Del Monte y Pablo Puente (PDP/CUR); Pablo Angelelli (SCT/CUR); Gerónimo Frigerio (LEG/SGO); y Lucio Castro (Consultor).*

*Equipo PCR: Roberto Fernández (ICS/CUR), Jefe de Equipo; Luciana López (Consultor); y Giovanna Mahfouz (IFD/ICS).*

## ÍNDICE

Enlaces Electrónicos .....	2
Acrónimos y Abreviaciones .....	3
Información Básica (cantidad en dólares americanos US\$) .....	5
I. Introducción .....	6
II. Desempeño del proyecto.....	9
2.1 Efectividad .....	9
a. Análisis de la Lógica Vertical .....	9
b. Resultados Logrados .....	14
c. Análisis de la Atribución de los Resultados.....	31
d. Resultados imprevistos.....	37
2.2 Eficiencia .....	38
2.3 Efectividad .....	41
2.4 Sostenibilidad .....	42
III. Criterios no centrales .....	43
3.1 Contribución a los Objetivos Estratégicos del Banco .....	43
3.2 Contribución a los Objetivos de Desarrollo de la Estrategia País .....	44
3.3 Monitoreo y Evaluación.....	44
3.4 Uso de Sistemas de Países.....	46
3.5 Salvaguardias ambientales y sociales.....	47
IV. Hallazgos y Recomendaciones .....	47
4.1 Lógica Vertical .....	47
4.2 Ejecución y Presupuesto.....	47
4.3 Experiencia general con la gestión del proyecto .....	49
4.4 Evaluación de Impacto.....	51
4.5 Asuntos no resueltos .....	51

## Anexos

- ANEXO 1. Entrevistas realizadas
- ANEXO 2. Proyectos aprobados por e-Fondos y financiados por el Préstamo 2591/OC-UR
- ANEXO 3. Ventanilla Única del Ciudadano. Selección de proyectos aprobados por e-Fondos con destino al ciudadano y financiados por el Préstamo 2591/OC-UR
- ANEXO 4. Capacitación interna promovida por AGESIC a funcionarios públicos, con financiamiento del Préstamo 2591/OC-UR

## Enlaces Electrónicos

1. [Matriz de Efectividad en el Desarrollo \(DEM\)](#)
2. [Informe de Seguimiento de Progreso \(PMR\)](#)
3. [Evaluación del Banco por el Ejecutor](#)
4. [Informe de Evaluación de Impacto](#)
5. [Minuta de la reunión de QRR](#)

## Acrónimos y Abreviaciones

ACCE	Agencia de Compras y Contrataciones del Estado
AGESIC	Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento
AIN	Auditoría Interna de la Nación
ANV	Agencia Nacional de Vivienda
ASSE	Administración de Servicios de Salud del Estado
BCU	Banco Central del Uruguay
BHU	Banco Hipotecario del Uruguay
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BPS	Banco de Previsión Social
CIACEX	Comisión Interministerial de Asuntos para el Comercio Exterior
CPI	Índice de Rendimiento de Costos
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo ( <i>Development Effectiveness Matrix</i> )
DGC	Dirección General de Catastro
DGI	Dirección General Impositiva
DGSSAA	Dirección General de Servicios Agrícolas
DINAMIGE	Dirección Nacional de Minería y Geología
DNA	Dirección Nacional de Aduanas
DNI	Dirección Nacional de Industrias
DNIC	Dirección Nacional de Identificación Civil
GE	Gobierno Electrónico
INAU	Instituto del Niño y el Adolescente del Uruguay
INAVI	Instituto Nacional de Vitivinicultura
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MGAP	Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca
MI	Ministerio del Interior
MIDES	Ministerio de Desarrollo Social
MIEM	Ministerio de Industria, Energía y Minería
MREE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MSP	Ministerio de Salud Pública
MTOP	Ministerio de Transporte y Obras Públicas
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
MVOTMA	Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
PCR	Informe de Terminación del Proyecto ( <i>Project Completion Report</i> )
PI	Plataforma de Interoperabilidad

PMO	Oficina de Gestión de Proyectos ( <i>Project Management Office</i> )
PMR	Reporte de Progreso del Monitoreo ( <i>Progress Monitor Report</i> )
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SPI	Índice de Rendimiento del Cronograma
TCR	Tribunal de Cuentas de la República
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UAIP	Unidad de Acceso a la Información Pública
UE	Unidad Ejecutora
UN	Naciones Unidas ( <i>United Nations</i> )
UNASEV	Unidad Nacional de Seguridad Vial
URCDP	Unidad Reguladora y de Control de Datos Personales
URSEA	Unidad Reguladora de Servicios de Energía y Agua
URSEC	Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones
VUC	Ventanilla Única del Ciudadano
VUCE	Ventanilla Única de Comercio Exterior
VUS	Ventanilla Única Social
VUV	Ventanilla Única de Vivienda

## Información Básica (cantidad en dólares americanos US\$)

NÚMERO DE PROYECTO (S): UR-L1065  
TÍTULO: PROGRAMA DE APOYO A LA GESTIÓN DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO EN URUGUAY II  
INSTRUMENTO DE PRÉSTAMO:  
PAÍS: REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY  
PRESTATARIO: REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY  
PRÉSTAMO (S): 2591/OC-UR  
SECTOR/SUBSECTOR: REFORMA/MODERNIZACIÓN DEL ESTADO-GOBIERNO EN LÍNEA

FECHA DE APROBACIÓN DIRECTORIO: 14-OCT-2011  
FECHA DE EFECTIVIDAD CONTRATO DE PRÉSTAMO: 12-DIC-2011  
FECHA DE ELEGIBILIDAD PRIMER DESEMBOLSO: 8-MAY-2012

### MONTO PRÉSTAMO (S)

MONTO ORIGINAL: US\$ 10,85 MILLONES  
MONTO ACTUAL: US\$ 10,85 MILLONES  
PARI PASU: 52%  
COSTO TOTAL DEL PROYECTO: US\$ 20,85 MILLONES

### MESES DE EJECUCIÓN

DESDE APROBACIÓN: 68 MESES  
DESDE EFECTIVIDAD DEL CONTRATO: 65 MESES

### PERIODOS DE DESEMBOLSO

FECHA ORIGINAL DE DESEMBOLSO FINAL: 12-DIC-2016  
FECHA ACTUAL DE DESEMBOLSO FINAL: 12-MAR-2017  
EXTENSIÓN ACUMULATIVA (MESES): 3 MESES  
EXTENSIÓN ESPECIAL (MESES): 0 MESES

### DESEMBOLSOS

MONTO TOTAL DE DESEMBOLSOS A LA FECHA: US\$ 10,85 MILLONES

### REDIRECCIONAMIENTO. ESTE PROYECTO:

¿RECIBIÓ FONDOS DE OTRO PROYECTO? NO  
¿ENVIÓ FONDOS A OTRO PROYECTO? NO

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS ECONÓMICO EX POST: ANÁLISIS DE COSTOS.  
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EX POST: ANTES Y DESPUÉS

### CLASIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO:

Efectividad en el Desarrollo - Criterios Centrales: Logro Alto  
Efectividad en el Desarrollo - Criterios No Centrales: Satisfactorio

## I. Introducción

### **Antecedentes:**

- 1.1 El Programa fue diseñado como parte de un proceso de modernización de la gestión pública que buscaba establecer un Estado funcional a la agenda de desarrollo del país y que procuraba mejorar la participación ciudadana. El país había logrado avanzar en la inclusión digital, ampliando sustantivamente el acceso de la población a computadores personales e internet<sup>1</sup>, y mostraba una reciente y rápida trayectoria de progreso en los indicadores de Naciones Unidas de infraestructura de las telecomunicaciones y capital humano<sup>2</sup>, con valores comparables con los líderes regionales, e incluso del mundo. En este contexto, el gobierno se proponía el nuevo desafío de mejorar la atención al ciudadano en base a servicios públicos (trámites) integrados y de alto impacto, incorporándolo en la Agenda Digital 2011-2015.
- 1.2 El Programa de Apoyo a la Estrategia de Gobierno Electrónico de Uruguay (1970/OC-UR)<sup>3</sup>, ejecutado entre los años 2008 y 2011 por la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC), había creado las condiciones de base a partir de las cuales todas las áreas de la administración central del gobierno pudieran crecer en conocimiento y uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para un mejor servicio a la ciudadanía<sup>4</sup>. El progreso alcanzado constituía una sólida base para avanzar en la mejora de la calidad de los servicios públicos. Para ello era necesario mejorar la integración de capacidades gubernamentales que se encontraban dispersas y favorecer la aparición de nuevos servicios digitales.
- 1.3 A pesar de los avances, el país aún enfrentaba deficiencias en la prestación de los servicios públicos: no se ofrecían a la ciudadanía suficientes posibilidades de realizar trámites a través de medios digitales, lo cual redundaba en un aumento en los tiempos de espera con los consiguientes costos asociados, una deficiente calidad de la información brindada y una débil participación ciudadana en su interacción con el Estado.
- 1.4 El Programa de Apoyo a la Estrategia de Gobierno Electrónico de Uruguay II (2591/OC-UR) fue innovador y, en esta etapa, buscó desarrollar nuevas actividades que atendieran

---

<sup>1</sup> El porcentaje de hogares bajo la línea de pobreza que contaban con al menos un computador personal era el mismo que el de los hogares por encima de la misma (Encuesta Continua de Hogares 2010, Instituto Nacional de Estadística). Se habían entregado computadores personales al 100% de los alumnos y docentes de educación primaria (primeros seis grados escolares).

<sup>2</sup> La encuesta de GE de Naciones Unidas 2008-2010 daba cuenta que Uruguay subía rápidamente 12 posiciones, quedando en lugar 45.

<sup>3</sup> El objetivo general del proyecto era apoyar y fortalecer el desarrollo de la estrategia de Gobierno Electrónico de Uruguay, denominada "Objetivos de Gestión: Gobierno Electrónico-OG/GE".

<sup>4</sup> El Programa anterior contribuyó con: (i) la actualización del marco normativo y legal para la estrategia de GE; (ii) el fortalecimiento de las áreas de TIC del Estado, a través de la implementación de un Modelo de Madurez de GE y el apoyo de Planes Directores de Informática en Unidades Ejecutoras de la Administración Central; y (iii) el desarrollo de soluciones transversales de GE, como son la red de alta velocidad Reduy, los fondos concursables de GE, la plataforma de interoperabilidad del Estado, el Portal del Estado Uruguay, la implementación de un piloto del Expediente Electrónico, entre otros.

dos preocupaciones prioritarias: (i) la deficiente coordinación de interna al Estado para el Gobierno Electrónico (GE), que incidía en la calidad de la información, en los tiempos de respuesta y en la integración de diversas funciones públicas dispersas<sup>5</sup>; y (ii) el bajo grado de digitalización de los trámites públicos: una mayor integración de los servicios en línea requería aumentar el número de servicios digitalizados (sólo el 15% de los trámites públicos se podían hacer en línea de forma parcial o total).

### **Estructura de la operación:**

- 1.5 El objetivo general del Programa fue contribuir a mejorar la calidad de los servicios de GE para los ciudadanos y las empresas. Los objetivos específicos eran: (i) mejorar la coordinación interna del Estado en el desarrollo de soluciones integradas de GE; y (ii) desarrollar nuevos servicios públicos digitales. Las acciones que este Programa apoyó estuvieron enmarcadas en los siguientes tres componentes:
- 1.6 **Componente 1.** Apoyo a proyectos de GE con alto impacto en la ciudadanía y las empresas. Este componente financiaría la convocatoria, mediante el instrumento Fondos Concursables, a proyectos en diversas áreas de la administración pública que ofrecieran soluciones o la posibilidad de replicar buenas prácticas surgidas en la etapa anterior (durante la ejecución del programa 1970/OC-UR) en materia de trámites y servicios digitales. Se priorizaría, por un lado, a aquellos que habiliten la digitalización de nuevos servicios públicos con alto impacto en la ciudadanía y empresas y, por otro lado, los que consoliden la visión de un Estado integrado.
- 1.7 **Componente 2.** Apoyo a proyectos estratégicos de Gobierno Electrónico. Este componente incentivaría proyectos de GE que por su complejidad, importancia y relevancia en la agenda debían apoyarse como proyectos no concursables, ejemplo: las ventanillas únicas en sectores claves y algunas soluciones de tipo transversal. La mayoría de estos proyectos formaban parte del Plan Estratégico de GE y eran respaldados por el Comité de Selección y Evaluación de Proyectos, instancia máxima en la estrategia de GE. Resultaba clave en esta nueva etapa lograr una mayor integración de los servicios, ya sea a través de ventanillas únicas o de soluciones tecnológicas de tipo transversal que habilitaran una mayor integración de los servicios públicos, redujeran los costos de transacción con el Estado y/o aumentaran los niveles de satisfacción de los usuarios.
- 1.8 Este componente financiaría la asistencia técnica e inversiones para el desarrollo e implantación de 10 proyectos considerados estratégicos en el desarrollo de la estrategia de GE, algunos de carácter transversal, como: (i) avance en la plataforma de GE; (ii) implantación de soluciones de expediente electrónico; (iii) notificaciones electrónicas; y (iv) constancias electrónicas. También consideraría otros proyectos que eran prioridad en la agenda pública e involucraban a otras áreas del Estado que requerían de las soluciones

---

<sup>5</sup> En los servicios a empresarios, por ejemplo, la realización de trámites para operaciones de entrada y salida de mercaderías del territorio nacional involucraba a varias dependencias públicas: Dirección Nacional de Aduanas, la Comisión Interministerial para Asuntos de Comercio Exterior, el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, el Ministerio de Salud Pública y la AGESIC; 5 dependencias, y dentro de estas diversas reparticiones que exigían trámites independientes en el proceso de exportación e importación.

que AGESIC había ido desarrollando tanto en lo tecnológico, en lo normativo, como en su capacidad de gestión: (i) Factura Electrónica (Dirección General Impositiva - DGI); (ii) Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE- Dirección Nacional de Aduana - DNA); (iii) Soluciones de GE para Seguridad Ciudadana (Ministerio del Interior-MI-); (iv) Ventanilla Única de la Vivienda (VUV- Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA)); (v) Ventanilla Única del Ciudadano (VUC- AGESIC y otras oficinas públicas); y (vi) Identidad Electrónica (AGESIC).

- 1.9 **Componente 3.** Fortalecimiento institucional de AGESIC. Este componente financiaría: (i) rediseño de procesos orientados a la gestión de proyectos transversales que permitan favorecer la integración de funcionalidades dispersas y el desarrollo del marco normativo necesario; (ii) capacitación– formación permanente para actualización de técnicos en nuevos desarrollos tecnológicos, negociación, articulación público– privado, estándares de calidad informática–tanto de AGESIC como de entidades con responsabilidad en los proyectos; (iii) acciones de difusión; (iv) desarrollo de encuestas de opinión de la ciudadanía (Focus Group u otros) para el monitoreo de los resultados e impacto de las soluciones; y (v) el Premio Nacional de GE, cuyas bases serán definidas por el Comité de Evaluación y Selección de Proyectos (conformado por: Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y AGESIC).
- 1.10 El esquema de ejecución del Programa asignó la responsabilidad de la coordinación administrativa, técnica y financiera del proyecto a la AGESIC, desde la cual se financiarían los desarrollos e implementaciones de herramientas de GE en los distintos organismos del Estado.
- 1.11 **Costo del Programa.** El Programa contaba con un presupuesto de USD 10.850.000 con cargo al financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y USD 10.000.000 con recursos de contrapartida local. A continuación se muestra la asignación original de recursos y la asignación final autorizada para cada categoría del financiamiento BID:

**Figura 1. Presupuesto BID asignado al Programa**

<b>Concepto de la Categoría</b>	<b>ASIGNACIÓN ORIGINAL</b>	<b>ASIGNACIÓN AUTORIZADA</b>
	<b>BID USD</b>	<b>BID USD</b>
1. Apoyo a proyectos de GE con alto impacto en la ciudadanía y las empresas	<b>4.000.000,00</b>	<b>4.199.000,00</b>
2. Apoyo a proyectos estratégicos de GE	<b>6.300.000,00</b>	<b>5.860.000,00</b>
3. Fortalecimiento institucional de AGESIC	<b>300.000,00</b>	<b>497.000,00</b>
Administración del Programa	<b>215.000,00</b>	<b>294.459,00</b>
Gastos de Auditoría y Evaluación	<b>35.000,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total</b>	<b>10.850.000,00</b>	<b>10.850.000,00</b>

Fuente: Propuesta de Préstamo y reporte LMS 1.

## II. Desempeño del proyecto

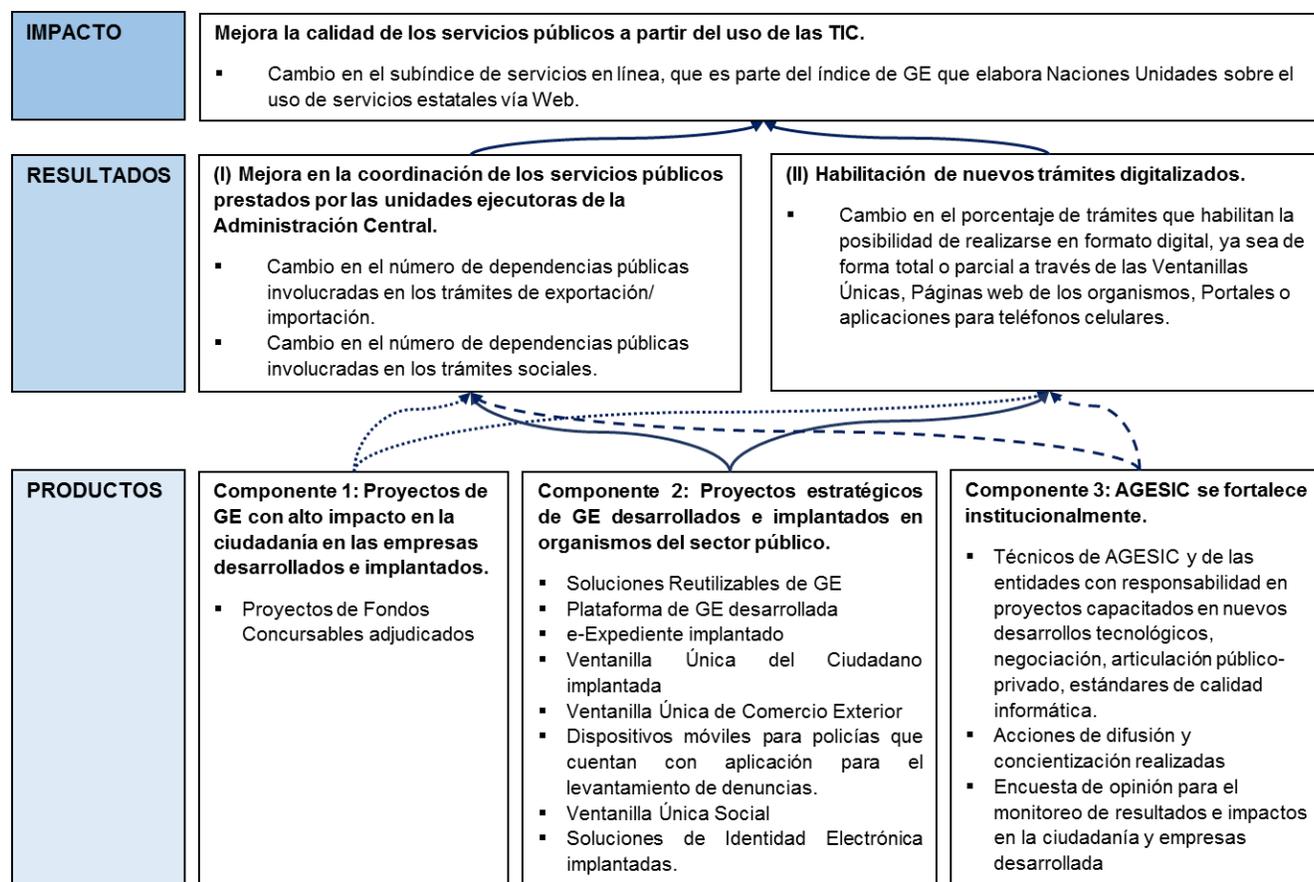
### 2.1 Efectividad

#### a. Análisis de la Lógica Vertical

2.2 El Programa tuvo como propósito mejorar la coordinación interna del Estado en el desarrollo de soluciones integradas de GE y la digitalización de servicios públicos, lo que lograría a través del apoyo a proyectos de GE con alto impacto en la ciudadanía y las empresas, el apoyo a proyectos estratégicos de GE y el fortalecimiento de la AGESIC. A partir del logro del propósito del Programa se contribuiría a la mejora de la calidad de los servicios de GE para los ciudadanos y las empresas.

2.3 Esta lógica que acompañó el diseño y puesta en marcha de la operación se evidencia en la Matriz de Resultados. La Cadena de Resultados, ilustrada en la Figura 2, denota la secuencia de eventos planeados y ejecutados con el Programa. A partir del logro de los productos previstos en cada componente, aumentaría la cantidad de trámites digitalizados y también mejoraría la coordinación de los servicios públicos, impactando sobre la calidad de los servicios que recibe la ciudadanía por parte del Estado.

Figura 2. Cadena de Resultados según la Matriz de Resultados de la operación.



Fuente: Elaboración propia con base en Matriz de Resultados y Propuesta de Préstamo.

- 2.4 Como consecuencia de la ejecución del Programa, se constata la validez de los enlaces anticipados en la etapa de diseño, entre productos y resultados, y entre resultados e impactos. A continuación, se analiza la efectividad de las soluciones sobre los resultados, con base en la evidencia disponible.

### **Efectividad de los Productos sobre los Resultados:**

- 2.5 **Componente 1. Apoyo a proyectos de GE con alto impacto. Producto #1.1 Fondos Concursables.** El instrumento de Fondos Concursables **contribuyó a la mejora de la coordinación interna del Estado** (Resultado I), a través de dos vías: (a) por medio de la concreción de proyectos de GE presentados por más de un organismo<sup>6</sup>, lo cual explícitamente era priorizado en las Bases de las Convocatorias<sup>7</sup> y fomentado por el Comité de Selección y Evaluación cuando dicha asociación constituía un factor clave para su viabilidad; y (b) a través del funcionamiento propio del Comité de Selección y Evaluación: los tres organismos que integran el Comité de Selección y Evaluación de e-Fondos (AGESIC, MEF y OPP) valoran positivamente el espacio de intercambio que les brinda el Comité, que constituye en sí mismo un medio de coordinación para la promoción de iniciativas de mejora de servicios en el Estado. Asimismo, los Fondos Concursables **contribuyeron a habilitar nuevos trámites digitalizados (Resultado II)**, a través del financiamiento de 46 proyectos, de un total de 70, que se orientaron a la digitalización de trámites, mejora del acceso de los ciudadanos a información del Estado, rediseño de portales institucionales, entre otros<sup>8</sup>, de acuerdo con la priorización que se estableció en las Bases de las Convocatorias<sup>9</sup>.
- 2.6 **Componente 2. Apoyo a proyectos estratégicos de Gobierno Electrónico.** El Programa apoyó el desarrollo de ocho proyectos estratégicos, que se asocian a los Productos del Componente 2 en el PMR: (i) Soluciones reutilizables de GE; (ii) Plataforma de GE; (iii) Expediente Electrónico; (iv) Ventanilla Única al Ciudadano (VUC); (v) Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE); (vi) E-Seguridad; (vii) Soluciones de E-Identidad; y (viii) Ventanilla Única Social (VUS). A continuación, en el Cuadro 1, se describe la contribución de los Productos entregados por cada proyecto a los resultados esperados del Programa.

---

<sup>6</sup> A modo de ejemplo, esta coordinación se puede apreciar en proyectos como los ejecutados por (i) el Ministerio del Interior (MI) y Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP) para fortalecer la seguridad del movimiento de semovientes (Proyecto #38); (ii) MI y Unidad Nacional de Seguridad Vial (UNASEV), para el análisis espacial de siniestros (Proyecto #73); (iii) la VUCE y MGAP para la incorporación de certificados de importación y exportación en productos agropecuarios (Proyectos #63 y #94), y la VUCE con Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) para la gestión de equipos y materiales radioactivos (Proyecto #75).

<sup>7</sup> En las Bases de las convocatorias a Organismos se expresa que “Serán especialmente considerados aquellos proyectos presentados por más de un organismo, en forma asociada”.

<sup>8</sup> Ver listado completo en el ANEXO 3. Ventanilla Única del Ciudadano. Selección de proyectos aprobados por e-Fondos con destino al ciudadano y financiados por el Préstamo 2591/OC-UR.

<sup>9</sup> A modo de ejemplo, en las Bases de la 4ª Convocatoria se expresa: “(...) *siendo especialmente considerados aquellos proyectos que planteen el desarrollo de trámites o servicios electrónicos con foco en los ciudadanos.*” y en las de la 5ª Convocatoria: “*En la presente edición serán considerados aquellos proyectos que planteen el desarrollo de trámites en línea y automatización como estrategia de simplificación de los trámites, en particular en cumplimiento de lo establecido en el decreto 177/013 aprobado en junio de 2013.*”

**Cuadro 1. Enlaces entre los productos del Componente 2 y los resultados esperados del Programa**

<b>Producto del PMR:</b>	<b>Contribución a la coordinación interna del Estado (I)</b>	<b>Contribución al logro de nuevos servicios públicos digitales (II)</b>
#2.1 Soluciones reutilizables de GE	(0) Hasta el momento no ha impactado sobre la comunicación entre organismos <sup>10</sup> .	(++) Favorece la comunicación de cada organismo con la ciudadanía, a través de la reducción de tiempos y costos en las notificaciones. Se ha instalado en 21 Unidades Ejecutoras (UE) y se han creado 8.455 domicilios electrónicos para personas físicas y jurídicas.
#2.2 Plataforma de GE	(++) La Plataforma de Interoperabilidad (PI) ha permitido y facilitado la integración de los servicios ofrecidos por los organismos, proporcionando el contexto tecnológico y legal que la regula. Actualmente al menos 40 organismos han publicado 142 servicios en la misma, con un promedio de 143 mil transacciones diarias.	(+) El impacto de la PI en los servicios al ciudadano es indirecto. Algunos ejemplos: (i) la PI brinda protección de los servicios públicos digitales ante excesos de demanda, evitando que el usuario se enfrente a una “caída de los sistemas”; (ii) estandariza el uso de información, y la forma en que es intercambiada al interior del Estado y solicitada a los ciudadanos; (iii) posibilita implantar trámites en línea que requieren datos de la ciudadanía disponibles en más de un organismo.
#2.3 E-Expediente	(++) El avance en la implantación de e-Expediente en los organismos del Estado, contribuye directamente a la coordinación interna de los organismos, a través de mejor comunicación, proveyendo seguridad, transparencia, eficiencia y eficacia.	(+) Contribuye con los objetivos de mejorar la calidad de los servicios del Estado al ciudadano, ya que, al habilitar las consultas web, los ciudadanos pueden conocer en forma rápida el estado de su expediente y su ubicación exacta.
#2.4 Ventanilla Única al Ciudadano (VUC)	(+) Algunos de los proyectos de la VUC involucraron a más de un organismo para la digitalización de servicios a la ciudadanía. A través de AGESIC se proveyó apoyo para favorecer la articulación de distintos organismos a través de e-Fondos, y los servicios transversales como E-Identidad, Plataforma de Interoperabilidad y Expediente Electrónico.	(++) Se han financiado 46 proyectos con impacto directo en el acceso de los ciudadanos a los servicios del Estado, a través de la digitalización de trámites, rediseño de portales, simplificación de procesos, entre otros.
#2.5 Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE)	(++) La herramienta mejora la comunicación entre los organismos relativa a la tramitación de certificados de importación y exportación, a través de una mayor efectividad y eficiencia en la utilización de recursos, reducción de riesgos, mayor seguridad, integridad y transparencia de la información.	(++) Mejoras en los trámites de importación y exportación que requieren certificados de organismos del Estado e involucran a los despachantes de aduana, exportadores e importadores. Se percibe una reducción en los costos para los beneficiarios, a través de los tiempos involucrados, mejora en la aplicación de la normativa, mayor eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, y en la transparencia del proceso.
#2.6 Seguridad Ciudadana	(+) Se ha apoyado la articulación entre el MI y MGAP, y MI y UNASEV para el desarrollo de servicios que permitan (i) en el primer caso, mayores garantías a la seguridad de la	(++) En forma directa, a través de los nuevos dispositivos móviles para los patrulleros y sistema de denuncias en línea. En forma indirecta, a través

<sup>10</sup> En 2017 AGESIC está trabajando en la implementación de E-Notificaciones en la Cámara de Representantes, lo que involucrará la comunicación entre organismos del Estado a través de dicha herramienta, favoreciendo así su articulación.

Producto del PMR:	Contribución a la coordinación interna del Estado (I)	Contribución al logro de nuevos servicios públicos digitales (II)
	propiedad, el control de los animales y la inocuidad de los alimentos, (ii) en el segundo, mejorar la capacidad de formulación de políticas de prevención de la siniestralidad vial con información detallada y oportuna.	del fortalecimiento del sistema de capacitación policial, a través de su Campus educativo policial.
#2.8 Soluciones de E-Identidad	(+) Ha contribuido en forma indirecta a la articulación y comunicación entre organismos, a través los requisitos de identidad del Expediente Electrónico, principalmente.	(++) La identificación por medios electrónicos brinda garantías superiores a las tradicionales. Al no requerir la presencia física de una persona para comprobar su identidad, la identidad electrónica permite generar servicios de valor agregado a la ciudadanía, como la realización de trámites en línea. Adicionalmente, facilita las comunicaciones internas y externas del Estado, disminuyendo tiempos de traslado y costos (por la reducción del uso del papel).
#2.9 Ventanilla Única Social	(++) El proyecto involucró el trabajo conjunto de 5 organismos que proveen servicios a la ciudadanía a través de la VUS. La coordinación fue un logro sustantivo del Proyecto. A modo de ejemplo, el trámite de cédula de identidad exonerada involucraba aparte del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) al Ministerio del Interior (MI). A través del SMART se logró interconectar el servicio. Luego las interconexiones realizadas de Ministerio de Educación y Cultura (MEC) y Administración de Servicios de Salud del Estado (ASSE) con el Portal de Aplicaciones SMART de MIDES. También se aprecia en la Seccional policial No. 25 que incorpora un nuevo servicio de otros organismos a su accionar.	(++) Mejora el acceso a los ciudadanos a trámites vinculados a políticas sociales, principalmente a través de los puntos de atención presencial, simplificando los trámites sociales a través de la interconexión de distintos organismos.  El trámite más utilizado por la ciudadanía es el de afiliaciones de la Administración de Servicios de Salud del Estado (ASSE) (50% de gestiones vía VUS) <sup>11</sup> .

Fuente: Entrevistas realizadas en el marco de la elaboración del PCR. Nota: (+) señala que el proyecto contribuye positivamente al resultado esperado; (++) refiere a que lo hace de forma muy significativa; (0) implica un impacto neutral.

**2.7 Componente 3. Fortalecimiento institucional de AGESIC.** El fortalecimiento de capacidades técnicas en AGESIC y en los organismos del Estado impacta sobre las habilidades para realizar y sostener los desarrollos apoyados por el Programa, que apuntan a mejorar la articulación entre organismos para la generación de soluciones de gobierno electrónico, y en particular nuevos servicios digitales para la ciudadanía. Se destacan las siguientes líneas de trabajo: la capacitación de funcionarios de AGESIC y de otras reparticiones del Estado, las actividades de difusión, el desarrollo de soluciones para la gestión de proyectos de gobierno electrónico y las encuestas de satisfacción.

<sup>11</sup> De los puntos de atención, las experiencias que se destacan son: (i) Tomás Gomensoro, donde se logró una muy buena integración y comunicación del Centro MEC a la comunidad, y (ii) la Seccional 25, por el apoyo institucional desde MI y desde la conducción de la seccional, y por estar inserta en una propuesta de cambio mayor de la propia Seccional. En esta se identificó una alta demanda social por afiliaciones de ASSE.

## **Efectividad de los Resultados sobre el Impacto Esperado:**

- 2.8 La mejor articulación entre organismos públicos para la provisión de servicios digitales, a través de ventanillas únicas y la potenciación de su intercomunicación a través de soluciones transversales, y la mayor oferta de trámites digitalizados para la ciudadanía, con un 79% (a Junio/2017) de trámites que habilitan la posibilidad de realizarse en formato digital, ya sea de forma total o parcial a través de las Ventanillas Únicas, Páginas web de los organismos, Portales o aplicaciones para teléfonos celulares, ha contribuido a mejorar en la calidad de servicios públicos (Impacto Esperado). La mejora en la calidad de los servicios se constata en la disminución de tiempos insumidos en trámites, y sus costos asociados, en la mejora de la calidad de la información brindada y en una mejor interacción de los ciudadanos con el Estado.
- 2.9 Evidencia cuantitativa de estos resultados e impactos ha sido aportada por la “Evaluación de Impacto” del Programa<sup>12</sup>, que para aquellos proyectos de los que se cuenta con información suficiente, estima los ahorros de tiempos y costos generados por el Programa. A modo de ejemplo, se citan algunos resultados: (i) el uso de la Plataforma de Interoperabilidad para Licitaciones Públicas y Licitaciones Abreviadas generó ahorros en 2015 de \$3.132.948 y 45.360 minutos para las empresas proveedoras; (ii) la utilización de soluciones de E-Identidad para las Declaraciones Juradas que deben presentar los funcionarios del Estado en forma bianual, supone un ahorro de \$7.391.808 para los funcionarios que la presentan para el período 2016-2017; (iii) el uso de la VUCE para algunos certificados de importación y exportación seleccionados, implicó un ahorro de \$6.871.392 para las empresas exportadoras e importadoras en 2015; (iv) la utilización del Expediente Electrónico en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) ha supuesto un ahorro real por año de 3.245.300 días y \$ 5.590.480 en la ejecución de expedientes con actuaciones en el interior del país; (v) la tramitación de pasaportes para ciudadanos que residen en el exterior a través de soluciones apoyadas por e-Fondos impacta sobre un ahorro de 369.600 días y US\$24.000 por año.
- 2.10 En lo que refiere a la apropiación de los ciudadanos en general de las soluciones de trámites en línea, una encuesta realizada por encargo de AGESIC revela que si bien el canal preferente para informarse sobre un trámite<sup>13</sup> continúa siendo el acceso directo a la oficina pública correspondiente, su preferencia disminuyó del 58% al 43% en el período 2013-2016. Asimismo, el 27% de los ciudadanos encuestados en 2016 prefiere informarse de un trámite previamente por internet, opción que va en aumento desde el 2013 año en que sólo el 17% manifestaba dicha preferencia.
- 2.11 Finalmente, el subíndice de servicios en línea que elabora Naciones Unidas (indicador del Impacto Esperado del Programa) muestra una evolución positiva de Uruguay en el período de ejecución, como se aprecia en el gráfico a continuación. Este indicador refleja la calidad que van alcanzando los servicios públicos de GE. Las áreas consideradas en la última

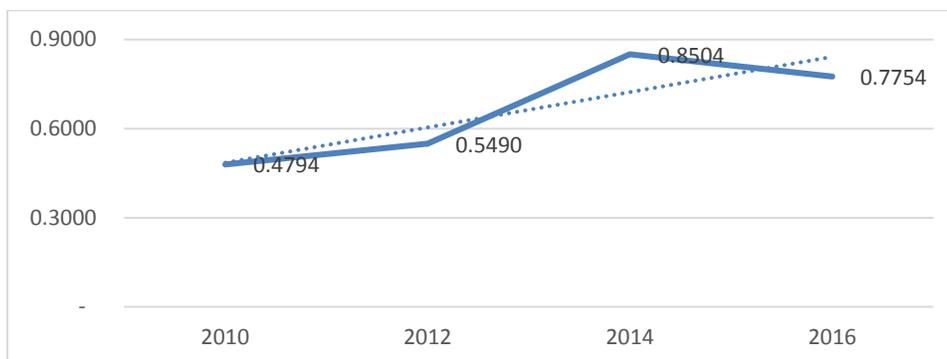
---

<sup>12</sup> Informe de consultoría de Deloitte. Diciembre de 2016.

<sup>13</sup> “Estudio de conocimientos, actitudes y prácticas de ciudadanía digital. Principales resultados 2016.” Presentación de AGESIC. El estudio se basa en encuestas a 1.000 personas mayores de 18 años que han utilizado internet.

medición de 2016 fueron: el sitio oficial de gobierno, el portal de e-servicios, así como los sitios web de los ministerios de educación, trabajo, servicios sociales, salud, finanzas y medio ambiente<sup>14</sup>.

**Figura 3. Evolución del Índice de Servicios en Línea para Uruguay**



Fuente: Elaboración propia con base OSI Índice de UN E-Government Knowledge Data Base disponible en: <https://publicadministration.un.org/egovkb/Data-Center>

2.12 El Programa ha contribuido a la evolución positiva del Índice de Servicios en Línea, a través del desarrollo de herramientas transversales para el Estado que mejoran la interconexión y brindan seguridad para la realización de transacciones en línea con el Estado, así como los proyectos que colaboran más directamente con la interacción bidireccional ciudadano-Estado, como son los e-Fondos y las Ventanillas Únicas, y en aspectos menos tangibles como son la transferencia de metodologías de dirección de proyectos de GE, la capacitación y la labor de articulación y gestión del cambio que realiza AGESIC.

### **b. Resultados Logrados**

2.13 Durante la ejecución del Programa se midieron los indicadores de productos y resultados de acuerdo a la Matriz de Resultados, y fueron reportados por la AGESIC al Banco en forma semestral. En los siguientes Cuadros se presentan (i) los cambios realizados a la Matriz en acuerdo con el Banco, y se expresa su justificación, (ii) los valores de los indicadores de la Matriz de Resultados al finalizar el proyecto.

---

<sup>14</sup> <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2016> Página 138.

**Cuadro 2. Cambios a la Matriz de Resultados**

Sección de la Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo	Cambio específico realizado	Tipo de cambio	Razones para el cambio	Fecha de cambio	Fecha de cambio acordado con la entidad ejecutora
Impacto	Unidad de medida del Indicador de Impacto “Subíndice de servicios en línea, que es parte del índice de GE que elabora Naciones Unidas (UN) sobre el uso de servicios estatales vía Web.”	Originalmente se computaba el puntaje del subíndice como un valor absoluto. Posteriormente UN normaliza los puntajes a un rango de [0,1] donde 1 corresponde al puntaje del país mejor evaluado.	El Reporte de UN cambia la unidad de medida del indicador.  A pesar del cambio en la unidad de medida del indicador en 2016, se constata que en la medición de 2014 (con unidad de medida original) se había dado cumplimiento a la meta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea de base: 151 puntos</li> <li>• Meta 2015: 190 puntos</li> <li>• Logro 2014: 302 puntos</li> </ul>	12/2016	12/2016
Resultados	El indicador de Resultado Esperado 1: “Dependencias públicas involucradas en los trámites de acceso a planes habitacionales”, fue sustituida por <b>“Dependencias públicas involucradas en trámites sociales”</b> .	Sustitución	El cambio se relaciona con la sustitución del Producto Ventanilla Única de la Vivienda por el de Ventanilla Única Social, como se explica más abajo en esta tabla.	12/2013	12/2013
Productos	Los indicadores de la MR del POD: “e- Constancias implantado” y “e-Notificaciones implantado” fueron consolidados en el PMR en un único indicador #2.1 <b>“Soluciones Reutilizables de GE”</b>	Cambio en la redacción (Síntesis)	En el diseño se había pensado en disponer de dos sistemas, pero en la implementación se definió utilizar un mismo sistema para los dos fines (constancias y notificaciones).	2012	2012
Productos	El indicador de la MR del POD “Soluciones de Identidad Electrónica implantadas. 3 Organismos Pilotos con sistemas de la Plataforma de GE utilizan el servicio de Identidad Electrónica, alcanzando a por lo menos 5000 certificados electrónicos” cambió su redacción en el PMR por #2.8 <b>“E-Identidad”</b> .	Cambio en la redacción (Síntesis)	El cambio apuntó a abreviar la redacción del Indicador en el sistema. Se mantiene la Unidad de Medida y la meta original. La meta posteriormente fue ajustada al alza.	2012	2012

Sección de la Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo	Cambio específico realizado	Tipo de cambio	Razones para el cambio	Fecha de cambio	Fecha de cambio acordado con la entidad ejecutora
Productos	El indicador El Producto de la MR "Aplicación de la Factura Electrónica para las PYMES desarrollada con Dirección General Impositiva (DGI)" que corresponde al Producto de PMR #2.7 "Factura Electrónica", fue eliminado.	Eliminación	La DGI priorizó la incorporación de la Factura Electrónica en los grandes contribuyentes y recién en 2019 sería obligatorio para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Por tal motivo, el desarrollo del producto fue postergado y se decidió eliminar del Préstamo 2591/OC-UR.	4/2016	4/2016 Acordado en Misión de Monitoreo de Cartera de Abril 2015.
Productos	El Indicador #2.5 "Ventanilla Única de Comercio Exterior" cambió la unidad de medida con relación al indicador de la MR del POD.	Cambio en Unidad de Medida	La unidad de medida "Certificados MGAP vía VUCE / Total" recoge el avance de la implantación al interior de un organismo, mientras la unidad anterior sólo recogía que la Institución se incorporó a la VUCE, y no la cantidad de procesos de ésta.	2012	2012
Productos	Los Productos #1.1 Proyectos de Fondos Concursables, #2.1: Soluciones Reutilizables de Ge, #2.2: Plataforma de GE, #2.3: e-Expedientes, #2.5: Ventanilla Única de Comercio Exterior, #2.6: Seguridad Ciudadana, #3.1 Capacitación, #3.2: Acciones de difusión presentan en el PMR indicadores con una redacción abreviada con respecto a la redacción de la MR.	Cambio en la redacción (Síntesis)	Se apuntó a sintetizar la redacción del Indicador en el sistema PMR, preservando la calidad del indicador. Es decir, el objeto de medición y unidad de medida se mantienen.	2012	2012
Productos	El Producto Ventanilla Única de Vivienda (VUS) fue sustituido por el Producto Ventanilla Única Social. Como consecuencia, el Indicador #2.9 "Aplicaciones de la Ventanilla Única de la Vivienda implantadas" fue sustituido por el Indicador #2.9 la "Ventanilla Única Social" (VUS), que releva los Puntos de Atención de la VUS. Adicionalmente se incorpora el Indicador #2.10 "Ventanilla Única	Sustitución	El Producto "Aplicaciones de la Ventanilla Única de la Vivienda implantadas" no encontró una demanda concreta en el Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente.	12/2013	PMR 2013 (II) refleja los cambios.

Sección de la Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo	Cambio específico realizado	Tipo de cambio	Razones para el cambio	Fecha de cambio	Fecha de cambio acordado con la entidad ejecutora
	Social" (VUS), con el mismo nombre del #2.9, pero que releva la cantidad de y se incorporaron dos nuevos indicadores: "Puntos de atención de VUS" y "Trámites y servicios de VUS"				
Productos	El Producto #3.3 de la MR: Encuesta de opinión para el monitoreo de resultados e impactos en la ciudadanía y empresas desarrollada no es recogido por el sistema PMR.	Eliminación	El producto y su indicador no es recogido por el PMR pero es posible relevarlo. Se preveía la realización de 4 informes y fue cumplido: Se realizaron 3 encuestas y una evaluación de impacto.	2012	2012

**.Cuadro 3. Matriz de Resultados Alcanzados**

Impacto/Indicador	Unidad de Medida	Valor de Línea de Base	Año de Línea de Base	Medio de Verificación	Metas y Resultados Alcanzados		Fecha en la que las metas fueron alcanzadas
Impacto #1: Mejora en la calidad de los servicios públicos a partir del uso de las TIC							
Indicador #1: Subíndice de servicios en línea, que es parte del índice de GE que elabora Naciones Unidas sobre el uso de servicios estatales vía Web.	Puntaje del Indicador agregado del subíndice de servicios en línea Rango [0,1]	0,4794 <sup>15</sup> [#32 en Ranking]	2010	United Nations E-Government Survey 2016	Valor de Meta Original	0,6040	2016
					Valor de Meta revisado	0,6040	
					Valor alcanzado	0,7754 <sup>16</sup> [#29 Ranking]	

<sup>15</sup> <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2010> Página 116, y párrafo 1.7 de la Propuesta de Préstamo.

<sup>16</sup> <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2016> Páginas 83 y 84.

Resultado/Indicador	Unidad de Medida	Valor de Línea de Base	Año de Línea de Base	Medio de Verificación	Metas y Resultados Alcanzados <sup>17</sup>		Fecha en la que las metas fueron alcanzadas
<b>Resultado #1: Mejora en la coordinación de los servicios públicos prestados por las unidades ejecutoras de la Administración Central</b>							
Indicador #1.1: Dependencias públicas involucradas en los trámites de exportación/ importación	Dependencias públicas	5 <sup>18</sup>	2011	Reporte sobre la VUCE	Valor de Meta Original	1	2015
					Valor de Meta revisado	1	
					Valor alcanzado	1	
Indicador #1.2: Dependencias Públicas involucradas en trámites sociales	Dependencias públicas	5 <sup>19</sup>	2011	Reporte sobre la VUS	Valor de Meta Original	1	2015
					Valor de Meta revisado	1	
					Valor alcanzado	1	
<b>Resultado #2: Habilitación de nuevos trámites digitalizados.</b>							
Indicador #2.1: Porcentaje de trámites que habilitan la posibilidad de realizarse en formato digital, ya sea de forma total o parcial a través de las Ventanillas Únicas,	Porcentaje	15 (308 de un total de 1985)	2009	Reporte del sistema de monitoreo de GE	Valor Meta Original	60	2014
					Valor Meta revisado	60	
					Valor alcanzado	70 (2014)	

<sup>17</sup> El "Valor de Meta revisado" corresponde al valor de la meta al final del proyecto vigente en el PMR de 2016 (I).

<sup>18</sup> Dependencias Públicas involucradas en los trámites de Exportación e Importación: Dirección General de Control de la Inocuidad Alimentario (MGAP), Dirección Nacional de Industrias (DNI; MIEM), Dirección General de Servicios Agrícolas (DGSSAA; MGAP), Autoridad Reguladora Nacional en Radioprotección (MIEM), Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones (URSEC; Presidencia), Dirección Nacional de Medio Ambiente (MVOTMA) y Laboratorio Tecnológico del Uruguay.

<sup>19</sup> Dependencias Públicas involucradas en los trámites Sociales: MIDES, MI, MEC, ASSE, MTSS y CORREO.

Resultado/Indicador	Unidad de Medida	Valor de Línea de Base	Año de Línea de Base	Medio de Verificación	Metas y Resultados Alcanzados <sup>17</sup>	Fecha en la que las metas fueron alcanzadas
Páginas web de los organismos, Portales o aplicaciones para teléfonos celulares.					79 (2017) <sup>20</sup>	

Producto/Indicador	Unidad de Medida	Valor de Línea de Base	Año de Línea de Base	Medio de Verificación	Metas y Resultados Alcanzados	Fecha en la que las metas fueron alcanzadas	
<b>Componente #1: Apoyo a proyectos de GE con alto impacto en la ciudadanía y las empresas</b>							
Producto #1.1: Proyectos de Fondos Concursables	Proyectos adjudicados	28 en 2 convocatorias anteriores.	2011	Reporte de e-Fondos	Valor de Meta Original	60	2016
					Valor de Meta revisado	74	
					Valor alcanzado	71 <sup>21</sup>	
<b>Componente #2: Apoyo a proyectos estratégicos de Gobierno Electrónico</b>							
Producto #2.1: Soluciones Reutilizables de GE	Organismos con E-Constancias	0	2011	Reporte de implementac	Valor de Meta Original	20	2016

<sup>20</sup>807 trámites de Administración Central que ya se encuentran disponibles para iniciar en línea sobre un total de 1014 trámites planificados. Fuente: <https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/6020/21/agesic/como-vamos.html?idPadre=4588> [consulta al 30/04/2017].

<sup>21</sup> Detalle incorporado en: ANEXO 2

Proyectos aprobados por e-Fondos y financiados por el Préstamo 2591/OC-UR.

Producto/Indicador	Unidad de Medida	Valor de Línea de Base	Año de Línea de Base	Medio de Verificación	Metas y Resultados Alcanzados		Fecha en la que las metas fueron alcanzadas
					Valor de Meta	Valor alcanzado	
	e E-Notificaciones implantadas			ión de AGESIC	Valor de Meta revisado	21	
					Valor alcanzado	21 <sup>22</sup>	
Producto #2.2: Plataforma de GE	Aplicaciones informáticas	0	2011	Registro de la Plataforma de Interoperabilidad	Valor de Meta Original	30	2016
					Valor de Meta revisado	54	
					Valor alcanzado	59	
Producto #2.3: e-Expedientes	Organismos con herramienta implantada	2	2011	Constancias de implementación de APIA	Valor de Meta Original	14	2016
					Valor de Meta revisado	15	
					Valor alcanzado	16 <sup>23</sup>	

<sup>22</sup> En 2013: (1) Unidad Reguladora y de Control de Datos Personales (URCDP) , (2) Agencia de Compras y Contrataciones del Estado (ACCE) (integrada a SICE-Notificaciones), (3) Unidad Reguladora de Servicios de Energía y Agua (URSEA), (4) MIEM, (5) Correo, (6) Empresa en el día. En 2014: (1) Auditoría Interna de la Nación (AIN), (2) DNI (MIEM), (3) Área de Zonas Francas del MEF, (4) OPP, (5) Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP), En 2015: (1) Dirección Nacional de Minería y Geología (DINAMIGE), (2) Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI), (3) Agencia Nacional de Vivienda (ANV) (28/12), (4) Dirección General de Catastro (DGC) (23/12), (5) URSEC (10/12). En 2016: (1) Banco Central del Uruguay (BCU), (2) Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), (3) Unidad Centralizada de Adquisiciones, (4) Secretaría Nacional de Deporte, (5) Dirección Nacional de Telecomunicaciones (MIEM).

<sup>23</sup> Consejo Directivo Central de la Administración Nacional de Educación Pública, AIN, INE, Banco de Previsión Social (BPS), Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU), BCU, MTO, Intendencia Municipal de San José, INAVI, ANV, Instituto Nacional de Derechos Humanos, URSEC, Banco Hipotecario del Uruguay (BHU), Presidencia-Sec. Nal de Deporte, Ministerio de Turismo, Poder Judicial.

Producto/Indicador	Unidad de Medida	Valor de Línea de Base	Año de Línea de Base	Medio de Verificación	Metas y Resultados Alcanzados		Fecha en la que las metas fueron alcanzadas
					Valor de Meta Original	Valor de Meta Alcanzado	
Producto #2.4: Ventanilla Única del Ciudadano	Nuevos Servicios Operativos	20	2010	Registros de la VUC	Valor de Meta Original	30	2016
					Valor de Meta revisado	43	
					Valor alcanzado	46 <sup>24</sup>	
Producto #2.5: Ventanilla Única de Comercio Exterior	Certificados MGAP vía VUCE/ Total Certificados MGAP	0%	2011	Registros de la VUCE	Valor de Meta Original	65%	2016
					Valor de Meta revisado	69%	
					Valor alcanzado	70,55% <sup>25</sup>	
Producto #2.6: Seguridad Ciudadana	Vehículo patrullero (con aplicación para el levantamiento de denuncias)	0	2011	Registros en el Sistema de Gestión Policial	Valor de Meta Original	200	2016
					Valor de Meta revisado	248	
					Valor alcanzado	248 <sup>26</sup>	
Producto #2.8: e-Identidad	Número de Organismos	0	2011	Reporte de AGESIC	Valor de Meta Original	3	2015

<sup>24</sup> Detalle incorporado en: ANEXO 3

Ventanilla Única del Ciudadano. Selección de proyectos aprobados por e-Fondos con destino al ciudadano y financiados por el Préstamo 2591/OC-UR.

<sup>25</sup> Se superó la meta de certificados MGAP vía VUCE / Total de Certificados MGAP, actualmente registrando un **70,55% de certificados vía VUCE**, que involucran 10 procesos de importación y exportación de un volumen aproximado de **140.944 certificados por año**.

<sup>26</sup> Programa de Seguridad Ciudadana. Informe de AGESIC. Mayo 2017.

Producto/Indicador	Unidad de Medida	Valor de Línea de Base	Año de Línea de Base	Medio de Verificación	Metas y Resultados Alcanzados		Fecha en la que las metas fueron alcanzadas
					Valor de Meta revisado	Valor alcanzado	
					Valor de Meta revisado	31	
					Valor alcanzado	31 <sup>27</sup>	
Producto #2.9: Ventanilla Única Social	Puntos de Atención	0	2011	"Ventanilla Única Social". Evaluación de experiencia piloto." AGESIC	Valor de Meta Original	0	2016
					Valor de Meta revisado	4	
					Valor alcanzado	4	
Producto #2.10: Ventanilla Única Social	Trámites y servicios	0	2011	"Ventanilla Única Social". Evaluación de experiencia piloto." AGESIC	Valor de Meta Original	0	2016
					Valor de Meta revisado	11	
					Valor alcanzado	11	
<b>Componente #3: Fortalecimiento institucional de la AGESIC</b>							
Producto #3.1: Capacitación.	Técnicos capacitados	50	2011	Reporte de capacitaciones	Valor de Meta Original	440	2016

<sup>27</sup> ACCE, DNA, AGESIC, AIN, ANCAP, Administración Nacional de Puertos, Administración Nacional de Telecomunicaciones, BCU, BHU, BPS, BSE, Contaduría General de la Nación, DGI, Dirección General del Registro de Estado Civil, DNA, DNI, Intendencia de Montevideo, Instituto Nacional de Colonización, MI, MIDES, MIEM, MINT, MRREE, MTOP, MVOTMA, Oficina Nacional de Servicio Civil, Presidencia, Programa Salud UY, URCDP, Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas, VUCE.

Producto/Indicador	Unidad de Medida	Valor de Línea de Base	Año de Línea de Base	Medio de Verificación	Metas y Resultados Alcanzados		Fecha en la que las metas fueron alcanzadas
					Valor de Meta revisado	Valor alcanzado	
					Valor de Meta revisado	760	
					Valor alcanzado	1.013 <sup>28</sup>	
Producto #3.2: Acciones de difusión y sensibilización desarrolladas	Actividades	3	2011	Reportes AGESIC	Valor de Meta Original	26	2016
					Valor de Meta revisado	37	
					Valor alcanzado	46	

---

<sup>28</sup> Detalle incorporado en: ANEXO 4

Capacitación interna promovida por AGESIC a funcionarios públicos, con financiamiento del Préstamo 2591/OC-UR.

### **Generación de productos y logro de metas de resultados e impactos:**

- 2.14 De acuerdo con los Informes de Seguimiento del Organismo Ejecutor (aprobados por el Banco) y los Informes de Monitoreo del Progreso (PMR, por sus siglas en inglés), las metas de los indicadores de productos y resultados no sólo fueron en su amplia mayoría alcanzadas, sino que en muchos casos se sobrepasaron las metas iniciales, como queda en evidencia en el Cuadro anterior.
- 2.15 La meta del indicador de impacto se logra, sobrepasando en 28 puntos porcentuales la meta vigente (y original) y los indicadores de resultados muestran un cumplimiento promedio de 106%: 100% de logro de los indicadores asociados al Resultado #1: Mejora en la coordinación de los servicios públicos prestados por las unidades ejecutoras de la Administración Central, y 117% de logro en el indicador asociado al Resultado #2: Habilitación de nuevos trámites digitalizados.
- 2.16 En lo que refiere a la generación de productos con apoyo del Programa, se identifica un 106% de cumplimiento promedio de las metas vigentes para el total de entregables, que se corresponde con 96% de logro en el Componente 1, 103% en el Componente 2 y 119% en el Componente 3. Al comparar los avances al final del proyecto con las metas originales en el momento de diseño, los logros son sustancialmente mayores a los esperados: 200% para el total de metas de productos, que se corresponde con los siguientes logros por Componentes: 118% para el Componente 1, 211% para el Componente 2, y 187% para el Componente 3.
- 2.17 Los valores de los indicadores dan cuenta de un Programa muy exitoso. Las metas originales parecen conservadoras a la luz de los avances logrados, pero su revisión periódica como producto de los procesos de supervisión y planificación de AGESIC y el Banco, permitieron desafiar su efectividad hasta duplicar su alcance. A continuación, se destacan los logros más relevantes.
- 2.18 **Componente 1.** Apoyo a proyectos de GE con alto impacto en la ciudadanía y las empresas. E- Fondos es un mecanismo de ayuda técnica y financiera para el desarrollo de soluciones de los organismos en materia de Gobierno Electrónico. Su objetivo es promover iniciativas que apoyen y contribuyan a perfeccionar los servicios prestados a la ciudadanía, mejorar la gestión y/o desarrollar y madurar los procesos de transformación actualmente en curso, siendo especialmente considerados aquellos proyectos que planteen el desarrollo de trámites o servicios electrónicos con foco en los ciudadanos. A través del Programa se preveía originalmente financiar 60 proyectos aprobados, meta revisada a 74 proyectos, en cuatro convocatorias anuales, y se logró el financiamiento de 70 proyectos, logrando así una efectividad en la generación del producto de 95% con respecto a la meta revisada, y utilizando el 99% de los recursos asignados.
- 2.19 El listado de proyectos se detalla en el ANEXO 2
- 2.20 Proyectos aprobados por e-Fondos y financiados por el Préstamo 2591/OC-UR.
- 2.21 **Componente 2.** Apoyo a proyectos estratégicos de Gobierno Electrónico. A través del Programa se apoyó el desarrollo de ocho proyectos estratégicos liderados por AGESIC (citados en la sección anterior), que lograron completar el 103% de las metas vigentes y

duplicar los entregables de las metas originales (111% de sobrecumplimiento). A continuación, se sintetizan los objetivos y los logros de cada proyecto.

- 2.22 **#2.1: Soluciones Reutilizables de GE.** Meta cumplida (100%). El sistema de notificaciones y comunicaciones electrónicas (E-notificaciones) permite enviar notificaciones en forma electrónica a personas, empresas y organismos en general, de manera ágil, sencilla y segura, optimizando tiempos y evitando costos adicionales a los destinatarios. El objetivo de esta iniciativa es que los órganos de la Administración Central utilicen medios electrónicos en sus comunicaciones con los interesados, siempre que estos las hayan solicitado o consentido previamente. El Programa financiaría el desarrollo de la herramienta y las implantaciones en los organismos.
- 2.23 **Actualmente E-Notificaciones** se encuentra implantada en 21 Unidades Ejecutoras<sup>29</sup>, y el acceso a la ciudadanía es posible a través del portal <http://notificaciones.gub.uy/>

**Cuadro 4. Servicios y usos de Soluciones Reutilizables de GE:**

Evolución de la implementación y uso:	2013 (Nov-Dic)	2014	2015	2016	2017 (Ene-Mayo)
Unidades Ejecutoras con E- Constancias e E- Notificaciones implantadas (acumuladas)	6	11	16	21 <sup>30</sup>	21
Cantidad domicilios electrónicos creados para Personas Físicas con (acumulada)	6	25	60	300	628
Cantidad domicilios electrónicos creados para Personas Jurídicas con (acumulada)	3	108	412	5597	7827
Cantidad de Notificaciones (por año)	55	1232	2542	6318	2341
Cantidad de Comunicaciones (por año)	33	166	299	510	141

Fuente: Área de Organismos y Procesos de AGESIC

- 2.24 **#2.2: Plataforma de GE.** Meta cumplida (109%). La Plataforma de Gobierno Electrónico proporciona el ambiente normativo legal y técnico, así como los instrumentos informáticos necesarios para facilitar la instalación de aplicaciones y servicios de gobierno electrónico en el Estado uruguayo. Provee al Estado de: (i) la Plataforma de Interoperabilidad, infraestructura que facilita la implementación de servicios al público, así como el acceso a servicios de otros organismos del Estado; (ii) Servicios Transversales de valor agregado como lo son hasta el momento, un portal integrador y punto de entrada de trámites y servicios, un sistema de expediente electrónico, un portal de información geográfica y un buscador de información de interés público centrado en contenido gubernamental. A través del Programa 2591/OC-UR, se financiaría la implantación de nuevos servicios en la Plataforma de Interoperabilidad, así como se apoyaría la evolución de la herramienta.
- 2.25 El Programa contribuyó en el desarrollo e implementación de 59 aplicaciones informáticas, superando la meta original de 30, y la vigente de 54. La demanda de servicios de la Plataforma por parte de los organismos públicos<sup>31</sup> y su utilización ha

<sup>29</sup> Todas las implantaciones hasta el momento han sido financiadas con apoyo del BID.

<sup>30</sup> En 2013: (1) URCDP, (2) ACCE (integrada a SICE-Notificaciones), (3) URSEA, (4) MIEM, (5) Correo, (6) Empresa en el día. En 2014: (1) AIN, (2) MIEM/DNI, (3) Área de Zonas Francas del MEF, (4) OPP, (5) UAIP, En 2015: (1) DINAMIGE, (2) INAVI, (3) ANV (28/12), (4) DGC (23/12), (5) URSEC (10/12). En 2016: (1) BCU, (2) MTOP, (3) Unidad Centralizada de Adquisiciones, (4) SND, (5) Dirección Nacional de Telecomunicaciones (MIEM).

<sup>31</sup> Listado de servicios disponible en: <http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/1602/9/agesic/catalogo-de-servicios.html?idPadre=3690>.

crecido en forma exponencial en los últimos años, situándose actualmente en aproximadamente 143.000 transacciones diarias.

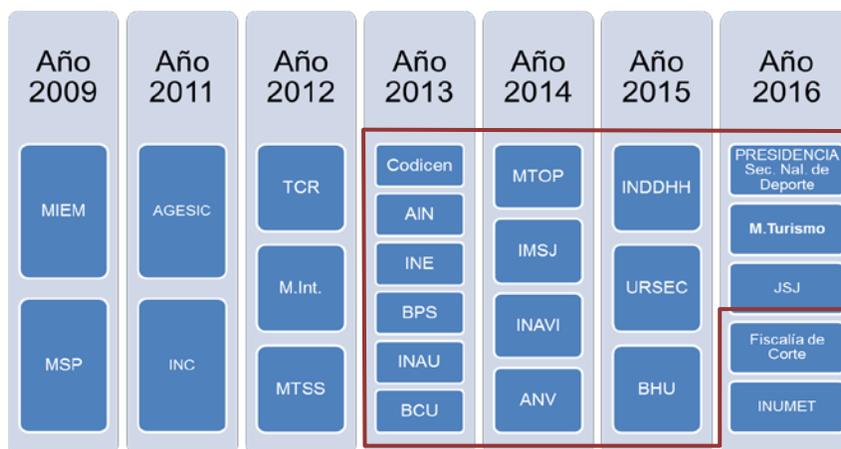
**Cuadro 5. Servicios y usos:**

	2013	2014	2015	2016
Servicios publicados (2591/OC-UR) -cantidad acumulada-	24	39	48	59
Servicios publicados (Total) -cantidad acumulada-	82	104	124	142
Transacciones diarias	Aprox. 10.000	38.000	57.000	143.000

Fuente: Área de Operaciones, AGESIC

- 2.26 **#2.3: E-Expediente.** Meta cumplida (107%). El Proyecto e-Expediente comenzó en 2009 con la adquisición de la herramienta que le da el nombre, con la meta de implantarla en todo el Estado. Esta aplicación permite gestionar expedientes, documentos y flujos de trabajo, posibilitando su intercambio en forma electrónica y eliminando el papel, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio y la democratización de la información. Asimismo, se provee de una aplicación WEB que informa al ciudadano y a los organismos, y permite la trazabilidad de los expedientes en que están involucrados. El Programa 2591/OC-UR apoyaría la implantación de la herramienta en 14 organismos.
- 2.27 La herramienta de Expediente Electrónico fue implantada en 16 organismos (originalmente se preveía que fueran 14, y su meta fue actualizada a 15) con apoyo del Programa, acumulando al finalizar 2016 la implantación total de e-Expedientes en 25 organismos públicos (lo cual incluye lo realizado con anterioridad al Programa):

**Figura 4. Implantación de Expediente Electrónico**



Implantaciones financiadas con el Préstamo 2591/OC-UR

Fuente: AGESIC

- 2.28 A través del Préstamo, se ha apoyado el mantenimiento evolutivo de la herramienta, así como adaptaciones y mejoras que son requeridas según nueva normativa. A fines de 2016 se habían creado 12.000 usuarios de e-Expediente y aproximadamente un millón y

medio de expedientes electrónicos<sup>32</sup>. MGAP y Ministerio de Defensa son los únicos Ministerios que al momento no han implantado e-Expedientes.

- 2.29 **#2.4: Ventanilla Única del Ciudadano (VUC)**. Meta cumplida (107%). La VUC consiste en un conjunto de proyectos de e-Fondos cuyo objetivo es realizar una aplicación para la ciudadanía. El Programa apoyó la implantación de 45 servicios con impacto en la ciudadanía, sobre la meta original de 30 servicios y una vigente de 43. El listado de proyectos puede apreciarse en el ANEXO 3
- 2.30 Ventanilla Única del Ciudadano. Selección de proyectos aprobados por e-Fondos con destino al ciudadano y financiados por el Préstamo 2591/OC-UR.
- 2.31 **#2.5: Ventanilla de Comercio Exterior (VUCE)**. Meta sobre cumplida (126%). La VUCE fue creada en 2012 con el liderazgo de la Dirección Nacional de Aduanas y la Comisión Interministerial de Asuntos para el Comercio Exterior (CIACEX). En 2013 el Poder Ejecutivo reglamentó su implementación progresiva, con el propósito de unificar en un solo punto de entrada a través de medios electrónicos, los permisos, certificados, licencias y demás autorizaciones, documentos e informaciones que se exigen ante y por los organismos para cumplir con los trámites de importación, exportación y tránsito de mercaderías. Antes de la implementación de la VUCE los documentos debían presentarse en diferentes oficinas públicas, cada una con sus propios sistemas y formularios.
- 2.32 AGESIC, con el apoyo del préstamo, se comprometió a brindar apoyo técnico para la validación de la arquitectura de la solución a construir, otorgar acceso y capacitación para la utilización de la Plataforma de Gobierno Electrónico, acceso para la conexión con la RedUY; brindar la infraestructura para el correcto funcionamiento de la VUCE; apoyo para la implantación de la firma electrónica en los trámites de la Ventanilla Única de Comercio Exterior; por último, brindar la conexión de los distintos organismos del Estado con la VUCE.
- 2.33 Con el apoyo del préstamo se ha unificado la información y documentación de los trámites de comercio exterior del MGAP, el MSP y el MIEM en un solo punto de entrada para facilitar su gestión, lo cual redundó en una mejora significativa en el comercio y transporte internacional. En MGAP se incorporó a VUCE el 70,55% de los certificados de importación y exportación (superando la meta original de 65% y la revisada de 69%), que involucran 10 procesos de importación y exportación<sup>33</sup> (un volumen aproximado de 140.944 certificados por año). En MSP se apoyó la incorporación de 3 procesos en VUCE, (psicotrópicos, estupefacientes, precursores y productos químicos), con un total de 4.428 certificados anuales<sup>34</sup>. A fines de 2016 se tramitaron a través de VUCE el 11% de las

---

<sup>32</sup> Informe Deloitte.

<sup>33</sup> Importación y exportación de productos de pesca, Admisión Temporal de Productos de Pesca, Tránsito de Productos Pesca, Importación de Alimentos para Animales, Importación de Fitosanitarios, Importación de Fertilizantes, Importación de Vegetales, Exportación de Carnes (Certificados COTE, CSI), Exportación de Vegetales -Fito y Prod. Animales.

<sup>34</sup> Adicionalmente, VUCE en forma posterior implementó también en cosméticos, una vez habilitada la normativa correspondiente a fin de año, que había imposibilitado que AGESIC lo implantar dentro de los plazos del Programa.

operaciones que requieren participación de MSP<sup>35</sup>. En MIEM, AGESIC apoyó la incorporación de 15 procesos a la VUCE<sup>36</sup>, que abarcan 261.046 certificados por año. En forma posterior, el equipo de VUCE completó el resto de los procesos del MIEM, por lo que actualmente el 100% de certificados de importación y exportación de MIEM pasan por la VUCE.

- 2.34 En 2016 se llevaban acumulados 120 mil certificados emitidos, 1.500 usuarios registrados, 11 organismos conectados y 41 trámites implementados en la VUCE<sup>37</sup>. Hasta el momento se han incorporado a VUCE el 36% de las operaciones de importación y exportación que requieren certificados de los organismos públicos. VUCE se ha planteado las siguientes metas para los próximos años: 45% en 2017, 60% en 2018, 75% en 2019 y 90% en 2020<sup>38</sup>.
- 2.35 En cuanto a la satisfacción de los usuarios de la VUCE, el 88% de los usuarios encuestados opina que VUCE mejoró los trámites involucrados, el 84% que el funcionamiento de la herramienta es bueno o muy bueno y el 87% se encuentra satisfecho o muy satisfecho con el servicio de soporte<sup>39</sup>.
- 2.36 **#2.6: E-Seguridad.** Meta cumplida (100%). El proyecto estratégico de E-Seguridad apoyado por el Préstamo 2591/OC-UR a través de AGESIC, comprende varias áreas del Sistema de Gestión de la Seguridad Pública: Dispositivos móviles en patrulleros, violencia doméstica, sistema de gestión carcelaria, control de abigeato, Sistema Nacional de Tránsito, Sistema de Denuncia en Línea, y Campus Educativo Policial. En particular los últimos tres fueron apoyados también por e-Fondos. Las premisas del Proyecto E-Seguridad han sido: (i) acercar el Ministerio del Interior a la población, a través de múltiples canales gestionados en forma integrada; (ii) brindar herramientas para mejorar la eficiencia de la labor policial; (iii) establecer herramientas para fortalecer el proceso de formación de los funcionarios policiales.
- 2.37 Con apoyo del Programa se adquirieron 284 dispositivos móviles para patrulleros (actualmente 248 están operativos en patrulleros; 15 destinados a capacitación; y el resto en reparación), superando los 200 operativos planeados originalmente (e igualando los 248 de la meta vigente al final del Proyecto). Adicionalmente el MI ha adquirido otros 400. Asimismo, desde el Programa se asesoró al MI en el desarrollo de una aplicación para denuncias en línea. Si bien esta quedó en producción, no se logró cumplir la meta original de 50% de denuncias registradas vía web (meta actualizada al 15%): sólo se registraron en línea el 10% de las denuncias (estas cuentan las que realizan los ciudadanos en la

---

<sup>35</sup> Según comunicación por e-mail de VUCE del 7 de junio de 2017.

<sup>36</sup> Importación de juguetes, neumáticos, autopartes, aceites, motores, exoneración de bienes de capital, importación y exportación de materiales radioactivos, importación y exportación de equipos generadores de radiaciones ionizantes, importación de equipos radioactivos, importación de ácido acético, calzados, textiles, kits de autos y motos.

<sup>37</sup> Dirección Nacional de Aduanas (2016). "Modernización de Aduanas". Disponible en: <http://www.aduanas.gub.uy/innovaportal/v/15934/1/innova.front/modernizacion-de-aduanas--customs-modernization.html>

<sup>38</sup> Según comunicación por e-mail de VUCE del 7 de junio de 2017.

<sup>39</sup> VUCE (2016) Encuesta a usuarios semestral.

web<sup>40</sup> y las provenientes de la aplicación móvil disponible en los patrulleros), lo que se asocia a la estrategia de difusión que lleva adelante el MI, para una adopción más gradual que lo previsto inicialmente por AGESIC.

- 2.38 **#2.8: e-Identidad.** Meta cumplida (100%). La identidad electrónica es la identificación fehaciente de una persona en el mundo digital. Existen varios mecanismos que la garantizan, entre ellos: el certificado electrónico reconocido o el documento de identidad electrónico. Con el objetivo de articular, gestionar y promover seguridad y confianza, AGESIC ha creado la infraestructura y el marco habilitante necesario para que la ciudadanía se apropie de las TIC (Infraestructura Nacional de Certificación Electrónica, en adelante, PKI Uruguay). En este sentido desarrolla, administra y mantiene los componentes de Certificación Electrónica asignados a AGESIC en el contexto de PKI Uruguay, colaborando con la Unidad de Certificación Electrónica<sup>41</sup> en la definición y mantenimiento de normativa. Asimismo, promueve y apoya en las iniciativas de identificación y certificación electrónica<sup>42</sup>. Los componentes de e-Identidad son: Cédula de identidad electrónica; Certificado electrónico reconocido; y Firma electrónica
- 2.39 El Programa apoyaría a AGESIC en la implementación que realiza en los organismos de proyectos relacionados con la firma electrónica y la certificación electrónica. Originalmente se preveía implantar en 3 organismos, y la meta fue ajustada a 31.
- 2.40 Al cierre del Programa ha apoyado la implantación de estas herramientas en 31 organismos<sup>43</sup>. Las herramientas que más requieren de los servicios de identidad electrónica son los de Expediente Electrónico, Factura Electrónica, Declaraciones Juradas Electrónicas, Aduanas en lo que respecta al Sistema Lucía y la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE).
- 2.41 **#2.9 Ventanilla Única Social.** Meta cumplida (100%). La Ventanilla Única Social es una herramienta de atención a la ciudadanía, donde quienes utilicen los servicios pueden acceder a ellos en un único punto, incluyendo información, trámites y servicios del área social. Fue promovida por el Gabinete Social como forma de aprovechar los recursos instalados en el territorio con los que cuentan las instituciones del Estado, para lograr el acceso efectivo a la satisfacción de un conjunto de necesidades básicas a la población. El sistema permite el acceso a los beneficios y derechos sociales de la población, a través de la atención en común de los diferentes organismos vinculados a la temática social,

---

<sup>40</sup> A través del sitio: <https://denuncia.minterior.gub.uy/>.

<sup>41</sup> La Unidad de Certificación Electrónica (UCE) fue creada por el artículo 12 de la Ley N° 18.600 de Documento Electrónico y Firma Electrónica, como un órgano desconcentrado de AGESIC.

<sup>42</sup> <https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/4478/13/agesic/que-es.html?idPadre=4477>

<sup>43</sup> ACCE, ADUANAS, AGESIC, AIN, Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland, Administración Nacional de Puertos, Administración Nacional de Telecomunicaciones, BCU, BHU, BPS, BSE, Contaduría General de la Nación, DGI, Dirección General del Registro de Estado Civil, DNA, DNI, Intendencia de Montevideo, Instituto Nacional de Colonización, MI, MIDES, MIEM, Ministerio de Turismo, Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE), MTOP, MVOTMA, Oficina Nacional de Servicio Civil, Presidencia, Programa Salud Uy, URCDP, Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas, VUCE.

incorporando nuevas funcionalidades al SMART (Software de Monitoreo y Administración de Resolución de Tramites) del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES).

- 2.42 El BID apoyó la solución de 11 trámites y servicios, así como la implantación de la solución SMART en 4 puntos presenciales. Los servicios instalados fueron: Solicitud de tarjeta Uy Social; Solicitud de partidas exoneradas; Solicitud de CI Exonerada; Solicitud de becas MEC; Dirección Nacional de Empleo-Asesoramiento Intermediación Laboral; Instituto Nacional de Alimentación- Asesoramiento Programas de apoyo alimentario; Afiliación a los servicios de salud; Inscripción Programa Uruguay Trabaja; Solicitud y entrega de Tarjeta Joven; Agenda web para adopciones (INAU); Carné laboral del adolescente (en proceso). Los 4 puntos de atención se instalaron en: Seccional policial No. 25 de Puntas Rieles; Centro MEC de Tomás Gomensoro; Oficina Territorial del MIDES de Rosario; Punto de Atención Ciudadana (PAC) de La Paloma de Durazno.

**Cuadro 6. Servicios y usos:**

<b>Año:</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Total</b>
Nuevos puntos de atención presencial	4	0	0	4
Nuevos trámites y servicios	7	3	1	11
Transacciones	s/d	2070 gestiones realizadas (6 gestiones promedio diarias)	s/d	

Fuente: AGESIC

- 2.43 **Componente 3.** Fortalecimiento institucional de AGESIC. A través del Programa se apoyó el desarrollo actividades de difusión, capacitación, y realización de encuestas de satisfacción y uso de las herramientas de GE, así como una evaluación de impacto. Se logró completar el 119% de las metas vigentes y casi duplicar los entregables de las metas originales (87% de sobrecumplimiento):

- **#3.1 Capacitación.** Meta sobre cumplida (133%). Con apoyo del Programa, AGESIC ha capacitado a 999 funcionarios públicos, en diversas temáticas asociadas a la implantación de las herramientas transversales (certificación y firma electrónica, Consolidación de Infraestructura y Servicios de TI en el Estado, Expediente APIA, Infraestructura PKI Uruguay, Implantación de Expediente Electrónico, Plataforma de GE, etc.) así como en conocimiento específico requerido para los desarrollos de gobierno electrónico en cada organismo (Actualización en lenguajes de programación, Comercio Electrónico, Desarrollo de competencias para nuevo rol/ tareas o proyectos del área, Servicios de TI, Ley de Protección de Datos Personales, Seguridad de la información, etc.)<sup>44</sup>.
- **#3.2 Acciones de difusión y concientización realizadas.** Meta sobre cumplida (124%). Se apoyó la realización de 46 eventos de difusión.

<sup>44</sup> Las capacitaciones realizadas se detallan en el ANEXO 4, Capacitación interna promovida por AGESIC a funcionarios públicos, con financiamiento del Préstamo 2591/OC-UR.

- Además, se realizaron encuestas para la evaluación de impacto. Meta cumplida (100%). Se realizaron 3 encuestas y una evaluación de impacto. También se desarrolló una nueva versión sistema para el seguimiento y control del portafolio de programas y proyectos (SIGES)<sup>45</sup>.

### c. Análisis de la Atribución de los Resultados

- 2.44 La atribución entre los productos generados por el proyecto y los resultados observados no puede ser formalmente evaluada a través del estudio de impacto realizado en el marco del Programa. Dicho estudio realizó estimaciones de los ahorros en tiempo y costos generados como consecuencia de la implantación de algunas herramientas del Programa en un determinado período, pero no avanzó hacia una medición de los resultados en los mismos términos que están planteados en la Matriz de Marco Lógico: Mejora en la coordinación de los servicios públicos prestados por las unidades ejecutoras de la Administración Central (Resultado #1) y Habilitación de nuevos trámites digitalizados (Resultado #2).
- 2.45 En la sección 2.1(a) “Análisis de la Lógica Vertical” de este informe se realiza un análisis de la verificación del cumplimiento de la hipótesis de diseño que dio origen a la cadena de resultados plasmada en la Matriz de Resultados del Programa, con base en información recogida en entrevistas a gerentes de proyectos de AEGSIC y organismos beneficiarios. Si bien no se dispone de una medición rigurosa de la magnitud en que los productos provocan el logro de los resultados esperados, y en que éstos contribuyen al logro del impacto esperado, **es posible afirmar que la atribución se verifica y que la misma es parcial**. La atribución no es total debido a que la intervención se combina para el logro de resultados con inversiones que han realizado otros organismos públicos. Sin ahondar en los aspectos causales, ya tratados en la sección reseñada, a continuación, se explicita la atribución parcial del Programa a los valores logrados en los indicadores de resultados e impacto.
- 2.46 **Resultado #1: Mejora en la coordinación de los servicios públicos prestados por las unidades ejecutoras de la Administración Central:**
- 2.47 **Indicador #1: Dependencias públicas involucradas en los trámites de exportación/ importación.** Logro: 1 dependencia pública. Cumplimiento del 100% de la meta.
- 2.48 **Calificación de la atribución del logro: Parcial.** La iniciativa de VUCE comienza a ser diseñada por la Dirección Nacional de Aduanas en el año 2011, con presupuesto del Programa Modernización de la Dirección Nacional de Aduanas (DNA) (Préstamo BID 1894/OC-UR). En 2012 VUCE se trasladada al Instituto Uruguay XXI, donde es

---

<sup>45</sup> Con el uso de SIGES en el Estado, se busca que todos los organismos utilicen las buenas prácticas y recomendaciones del *Project Management Institute* (PMI), así como una herramienta informática que permita consolidar y analizar información en tiempo real para optimizar la toma de decisiones. A su vez, al estar publicado como Software Público, cualquier organización pública o privada, nacional o extranjera, puede descargarla y utilizarla con lo que se espera lograr una comunidad que busque el beneficio mutuo en la gestión de proyectos y portafolios.

apuntalada con presupuesto del Programa de Servicios Globales de Exportación (Préstamo BID 2590/OC-UR), y más adelante es incorporada al presupuesto de dicho organismo. El desarrollo e implantación de la herramienta VUCE costó aproximadamente US\$2 millones, con dichas fuentes de financiamiento.

- 2.49 El aporte de AGESIC se produce a partir de 2013 y se materializó a través del Proyecto Estratégico #2.5 VUCE del préstamo BID 2591/OC-UR, desde el que se apoyó la incorporación de 28 procesos de MGAP, MSP y MIEM (con una inversión aproximada de US\$ 549 mil), de los 103 procesos disponibles en la VUCE. Otras áreas de AGESIC aportaron también asesoramiento técnico y acceso a sus herramientas transversales: Plataforma de GE, conexión con Reduy, nube del Estado, apoyo a la implantación de la firma electrónica en la VUCE<sup>46</sup>.
- 2.50 Finalmente, los organismos conectados a la VUCE han realizado aportes propios para su funcionamiento, plasmados principalmente en actividades que fueron necesarias para la gestión del cambio y la capacitación de funcionarios (esto se verifica por ejemplo en MGAP), aparte de desarrollos informáticos financiados con presupuesto propio (esto se constata por ejemplo en MIEM)<sup>47</sup>.
- 2.51 **Indicador #2:** Dependencias Públicas involucradas en trámites sociales. Logro: 1 dependencia pública. Cumplimiento del 100% de la meta.
- 2.52 **Calificación de la atribución del logro: Parcial.** La Ventanilla Única Social (VUS) fue una iniciativa del Gabinete Social con la participación de Ministerio de Desarrollo Social (Dirección Nacional de Economía Social e Integración Laboral, Dirección Nacional de Protección Integral en Situaciones de Vulneración e Instituto Nacional de la Juventud), Ministerio del Interior (Dirección Nacional de Identificación Civil -DNIC-), Ministerio de Educación y Cultura (Dirección de Educación) y la Administración de Servicios de Salud de Estado (Centro Nacional de Afiliaciones) y el apoyo de AGESIC. El presupuesto asignado por AGESIC a través del Proyecto Estratégico #2.7 VUS fue de US\$212 mil, pero no se dispone información de los recursos asignados por las otras instituciones que destinaron al menos horas de su personal para la implementación y su puesta en funcionamiento, actividades de difusión en las localidades donde fueron instalados los centros de atención, y el uso de los espacios propios en los puntos de atención.
- 2.53 **Resultado #2:** Habilitación de nuevos trámites digitalizados:
- 2.54 **Indicador #1: Porcentaje de trámites que habilitan la posibilidad de realizarse en formato digital, ya sea de forma total o parcial a través de las Ventanillas Únicas, Páginas web de los organismos, Portales o aplicaciones para teléfonos celulares.** Logro: 70% de los trámites. Cumplimiento del 117% de la meta.

---

<sup>46</sup> Con base en entrevistas realizadas en AGESIC y VUCE el marco del PCR.

<sup>47</sup> Con base en entrevistas realizadas en MIEM y MGAP el marco del PCR.

- 2.55 **Calificación de la atribución: Parcial.** Durante el período de ejecución del Programa, se habilitaron aproximadamente 500 trámites<sup>48</sup> para ser realizados en forma total o parcial a través del portal <https://tramites.gub.uy/>, que mayormente se han logrado con el liderazgo de AGESIC, pero junto con el esfuerzo de múltiples organismos y fuentes de financiamiento.
- 2.56 Desde 2013, los organismos de la administración central están obligados a publicar en la web sus trámites, suprimir los innecesarios y simplificarlos utilizando tecnologías de la información Decreto 177/013). En 2015 se incorpora a los cometidos de AGESIC el siguiente: “h) Desarrollar planes y programas específicos vinculados con el desenvolvimiento de trámites y servicios en línea e interoperabilidad, para una gestión pública moderna, eficaz y eficiente.”, y se crea la iniciativa "Trámites 100% en línea", cuyo objetivo es impulsar la disponibilidad de los Trámites y Servicios de la Administración Central y otras Entidades Públicas, por vía electrónica. El rol de AGESIC en dicha iniciativa es el de: “dirigir, organizar, estructurar, ejecutar y dar seguimiento”.
- 2.57 En lo que respecta al financiamiento de la implementación de nuevos trámites desde AGESIC, los primeros pasos fueron dados con apoyo del Programa de Asistencia Técnica de Modernización Institucional (IBTAL; MEF/BIRF), Préstamos Nos. 7451-UR y 8116-UR, desde donde apoyó la definición de la estrategia general, la priorización de los trámites a digitalizar, y la generación de 5 modelos de digitalización de trámites y el apoyo a la implantación de los primeros Trámites en Línea (en el período 2012-2013), con un presupuesto aproximado de US\$ 368.805<sup>49</sup>. En forma adicional, en el segundo semestre de 2016, el Programa IBTAL del MEF financió una campaña de difusión de los trámites en línea durante el segundo semestre de 2016 (US\$ 197.637).
- 2.58 Desde el BID se ha venido apoyando fuertemente a AGESIC en el desarrollo de nuevos trámites en línea, primero a través del Préstamo 2591/OC-UR (2012-2016) y desde el año 2016 a través del “Programa de mejora de los servicios públicos y de la interacción Estado-ciudadano” (Préstamo 3625/OC-UR), cuyo objetivo es contribuir a la reducción de los costos transaccionales de la interacción de ciudadanos y empresas con la administración central, por medio de la simplificación de los trámites, la ampliación de la cobertura de los servicios en línea y la promoción del acceso de los ciudadanos.
- 2.59 El Préstamo 2591/OC-UR ha permitido financiar el desarrollo y digitalización de trámites a través de los e-Fondos, en particular los que forman parte de la VUC con los proyectos con impacto en la ciudadanía, para lo que se ejecutó un total de US\$ 2.225.000, así como a través del desarrollo de los Proyectos Estratégicos de tipo transversal, como son la Plataforma de GE y la Firma Electrónica, que son utilizados en la implementación de trámites digitales, y los esfuerzos realizados para apoyar el desarrollo de la VUCE

---

<sup>48</sup> Línea de base de MMR: 308 trámites digitalizados (año 2009). En 2016 los trámites disponibles en el portal <https://tramites.gub.uy/> eran 823, de los cuales 127 se pueden realizar 100% en línea, el resto es decir 696 se puede iniciar o realizar parcialmente en línea. Consulta al sitio en 8/12/2016.

<sup>49</sup> Consultorías de la firma Deloitte y la consultora individual Diana Parra.

(US\$ 49.000) y VUS (US\$ 12.000), que culminan en la incorporación de nuevos trámites digitales.

- 2.60 Desde febrero de 2016 se han financiado actividades que contribuyen directamente a la digitalización de trámites a través del Préstamo 3625/OC-UR, que dentro de su planificación incorporaba la digitalización completa de al menos 45 trámites, la revisión de 30 trámites y el desarrollo de herramientas para la simplificación y modernización tecnológica de los servicios, con un presupuesto aproximado de US\$6.000.000 para dicho año.

**Impacto: Mejora en la calidad de los servicios públicos a partir del uso de las TIC:**

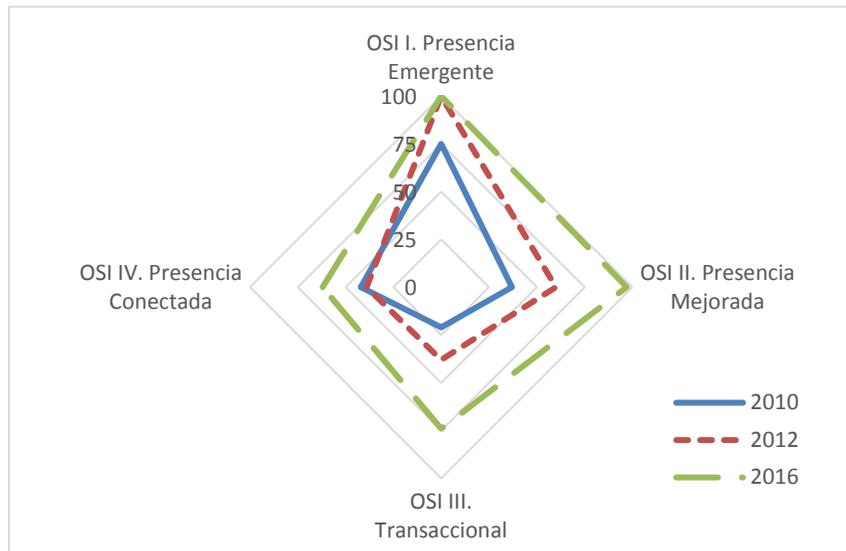
- 2.61 **Indicador #1: Subíndice de servicios en línea, que es parte del índice de GE que elabora Naciones Unidas sobre el uso de servicios estatales vía Web.** Logro: 0,7754 puntos. Cumplimiento del 128% de la meta.
- 2.62 **Calificación de la atribución del logro:** Parcial. El comportamiento del Índice de Servicio en Línea (OSI) refleja una trayectoria creciente de Uruguay que es previa al Programa, y si bien se deduce de sus logros que ha contribuido en su incremento, no es posible identificar la atribución exacta del logro.
- 2.63 La construcción del OSI, se basa en una evaluación en línea independiente y en la aplicación de un cuestionario realizado por UN, apuntando a medir la presencia en línea del gobierno y los servicios prestados a los ciudadanos en línea. Este índice se basa en un modelo de 4 fases: Fase I. Presencia Emergente: que evalúa la información básica ofrecida en línea (limitada y unidireccional); Fase II. Presencia mejorada: que evalúa las herramientas digitales y servicios digitales; unidireccional, pero con posibilidad de acceso a bases de datos (leyes, regulaciones, *newsletters*, sección de ayuda, sistemas de búsqueda); Fase III. Transaccional, que evalúa dos formas de aplicaciones interactivas, transacciones financieras y no financieras, la posibilidad de realizar trámites como el pago de impuestos y de multas, pedidos de turnos, seguimiento de los mismos, autenticación por vía electrónica y otros, y la posibilidad a los proveedores del Estado de ofertar en línea a través de un canal seguro, y Fase IV. Presencia conectada: que evalúa la interoperabilidad del Gobierno, y la posibilidad de un enfoque centrado en el ciudadano donde los servicios por medios digitales se organicen para ser prestados a la medida del usuario, se cree un entorno que permita a los ciudadanos participar más activamente y tener voz en la toma de decisiones, alentando la participación ciudadana<sup>50</sup>.
- 2.64 A continuación, puede apreciarse la evolución de los componentes del OSI para Uruguay, desde el valor de la línea de base del Programa 2010, hasta 2016. Se incorporan los valores de 2012, debido a que la elegibilidad fue otorgada en mayo de 2012 y el primer desembolso fue en junio de 2012, y los impactos del Programa posiblemente se hayan concretado en el período 2013-2016. Como se constata en el gráfico, el programa parte de un valor del OSI I en su máximo nivel, y durante los años siguientes mejoran los valores

---

<sup>50</sup> Plenary Session 1 - UN E-Government Survey 2016: Overview of The Preparatory Process  
United Nations E-Government Survey.

de los indicadores OSI II, III y III. Si bien del análisis de la ejecución y logros del Programa es claro que este contribuye en la mejora de las tres dimensiones del indicador, no es posible determinar en qué magnitud exacta.

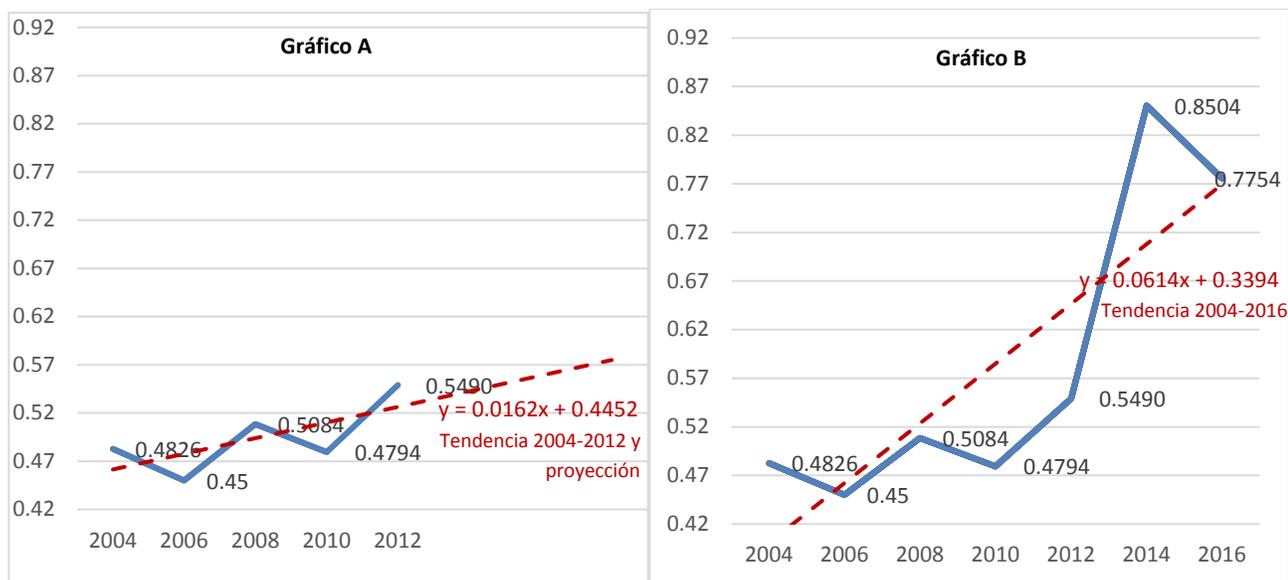
**Figura 5. Evolución de los componentes del Índice de Servicios en Línea para Uruguay.**



Fuente: Elaboración propia con información de UN E-Government Knowledge Data Base

2.65 La calidad de los servicios públicos de GE venía mejorando en forma previa al inicio del Programa. Al comparar las tendencias de crecimiento del OSI es posible apreciar que el incremento del valor del indicador en el período de ejecución del Programa (2012-2016) se despega sustantivamente de la tendencia de los años anteriores (2004-2012), identificándose un aumento sensible de su pendiente.

**Figura 6. Evolución del Índice de Servicios en Línea para Uruguay y su tendencia**



Fuente: Elaboración propia con información de UN E-Government Knowledge Data Base

- 2.66 Si se toma 2012 como un año más cercano a la línea de base real del indicador de impacto, con un valor de OSI=0,5490, la distancia recorrida en el período 2012-2016 ha sido de 0,2264 puntos (0,7754-0,5490), y dentro de ésta, 0,2054 (0,7754-0,57) es la distancia en que el valor de OSI en 2016 se aleja del valor proyectado ese año por la línea de tendencia del período 2004-2012 del gráfico A. Dicho valor implica que sólo un 10% del valor de OSI en 2016 podría ser explicado por la tendencia previa al proyecto, es decir un efecto arrastre, y el 90% restante se correspondería a resultados que ha tenido el Programa y otros nuevos esfuerzos realizados por el Estado en materia de GE en ese período.
- 2.67 **Dado el rol del Programa en impulsar herramientas transversales que mejoran la interconexión y brindan seguridad para la realización de transacciones en línea con el Estado, así como los proyectos que colaboran más directamente con la interacción bidireccional ciudadano-Estado, como son los e-Fondos y las Ventanillas Únicas, así como en aspectos menos tangibles como es la transferencia de metodologías de dirección de proyectos de GE, la capacitación y la labor de articulación y gestión del cambio que realiza AGESIC, parece razonable sostener que el Programa tiene una atribución alta en el impacto logrado, aunque no es total, porque el esfuerzo no ha sido aislado dentro del Estado.**
- 2.68 En síntesis, el Programa cumple en forma exitosa los productos esperados, y se identifica el logro de los resultados e impactos esperados. La atribución del logro de resultados e impactos es positiva, aunque no es posible determinar qué parte de la mejor coordinación entre servicios públicos (Resultado 1) o de la habilitación de nuevos trámites digitalizados (Resultado 2) se corresponde exclusivamente a actividades financiadas por el Programa y qué parte se hubiera producido en cualquier caso. Esto mismo sucede con relación a la mejora de la calidad de los servicios públicos (Impacto Esperado); hay evidencia recogida por el documento de evaluación que permite concluir que la implementación del Programa

permitió ahorros de tiempos y disminución de costos para los ciudadanos y para el Estado en la realización de trámites, así como mejora en la calidad de la información y satisfacción de los usuarios, pero no es posible cuantificar qué parte de estos logros se atribuye al Programa, debido a que, aunque con un rol clave, el organismo ejecutor no fue el único que participó en estas iniciativas<sup>51</sup>.

- 2.69 El fortalecimiento de las organizaciones de TI en la Administración Pública, la coordinación y consolidación de esfuerzos entre distintas unidades dentro del Estado, permite dar soluciones tecnológicas confiables y efectivas para lograr una mayor integración en el sector público, simplificar y unificar procesos, y digitalizar trámites. Como consecuencia, se mejora el acceso de los ciudadanos y la calidad de los servicios públicos. Evidencia a nivel internacional permite asociar los beneficios que los programas de simplificación y digitalización de trámites con la mejora de la calidad de los servicios públicos y la satisfacción de los ciudadanos. Entre estos, se destacan siguientes casos: i) el Programa Chile Atiende, que con un enfoque multicanal ha generado el ahorro de 10.600 millones de pesos chilenos para los ciudadanos, aparte de 2.165.000 horas ahorradas en tiempos de espera; y 4.167.000 viajes ahorrados en 2014<sup>52</sup>, ii) en España, la implementación de la Ley la que convirtió los servicios electrónicos en un derecho ciudadano generó un ahorro de €16.602 millones en 2013, y el porcentaje de ciudadanos satisfechos o muy satisfechos con los servicios electrónicos sobrepasó en 2013 el 78%, frente al porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios públicos en general, que se reduce al 56%. Según el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de Naciones Unidas (UNDESA), existen múltiples ejemplos de proyectos en distintos países que “han producido ganancias significativas de eficiencia en términos de reducción del número de pasos, reducción de la duración total y del número de agencias que intervienen en el trámite”. Uno de los ejemplos mencionados por UNDESA es la reducción del procesamiento del registro de importaciones en Jamaica de 2,5 días a 3,5 horas<sup>53 54</sup>.

#### d. Resultados imprevistos

- 2.70 No se identifican resultados no anticipados adicionales a los previstos en el diseño de la operación.

---

<sup>51</sup> En España, la puesta a disposición de los ciudadanos del acceso electrónico a los servicios públicos **mejoró notablemente la calidad percibida de los mismos**: el porcentaje de ciudadanos satisfechos o muy satisfechos con los servicios electrónicos sobrepasó en 2013 el 78%, frente al porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios públicos en general, que se reduce al 56%. Asimismo, el estudio da cuenta de que a pesar **del significativo aumento del uso de los servicios digitales**, es muy difícil determinar qué parte de la extensión de éstos ha sido motivada por la Ley 11/2007 de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos y qué parte se hubiera producido en cualquier caso.

<sup>52</sup> Fuente: Ministerio Secretaría General de la Presidencia de Chile, 2014.

<sup>53</sup> Fuente: Bhatnagar, S. “The Economic and Social Impact of e-Government”, p.14, UNDESA, 2003.

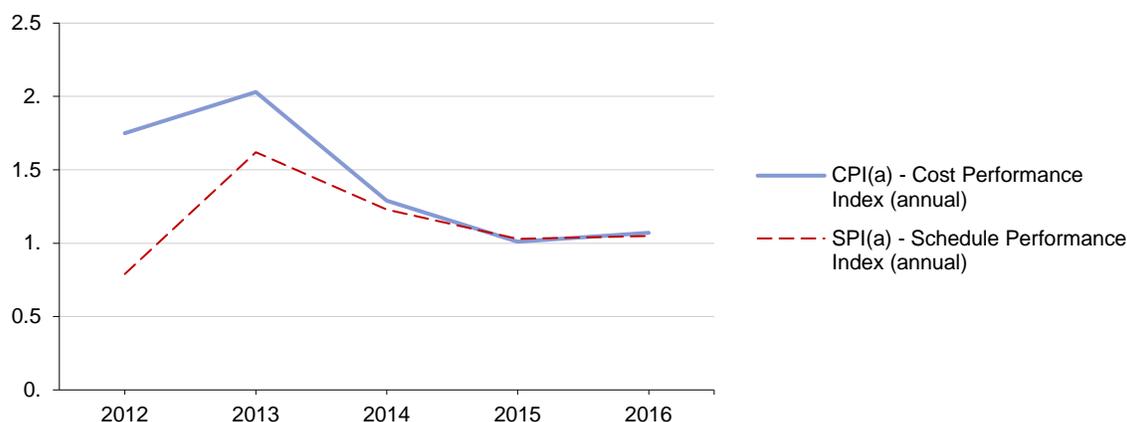
<sup>54</sup> Además de estas experiencias, existe una abundante literatura que viene a confirmar la relevancia de la simplificación y digitalización de trámites y servicios para la economía de los ciudadanos. Destacan entre otros Welch, E. (2004) “Linking Citizen Satisfaction with E-government and Trust In Government”, Journal of Public Administration Research and Theory; OCDE (2011) “Together for Better Public Services, Partnering with Citizens and Civil Society”; Marson B. y Heintzman, R. (2009) “From Research to Results: A Decade of Results-Based Service Improvement in Canada”.

## 2.2 Eficiencia

### **Evaluación de los costos del proyecto y el tiempo insumido:**

2.71 El desempeño del Índice de Rendimiento de Costos (CPI por su sigla en inglés) y el Índice de Rendimiento del Cronograma (SPI por su sigla en inglés), fue satisfactorio, manifestando valores mayores que 1 durante todo el período de ejecución del Programa, a excepción de un retraso en el avance de los entregables durante los primeros seis meses del Programa (segundo semestre de 2012). El proyecto entregó los productos previstos en forma adelantada a la planificación inicial en el período 2013-2014, y de acuerdo con el cronograma en el período 2015-2016. Asimismo, los costos por producto estuvieron por debajo de lo esperado desde los primeros años de ejecución (CPI cercano a 2), lo que condujo a ajustar la planificación anual de entregables ampliando el alcance de los mismos, como pudo comprobarse en el análisis de efectividad. Con el ajuste realizado en la planificación de entregables físicos y su presupuesto, los productos y sus costos asociados del período 2015-2016 estuvieron más cercanos a lo previsto (valores de CPI y SPI levemente por encima de 1).

**Figura 7. Índices de desempeño de costos y calendario**



Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo. Sistema PMR.

2.72 En el siguiente Cuadro, se puede apreciar que la estructura presupuestal no tuvo cambios mayores entre categorías de inversión (en términos absolutos fueron en promedio del 18,6%), resultando el Componente 2 de Proyectos Estratégicos con un presupuesto mayor al previsto en el diseño (+13%), producto de la reasignación de presupuesto de los Componentes 1 de Fondos Concursables (-17%) y del Componente 3 de Fortalecimiento de AGESIC (-26%).

2.73 Los proyectos estratégicos que superaron los costos globales planeados **originalmente** en forma sustantiva son el #2.2 Plataforma de GE y #2.4 Ventanilla Única del Ciudadano (VUC), con ejecuciones presupuestales del 472% y 251% respectivamente. Dicha ejecución es coherente con el ajuste en la planificación de los entregables físicos, dado que les permitió entregar aproximadamente el doble de unidades físicas que el plan original: 246% es el avance físico final de Plataforma de GE y 192% el de VUC.

**Cuatro 7. Costos del Proyecto**

Comp.	Producto	Costo Total Planeado (US\$) (2011) <sup>1</sup>				Costo Total Revisado (US\$) (2016)				Costo Total Actual (US\$) (2016)			
		BID	Local	Total	%	BID <sup>2</sup>	Local <sup>3</sup>	Total	%	BID <sup>3</sup>	Local <sup>3</sup>	Total	%
1	1.1 Proyectos de Fondos Concursables	4.000	3.000	<b>7.000</b>	<b>33%</b>	4.199	1.594	<b>5.793</b>	<b>28%</b>	4.153	1.594	<b>5.747</b>	<b>28%</b>
	<b>Sub-total Componente 1</b>	<b>4.000</b>	<b>3.000</b>	<b>7.000</b>	<b>33%</b>	<b>4.199</b>	<b>1.594</b>	<b>5.793</b>	<b>28%</b>	<b>4.153</b>	<b>1.594</b>	<b>5.747</b>	<b>28%</b>
2	2.1 Soluciones reutilizables de GE	1.017	1.361	<b>2.378</b>	<b>11%</b>	924	797	<b>1.721</b>	<b>8%</b>	906	797	<b>1.703</b>	<b>8%</b>
	2.2 Plataforma de GE	270	939	<b>1.209</b>	<b>6%</b>	998	4.867	<b>5.865</b>	<b>28%</b>	974	4.735	<b>5.709</b>	<b>28%</b>
	2.3 e-Expedientes	2.856	628	<b>3.485</b>	<b>17%</b>	882	596	<b>1.478</b>	<b>7%</b>	874	596	<b>1.470</b>	<b>7%</b>
	2.4 Ventanilla Única Ciudadano	635	250	<b>885</b>	<b>4%</b>	1.583	670	<b>2.253</b>	<b>11%</b>	1.555	670	<b>2.225</b>	<b>11%</b>
	2.5 Ventanilla Única. Comercio Ext.	220	330	<b>550</b>	<b>3%</b>	460	99	<b>559</b>	<b>3%</b>	450	99	<b>549</b>	<b>3%</b>
	2.6 Dispositivos Seguridad Ciudadana	675	360	<b>1.035</b>	<b>5%</b>	527	116	<b>643</b>	<b>3%</b>	529	116	<b>645</b>	<b>3%</b>
	2.7 Ventanilla Única Social	300	200	<b>500</b>	<b>2%</b>	178	38	<b>216</b>	<b>1%</b>	174	38	<b>212</b>	<b>1%</b>
	2.8 Identidad Electrónica	-	1.000	<b>1.000</b>	<b>5%</b>	308	101	<b>409</b>	<b>2%</b>	309	101	<b>410</b>	<b>2%</b>
	2.9 Factura Electrónica ( <i>eliminado</i> )	326	232	<b>558</b>	<b>3%</b>	-	-	-	<b>0%</b>	-	-	-	<b>0%</b>
	<b>Sub-total Componente 2</b>	<b>6.300</b>	<b>5.300</b>	<b>11.599</b>	<b>55%</b>	<b>5.860</b>	<b>7.284</b>	<b>13.144</b>	<b>63%</b>	<b>5.771</b>	<b>7.152</b>	<b>12.923</b>	<b>63%</b>
3	3.1 Capacitación interna y externa	200	720	<b>920</b>	<b>4%</b>	111	144	<b>255</b>	<b>1%</b>	111	144	<b>255</b>	<b>1%</b>
	3.2 Difusión y concientización	100	840	<b>940</b>	<b>4%</b>	383	922	<b>1.305</b>	<b>6%</b>	371	922	<b>1.293</b>	<b>6%</b>
	3.3. Encuestas	-	240	<b>240</b>	<b>1%</b>	-	-	-	<b>0%</b>	-	-	-	<b>0%</b>
	<b>Sub-total Componente 3</b>	<b>300</b>	<b>1.800</b>	<b>2.100</b>	<b>10%</b>	<b>497</b>	<b>1.066</b>	<b>1.563</b>	<b>7%</b>	<b>482</b>	<b>1.066</b>	<b>1.548</b>	<b>8%</b>
<b>Sub-Total (Componentes)</b>		<b>10.600</b>	<b>10.100</b>	<b>20.700</b>	<b>99%</b>	<b>10.556</b>	<b>9.944</b>	<b>20.500</b>	<b>98%</b>	<b>10.406</b>	<b>9.812</b>	<b>20.218</b>	<b>98%</b>
<b>Administración y Otros Costos<sup>(*)</sup></b>		<b>250</b>	<b>-</b>	<b>250</b>	<b>1%</b>	<b>294</b>	<b>56</b>	<b>351</b>	<b>2%</b>	<b>255</b>	<b>56</b>	<b>312</b>	<b>2%</b>
<b>Total (Proyecto)</b>		<b>10.850</b>	<b>10.100</b>	<b>20.950</b>	<b>100%</b>	<b>10.850</b>	<b>10.000</b>	<b>20.851</b>	<b>100%</b>	<b>10.661</b>	<b>9.868</b>	<b>20.530</b>	<b>100%</b>

(\*) Nota: Intereses, auditorías, imprevistos/contingencias, y otros costos que no están relacionados con productos.

Fuente: <sup>1</sup> Los Sub-totales corresponden a la Cuadro de Costos de la página 12 de la Propuesta de Préstamo. El presupuesto por Productos, corresponde al Enlace Opcional \_6\_ Plan de Ejecución Plurianual de la Propuesta de Préstamo. <sup>2</sup> LMS1, 6 de abril de 2017 (subtotales de categorías de inversión) y AGESIC para el detalle de Productos. <sup>3</sup> AGESIC.

2.74 Los productos con ejecución presupuestal menor al 75% del presupuesto original, no implican una sub ejecución física, sino al logro de costos unitarios menores que los previstos en la etapa de diseño. Este es el caso de: #2.1 Soluciones reutilizables de GE (72%), #2.3 e-Expedientes (42%), #2.6 Dispositivos Seguridad Ciudadana (62%), #2.7 Ventanilla Única Social (42%), #2.8 Identidad Electrónica (41%) y #3.1 Capacitación interna y externa (28%). En todos ellos se constata un cumplimiento de entregables físicos igual o superior al 100% de su planificación original.

**Evaluación de la eficiencia:**

2.75 La propuesta de préstamo preveía la realización de un análisis costo-beneficio ex post en el marco de una evaluación de final del Programa. Si bien fue realizada una evaluación para estimar los impactos de algunos proyectos estratégicos en términos de ahorros de tiempo y costos para los ciudadanos y el Estado, la dificultad para obtener datos condujo a que se estimaran algunos beneficios para unos pocos proyectos en uno o dos años puntuales, no incorporando los costos totales de la inversión más allá del Programa. A modo de ejemplo, se estima una disminución de costos para los usuarios de US\$250.000<sup>55</sup> en el año 2015, para algunos certificados que se procesan por VUCE, pero no se estiman los beneficios para otros años, ni tampoco su inversión total (la inversión realizada por el Programa fue de US\$549.000 y por VUCE de al menos US\$2.000.000; aparte los organismos que emiten certificados en la VUCE han realizado otras inversiones no estimadas, y se requieren costos de mantenimiento no proyectados).

2.76 A los efectos de rescatar el esfuerzo de estimar los beneficios en el estudio mencionado, se los presenta a continuación junto con los indicadores de productos y costos del Programa.

**Cuadro 8. Síntesis de mediciones de ahorros generados por el Programa**

Fuente: PMR	Inversión AGESIC-BID (miles de US\$)		Fuente: Estudio de Impacto	Inversión AGESIC-BID (miles de US\$)	Inversión Otros (miles de US\$)	Ahorro costos anuales (Miles de US\$)	Ahorro tiempo (días por año) <sup>1</sup>
	Total	Por unidad física					
Producto según MR			Producto seleccionado:				
1.1 e-Fondos	5.747	81	1 Proyecto: Solicitud de pasaporte fuera del país	67	n/d	24	369.600
2.2 Plataforma de GE	5.709	97	1 Aplicación: Compras estatales	n/d	n/d	115	432
2.3 e-Expedientes	1.470	92	1 Aplicación: MTSS	n/d	n/d	185	3.245.300
2.5 VUCE	549	549	VUCE	n/d	n/d	251	9.124
2.6 e-Seguridad	645	n/a	Denuncia en línea	n/d	n/d	27	322
2.8 e-Identidad	410	n/a	1 Aplicación: Declaración Jurada Electrónica	150	n/d	123	n/d
3.2 Difusión y concientización	1.293	n/a	1 Actividad: SIGES	164	n/d	638	48

Fuente: Síntesis elaborada con base en el Informe de consultoría de Deloitte.

<sup>55</sup> \$6.871.392 pesos uruguayos.

## 2.3 Relevancia

- 2.77 El objetivo de contribuir a mejorar la calidad de los servicios de GE para los ciudadanos y las empresas, a través de una mejor coordinación interna del Estado en el desarrollo de soluciones integradas de GE y del desarrollo de nuevos servicios públicos digitales mantuvo su vigencia durante la ejecución del Programa y luego de su finalización. El Programa contribuyó con la ejecución de la Agenda Digital Uruguay (2011-2015)<sup>56</sup>, principalmente al interior del Área de Acción Gobierno Electrónico: “Una administración pública moderna al servicio del ciudadano”. Sus productos y resultados colaboraron directamente con los logros alcanzados en los siguientes Objetivos de la Agenda: (5) Habilidades para la ciudadanía digital<sup>57</sup>, (7) Modernización de la Administración Pública<sup>58</sup>; (8) Acceso electrónico a la Administración Pública como derecho ciudadano<sup>59</sup>; (9) Un Estado integrado<sup>60</sup>; (11) Desarrollo del Comercio Electrónico y de iniciativas que promuevan la inclusión financiera<sup>61</sup>.
- 2.78 El Programa fue consistente con la Estrategia del Banco con Uruguay (2010-2015), sector finanzas públicas, que buscaba el mejoramiento de la gestión pública a través de “soluciones de e-government que faciliten la relación con el ciudadano y mejoren la administración de servicios y de la Administración Central”. En particular contribuyó con el Resultado Esperado de la Estrategia “Mayor uso y difusión de herramientas de e-government” y su indicador “Índice servicios de gobierno on line (ONU-E-Government Survey)”, que se esperaba que aumentara un 25%. Este indicador coincide con el de Impacto del Programa, el cual en 2016 registró un incremento del 61,7% con relación a su valor de 2010<sup>62</sup>.
- 2.79 Los resultados esperados mantienen su relevancia para la nueva Administración que asume el gobierno en 2015, que se ha trazado entre sus objetivos el logro de una gestión pública moderna, eficaz y eficiente. Para ello se propuso la simplificación de trámites, así como su acceso vía internet, e implementar soluciones de gobierno electrónico. En este marco, la vigencia de los objetivos del Programa 2591/OC-UR se ha tornado aún más

---

<sup>56</sup> [https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/1443/1/agesic\\_agendadigital\\_2011\\_2015.pdf](https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/1443/1/agesic_agendadigital_2011_2015.pdf).

<sup>57</sup> El Programa tiene incidencia sobre la Meta: “Contar con el 100% de los funcionarios de escalafón administrativo de la Administración Central capacitados en el uso de las TIC durante el período”.

<sup>58</sup> El Programa colabora con el cumplimiento de las Metas: (a) Acceder al 80% de los trámites más utilizados de la Administración Central en forma electrónica en el período de vigencia de la Agenda; (b) Contar con Expediente Electrónico para toda la Administración Central; (c) Automatizar el 60% del volumen total de trámites de la Administración Central en el período de la Agenda.

<sup>59</sup> El Programa financió actividades asociadas a las Metas (b) Implementar un sistema que permita realizar comunicaciones y notificaciones electrónicas, en toda la Administración Central; (c) Asegurar que todos los funcionarios, ciudadanos y empresas cuenten con la firma electrónica avanzada, si su tarea lo requiere, para su interacción con el Estado.

<sup>60</sup> En particular, el Programa colaboró con la Meta (c) Disponer, en el período de la Agenda, de las siguientes Ventanillas Únicas Electrónicas: (Uruguay Concurso; Ventanilla única del ciudadano; Ventanilla única de la seguridad pública; Ventanilla única del comercio exterior, Ventanilla única de la vivienda y Ventanilla única de la empresa), accesibles por múltiples canales; entre ellos: web, y móvil.

<sup>61</sup> En este caso, aportó al cumplimiento de la Meta (b) Contar con una Ventanilla Única de Comercio Exterior en funcionamiento.

<sup>62</sup> El indicador se releva en forma bianual, por lo que no hay registro para el año 2015.

explícita con el Decreto 184/015 del Poder Ejecutivo de julio de 2015 que establece que AGESIC sería la institución encargada de dirigir la iniciativa “Trámites 100% en línea” con el objetivo de impulsar la disponibilidad de los trámites y servicios de la Administración Central y otras entidades públicas por vía electrónica<sup>63</sup>.

- 2.80 La iniciativa Trámites en Línea se ha trazado como meta que el 100% de los trámites de la Administración Central puedan realizarse de forma digital (en forma completa) en el año 2020, consolidando así la transformación del Estado desde el gobierno burocrático al gobierno electrónico.
- 2.81 La Estrategia del Banco con el País 2016-2020 está alineada con esta prioridad del gobierno, e incorporó el apoyo al fortalecimiento de la institución rectora del gobierno electrónico (párrafo 3.44 de la EBP, GN-2836), en cuyo marco se aprobó el “Programa de mejora de los servicios públicos y de la interacción Estado-Ciudadano” (Préstamo 3625/OC-UR) que apunta a contribuir a la reducción de los costos transaccionales de la interacción de ciudadanos y empresas con la administración central, por medio de la simplificación de los trámites, la ampliación de la cobertura de los servicios en línea y la promoción del acceso de los ciudadanos, particularmente los de segmentos de menores ingresos, a dichos servicios<sup>64</sup>.
- 2.82 Finalmente, los objetivos del Proyecto continúan siendo relevantes y alineados con la Actualización de la Estrategia Institucional del Banco 2010-2020, en particular con el objetivo de Fortalecer la capacidad del Estado, al dotar a sus instituciones de herramientas para mejorar su eficiencia, eficacia y transparencia<sup>65</sup>.

## 2.4 Sostenibilidad

- 2.83 La probabilidad de que los logros del Programa sean sostenibles en el tiempo se asocia a la ocurrencia de los siguientes factores (i) prioridad política; (ii) disponibilidad presupuestal; (iii) apropiación de las herramientas de GE por parte de los organismos del Estado.
- 2.84 **Prioridad política.** Como se explicó antes en la sección 2.76, la administración que asumió el gobierno en 2015 ha propuesto la iniciativa Trámites 100% digitales con la meta de que en 2020 todos los trámites con el Estado puedan realizarse en forma completa por medios digitales. Esto no sólo dota una probabilidad alta de sostenibilidad de los productos del Programa, sino que les genera una nueva demanda en los organismos del Estado, al requerirse la simplificación y digitalización de los trámites que aún requieren la presencia de los ciudadanos y/o empresas para su realización.

---

<sup>63</sup> Comunicado disponible en: <http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/4779/1/agesic/agesic-impulsara-%E2%80%9Ctramites-100-en-linea%E2%80%9D.html> y Decreto disponible en: <http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/4779/1/decreto-agesic---100-en-linea.pdf>

<sup>64</sup> La nueva operación tiene un presupuesto total de US\$ 40.000.000 y un plazo de desembolso de 5 años.

<sup>65</sup> Objetivo Estratégico (C) Fortalecer la capacidad del Estado, descrito en el párrafo 3.5.en el documento: Banco Interamericano de Desarrollo (2015). “Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020”.

- 2.85 Asimismo, y en esta línea, se encuentra en ejecución desde 2016, un nuevo préstamo para apoyar la iniciativa Trámites 100% digitales, el “Programa de mejora de los servicios públicos y de la interacción Estado-Ciudadano” (Préstamo 3625/OC-UR), que pretende dar continuidad y ampliar los logros alcanzados por el préstamo 2591/OC-UR.
- 2.86 **Disponibilidad presupuestaria.** El Préstamo 3625/OC-UR dota a AGESIC de un presupuesto total de US\$ 40.000.000 (con US\$ 35 millones de préstamo y US\$ 5 millones de otros recursos del Gobierno) y un plazo de desembolso de 5 años, para profundizar sus herramientas transversales GE y simplificar y digitalizar trámites que reduzcan los costos de transacción de la interacción de ciudadanos y empresas con el Estado.
- 2.87 **Apropiación de las herramientas de GE por parte de los organismos del Estado.** La herramienta de e-Fondos y los Proyectos Estratégicos de tipo transversal, como son E-Notificaciones, Plataforma de GE, e-Expediente, e-Identidad, exigían para su implantación en etapas tempranas de la realización de actividades de sensibilización e inducción por parte de las distintas gerencias de AGESIC. Actualmente, se deduce de la evolución de las implantaciones, las transacciones diarias correspondientes y de la experiencia de los mismos gerentes, que estas herramientas de GE han consolidado una demanda creciente en los organismos del Estado. Esto se explica principalmente por el conocimiento y difusión de las experiencias exitosas, y el reconocimiento de AGESIC como un aliado para el liderazgo de proyectos de GE, la transferencia de metodologías y la articulación entre distintos organismos.
- 2.88 Dos riesgos asociados a este factor de sostenibilidad se identificaron durante el diseño y ejecución del Programa, y referían a la capacidad de los Organismos de sostener las capacidades técnicas y el nivel de inversión requeridos para la actualización tecnológica de las soluciones desarrolladas, y a la posibilidad de que los acuerdos interinstitucionales para la ejecución de proyectos de e-Fondos y proyectos estratégicos no se mantuvieran en el tiempo. Ambos riesgos fueron satisfactoriamente mitigados, a través de dos tipos de acciones: (i) la evaluación previa de la capacidad y la madurez del organismo para afrontar el desarrollo, implantación y operación de la solución requerida; y (ii) la exigencia de la firma de acuerdos interinstitucionales por las autoridades de los organismos involucrados en cada proyecto de GE apoyado por AGESIC.
- 2.89 Finalmente, el riesgo relacionado con la no permanencia del personal técnico para que las inversiones sean sostenibles y aseguren la integración de los equipos con responsabilidad directa en la ejecución de los proyectos (Estratégicos y Concursables) no se materializó en AGESIC, donde la rotación de personal se identifica igual o menor a la media del mercado. En cambio, se identificó una alta rotación de personal en los organismos del Estado involucrados como contrapartes de los proyectos, lo que si bien no afectó en forma sustantiva los proyectos en curso, se percibe que influye en la capacidad de aprendizaje institucional en el área de GE.

### III. Criterios no centrales

#### 3.1 Contribución a los Objetivos Estratégicos del Banco

- 3.2 Los resultados del Programa contribuyeron con las prioridades de financiamiento del Noveno Aumento General de Recursos del BID (GCI-9) en cuanto a la “reducción de la pobreza y aumento de la equidad” (en particular a través de la ventanilla única social y la simplificación de trámites) y “cooperación e integración regional” (a través del apoyo a la ventanilla única de comercio exterior). Asimismo, contribuyeron con la prioridad Sectorial de Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2), de “prestación de servicios públicos que satisfaga la demanda de la ciudadanía” a través de la provisión herramientas de permiten mejorar la calidad de los servicios y reducir los costos de transacción, brindada en las actividades de los Componentes 1 y 2.

### **3.2 Contribución a los Objetivos de Desarrollo de la Estrategia País**

- 3.3 El Programa es consistente con la Estrategia del Banco en el país (GN-2626), vigente en el momento de su aprobación (octubre de 2011). Específicamente, sus productos contribuyeron en forma directa al logro de su objetivo de apoyar “soluciones de gobierno electrónico que faciliten la relación con el ciudadano y mejoren la administración de servicios y de la Administración Central”.
- 3.4 Finalmente, el Programa también fue consistente con la Estrategia de País con Uruguay 2016-2020 (GN-2836) en su eje de Gestión del Estado. El objetivo planteado en este eje es apoyar al país en el proceso de mejora de la eficiencia de las instituciones públicas, para lo cual se propone apoyar a las “instituciones claves que ejerzan la rectoría, entre otros, en sectores tales como salud, educación, presupuesto, medio ambiente y cambio climático, sector agropecuario, y gobierno electrónico”. El fortalecimiento de AGESIC realizado a través del Componente 3 del Programa, y el desarrollo de herramientas de GE logrado con los Proyectos Estratégicos del Componente 2, contribuyen en forma directa con el objetivo de la Estrategia del Banco.

### **3.3 Monitoreo y Evaluación**

#### **a. Diseño del M&E**

- 3.5 AGESIC y el Banco acordaron en utilizar la Matriz de Resultados y las actividades definidas en el Plan de Ejecución Plurianual como la base para el Plan de Monitoreo de la operación. Los indicadores de productos definidos no tuvieron cambios sustantivos y fueron monitoreados periódicamente por la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) de AGESIC, e incorporados a la planificación de los proyectos. Como fue explicado en el Cuadro 2, de la Sección 2.1 Efectividad, los cambios en los indicadores obedecen principalmente a tres razones: i) la simplificación de su redacción al ser cargados en el sistema PMR, manteniendo las unidades de medida y las metas originales; ii) la eliminación del producto asociado a la Factura Electrónica; y iii) la sustitución del producto Ventanilla Única de Vivienda por el de Ventanilla Única Social.
- 3.6 Los gerentes de proyectos estratégicos y concursables valoran positivamente el mecanismo de seguimiento adoptado. Se destaca el uso del sistema de seguimiento y gestión de proyectos SIGES que incorpora las metas físicas y financieras acordadas con el Banco.

- 3.7 En lo que refiere al monitoreo de resultados, si bien el mecanismo de relevamiento de la información no ofrece dificultades, al analizar el logro de sus metas se identifica que la atribución entre los entregables del Programa y el comportamiento de los indicadores de resultados no es completa (como se expresó en la sección 2.1.c., el Programa no es responsable del 100% de los logros de las ventanillas VUCE y VUS, ni de la totalidad de trámites digitalizados en el período). En este sentido, indicadores asociados al uso de las herramientas transversales y sectoriales de GE generadas podrían haber otorgado una mayor precisión a la medida del logro de los resultados, así como aportaría un criterio de usabilidad a la selección de proyectos y su seguimiento.
- 3.8 El Plan de Evaluación preveía la realización de una Evaluación Final del Programa, orientada a “verificar el logro de los beneficios esperados del proyecto asociados con: (i) el avance de Uruguay en los rankings internacionales sobre utilización de las TIC y el gobierno electrónico; (ii) ahorros de costos para el Estado y para los ciudadanos y empresas derivados de la instrumentación de proyectos tales como la factura electrónica y la ventanilla única de comercio exterior; y (iii) satisfacción de la ciudadanía con las ampliadas posibilidades de solicitar y obtener servicios del Estado vía Web”. Se preveía que estuviera compuesta por “comparaciones con y sin intervención, así como también comparaciones antes y después de proyecto. Por otra parte, se realizarán análisis cualitativos del estado y evolución de la calidad del gobierno electrónico en base a la percepción de la ciudadanía”. Este estudio fue cumplido por el Ejecutor con la contratación de una firma consultora.
- 3.9 Adicionalmente, el Plan de Evaluación “prevé evaluación expost para una serie de proyectos estratégicos para los cuales existen bases para un análisis costo-beneficio ex ante”. Este aspecto del Plan no fue realizado.
- 3.10 Finalmente, se preveían encuestas de opinión de la ciudadanía para el monitoreo de los resultados e impacto en la ciudadanía y empresas, que fue efectivamente realizado por el Ejecutor.
- 3.11 El diseño Plan de Monitoreo y Evaluación se evalúa como adecuado a la lógica de intervención del Proyecto, y fue parcialmente cumplido.

### **b. Implementación del M&E**

- 3.12 Los valores de los indicadores de la Matriz de Resultados fueron recogidos por AGESIC sin dificultades, y las fuentes de información son trazables. La información financiera también está fácilmente asociada a los productos comprometidos, lo que facilitó el seguimiento de los costos y el cronograma.
- 3.13 El Programa contrató una Evaluación de Impacto a una firma consultora para evaluar la satisfacción de los usuarios de los nuevos servicios y la reducción de los costos que suponen los ocho proyectos estratégicos y/o concursables para el año 2015 en relación a su línea de base. Si bien el estudio significa un aporte valioso para dimensionar la magnitud de los beneficios reales y/o potenciales para un año determinado en los casos que fue posible relevar datos y/o estimarlos, no es insumo suficiente para realizar una

evaluación de costo-beneficio. Esto se debe a que no se relevan los costos directos de cada aplicación analizada, tanto del Programa como de otros Organismos, ni se estiman los beneficios generados en años anteriores al período 2015-2016, ni realiza proyecciones para los años siguientes con base en el uso previsto en cada caso. Sus principales aportes fueron recogidos en las secciones: 2. 1.a. y 2.2. de este informe.

- 3.14 Se realizaron tres encuestas para monitorear la evolución del acceso y uso de Internet, acceso a la información pública y protección de datos personales, gobierno digital, confianza, tipología de ciudadanos digitales. Fue aplicada durante los años 2013, 2014 y 2016 sobre una muestra de 1.000 casos. Sus principales resultados fueron recogidos en la sección 2. 1.a. de este informe.

### **c. Utilización del M&E**

- 3.15 La información recogida por los indicadores de la Matriz de Resultados y el Plan de Ejecución Plurianual fueron utilizados de forma intensiva para el seguimiento del Banco y de la Oficina de Gestión de Proyectos de AGESIC. El análisis de la evolución los índices de CPI y SPI, inicialmente cercanos a 2, y apenas por encima de 1 en la segunda mitad del período de ejecución, da cuenta de que la planificación de entregables físicos y su presupuesto fue ajustándose con base a la información recogida a través del monitoreo. Los instrumentos de planificación y monitoreo, y en particular el rol de la PMO de AGESIC, fueron muy valorados por los gerentes de proyectos para tener una ejecución exitosa.
- 3.16 Los cambios en los indicadores de productos #2.1 Soluciones Reutilizables de GE, #2.7 Factura Electrónica, #2.9 Ventanilla Única Social (que sustituye al de Ventanilla Única de Vivienda) reflejan los cambios en la estrategia de ejecución y la adaptación del sistema de monitoreo, no afectando sustantivamente el desempeño del Programa. Asimismo, el PMR contiene una versión de indicadores con una redacción sintética de los indicadores de la Matriz de Resultados del POD que fue compartida con el Ejecutor, sin afectar los entregables esperados del Programa.

### **3.4 Uso de Sistemas de Países**

- 3.17 AGESIC realizó el registro contable de la operación en el Sistema Nacional de Contabilidad denominado Sistema de Proyectos Internacionales, módulo del Sistema Integrado de Información Financiera del país.
- 3.18 La Agencia no cuenta con una Unidad de Auditoría Interna independiente. No obstante, AGESIC opera bajo un ambiente de controles internos satisfactorios enmarcados en las funciones de contadores delegados (legalidad) y con la intervención de los gastos y pagos del Tribunal de Cuentas de la República (TCR).
- 3.19 Las auditorías externas del Programa estuvieron a cargo del Tribunal de Cuentas de la República (Entidad Superior de Fiscalización del país), cuyos informes fueron anualmente presentados en plazo y con opinión sin excepciones..
- 3.20 Las compras y las contrataciones de firmas consultoras, se publicaron en el Portal de compras y contrataciones estatales y se utilizó para su gestión el Sistema de Ejecución

de Planes de Adquisiciones-SEPA. Las convocatorias para la selección y contratación de consultores individuales se publicaron en el Portal Uruguay Concurso.

### **3.5 Salvaguardias ambientales y sociales**

- 3.21 El programa fue clasificado de Categoría C, de acuerdo con la política de salvaguardas ambientales, no requiriendo tomar medidas específicas de mitigación ambiental.

## **IV. Hallazgos y Recomendaciones**

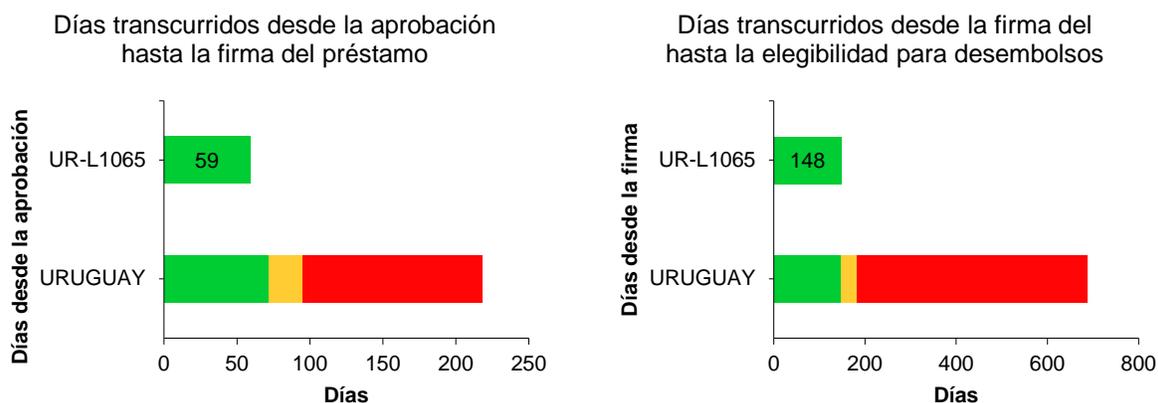
### **4.1 En Lógica Vertical**

- 4.2 Esta sección se sintetizan los principales hallazgos del programa que generaron lecciones aprendidas durante su implementación y que, para proyectos en similares circunstancias, permiten facilitar la resolución de problemas, la mitigación del riesgo o la repetición del éxito.
- 4.3 Como consecuencia de la ejecución del Programa, se constata la validez de los enlaces anticipados en la etapa de diseño, entre productos y resultados, y entre resultados e impactos. No se identificaron cambios importantes a la matriz de resultados que afectaran la consecución de las metas y objetivos.
- 4.4 Una recomendación para futuras operaciones es incorporar indicadores de resultados sobre los cuales los entregables del proyecto tengan un mayor grado de atribución. A modo de ejemplo, uno de los indicadores del resultado esperado Resultado #1: “Mejora en la coordinación de los servicios públicos prestados por las unidades ejecutoras de la Administración Central” debió ser sustituido porque el logro de una “Ventanilla Única de Vivienda” dependía en gran medida de la iniciativa del organismo rector de las políticas de vivienda, que finalmente no prosperó. Actualizado el indicador, igualmente se constata que, a pesar de que el Programa tiene una elevada atribución sobre los resultados esperados y efectivamente logrados, los indicadores a ese nivel de la Matriz no la captan en forma completa, debido a que sus valores dan cuenta de decisiones, esfuerzos e inversiones que provienen no sólo del Organismo Ejecutor.

### **4.2 Ejecución y Presupuesto**

- 4.5 Los plazos transcurridos entre la aprobación y firma del préstamo y entre dicha fecha y la elegibilidad no afectaron la ejecución de la operación y se evaluaron como satisfactorios según el Reporte Operacional PMR.

**Figura 8. Días transcurridos desde la aprobación y firma del préstamo.**



Fuente: PMR Operational Report del período enero-diciembre 2016.

- 4.6 El Programa ejecutó el presupuesto y el cronograma en forma adecuada con la planificación física y financiera, como fue analizado en la Sección 2.68, logrando índices de rendimiento de costos (CPI) y de rendimiento del cronograma (SPI) superiores a 1, sin alteraciones significativas en la asignación presupuestal entre categorías.
- 4.7 La ejecución de los desembolsos se considera satisfactoria. En el siguiente cuadro se puede observar que la reducción de lo desembolsado con respecto al pronóstico, en el 2012, fue inmediatamente recuperada en los años siguientes, logrando el desembolso del 100% de los recursos del préstamo en el plazo originalmente previsto.

**Cuadro 9. Desembolsos anuales de los recursos del préstamo.**

Año	Pronóstico Original Anual (miles US\$)	Desembolsos Reales Anuales (miles US\$)	% Cumplimiento de Proyecciones	Desembolsos Reales Acumulados (miles US\$)
2012	2.170	1.633	75%	1.633
2013	1.000	1.845	185%	3.478
2014	2.500	3.250	130%	6.728
2015	3.200	2.500	78%	9.228
2016	1.622	1.622	100%	10.850

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo

- 4.8 La supervisión próxima realizada por el Banco y la Oficina de Gestión de Proyectos a las actividades y entregables, permitió ajustar la planificación en forma oportuna para lograr un mayor alcance de productos, a partir del menor costo real de los mismos en comparación al presupuesto inicial.

- 4.9 A solicitud formal del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), en fecha 28 de marzo de 2016 la República Oriental del Uruguay y el Banco suscribieron un contrato modificatorio con la finalidad de incorporar al Programa dentro del alcance de las disposiciones de la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el Banco (OP-273-6), a fin de prever la posibilidad futura de flexibilizar el requerimiento de justificar un monto menor al 80% requerido para la tramitación de nuevos desembolsos. Sin embargo, hasta la conclusión del Programa dicha flexibilización no ha sido requerida y, en consecuencia, la incorporación del Programa dentro del alcance de la Guía antes mencionada no ha tenido ningún efecto adicional en la gestión financiera del Programa.

### **4.3 Experiencia general con la gestión del proyecto**

- 4.10 A continuación, se identifican los principales factores que contribuyeron al éxito del Programa que se relacionan con su gestión, contemplando las dimensiones técnico-sectoriales, organizativas, y fiduciarias de la misma, así como su interacción con otros actores relevantes.
- 4.11 **La transferencia de conocimiento a los organismos del Estado.** Las contrapartes de AGESIC en los organismos que ejecutaron proyectos concursables y/o son usuarios de sus herramientas transversales de GE, valoran muy positivamente su asesoramiento técnico, tanto para la definición de las estrategias para la mejora de sistemas informáticos, simplificación de procesos, digitalización de trámites, y gestión del cambio, como en lo que respecta a su metodología de gestión de proyectos, que les permite lograr metas de forma efectiva y eficiente. Este reconocimiento es consecuencia del liderazgo y reputación de AGESIC en la ejecución de la estrategia de gobierno electrónico, y, en particular, por la elevada calificación y proactividad que caracteriza a sus recursos humanos.
- 4.12 **El rol de AGESIC en la articulación entre organismos del Estado.** AGESIC, en tanto órgano rector de la política GE que es transversal a todo el Estado, y por su metodología de gestión de proyectos, aporta viabilidad institucional a los proyectos de GE que requieren la coordinación entre más de un organismo público para su implementación. Esto se reconoce tanto en los proyectos que surgen por iniciativa de AGESIC, como en aquellos en los que son los propios organismos que buscan incorporar a sus técnicos para potenciar la eficacia del trabajo interinstitucional.
- 4.13 **La importancia de los procesos de gestión del cambio para el éxito de la implementación de proyectos estratégicos de GE.** A modo de ejemplo se cita el caso de los proyectos de e-Expedientes e e-Identidad, en los que la gestión del cambio ha sido medular, no sólo en etapa previa a la implantación, sino en el proceso de puesta en producción, por ejemplo, para reducir el porcentaje de expedientes impresos en las distintas oficinas. Algunas de las resistencias más comunes que se requieren atender: (i) dificultad para dejar de imprimir expedientes; (ii) firma electrónica (a través de una token o cédula de identidad electrónica; y (iii) tiempos de aprendizaje de la herramienta.

- 4.14 **El conocimiento del negocio es indispensable en un gerente de proyecto del organismo.** Es importante que el gerente del proyecto por parte del organismo tenga gran conocimiento del negocio. Muchas veces no se requiere que tenga un perfil informático, sino que aporta mayor valor el conocimiento del organismo y de la forma de generar los productos y servicios a la ciudadanía.
- 4.15 **Las capacidades heterogéneas de los organismos para la implementación de proyectos de GE.** El gobierno electrónico es un área más o menos priorizada según el organismo del que se trate. La herramienta de e-Fondos permite viabilizar proyectos de menor presupuesto relativo, pero en muchos casos de gran impacto, que a veces no encuentran espacio presupuestal en los organismos que los proponen. Sin embargo, el impacto se ve mermado cuando al menos dos situaciones ocurren: (i) el organismo tiene baja capacidad de fomentar el uso de la nueva herramienta desarrollada debido a la falta de recursos para realizar la gestión del cambio y capacitaciones que su apropiación requiere al interior de la institución; o (ii) el organismo no se compromete con la difusión y promoción de la herramienta para su uso por parte de la ciudadanía, por escasez de recursos o por no ser suficientemente priorizada (algunos casos de e-Fondos y de la VUS). Si bien estos casos son minoritarios, sería recomendable contemplar estas posibilidades tanto en el proceso de selección como en la implementación de los proyectos a través de: (i) recoger los resultados obtenidos en instancias anteriores de proyectos apoyados por AGESIC en el momento de la evaluación de nuevas iniciativas, en particular cuando se identifica baja apropiación de la herramienta luego de la finalización del proyecto; (ii) realizar un seguimiento de la apropiación en forma posterior a la finalización del proyecto; (iii) prever recursos adicionales y extraordinarios cuando el organismo tiene baja capacidad de incorporar las herramientas luego de finalizado el proyecto de desarrollo y puesta en producción.
- 4.16 **La población más carenciada es la que mayores dificultades de acceso tiene a un área virtual o en línea.** La Ventanilla Única Social permitió acercar los trámites sociales digitalizados a la población objetivo de políticas sociales, principalmente a través de los puntos de atención físicos generados. De todas formas, aún a través de puntos de atención presencial ha sido difícil captar a la población más carenciada, distinto a lo que originalmente se esperaba (esto se aprecia por ejemplo en que no fue solicitada ninguna Tarjeta Uruguay Social Doble). Una vía complementaria son las acciones de apoyo directo al hogar carenciado, la cual ha sido implementada recientemente por el Ministerio de Desarrollo Social, a través del proyecto “Cercanías”.
- 4.17 **La estructura organizativa y las herramientas para la gestión de proyectos.** El rol de la Oficina de Gestión de Proyectos en la planificación, seguimiento y apoyo en la elaboración de documentos licitatorios es muy valorado por los gerentes de proyectos de AGESIC. Su accionar permite que los proyectos de GE emprendidos por la institución sean ejecutados en plazos y con costos adecuados para completar los entregables en forma exitosa. La herramienta del SIGES se destaca como un aporte de valor a la gestión de proyectos, que está comenzando a ser adoptada por otros organismos.

- 4.18 **Iniciativa para mejorar los instrumentos fiduciarios.** La supervisión técnica y fiduciaria del Programa por parte del Banco y de la PMO de AGESIC se realizó a través de una comunicación muy fluida, que genera espacios para el intercambio de propuestas para mejorar la implementación. Como ejemplo de la iniciativa de AGESIC y la receptividad y flexibilidad del Banco, se han introducido mejoras a los pliegos cuando su especificidad y requerimientos de competitividad lo requirieron (puede citarse el nuevo pliego diseñado para contratar nuevos servicios de implementación de e-Notificaciones, en el cual para fomentar un mayor número de propuestas se introdujo la realización de una capacitación de las firmas de la lista corta, en forma previa a la adjudicación).

#### **4.4 Evaluación de Impacto**

- 4.19 El impacto y resultados logrados dan cuenta del éxito del Programa para lograr los objetivos buscados en la estrategia de implementación. La cadena de resultados diseñada y la capacidad técnica y organizativa del Organismo Ejecutor han mostrado que el modelo de intervención del proyecto ha sido eficaz y justifica su replicación para proyectos similares en el país y en otros países.
- 4.20 Como fuera señalado antes en el informe, la evaluación de impacto realizada evidencia la generación de ahorros de costos y de tiempos de algunas de las herramientas seleccionadas dentro de e-Fondos; Plataforma de GE; e-Expedientes; VUCE; e-Seguridad; e-Identidad; y fortalecimiento de AGESIC, así como contar con una dimensión de la satisfacción de los usuarios con relación a los nuevos desarrollos. No obstante ello, se identificaron dificultades para relevar información relativa a tiempos y costos en varias implantaciones de proyectos estratégicos y concursables.
- 4.21 Como recomendación para viabilizar la realización de estudios de impacto más completos, se sugiere que los proyectos incorporen dentro de sus actividades de relevamiento de líneas de base de tiempos y costos insumidos por los servicios que serán afectados por nuevas herramientas de GE, y que se realice el seguimiento de dichos valores por cierto período luego de finalizada la implementación. También es importante contar con un registro de la inversión realizada en cada herramienta, no sólo financiada por AGESIC, sino por los otros organismos intervinientes, de forma de poder realizar análisis de costo beneficio de las iniciativas.
- 4.22 A los efectos de poder mejorar la evaluación de los resultados de las herramientas de GE, es necesario también incorporar actividades de relevamiento del uso de las mismas, aparte de la satisfacción de los usuarios, para lo cual ya se identifican esfuerzos de AGESIC y/o de los organismos involucrados. Esto permitirá generar indicadores de resultados más robustos en términos de la atribución de las intervenciones que se llevan a cabo en GE.

#### **4.5 Asuntos no resueltos**

- 4.23 No se identificaron asuntos no resueltos.

**Cuadro 10. Hallazgos y Recomendaciones**

Hallazgos	Recomendaciones
<b>Lógica Vertical</b>	
<p>La cadena de resultados propuesta para la operación demostró su validez a través del éxito logrado por el Programa, tanto en términos de la articulación entre las adquisiciones realizadas y los productos generados, como entre éstos y los resultados e impactos previstos.</p>	<p>Se sugiere buscar indicadores de resultados cuya variación tenga un mayor grado de atribución con relación a los entregables del Programa, y por tanto, sean menos afectados por decisiones y esfuerzos emprendidos por otros organismos, y doten al Programa de un mayor control con respecto a su logro.</p>
	<p>En este sentido, se sugiere también incorporar indicadores que recojan información del uso de las herramientas generadas. Esto no sólo aporta información a la evaluación, sino también se fortalece el criterio de uso en la selección y posterior seguimiento de las implantaciones.</p>
<b>Ejecución y Presupuesto</b>	
<p>Para la ejecución del proyecto se realizó una gestión muy satisfactoria del presupuesto y del cronograma de entregables, lo que se aprecia en los índices CPI y SPI.</p>	<p>Contar con un equipo gestor con formación en proyectos y herramientas robustas de gestión de proyectos es un factor determinante del éxito de Programas con intervenciones múltiples, en los que participan organismos diversos.</p>
<p>La supervisión próxima realizada por el Banco y la PMO de AGESIC permitió ajustar la planificación en forma oportuna para lograr un mayor alcance de productos, a partir del menor costo real de los mismos en comparación al presupuesto inicial.</p>	<p>El Plan de Ejecución Plurianual como herramienta de planificación detallada y el uso adecuado del sistema PMR que lo recoge, permiten anticiparse a holguras en materia de recursos y prever en forma anticipada la posibilidad de ampliar el alcance de forma sustantiva. El uso oportuno permea a tiempo en la planificación de los sub-proyectos, desafiando su gerenciamiento.</p>
	<p>Es importante contemplar las iniciativas de un ejecutor experto en procesos de adquisiciones de productos específicos de TI para responder en forma receptiva y flexible a la hora de aprobar modificaciones propuestas a los pliegos.</p>
<b>Experiencia con la gestión del proyecto</b>	
<p>AGESIC es una institución reconocida por su aporte técnico y liderazgo en la gestión de proyectos de GE. En particular se destaca su rol para articular entre organismos distintos para el logro de proyectos complejos.</p>	<p>Contar con un organismo rector en políticas de gobierno electrónico, dotado de equipos altamente calificados, y con capacidad de acción en el Estado en forma transversal, permite mejorar la articulación de organismos para mejorar los servicios públicos prestados.</p>
<p>Los procesos de gestión del cambio viabilizan la incorporación de herramientas de GE en el Estado.</p>	<p>Al emprender nuevos proyectos de GE es importante analizar en forma previa la capacidad institucional del organismo para gestionar los cambios que se requieren para la apropiación y uso de las nuevas herramientas. Si no se cuenta con los recursos necesarios, incorporar la gestión del cambio como actividad a presupuestar dentro del proyecto.</p>

Los fondos concursables de GE permiten viabilizar proyectos de GE que no encuentran espacio presupuestal suficiente u oportuno en los organismos.	Como sugerencia para potenciar la apropiación de herramientas en organismos con baja capacidad institucional en el área de GE, se sugiere prever recursos adicionales para poder brindar acompañamiento al organismo una vez finalizado el proyecto.
Algunas herramientas de GE no logran la difusión requerida y por tanto el uso esperado en el momento de seleccionar el proyecto de GE para ser apoyado.	Se sugiere realizar el seguimiento del uso de las herramientas apoyadas para evaluar su apropiación, de forma de poder recomendar acciones al organismo en forma oportuna, o bien contemplar su desempeño en futuras evaluaciones de proyectos presentados por el organismo.
La población más carenciada es la que mayores dificultades de acceso tiene a un área virtual o en línea.	Los puntos de atención presenciales como <i>front office</i> de trámites sociales digitalizados, permiten mejorar el acceso de la población de más bajos recursos.
La estructura organizativa de AGESIC y sus herramientas para la gestión de proyectos fueron un factor de éxito del Programa.	Contar con una Oficina de Gestión de Proyectos con metodologías y herramientas basadas en las mejores prácticas del <i>Project Management Institute</i> facilita la ejecución de proyectos complejos de forma efectiva y eficiente.
<b>Evaluación de Impacto</b>	
El impacto y resultados logrados dan cuenta del éxito del Programa para lograr los objetivos buscados en la estrategia de implementación.	El modelo de intervención del proyecto ha sido eficaz y justifica su replicación para proyectos similares en el país y en otros países.
La evaluación de impacto realizada evidencia la generación de ahorros de costos y de tiempos de algunas de las herramientas de GE seleccionadas.	Se sugiere que para facilitar futuras evaluaciones, los proyectos de GE contemplen: (i) el relevamiento de: líneas de base de tiempos y costos insumidos, su uso y la evolución de los resultados más allá de su finalización; (ii) la realización de análisis de costo-beneficio, ex ante y ex post.
<b>Asuntos no resueltos</b>	
No se identificaron asuntos no resueltos.	

## Entrevistas realizadas

### En AGESIC:

- **Marcelo Guinovart**, [Proyecto Estratégico: Seguridad Ciudadana]
- **Javier Barreiro**, [Proyecto Estratégico: Plataforma de Interoperabilidad]
- **Jorge Prego**, Gerente de División Identidad Electrónica [Proyecto Estratégico: E-Identidad]
- **Adriana Mascherini**, [Proyecto Estratégicos: Ventanilla Única de Comercio Exterior, Ventanilla Única del Ciudadano y Fondos Concursables de GE]
- **Gabriela Pérez**, [Proyecto Estratégico: Expediente Electrónico]
- **Franco Pisano** [Proyecto Estratégico: Ventanilla Única Social ]
- **Irene Gervasio** [Proyecto Estratégico Soluciones reutilizables de GE]
- **Lorena Laceró** [PMO]

### En otros Organismos:

- **Marta Abilleira**, Unidad de Presupuesto, MEF [Miembro del Comité de Selección de E-Fondos]
- **Janet López**, AGEV, OPP [Miembro del Comité de Selección de E-Fondos]
- **Fabricio Fagúndez**, División de Sistemas de Información, Ministerio del Interior
- **Mauricio Reyna**, Director de la División Administración de Regímenes Industriales
- **Lorena Veiga**, Gerente de Ventanilla Única de Comercio Exterior
- **Mario Andrés Rodríguez**, Sistema de Nacional de Información Ganadera, Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca.
- **Cristian Da Silva**, Coordinador de Gobierno Electrónico, Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca.

## Proyectos aprobados por e-Fondos y financiados por el Préstamo 2591/OC-UR

Título	Descripción Corta	Organismo	Edición
LA13 - JUTEP Gestión de Declaraciones Juradas	Sistema de Gestión de Declaraciones Juradas I	JUTEP	3era
LA2 - MEC - Consultoría para la Digitalización de los archivos y museos	Museos Digitales II - Álbum Digital y Colecciones científicas	MEC	3era
DICyT - Museos Digitales II - Integración y Colecciones (se hizo en 2 proyectos)	Museos Digitales II - Integración de aplicaciones	MEC	3era
LA20 - MEF - Información de Precios al Consumidor	Sistema de Información de Precios al Consumo	MEF	3era
CD13 - MGAP-MI Seguridad en el Movimiento de Semovientes	Fortalecimiento de la Seguridad del Movimiento de Semovientes	MGAP	3era
LA36 - DNB - Prometeo II - Piloto Firma Digital e Interoperabilidad	Proyecto de Firma Digital e Interoperabilidad	MI	3era
LA36 - DNB - Prometeo II - Partes de Bomberos y Homologaciones	Partes de Bomberos y Homologaciones	MI	3era
CD176 - MI - Mejoras al SGSP - Geo codificación de poblados de Canelones y Mejoras al visor del GIS	Geo-codificación de poblados de Canelones y Mejoras al visor del GIS para el Sistema de Gestión Policial	MI	3era
MIDES - Sistema de Gestión Ciudadana y Motor de Reglas	Sistema de Atención Ciudadana y Motor de Reglas	MIDES	3era
LA26 - DINAMIGE - Sistema Integrado de Información Geográfica	Sistema Integrado de Información Geográfica	MIEM	3era
LA22 - MIEM - Rediseño del Portal del MIEM	Portal Institucional	MIEM	3era
MSP - Portal del MSP	Rediseño del Portal del MSP	MSP	3era
MSP - Gestión de Laboratorios	Gestión de Laboratorios	MSP	3era
LA38 - MTOP - Sistema de Información de Carga del Transporte Terrestre	Sistema de Información de Carga del Transporte Terrestre	MTOP	3era
LA21 - DINA E - Vía Trabajo II	Sistema Vía Trabajo- Fase II	MTSS	3era
LA1 - JNDrogas - Gestión de Registro de Usuarios	Gestión de usuarios en tratamiento por consumo de drogas problemáticas	PRESIDENCIA	3era
Consultoría para la especificación del sistema unificado nacional de siniestros	Consultoría para la especificación del sistema unificado nacional de siniestros y plan global	PRESIDENCIA	3era
GURI - Implantación en todo el país	Gurí - Todo el país	ANEP	4ta
Mapa de la oferta educativa de la ANEP	Mapa de la oferta educativa	ANEP	4ta
Corte Electoral - Registro Cívico con archivo digital de huellas y firmas	Registro Cívico con archivo digital de huellas y firmas	CE	4ta
Declaraciones Juradas Electrónicas	Declaraciones juradas electrónicas	JUTEP	4ta
Registro General de la Propiedad Estatal de Artistas Plásticos	Registro y Álbum de la propiedad estatal de obras plásticas	MEC	4ta
Versión móvil de Información de Precios al Consumidor - LA 20/2011	Versión Móvil del sistema de precios al consumidor	MEF	4ta
Datos Abiertos para Información de Precios al Consumidor - LA 20/2011	Datos abiertos del sistema de precios al consumidor	MEF	4ta

Título	Descripción Corta	Organismo	Edición
Plataforma e- learning para Defensa al Consumidor	Plataforma de e-learning para Defensa al Consumidor	MEF	4ta
Intranet y extranet	Intranet y Extranet	MEF	4ta
Consultoría para la continuidad y ampliación del Sistema Nacional de Información Ganadera	Consultoría para el Sistema de Información Ganadera y su ampliación	MGAP	4ta
VUCE - DGSSAA - Sistema de Gestión de Productos y Certificados - SP4/2013	Procesos de Importación para la Dirección General de Servicios Agrícolas	MGAP	4ta
Campus Virtual de la Escuela Nacional de Policía	Plataforma Educativa Policial II	MI	4ta
MI - Denuncias en Línea	Sistema de denuncia en línea	MI	4ta
Sistema de Gestión Carcelaria	Sistema de Gestión Carcelaria	MI	4ta
Programa Tarjeta Social, integrado con el Sistema de Atención Ciudadana	Programa Tarjeta Social	MIDES	4ta
Apoyo al Contralor de los Convenios	Sistema de Contralor financiero de convenios INAU	MIDES	4ta
Gestión de Información relativa a equipos y material radiactivo	Gestión de información relativa a equipos y material radiactivo	MIEM	4ta
Sistema de Información de Padrones Mineros	Sistema de Información de Padrones Mineros	MIEM	4ta
Certificados Electrónicos MiPymes	Certificados electrónicos Mipymes para Dinapyme	MIEM	4ta
Liquidación online del canon minero	Liquidación online del canon minero	MIEM	4ta
Trámites on-line de la Dirección Nacional de Industrias	Trámites on-line de la Dirección Nacional de Industrias	MIEM	4ta
VUCE - MIEM - Gestión de información relativa a equipos y material radiactivo- CD 1/2014	Ampliación para la Gestión de Equipos y Materiales radiactivos	MIEM	4ta
MTyD - Itinerarios Turísticos Interactivos (IDE)	Itinerarios Turísticos Interactivos	MINTUR	4ta
Tramitación de CI en el Exterior y su emisión en DNIC	Tramitación de documento de identidad (CI) en el exterior	MRREE	4ta
Carné de Salud Laboral Electrónico	Carné de Salud Laboral Electrónico	MSP	4ta
MSP - GIS para el Sistema de Atención Médica y Emergencia (IDE)	Sistema de Información geográfica para el Sistema de Atención Médica y Emergencia	MSP	4ta
Evolución del DW en el Sistema Nacional de Tránsito.	Ampliación del Datawarehouse de UNASEV	PRESIDENCIA	4ta
Fortalecimiento Institucional y Aplicación Web para la Comisión Sectorial del Arroz	Nueva Aplicación Web para la Comisión Sectorial del Arroz	PRESIDENCIA	4ta
UNASEV - Análisis espacial para el Sistema de Información Nacional de Tránsito	Análisis Espacial de Siniestros - SINATRAN	PRESIDENCIA	4ta
OPP - Fortalecimiento Inst. y Aplicación Web para la CSAroz - Ampliación	Ampliación para la Comisión Sectorial del Arroz	PRESIDENCIA	4ta
INE - BCU - Sistema de Gestión de Encuestas Económicas Anuales	Apoyo al Sistema de Gestión de Encuestas	PRESIDENCIA	4ta
Desarrollo e Implantación del nuevo Siges	SIGES	PRESIDENCIA	4ta
Apoyo en el relacionamiento de Organismos con grupos de interés	Apoyo en el relacionamiento de organismos con grupos de interés	PRESIDENCIA	4ta
Permiso de importación de insumos de astilleros Solicitud de antecedentes de embarcaciones Solicitud de libreta de embarque	SP 6/2015 - Trámites de la Armada Nacional	MDN	5ta
MEC - Sistema de Gestión de Becas	Sistema de Gestión de Becas	MEC	5ta

<b>Título</b>	<b>Descripción Corta</b>	<b>Organismo</b>	<b>Edición</b>
Rediseño del Portal del MEF	Apoyo al Rediseño del Portal	MEF	5ta
Declaración Jurada de caracterización urbana	Declaraciones juradas de caracterización urbana	MEF	5ta
Registro de operadores de alimentos para animales	Registro de Operadores de Alimentos para Animales	MGAP	5ta
VUCE - DGSSAA - Sistema de Gestión de Productos y Certificados para Exportación - (Solicitud de inspección de exportación de productos vegetales, y de inspección productos vegetales en planta)	Solicitud de inspección de exportación de productos vegetales, y de inspección productos vegetales en planta	MGAP	5ta
Sistema integral para la gestión de servicios veterinarios para DIGESEGA	Sistema Integral para la gestión de Servicios Veterinarios	MGAP	5ta
Registro de Personas con Discapacidad en el Registro Nacional de la CNHD (Comisión Nacional Honoraria de la Discapacidad)	Registro de Personas con Discapacidad en el Registro Nacional de la CNHD	MIDES	5ta
Trámites on-line de la Dirección Nacional de Industrias Fase II y Fase III	Licencias de Importación de textiles, Calzados y Registro de datos de Clientes y gestión de su cuenta	MIEM	5ta
Adquisición y Presentación de Certificados Guía para el transporte de minerales	Guías Electrónicas para el Transporte de Carga de Minerales	MIEM	5ta
Registro de Títulos y Certificados de Profesionales de la Salud	Registro de títulos y certificados de profesionales de la Salud	MSP	5ta
Sistema Información de Carga de Transporte Terrestre (SICTT) – Fase II	Sistema de Información de Carga de Transporte Terrestre (SICTT) - Fase II	MTOP	5ta
Sistema de Gestión de los procesos de Homologación y Certificación de Equipos	Sistema de Gestión de los procesos de Homologación y Certificación de Equipos	PRESIDENCIA	5ta
Ampliación y Mejora del Sistema de Gestión de usuarios en atención y tratamiento por consumo problemático de Drogas – Fase II	Ampliación y Mejora del Sistema de Gestión de usuarios en atención y tratamiento por consumo problemático de Drogas – Fase II	PRESIDENCIA	5ta
INE - Apoyo del portal del Instituto Nacional de Estadísticas (INE)	Apoyo al rediseño del Portal INE	PRESIDENCIA	5ta
Análisis de Sistema Integrado de URSEA	Análisis del Sistema Integral de URSEA	PRESIDENCIA	5ta
MEF - Importación de vehículos para Discapacitados	Importación de automóviles para Discapacitados	MEF	7ma
MGAP DGSSAA - Registro de operadores de alimentos para animales (ROA) Fase II	Apoyo para la sustentabilidad del Registro de Operadores de Alimentos Fase II	MGAP	7ma
MTOP - Apoyo para el Permiso de Circulación Internacional Mercosur	Permisos de Carga de Transporte terrestre Mercosur	MTOP	7ma
MTOP - Sistema de Información de Carga del Transporte Terrestre (SICTT) - Fase III	Apoyo para la sustentabilidad del SICTT Fase III (mar/17)	MTOP	7ma
MTOP - Consultoría Estado situación SICTT	Estado de Situación del SICTT	MTOP	7ma

## Ventanilla Única del Ciudadano. Selección de proyectos aprobados por e-Fondos con destino al ciudadano y financiados por el Préstamo 2591/OC-UR

Título	Descripción Corta	Organismo	Edición
LA21 - DINA E - Vía Trabajo II	Sistema Vía Trabajo- Fase II	MTSS	3era
LA26 - DINAMIGE - Sistema Integrado de Información Geográfica	Sistema Integrado de Información Geográfica	MIEM	3era
LA36 - DNB - Prometeo II - Partes de Bomberos y Homologaciones	Partes de Bomberos y Homologaciones	MI	3era
LA1 - JNDrogas - Gestión de Registro de Usuarios	Gestión de usuarios en tratamiento por consumo de drogas problemáticas	PRESIDENCIA	3era
LA20 - MEF - Información de Precios al Consumidor	Sistema de Información de Precios al Consumo	MEF	3era
LA22 - MIEM - Rediseño del Portal del MIEM	Portal Institucional	MIEM	3era
LA13 - JUTEP Gestión de Declaraciones Juradas	Sistema de Gestión de Declaraciones Juradas I	OTROS	3era
LA38 - MTOP - Sistema de Información de Carga del Transporte Terrestre	Sistema de Información de Carga del Transporte Terrestre	MTOP	3era
DICyT - Museos Digitales II - Integración y Colecciones (se hizo en 2 proyectos)	Museos Digitales II - Integración de aplicaciones	MEC	3era
MSP - Portal del MSP	Rediseño del Portal del MSP	MSP	3era
Versión móvil de Información de Precios al Consumidor - LA 20/2011	Versión Móvil del sistema de precios al consumidor	MEF	4ta
Datos Abiertos para Información de Precios al Consumidor - LA 20/2011	Datos abiertos del sistema de precios al consumidor	MEF	4ta
Gestión de Información relativa a equipos y material radiactivo	Gestión de información relativa a equipos y material radiactivo	MIEM	4ta
Fortalecimiento Institucional y Aplicación Web para la Comisión Sectorial del Arroz	Nueva Aplicación Web para la Comisión Sectorial del Arroz	PRESIDENCIA	4ta
Sistema de Información de Padrones Mineros	Sistema de Información de Padrones Mineros	MIEM	4ta
Registro General de la Propiedad Estatal de Artistas Plásticos	Registro y Álbum de la propiedad estatal de obras plásticas	MEC	4ta
MI - Denuncias en Línea	Sistema de denuncia en línea	MI	4ta
VUCE - DGSSAA - Sistema de Gestión de Productos y Certificados - SP4/2013	Procesos de Importación para la Dirección General de Servicios Agrícolas	MGAP	4ta
Certificados Electrónicos MiPymes	Certificados electrónicos Mipymes para Dinapyme	MIEM	4ta
Carné de Salud Laboral Electrónico	Carné de Salud Laboral Electrónico	MSP	4ta
MTyD - Itinerarios Turísticos Interactivos (IDE)	Itinerarios Turísticos Interactivos	MINTUR	4ta
MSP - GIS para el Sistema de Atención Médica y Emergencia (IDE)	Sistema de Información geográfica para el Sistema de Atención Médica y Emergencia	MSP	4ta

<b>Título</b>	<b>Descripción Corta</b>	<b>Organismo</b>	<b>Edición</b>
Tramitación de CI en el Exterior y su emisión en DNIC	Tramitación de documento de identidad (CI) en el exterior	MRREE	4ta
Liquidación online del canon minero	Liquidación online del canon minero	MIEM	4ta
Trámites on-line de la Dirección Nacional de Industrias	Trámites on-line de la Dirección Nacional de Industrias	MIEM	4ta
UNASEV - Análisis espacial para el Sistema de Información Nacional de Tránsito	Análisis Espacial de Siniestros - SINATRAN	PRESIDENCIA	4ta
OPP - Fortalecimiento Inst. y Aplicación Web para la CSArozo - Ampliación	Ampliación para la Comisión Sectorial del Arroz	PRESIDENCIA	4ta
VUCE - MIEM - Gestión de información relativa a equipos y material radiactivo- CD 1/2014	Ampliación para la Gestión de Equipos y Materiales radiactivos	MIEM	4ta
Mapa de la oferta educativa de la ANEP	Mapa de la oferta educativa	OTROS	4ta
Sistema de Gestión de los procesos de Homologación y Certificación de Equipos	Sistema de Gestión de los procesos de Homologación y Certificación de Equipos	PRESIDENCIA	5ta
Rediseño del Portal del MEF	Apoyo al Rediseño del Portal	MEF	5ta
MEC - Sistema de Gestión de Becas	Sistema de Gestión de Becas	MEC	5ta
INE - Apoyo del portal del INE	Apoyo al rediseño del Portal INE	PRESIDENCIA	5ta
Apoyo al Contralor de los Convenios	Sistema de Contralor financiero de convenios INAU	MIDES	4ta
Declaraciones Juradas Electrónicas	Declaraciones juradas electrónicas	OTROS	4ta
Registro de Títulos y Certificados de Profesionales de la Salud	Registro de títulos y certificados de profesionales de la Salud	MSP	5ta
Registro de operadores de alimentos para animales	Registro de Operadores de Alimentos para Animales	MGAP	5ta
Sistema Información de Carga de Transporte Terrestre (SICTT) – Fase II	Sistema de Información de Carga de Transporte Terrestre (SICTT) - Fase II	MTOP	5ta
Trámites on-line de la Dirección Nacional de Industrias Fase II y Fase III	Licencias de Importación de textiles, Calzados y Registro de datos de Clientes y gestión de su cuenta	MIEM	5ta
VUCE - DGSSAA - Sistema de Gestión de Productos y Certificados para Exportación - (Solicitud de inspección de exportación de productos vegetales, y de inspección productos vegetales en planta)	Solicitud de inspección de exportación de productos vegetales, y de inspección productos vegetales en planta	MGAP	5ta
Registro de Personas con Discapacidad en el Registro Nacional de la CNHD (Comisión Nacional Honoraria de la Discapacidad)	Registro de Personas con Discapacidad en el Registro Nacional de la CNHD	MIDES	5ta
Adquisición y Presentación de Certificados Guía para el transporte de minerales	Guías Electrónicas para el Transporte de Carga de Minerales	MIEM	5ta
Permiso de importación de insumos de astilleros Solicitud de antecedentes de embarcaciones Solicitud de libreta de embarque	SP 6/2015 - Trámites de la Armada Nacional	MDN	5ta
Declaración Jurada de caracterización urbana	Declaraciones juradas de caracterización urbana	MEF	5ta
MGAP DGSSAA - Registro de operadores de alimentos para animales (ROA) Fase II	Apoyo para la sustentabilidad del Registro de Operadores de Alimentos Fase II	MGAP	7ma
MEF - Importación de vehículos para Discapacitados	Importación de automóviles para Discapacitados	MEF	7ma

### Capacitación interna promovida por AGESIC a funcionarios públicos, con financiamiento del Préstamo 2591/OC-UR

Año	Cantidad de funcionarios capacitados	Principales temáticas
2012	133	Actualización en lenguajes de programación Adquisiciones y liquidación de haberes Calidad Certificación y Firma Electrónica Comercio Electrónico Comunicación Consolidación de Infraestructura y Servicios de TI en el Estado Desarrollo de competencias para nuevo rol/ tareas o proyectos del área E-Salud Expediente APIA Fortalecimiento de Competencias para el rol actual Gestión de Proyectos Gobierno Abierto Gobierno Electrónico Inducción Infraestructura PKI Uruguay Mantenimiento de PGE y desarrollo de nuevos servicios PMO SIGES Sistema de Gestión de Seguridad de la Información Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP) Web Pública Nacional
2013	215	Gobierno electrónico Gestión de proyectos Seguridad Comercio Electrónico Participación ciudadana Gobierno abierto Especialización Web Trámites Multicanalidad y ciudadanía Accesibilidad Datos Abiertos Capacitación Normativa Calidad Comunicación Innovación Adquisiciones Presupuesto Idioma Habilidades blandas Paquetes para oficina Compras Negociación Gestión del conocimiento Acceso a la información pública Ley de Protección de Datos Personales Indicadores Seguridad de la Información

Año	Cantidad de funcionarios capacitados	Principales temáticas
		Implantación de Expediente Electrónico Uso de herramientas Uso de herramientas Servicios de TI PGE IDE Actualización técnica
2014	234	Compras públicas Gestión de proyectos Gestión del cambio Gestión documental Gobierno abierto Idioma Innovación Liderazgo Metodologías ágiles Negociación Negociación Normativa Oratoria Recursos humanos Seguridad de la información Sistemas de gestión Tecnología
2015	162	Atención ciudadana Calidad de servicios Género Gestión de proyectos Gestión del cambio Gestión humana Gobernanza Habilidades blandas Herramientas de gestión Idiomas Liderazgo Normativa Seguridad de la información Sistemas de gestión Usabilidad
2016	269	Compras públicas Discapacidad e inclusión laboral Gestión del cambio Gestión humana Gobierno electrónico Habilidades blandas Herramientas de gestión Herramientas informáticas Innovación Lenguas extranjeras Liderazgo Mobbing Normativa Seguridad de la información Tecnología Usabilidad y accesibilidad
	<b>1013</b>	