

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## **URUGUAY**

### **PROGRAMA DE APOYO A LA GESTIÓN PÚBLICA AGROPECUARIA**

**(UR-L1016)**

#### **PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Adriana Delgado (INE/RND) y Luis Macagno (RND/CUR) Co-Jefes de Equipo; Kevin McTigue (LEG/SGO); y Rosario Gaggero (INE/RND).

## INDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO

I.	DESCRIPCIÓN Y MONITOREO DE RESULTADOS.....	2
A.	Antecedentes.....	2
1.	El sector agropecuario en el Uruguay .....	2
2.	Los servicios de sanidad e inocuidad: avances y desafíos .....	3
3.	Estrategia y conceptualización del Programa.....	7
B.	Objetivo, componentes y costos .....	8
C.	Marco de resultados con indicadores clave .....	10
II.	ESTRUCTURA FINANCIERA Y RIESGOS PRINCIPALES.....	11
A.	Instrumentos de financiamiento.....	11
B.	Riesgos de salvaguardias socio ambientales.....	11
C.	Riesgos fiduciarios.....	12
D.	Viabilidad económica. ....	12
E.	Otros temas y riesgos.....	13
III.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN .....	13
A.	Ejecución y administración del programa .....	13
B.	Esquema de monitoreo y evaluación .....	15
C.	Actividades de diseño durante la ejecución.....	15

<b>Anexos</b>	
Anexo I	Resumen - Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM)
Anexo II	Marco de Resultados
Anexo III	Plan de Adquisiciones Resumido

<b>Enlaces electrónicos</b>
<b>Requeridos</b>
Plan Operativo Anual (POA) <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1921982">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1921982</a>
Sistema de Seguimiento y Evaluación <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1921981">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1921981</a>
Plan de Adquisiciones Completo <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1921980">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1921980</a>
Informe de Gestión Ambiental y Social (IGAS) <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1921977">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1921977</a>
Clasificación Ambiental y Salvaguardias <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1961561">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1961561</a>
<b>Opcionales</b>
Análisis Capacidad Institucional <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1856367">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1856367</a>
Evaluación Económica <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1921978">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1921978</a>

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANP	Administración nacional de Puertos
AGESIC	Agencia para el desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento
ARP	Análisis de Riesgo de Plagas
BPP	Buenas Prácticas de Producción Pecuaria
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIPF	Convención Internacional de Protección Fitosanitaria
CO	Capital Ordinario
DGS	Dirección General de Secretaría
DGSA	Dirección General de Servicios Agrícolas
DGSG	División General de Servicios Ganaderos
DNA	Dirección Nacional de Aduanas
DVE	Desempeño, Visión y Estrategia
EPUR	Estrategia de País
FOCEM	Fondo de Convergencia Estructural
IGAS	Informe de Gestión Ambiental y Social
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MGAP	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca
MSF	Medidas Sanitarias y Fitosanitarias
OIE	Organización Internacional de Sanidad Animal
ONPF	Organismo Nacional de Protección Fitosanitaria
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
OPYPA	Oficina de Programación y Política Agropecuaria
PCR	Informe de Terminación de Proyecto
PIB	Producto Interno Bruto
POA	Plan Operativo Anual
POD	Propuesta de Desarrollo de la Operación
PVS	Instrumento para la Evaluación de las Prestaciones de los Servicios Veterinarios
SECI	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional
USDA	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos
VAN	Valor Actual Neto

**RESUMEN DEL PROYECTO**  
**URUGUAY**  
**PROGRAMA DE APOYO A LA GESTION PUBLICA AGROPECUARIA**  
**(UR-L1016)**

<b>Términos y Condiciones Financieras</b>			
<b>Prestatario:</b> República Oriental del Uruguay		<b>Plazo de amortización:</b>	25
<b>Organismo Ejecutor:</b> Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP)		<b>Período de Gracia:</b>	5
		<b>Período de Desembolso:</b>	5
<b>Fuente</b>	<b>Monto (US\$ Millones)</b>		<b>Tasa de interés:</b>
	<b>Programa</b>	<b>%</b>	<b>Libor</b>
BID (CO)	10,5	95	<b>Comisión de inspección y vigilancia:</b>
Local	0,5	5	<b>Comisión de crédito:</b>
			<b>Moneda:</b> Dólares de EEUU de la Facilidad Unimonetaria de Capital Ordinario del Banco. Opción de conversión a Pesos Uruguayos: Facilidad de Moneda Local (FML).
Total	11,0	100	
<b>Esquema del Proyecto</b>			
<b>Objetivo / Descripción del Programa:</b>			
<p>El <b>objetivo del programa</b> propuesto es fortalecer la gestión del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), con énfasis en el fortalecimiento de la gestión institucional y los servicios de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria, para facilitar el acceso a servicios eficientes de alta calidad para la atención de los usuarios en todo el país. Para lograr este objetivo, el Programa comprenderá dos componentes: i) fortalecimiento de la gestión institucional del MGAP; y ii) apoyo a la gestión técnica de los servicios de sanidad e inocuidad.</p>			
<b>Condiciones contractuales especiales:</b> Ninguna			
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna			
<b>El proyecto califica como:</b> SEQ[ ] PTI [ ] Sector [ ] Geográfica [ ] % de beneficiarios[ ]			
<b>Adquisiciones:</b>			
Todas las adquisiciones del Programa se realizarán conforme a las políticas y procedimientos del Banco, tal como definidas en los documentos GN-2349-7 y GN-2350-7. No se prevén excepciones a las políticas del Banco. (¶3.5)			

(\*) La comisión de crédito y comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de cargos financieros del Banco, de conformidad con las disposiciones aplicables de la política del Banco sobre metodología para el cálculo de cargos para préstamos del capital ordinario. En ningún caso la comisión de crédito podrá superar el 0,75%, ni la comisión de inspección y vigilancia exceder, en un semestre determinado, lo que resulte de aplicar el 1% al monto de Financiamiento, dividido por el número de semestres comprendido en el plazo original de desembolsos.

## I. DESCRIPCIÓN Y MONITOREO DE RESULTADOS

### A. Antecedentes

#### 1. El sector agropecuario en el Uruguay

- 1.1 El sector agropecuario de Uruguay y sus sectores relacionados (agroalimentario y agroindustrial) constituyen un pilar fundamental en la economía del país, por su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) total, el empleo y principalmente, la generación de divisas. Luego de un período recesivo entre 1996 y 2002 producto de la apreciación cambiaria del peso, factores climáticos negativos y el cierre de mercados por la aparición de la Fiebre Aftosa, el sector agropecuario uruguayo mostró su capacidad de respuesta rápida ante la devaluación de la moneda en 2002, la recuperación del status sanitario a país libre de Fiebre Aftosa con vacunación y, más recientemente a la coyuntura favorable de precios internacionales agropecuarios. Entre 2002 y 2008, el sector creció a una tasa real promedio anual de 8%, nivel por encima del promedio histórico de 2,3% anual alcanzado entre 1990 y 2003. Esta rápida recuperación del sector permitió que en 2008 su participación en el PIB representase el 10,5%, porcentaje mayor al 8% promedio alcanzado entre 1995 y 2005. Si se incluye la producción agroindustrial y de servicios directamente relacionados con el sector, la participación en el PIB se elevaría a más del 25% del total. Esta participación del sector en el PIB se refleja en su demanda de mano de obra: 13% de la población económicamente activa.
- 1.2 El sector agropecuario, además de su importante participación en el PIB y empleo, es el principal generador de divisas en el país. Mientras que en 1993, las exportaciones agroalimentarias alcanzaron US\$1.240 millones, en 2008 dicha cifra se estima llegó a US\$3.800 millones, un 60% de las exportaciones totales del país. Cerca del 40% del valor de las exportaciones proviene de la venta al exterior de carne (22%), arroz (12%) y soja (6%), rubros a los cuales se vienen sumando las frutas y hortalizas, que si bien representaron sólo el 1,5% del valor total de las exportaciones, están mostrando un fuerte dinamismo. Los valores de exportaciones de frutas cítricas y no cítricas han crecido a una tasa anual promedio de 19,8% y 15%, respectivamente, durante el período 2000-2007. Esta variedad de rubros de exportación viene permitiendo la penetración de nuevos mercados, generando su diversificación y, por ende, reduciendo los riesgos de variabilidad a factores externos. Así, mientras que en 1998 el destino de las exportaciones uruguayas se concentraba en un 55% en los países de la región (Brasil: 33% y Argentina: 19%), en 2008, Uruguay ha consolidado su posición en otros mercados, entre ellos la Unión Europea y Estados Unidos, destinando a la región sólo un 26% del valor total de sus exportaciones.
- 1.3 El contexto internacional actual ha obligado al Uruguay a reducir sus proyecciones de crecimiento. Sin embargo, los principales productos de exportación de Uruguay continuarán siendo demandados. El [Informe Técnico Análisis Estratégico de Inserción Externa de Uruguay para la Carne Bovina](#)

publicado en marzo de 2009 destaca que a pesar de la crisis financiera mundial y la recesión de los principales mercados, la carne vacuna continúa siendo uno de los productos de mayores perspectivas de crecimiento y desarrollo a mediano y largo plazo resaltando a la sanidad como elemento clave para mantener la presencia en los mercados internacionales. Según datos del Ministerio de Economía y Finanzas del Uruguay (MEF) los volúmenes de exportaciones de carne congelada se mantienen y los de trigo y arroz han aumentado entre un 15 y un 35%, si se comparan los valores del trimestre diciembre 2008/febrero 2009 con los mismos períodos de los años 2006 y 2007. Los precios de los *commodities* han dejado de caer luego del descenso experimentado entre agosto y diciembre de 2008, y el indicador adelantado de comercio mundial comienza a mostrar leve recuperación (*Baltic Exchange Dry Index*: índice de la contratación de fletes marítimos de carga). El desarrollo de Uruguay continúa superando al promedio de América Latina, según datos de CEPAL para 2004-08 la variación del PBI fue de 7,8% vs. 4,7% y según *Consensus Forecast* para 2009 dicha variación será de 1,8% vs. 0,3%, respectivamente.

## **2. Los servicios de sanidad e inocuidad: avances y desafíos**

- 1.4 Los servicios de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria tienen características de bienes públicos y se ubican entre los más relevantes por su contribución a la competitividad del sector agropecuario. En el caso de Uruguay, dichos servicios son fundamentales para atender las exigencias en materia de sanidad y garantía de inocuidad en los mercados internacionales y para mantener así la tendencia creciente del volumen de las exportaciones agroalimentarias del país. Asimismo, dichos servicios son esenciales para reducir la probabilidad de ingreso de plagas y enfermedades que podrían originar impactos negativos sobre la actividad agropecuaria, la biodiversidad y la salud pública.
- 1.5 Por ser un país agroexportador, el Gobierno del Uruguay siempre ha dado una alta importancia a los servicios de sanidad e inocuidad agroalimentaria. La [Oficina de Programación y Política Agropecuaria \(OPYPA\) del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca \(MGAP\)](#) estimó que, en 2003, el gasto en sanidad alcanzó el 40% del gasto ejecutado del MGAP y 27% del gasto público rural del país, pudiendo ser uno de los más altos en América del Sur. Asimismo, el país ha realizado avances importantes en el cumplimiento de normas y directrices sanitarias aplicables al comercio internacional, especialmente aquellas establecidas por la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE), la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF) y el Codex Alimentario, organizaciones responsables del Acuerdo sobre la aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC). El MGAP, a través de su Dirección General de Servicios Ganaderos (DGSG) y su Dirección General de Servicios Agrícolas (DGSA), es la autoridad sanitaria nacional y de la condición higiénico-sanitaria de los alimentos de origen animal y vegetal, respectivamente, y responsable del cumplimiento de dichas normas y directrices.

**a) Sanidad e inocuidad animal**

- 1.6 En concordancia con su importancia en la economía, cerca de tres cuartas partes del gasto público dirigido a sanidad está concentrado en el subsector pecuario. Las inversiones en sanidad animal realizadas por el Gobierno han venido siendo acompañadas por el Banco. Con un financiamiento de US\$11,52 millones, entre 1989 y 1997 el Banco apoyó el Programa de Sanidad Animal (UR-0016) para la erradicación de la Fiebre Aftosa, operación que contribuyó a que en 1996 Uruguay lograra el status de País Libre de Aftosa sin Vacunación otorgado por la OIE. Con un tratamiento más integral del tema sanitario, el Subprograma de Sanidad Animal y Protección de Alimentos (1131/OC-UR) permitió que, con un préstamo de US\$5,6 millones, entre los años 1999 y 2007 la DGSG iniciase un proceso de modernización, que incluyó el fortalecimiento del control de fronteras, los servicios de laboratorio y la vigilancia epidemiológica, manteniendo al país libre de las enfermedades de la ex-lista A de la OIE. Parte de los recursos de esta operación fueron redireccionados para la atención de los brotes de Fiebre Aftosa en los años 2000/01. Estos rebrotes ocasionaron la pérdida de acceso a sus principales mercados: UE, Israel, EEUU, Canadá, Chile y Rusia y generaron impactos que fueron cuantificados en US\$730 millones. El país recuperó todos los mercados, y es actualmente libre de Fiebre Aftosa con Vacunación declarado por la OIE. Con recursos de la cooperación técnica “Apoyo para el Programa de Acción MERCOSUR Libre de Aftosa” (ATN/SF-10036-RG), el Banco facilitó la puesta en marcha del programa regional de erradicación de la Fiebre Aftosa, el cual es financiado con recursos del Fondo de Convergencia Estructural (FOCEM) constituido por los países del MERCOSUR. Desde 2005, el Programa de Apoyo a la Productividad y Desarrollo de Nuevos Productos Ganaderos (1643/OC-UR) viene apoyando acciones focalizadas en el sistema de rastreabilidad bovina y en la acreditación de profesionales privados para la ejecución de campañas sanitarias.
- 1.7 El Informe de Terminación de Proyecto de la operación 1131/OC-UR identificó al desarrollo institucional como un elemento clave para la sostenibilidad de los resultados alcanzados en el control de enfermedades, incluyendo entre los temas principales a considerar en futuras acciones: i) la renovación del personal técnico; ii) la mayor incorporación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones; iii) la actualización técnica permanente, y iv) la mayor integración con el sector privado, las cuales han sido consideradas en el diseño del Programa e incorporadas en las actividades de gestión de recursos humanos, plan director de información, capacitación, y gestión técnica estratégica y fortalecimiento de la capacidad de gestión a nivel local. La reaparición de Fiebre Aftosa y su posterior control puso de manifiesto la relevancia de la actualización y preparación continua de los servicios permanentes de atención de la sanidad e inocuidad para preservar la salud pública y mantener los mercados.
- 1.8 En octubre de 2007, la calidad del servicio de la DGSG fue evaluada por la OIE utilizando su [herramienta para la Evaluación de Prestaciones de Servicios Veterinarios \(PVS\)](#). La herramienta PVS permite determinar el grado de eficacia de dicho servicio, identificar carencias y deficiencias, establecer prioridades y

emprender iniciativas estratégicas de 40 competencias críticas agrupadas en cuatro aspectos: i) estabilidad institucional y económica demostrada por el nivel de recursos profesionales, técnicos y financieros; ii) capacidad técnica para elaborar y aplicar medidas sanitarias y respaldarlas con procedimientos científicos; iii) capacidad de colaborar con partes interesadas y hacerlas participantes de sus programas, y iv) capacidad para respaldar el acceso a los mercados y contribuir a su expansión y mantenimiento. Cada competencia crítica es evaluada con un nivel de progresión de 1 al 5, siendo este último el más avanzado, y presenta recomendaciones para su mejoramiento. La [Evaluación PVS para Uruguay](#) concluye que sus servicios veterinarios tienen un nivel muy avanzado en los cuatro aspectos mencionados, con niveles de progresión máxima de 5 en 23 competencias críticas y un promedio lineal de 4,6. El cuadro siguiente destaca algunos resultados de la evaluación PVS con recomendaciones sobre competencias críticas, las cuales serán atendidas con el Programa:

Competencia Crítica	Nivel de Progresión	Recomendación
Personal científico y técnico de los Servicios Veterinarios	4	Crear un sistema para documentar los procedimientos de gestión eficaces para la evaluación de las prestaciones de los veterinarios y demás profesionales
Competencias de los paraprofesionales de veterinaria	3	Definir y estandarizar las competencias para paraprofesionales
Recursos físicos	4	Mejorar oficinas locales
Garantía de calidad de los laboratorios	4	Asegurar que el proceso de acreditación ISO 17025 se implemente en las funciones de los laboratorios
Comunicación	4	Desarrollar planes de comunicación para los servicios veterinarios
Participación de los productores y demás partes interesadas en programas comunes	4	Investigar el nivel de participación de los productores y demás partes interesadas en la organización y ejecución de los programas

### b) Sanidad e inocuidad vegetal

- 1.9 Considerando que la economía agrícola del país está basada en productos procesados o destinados al procesamiento, cuyo riesgo de diseminación de enfermedades y plagas es bajo, los esfuerzos para fortalecer la sanidad vegetal del país han sido inferiores a los realizados en el sector ganadero. Sin embargo, el dinamismo que presenta el sector agrícola, tanto el orientado a la exportación de productos frescos, como el crecimiento de granos y oleaginosas con aplicación de paquetes tecnológicos que incluyen importante uso de agroquímicos generan nuevos desafíos para los servicios de sanidad vegetal. Con esta visión, en 2006 Uruguay evaluó la calidad de los servicios de la DGSA utilizando la metodología de [Desempeño, Visión y Estrategia \(DVE\) para Organizaciones Nacionales de Protección Fitosanitaria](#) del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). De manera análoga al PVS, la metodología DVE determina el desempeño del servicio y hace recomendaciones a través de una evaluación de 27 competencias críticas agrupadas en los mismos cuatro aspectos del PVS.

- 1.10 Los resultados del análisis muestran que el desempeño de la DGSA se sitúa en un nivel medio, con valores cercanos al 50%, que muestran la existencia de un amplio espacio para el fortalecimiento institucional en todas las áreas de acción de los servicios de sanidad vegetal e inocuidad de alimentos de origen vegetal. El cuadro siguiente destaca algunos resultados de la evaluación DVE que serán atendidos con el Programa:

Competencia Crítica	Nivel de Progresión	Recomendación
Establecer y aplicar medidas sanitarias y procedimientos aplicados científicamente	<50%	Mejorar la capacidad para identificar de antemano los problemas y situaciones sanitarias que podrían poner en riesgo o beneficiar el status fitosanitario del país.
Talento humano	75%	Mayor dedicación del personal en los puestos de frontera de las barreras sanitarias.
Actualización de recursos humanos	25%	Organizar planes de capacitación
Informar efectiva y oportunamente sobre programas sanitarios y mantener canales fluidos de comunicación	<50%	Organizar la comunicación con los usuarios bajo un programa de información y comunicación.
Certificar servicios o procesos de conformidad con las normas nacionales e internacionales.	<50%	Tener un sistema de certificación con control de calidad sobre los procesos y cumplimiento de las normativas.

### c) El impacto de la gestión institucional en los servicios de sanidad

- 1.11 A pesar de los niveles de eficacia de los servicios sanitarios del Uruguay, la prestación de dichos servicios a los usuarios se ve afectada por la calidad de gestión institucional en su conjunto del MGAP. Los desafíos institucionales del MGAP que afectan los servicios de sanidad y la atención de los mismos mediante actividades del Programa se presentan en la tabla a continuación.

Desafío	Actividad del Programa
i) falta de integración de las acciones del MGAP bajo una estrategia común	Plan Estratégico Funcional y plan estratégico para los servicios de sanidad
ii) trámites lentos y heterogéneos (escaso uso de nuevas tecnologías de información y falta de uniformidad de procedimientos)	Plan Director del sistema de información. Fortalecimiento de la capacidad de gestión a nivel local (ventanilla única)
iii) alto porcentaje del personal en la franja cercana a edad de retiro y falta de una estrategia de gestión de recursos humanos de mediano y largo plazo	Estrategia de Gestión de Recursos Humanos
iv) falta de planeamiento integrado de todos los recursos físicos disponibles	Plan Estratégico Funcional
v) concentración de los servicios en Montevideo	Fortalecimiento de la capacidad de gestión a nivel local
vi) insuficiente coordinación entre las políticas nacionales, departamentales y locales	Plan Estratégico Funcional y plan estratégico para los servicios de sanidad

- 1.12 Por otra parte, el MGAP ha iniciado una transformación de la institucionalidad pública agropecuaria que incluye la descentralización de sus servicios hacia los departamentos, y la coordinación de la institucionalidad del sector y con la

sociedad agropecuaria local<sup>1</sup>. Esta transformación requiere estar acompañada por una modernización de los sistemas de planificación, gestión de la información, comunicación, y administración de sus recursos humanos y financieros que mejore la eficiencia del uso de los recursos, evite la duplicación de tareas y aproveche las sinergias de acciones coordinadas con los departamentos, otras instituciones públicas y el sector privado. Esta mejora en la gestión es fundamental para proveer servicios sanitarios más eficientes y accesibles para los productores y todos los actores de las cadenas agroalimentarias.

### **3. Estrategia y conceptualización del Programa**

- 1.13 El programa propuesto es consistente con la Estrategia de País para 2005-2009, y se enmarca en dos de sus tres áreas estratégicas: la mejora de la gestión pública y el afianzamiento de la sostenibilidad fiscal, y la mejora de la competitividad y la profundización de la inserción internacional para lograr un crecimiento sostenido. La estrategia del Programa se basa en mejorar y actualizar la gestión institucional y técnica de los servicios de sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos en el marco del proceso de fortalecimiento de la gestión pública del MGAP. Dichos servicios son estratégicos para mantener la tendencia creciente de las exportaciones agroalimentarias, principal fuente de divisas del país, y para contribuir a preservar el patrimonio natural y la salud de la población.
- 1.14 El Programa recoge las lecciones aprendidas de las operaciones de sanidad agropecuaria financiadas por el Banco, entre las que se destacan: i) solidez institucional es la base fundamental para dar sostenibilidad a los resultados alcanzados mediante programas de control de plagas y enfermedades; ii) estrategia de comunicación es esencial para el involucramiento de productores, técnicos y comunidad en las acciones de sanidad, las cuales requieren la activa participación del sector privado; iii) actualización técnica continua es fundamental para adaptar los servicios a las nuevas exigencias de los mercados.
- 1.15 Con este marco, el Programa apoyará el fortalecimiento de las capacidades del MGAP en gestión organizacional y administrativa, integración de sus sistemas de información, mayor incorporación de tecnologías informáticas en sus procesos, y actualización de su estrategia de recursos humanos, las cuales son una premisa para avanzar en la modernización de los servicios de sanidad e inocuidad bajo una gestión institucional más sólida. Tal como fue identificado en las evaluaciones PVS-DVE para ambos servicios, estos elementos son fundamentales para que los servicios dispongan de los recursos físicos y financieros necesarios para mejorar la calidad de su prestación. El Programa apoyará a una mejor estrategia de comunicación con los usuarios y la población, y el fortalecimiento de las oficinas locales facilitará un trabajo más cercano con las partes interesadas, una mayor

---

<sup>1</sup> En mayo de 2007, se aprobó la Ley 18.126 “Descentralización y Coordinación de Políticas Agropecuarias con Base Departamental”, la cual crea el Consejo Agropecuario Nacional, los Consejos Agropecuarios Departamentales y las Mesas de Desarrollo Rural. El MGAP creó la Unidad de Descentralización y designó a 19 Directores Departamentales para coordinar y articular los servicios del MGAP en cada Departamento.

coordinación de planes y programas con los productores y una mejor prestación de los servicios en el territorio. Estas acciones han sido identificadas por DGSG y DGSA y recomendadas por las evaluaciones PVS-DVE para articular las acciones públicas con las del sector privado, elemento esencial para el logro de resultados sanitarios y acceso a mercados.

- 1.16 El Programa apoyará el fortalecimiento de la gestión técnica de los servicios de sanidad e inocuidad, con prioridad en la planificación, las barreras sanitarias y los laboratorios. Estas áreas han sido priorizadas por tener objetivos comunes entre los servicios veterinarios y agrícolas y haber sido identificadas en las evaluaciones de ambos servicios como competencias técnicas clave. Su fortalecimiento conjunto contribuirá a dar mayor eficiencia a la prestación de los servicios, siguiendo las tendencias de otras agencias de sanidad del mundo, y podría constituirse en un primer paso de un proceso de integración de ambos servicios, como parte de la estrategia de mediano-largo plazo del MGAP.

## **B. Objetivo, componentes y costos**

- 1.17 El **objetivo del programa** propuesto es fortalecer la gestión del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), con énfasis en los servicios de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria, para facilitar el acceso a servicios eficientes de alta calidad para la atención de los usuarios en todo el país. Para lograr este objetivo, el Programa comprenderá dos componentes: i) fortalecimiento de la gestión institucional del MGAP, y ii) apoyo a la gestión técnica de los servicios de sanidad e inocuidad.

- 1.18 **Componente de fortalecimiento de la gestión institucional (US\$5,4 millones).** Este componente contribuirá a incrementar la eficiencia y eficacia del MGAP en la prestación de los servicios públicos para el sector agropecuario. Las actividades a financiar son:

- a. Plan Estratégico Funcional, incluye: i) revisión de los procesos de gestión funcional y de administración de los recursos físicos y financieros del MGAP y el análisis de los mecanismos de articulación interinstitucionales; ii) apoyo para el diseño de una estrategia de gestión con enfoque en objetivos y evaluación por resultados; iii) revisión del mecanismo de formación de presupuesto para mejorar su gestión e incorporar estructura descentralizada, y iv) apoyo para elaborar el diseño organizacional de descentralización, incluyendo procedimientos y competencias de las oficinas departamentales.
- b. Plan Director del sistema de información, informática y telecomunicaciones, comprende: i) diseño de un plan director del sistema de información, informática y telecomunicaciones del MGAP que permita lograr un modelo de gestión uniforme para la institución y que posibilite la compatibilidad entre los distintos sistemas y bases de datos existentes, y ii) definición de los estándares tecnológicos y bases de datos, estándares de seguridad, estándares de comunicaciones y red corporativa (intranet e Internet).

- c. Estrategia de Gestión de Recursos Humanos, incluye: i) diseño de una estrategia de gestión de los recursos humanos del MGAP con análisis de los marcos regulatorios y las fuentes de recursos financieros, con base en un diagnóstico detallado de capacidades; ii) diseño organizacional del área de Recursos Humanos del MGAP, con sus manuales de funciones y perfiles; iii) desarrollo de un módulo de gestión informatizada de los recursos humanos, y iv) diseño e implementación de plan de capacitación de los recursos humanos en respuesta al plan estratégico funcional del MGAP.
  - d. Estrategia de comunicación, difusión y sensibilización, incluye: i) diseño de los lineamientos de comunicación y difusión del MGAP para los diferentes medios de comunicación y públicos objetivo; ii) revisión y ajuste de la normativa sobre comunicación y difusión para contribuir a una gestión pública más eficiente y transparente, y iii) diseño e implementación de campañas de sensibilización en seguridad y salud ocupacional agropecuaria y generación de destrezas en la ciudadanía para una gestión más informatizada.
  - e. Fortalecimiento de la capacidad de gestión a nivel local, incluye: i) diseño e implementación del sistema de atención a usuarios mediante mecanismo de ventanilla única, con base en análisis de trámites y tiempos, ii) sensibilización y capacitación de los recursos humanos del MGAP para atención a usuarios, y iii) adecuación edilicia y equipamiento de las 19 oficinas departamentales.
- 1.19 **Componente de apoyo a la gestión técnica de los servicios de sanidad e inocuidad (US\$4,6 millones).** Este componente busca continuar apoyando los avances alcanzados en los servicios veterinarios y agrícolas, mediante las actividades detalladas a continuación:
- a. Gestión técnica estratégica, comprende: i) elaboración de un plan estratégico para los servicios de sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos, que incluya gestión ambiental y de bioseguridad, y con establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación; ii) diseño e implementación de un sistema de control de calidad de los procesos ejecutados por los servicios con énfasis en la certificación e inspección, y iii) desarrollo de sistema de información integral en el marco del plan director de informática del MGAP, con el objeto de agilizar la gestión y el análisis de la información generada por las actividades de los servicios, incluyendo la capacitación de profesionales, oficiales y privados, y productores.
  - b. Barreras sanitarias, comprende: i) elaboración del sistema de gestión integrada de las barreras sanitarias (animal y vegetal), incluyendo definición de su estructura, organización y manuales de procedimientos; ii) equipamiento técnico (detección y desinfección), información y comunicaciones, iii) dos barreras móviles, y iv) entrenamiento del personal.
  - c. Laboratorios, comprende: i) elaboración de plan director del sistema nacional de laboratorios; ii) readecuación de infraestructura edilicia en tres laboratorios (incluye tratamiento de efluentes y gestión de residuos sólidos); iii) desarrollo e implantación de sistema de gestión de calidad de procesos

para certificación ISO17025; iv) apoyo a la gestión del laboratorio fitosanitario, y v) capacitación del personal en los sistemas implementados.

- 1.20 **Costo y financiamiento.** El Programa está diseñado como un préstamo de inversiones específicas con un período de desembolsos de cinco años. El costo será de US\$11 millones, de los cuales el Banco aportará 10,5 millones provenientes del Capital Ordinario. La contrapartida de US\$0,5 millones será aportada por el Gobierno de Uruguay. Los recursos del financiamiento podrán cubrir impuestos y tasas asociados al Programa.

**Cuadro I-1. Costo y Financiamiento del Programa (en millones de US\$)**

<i>Componente de inversión</i>	<i>BID</i>	<i>Aporte Local</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
<b>I. Administración del Programa</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	<b>0,9</b>	<b>8</b>
<b>II. Costos Directos</b>	<b>10,0</b>		<b>10,0</b>	<b>91</b>
2.1 Fortalecimiento de la Gestión Institucional	5,4		5,4	49
2.2 Gestión Técnica de Servicios de Sanidad e Inocuidad	4,6		4,6	42
<b>III. Seguimiento, evaluación y auditorías</b>	<b>0,1</b>		<b>0,1</b>	<b>1</b>
<b>IV. Costos Financieros*</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Total</b>	<b>10,5</b>	<b>0,5</b>	<b>11,0</b>	<b>100</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>95</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* Los costos financieros, intereses y comisión de crédito, serán pagados por el Prestatario fuera del Programa.

### C. Marco de resultados con indicadores clave

- 1.21 Los resultados del Programa están relacionados con una mayor eficiencia en la prestación de los servicios del MGAP a los usuarios a nivel local y con la mejor gestión de los servicios de sanidad animal y vegetal para mantener y mejorar el patrimonio sanitario del país y por tanto el acceso a mercados y la salud pública. El cuadro a continuación presenta los indicadores clave para el Programa. El Marco de resultados (Anexo II) presenta el detalle de todos los indicadores de resultados y de productos del Programa, con sus metas intermedias y finales.

**Cuadro I-2. Indicadores**

<b>Indicadores clave</b>	<b>Tiempo de medición</b>	<b>Justificativa de su selección</b>
Desempeño de los servicios sanitarios mejorado, medido con metodología PVS-DVE (competencias críticas: calidad de laboratorios, control de fronteras, comunicación y participación de partes interesadas)	Al final de la ejecución del Programa	Es una medida de la mejora de la gestión de los servicios sanitarios, cuya evaluación es realizada por organismos internacionales de referencia. Esta mejora tiene impacto en el status sanitario, aspecto clave para el acceso a los mercados de exportación.
Reducción de los tiempos de respuesta de las consultas de usuarios y trámites en oficinas departamentales	Al final de la ejecución del Programa	Es una medida que refleja una mejor prestación de los servicios a nivel local, y un mayor acercamiento de la institución a los usuarios y todas las partes interesadas.
Gestión pública del MGAP basada en planeamiento estratégico	Al final de la ejecución del Programa	Es una medida de la mejora de la capacidad de gestión que contribuye a mayor eficiencia y transparencia en el uso de recursos públicos y a una mejor prestación de los servicios.

## II. ESTRUCTURA FINANCIERA Y RIESGOS PRINCIPALES

### A. Instrumentos de financiamiento

- 2.1 El Programa financiará inversiones específicas. El Programa será implementado en un período de cinco (5) años y se estima que los recursos del Programa se desembolsarán según el siguiente cronograma:

**Cuadro II-1. Cronograma de desembolso (en millones de US\$)**

Fuente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total	%
BID	0,95	1,58	2,62	3,15	2,2	10,50	95
Local	0,05	0,07	0,13	0,15	0,1	0,50	5
Total	1,00	1,65	2,75	3,30	2,30	11,0	100
%	9	15	25	30	21	100	100

### B. Riesgos de salvaguardias socio ambientales

- 2.2 Siguiendo las orientaciones de la Política de Salvaguardias y Medio Ambiente del Banco (OP-703 y OP-765), el equipo clasificó la operación a través del Filtro de Salvaguardias como categoría “B”. De acuerdo con esta clasificación, se realizó un análisis ambiental y social, cuyos resultados se presentan en el Informe de Gestión Ambiental y Social (IGAS).
- 2.3 El Programa propuesto tendrá principalmente impactos ambientales y sociales positivos, ya que sus actividades contribuirán a mejorar la capacidad del país para proteger la sanidad agropecuaria y la inocuidad de los alimentos, en un marco de prestación de los servicios más integrado a los requerimientos de productores y consumidores. El Programa tendrá impactos positivos ya que contribuirá a mejorar la gestión de los laboratorios en almacenamiento de reactivos químicos, manejo de los residuos y tratamiento de los efluentes, e incluirá el diseño e implementación de un plan integral de gestión de productos y residuos peligrosos, salud y seguridad ocupacional, y gestión ambiental y social, para cada laboratorio.
- 2.4 Los posibles impactos negativos del Programa son de fácil mitigación, están localizados y tienen un alcance limitado. Estos están relacionados con el posible incremento de las actividades de laboratorio en manejo de sus sustancias tóxicas, tratamiento y disposición de residuos y efluentes, y seguridad de los trabajadores; y los impactos potenciales en las zonas de construcción (principalmente remodelación) de laboratorios, oficinas y puestos de control fronterizo.
- 2.5 En el Plan de Gestión Ambiental y Social se incluyen especificaciones para el diseño y ejecución de obras de infraestructura edilicia; criterios a considerar para diseño y construcción de nuevas obras y/o remodelación de laboratorios; y recomendaciones para la operación de los laboratorios y puestos de control. El Programa, si cumple con el Plan de Gestión Ambiental y Social cumplirá con las políticas ambientales y sociales del Banco (B.5 Evaluación de Impacto Ambiental; B.6 Consulta pública; B.7 Supervisión y cumplimiento; B.8 Impactos Transfronterizos; B.9 Hábitats Naturales y Sitios Culturales; B.10 Materiales peligrosos; B.11 Prevención y abatimiento de la polución) y con la normativa

nacional, departamental y municipal aplicable, y resultará en mejoras en la gestión ambiental y social de la institución.

### **C. Riesgos fiduciarios**

2.6 La capacidad institucional del MGAP para la ejecución del Programa fue evaluada durante la preparación de la operación. Se utilizó la metodología del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI), que abarca: i) capacidad de planificación y organización (planificación de actividades y gestión institucional); ii) capacidad de ejecución (administración de personal, de bienes y servicios, y financiera); y iii) capacidad de control (interno y externo). El análisis concluyó que el nivel de capacidad institucional del MGAP para la ejecución de proyectos con financiamiento externo es “satisfactorio” y que el riesgo institucional conexo es “bajo”, con iguales calificaciones para cada uno de los siete sistemas considerados en el análisis. El MGAP ha ejecutado satisfactoriamente diversos proyectos financiados por el Banco y está familiarizado con las normas y procedimientos del Banco. Las principales áreas a fortalecer, según identificado en el análisis están relacionadas con la capacidad de planificación y gestión, las cuales serán atendidas con las actividades del Componente de Fortalecimiento de la Gestión Institucional; y las áreas de administración y finanzas, ya que considerando la reducida cantidad de profesionales que están trabajando en las mismas y la carga adicional que generaría la nueva operación, serán reforzadas con tres profesionales en administración y finanzas, financiados por el Programa.

### **D. Viabilidad económica.**

2.7 Durante la preparación del Programa, se llevó a cabo un análisis costo-beneficio de las inversiones totales previstas por el MGAP en materia de sanidad, incluyendo las del Programa, a precios de mercado para un período de cinco años, a fin de medir la rentabilidad por dólar invertido por el sector público en este servicio (ver Referencias Electrónicas). Los beneficios incrementales<sup>2</sup> se estimaron a partir de los daños económicos evitados por pérdida de mercados de exportación y reducción en costos y pérdidas de producción como consecuencia de una menor prevalencia de enfermedades, mientras que los costos incrementales fueron proyectados con base en la ejecución presupuestaria de la DGSG y la DGSA para el año 2007. El flujo de beneficios netos fue descontado al 12% en un período de análisis de 25 años para calcular un Valor Actual Neto (VAN). Los resultados para dichas inversiones son de US\$402,9 millones, con un retorno sobre los costos de inversión expresados en valor actual de 1,68.

---

<sup>2</sup> Los precios utilizados para la carne bovina fueron los precios promedio por país de destino de las exportaciones uruguayas en los años 2006 y 2007, provistos por el Instituto Nacional de Carnes (INAC). Si se compara el promedio anual de precios de la carne para los años 2006 y 2007 (US\$2012 y US\$2136 por tonelada, respectivamente) con el valor correspondiente para enero de 2009 (US\$2236/tonelada) se puede inferir que los valores utilizados en la evaluación han sido conservadores y expresan valores similares a los actuales, difiriendo del promedio correspondiente al año 2008 que fue de US\$3040 /tonelada.

- 2.8 Para fines de medición de la viabilidad económica del Programa, el valor presente de los beneficios económicos del mismo se calcularon proporcionalmente al valor presente de las inversiones del Componente Apoyo a la Gestión Técnica de los Servicios de Sanidad e Inocuidad previstos en el Programa, utilizando el retorno a la inversión pública en sanidad de 1,68 (i.e. US\$7,59 millones). Con base en dicho estimado, el Programa en conjunto resultó económicamente viable con un VAN de US\$1,06 millones. Este resultado es conservador al no considerar otros beneficios económicos derivados de las acciones del Componente de Fortalecimiento de la Gestión Institucional en materia de sanidad o de la reducción de tiempos de respuesta a las consultas y realización de trámites (certificación de exportaciones, solicitudes, llenado de formularios, etc.) en que incurren los usuarios de los servicios del MGAP. La cantidad de trámites, el tiempo requerido y su costo son indicadores de la carga de la regulación y exigencias de información que afectan a los productores.<sup>3</sup>

#### **E. Otros temas y riesgos**

- 2.9 Durante la preparación se ha realizado la identificación y análisis de riesgos técnicos, institucionales, ambientales, legales y de gestión del proyecto. El principal riesgo para alcanzar el impacto esperado del proyecto está vinculado con la renovación de los recursos humanos del MGAP, ya que la transición generacional afecta varias áreas clave del MGAP y especialmente de sus servicios sanitarios. La edad promedio del personal de la DGSG es 53 años y en la DGSA más del 50% de su personal tiene edades superiores a los 50 años. Con el apoyo del Programa, el MAGP elaborará una estrategia de gestión de recursos humanos que contribuirá a identificar las acciones para el reforzamiento del personal en el presupuesto quinquenal 2010-15.

### **III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN**

#### **A. Ejecución y administración del programa**

- 3.1 El Prestatario del Programa será la República Oriental del Uruguay y el Organismo Ejecutor será el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP).
- 3.2 La coordinación y gestión general del Programa estará a cargo de la Dirección General de Secretaría (DGS) del MGAP, la cual será fortalecida con especialistas en: planificación, monitoreo y evaluación; administración y finanzas; y adquisiciones. La DGS tendrá entre sus principales funciones: i) articular las actividades del Programa, bajo un enfoque multi-institucional, con los organismos públicos que estén ejecutando iniciativas vinculadas con las actividades del

---

<sup>3</sup> Indicadores similares son utilizados por las oficinas de administración y presupuesto de diversos gobiernos como el de EEUU para medir la carga regulatoria de las diferentes agencias del gobierno federal. Para fines del Programa, dichos indicadores serán estimados en el primer año de ejecución y formarán la línea de base para efectuar las evaluaciones previstas para la operación.

Programa (OPP, AGESIC, DNA y ANP entre otros); ii) abrir cuentas bancarias separadas y mantener registros contables que permitan identificar las fuentes y usos de los recursos del Programa por componente; iii) preparar y presentar al Banco las solicitudes de desembolso y la justificación para gastos elegibles y los estados financieros auditados del Programa; iv) preparar los procesos de concursos públicos y licitaciones, previa aprobación de las unidades técnicas pertinentes, y realizar las contrataciones y los pagos pertinentes; v) preparar, presentar al Banco y a los organismos competentes del Gobierno y poner a disposición del público los informes de seguimiento y de evaluación; vi) velar por el cumplimiento de la normativa ambiental dentro del Programa; y vii) velar por el cumplimiento de las cláusulas contractuales del Contrato de Préstamo.

- 3.3 Las dependencias del MGAP: DGSA, DGSG y Unidad de Descentralización, nombrarán los respectivos representantes para apoyar técnicamente a la DGS en las actividades de planificación, seguimiento y evaluación del Programa. Dichas actividades incluyen: i) los procesos de adquisiciones y contrataciones y la revisión de resultados finales; y ii) la preparación de los siguientes informes: el Informe Inicial del Programa, los Planes Operativos Anuales (POA), los Informes Semestrales de Seguimiento, los Informes de Evaluación, y el Informe de Terminación del Programa, previo a la presentación de los mismos al Banco. A su vez, la implementación operativa en terreno y la supervisión técnica y ambiental de las actividades del Programa, incluyendo las inspecciones periódicas de las obras y el monitoreo de la operación y mantenimiento de las mismas, contará con el apoyo de DGSG y DGSA, de acuerdo a su ámbito de acción.
- 3.4 **Fondo rotatorio.** Los recursos del financiamiento del Banco serán desembolsados al Organismo Ejecutor en la forma de un fondo rotatorio de hasta el 5% del monto del préstamo.
- 3.5 **Adquisiciones.** La adquisición de bienes y servicios conexos, y la contratación de obras se realizarán de conformidad con las Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes Financiados por el Banco (GN-2349-7), y la selección y contratación de los servicios de consultoría con recursos del Programa se realizarán de acuerdo con las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco (GN-2350-7), conforme establecido en el Contrato de Préstamo y el Plan de Adquisiciones. El Plan de Adquisiciones para los primeros 18 meses se presenta en anexo. Dicho plan será actualizado anualmente o cuando se presenten cambios sustanciales. La supervisión del Banco de las adquisiciones y contrataciones del Programa se llevarán a cabo en forma *ex-post*.
- 3.6 **Auditoría.** El Organismo Ejecutor deberá presentar los informes anuales de auditoría financiera y contable del Programa, auditados por el Tribunal de Cuentas de la República. Durante el período de ejecución, dichos estados deberán ser presentados dentro de los 120 días siguientes al cierre del ejercicio presupuestario del Gobierno.

## **B. Esquema de monitoreo y evaluación**

- 3.7 **Seguimiento.** El Organismo Ejecutor presentará para la aprobación del Banco, a más tardar el 30 de mayo y el 30 de noviembre de cada año, durante la ejecución del Programa, informes de seguimiento sobre el progreso de las actividades del mismo. Para tal efecto, el MGAP contará con sistema de seguimiento que integre la información financiero-contable y el logro de los productos. Dichos informes se focalizarán en el cumplimiento de indicadores de productos y avances de resultados presentados en el Marco de Resultados (Anexo II), analizarán los problemas encontrados y presentarán las medidas correctivas adoptadas. En el caso de los informes a ser presentados el 30 de noviembre de cada año, incluirán además el Plan Operativo Anual (POA) del año siguiente, con pronóstico de desembolsos y Plan de Adquisiciones actualizado. La revisión de estos informes será realizada en reuniones semestrales entre el Banco y el Organismo Ejecutor.
- 3.8 **Evaluación.** El Organismo Ejecutor presentará al Banco un informe de evaluación a los 18 meses de ejecución contados a partir de la fecha en que el préstamo haya sido declarado elegible para desembolsos, un informe intermedio a los 60 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 50% de los recursos del préstamo, y un informe de evaluación final a los 60 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 90% de los recursos del préstamo. Los términos de referencia de dichos informes requerirán la no-objeción del Banco. Estos informes incluirán: i) avances en el logro de las metas incluidas en el Marco de Resultados; ii) grado de cumplimiento de las obligaciones contractuales; iii) efectividad del sistema de seguimiento y evaluación; iv) efectividad del proceso de planificación estratégica y su implementación; v) grado de participación del sector privado y la sociedad civil; y vi) monitoreo de los aspectos ambientales. El informe final incluirá además: identificación de lecciones aprendidas; grado de sostenibilidad de las actividades; el nivel de gasto público dirigido a los servicios de sanidad e inocuidad al final del Programa; e identificación de desafíos pendientes en materia de prestación de servicios a los usuarios, y en especial en los servicios de sanidad e inocuidad. Las evaluaciones serán llevadas a cabo de manera independiente. Una vez acordados entre el Organismo Ejecutor y el Banco, los informes de evaluación serán puestos a disposición del público dentro del sitio de Internet del MGAP. Los informes quedarán disponibles para llevar a cabo una evaluación ex-post si el MGAP o el Banco así lo decidieran después de concluido el Programa.

## **C. Actividades de diseño durante la ejecución**

- 3.9 Durante la preparación del Programa se realizaron talleres y reuniones de trabajo con los equipos técnicos de DGS, DGSA, DGSG y Unidad de Descentralización, con el objeto de identificar las metas, presupuesto y cronograma de trabajo. A partir de los resultados de las actividades de apoyo a planes estratégicos previstas en el Programa, se requerirá la actualización del plan operativo y su cronograma de ejecución y de los términos de referencia de las consultorías. Asimismo, durante la ejecución del Programa, se prepararán los diseños finales de obras, se completará la información de algunos indicadores de línea de base y se implementará el sistema de seguimiento y evaluación del Programa.

## URUGUAY

## PROGRAMA DE APOYO A LA GESTIÓN PÚBLICA AGROPECUARIA (UR-L1016)

## ANEXO II - MARCO DE RESULTADOS

Objetivo del Programa	Fortalecer la gestión del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) con énfasis en el fortalecimiento de la gestión institucional y los servicios de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria, para facilitar el acceso a servicios eficientes de alta calidad para la atención de los usuarios en todo el país.							
Resultados/Indicadores	Base (2008)			Meta			Observaciones	
Gestión de los servicios sanitarios mejorada para evitar entrada de enfermedades y apoyar el ingreso a los mercados	Desempeño de los servicios sanitarios medido con metodología DVE, PVS o similar (DGSG medido en 2008 y DGSA medido en 2006) con énfasis en las competencias críticas: DGSG: Competencias de los paraprofesionales (3), Recursos Físicos (4), Calidad de laboratorios (4) y Comunicación (4) DGSA: Medidas sanitarias y procedimientos aplicados científicamente (<50%), Actualización de recursos humanos (25%)., Informar efectiva y oportunamente sobre programas sanitarios (<50%) y Certificar servicios o procesos de conformidad con las normas (<50%)			Desempeño de los servicios sanitarios medido con metodología DVE, PVS o similar con énfasis en las siguientes competencias críticas: DGSG: Competencias de los paraprofesionales (4), Recursos físicos (5), Calidad de laboratorios (5) y Comunicación (5) DGSA: Medidas sanitarias y procedimientos aplicados científicamente (60%), Actualización de recursos humanos (50%)., Informar efectiva y oportunamente sobre programas sanitarios (60%) y Certificar servicios o procesos de conformidad con las normas (75%)			Informes OIE e IICA	
Gestión pública del MGAP, especialmente de sus servicios sanitarios, con base en plan estratégico funcional y evaluaciones de resultados	Sistema de gestión basado en la ejecución de las actividades de las diferentes Unidades del MGAP			Sistema de gestión integral del MGAP basada en planeamiento estratégico y evaluaciones de resultados			Memoria anual del MGAP	
Reducción de tiempos de tramitación de gestiones y consultas de usuarios en oficinas departamentales	Tiempo de respuesta a tramitación de gestiones y consultas de usuarios a ser definido (línea de base)			Tiempo de respuesta a tramitación de gestiones y consultas de usuarios reducida con respecto a la línea de base			Estudio para definición de línea de base y medición de tiempos	
<b>I. FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL MGAP</b>								
<b>Productos</b>								
Productos/Indicadores	Base (2008)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Observaciones
Plan Estratégico Funcional del MGAP implementado	0 (no se dispone)	0 (diseñado)	30%	60%	100%	100%	100%	Memoria anual del MGAP
Plan director del sistema de información, informática y telecomunicaciones del MGAP implementado	0 (no se dispone)	0 (diseñado)	40%	80%	100%	100%	100%	Memoria anual del MGAP
Estrategia de gestión de Recursos Humanos diseñada e implementada, incluyendo perfiles y manuales operativos para las funciones	0 (no se dispone)		30%	60%	100%	100%	100%	Memoria anual del MGAP
Unidad de Gestión de Recursos Humanos fortalecida y con módulo de gestión informatizada de RH implementado	0		50%	100%	100%	100%	100%	Memoria anual del MGAP
1600 funcionarios capacitados en nuevo Modelo de Gestión	0		20%	40%	60%	100%	100%	Memoria anual del MGAP



## URUGUAY

## PROGRAMA DE APOYO A LA GESTIÓN PÚBLICA AGROPECUARIA (UR-L1016)

## ANEXO II - MARCO DE RESULTADOS

Plan de capacitación en gestión del sistema de barreras sanitarias (200 funcionarios capacitados)	0 (no se dispone)	50%	100%	100%	100%	100%	100%	Informes SBS
Plan director del sistema de laboratorios diseñado e implementado en su primera etapa	0 (no se dispone)	0 (diseñado)	30%	60%	80%	100%	100%	Memoria anual del MGAP
6 procesos con sistema de gestión de calidad implementado, y certificados ISO 17025	0 (3 procedimientos en vías de certificación)	3	4	4	6	6	6	Informes auditorías de laboratorios
6000 Diagnósticos de laboratorio fitosanitario realizados por año	3000 diagnósticos/año	3500	5000	6000	6000	6000	6000	Informes auditorías de laboratorios
Plan infraestructura edilicia de laboratorios readecuada para cumplir con las normas de bioseguridad y gestión ambiental	0 (no se dispone)			50%	80%	100%	100%	Informes auditorías de laboratorios
Plan de capacitación en gestión del sistema de laboratorios (200 funcionarios capacitados)	0 (no se dispone)			50%	80%	100%	100%	Informes auditorías de laboratorios

**URUGUAY**

**Programa de Apoyo a la Gestión Pública Agropecuaria (UR-L1016)**

**ANEXO III – Plan de Adquisiciones Resumido**

**PLAN DE ACCION PARA LAS ADQUISICIONES (PAA)**

Período comprendido en el Plan de Adquisiciones: Julio 2009 a Junio 2014

N° de Ref.	Descripción del Contrato y Costo Estimado de Licitación	Costo Estimado de la Adquisición U\$S	Método de Contratación	Revisión (ex-ante o ex-post)	Fuente de Financiamiento y Porcentaje		Pre-calificación (Sí/No)	Fechas Estimadas		Situación (Pendiente, En proceso, Adjudicado, Cancelado)	Comentarios
					BID (%)	Local / Otro (%)		Publicación anuncio de Licitación	Término Contrato		
<b>A</b>	<b><u>CONTRATACION DE OBRAS</u></b>	-									
A.1	Plan de mejoramiento de infraestructura edilicia Componente 1	2,800,000	LPN	Ex-post	100%			1° semestre / Año 2	2° semestre / Año 4	Pendiente	
A.2	Readecuación edilicia en puestos de barreras sanitarias	300,000	LPN	Ex-post	100%			2° semestre / Año 1	2° semestre / Año 2	Pendiente	
A.3	Construcción y remodelación de laboratorios	1,500,000	LPN	Ex-post	100%			2° semestre / Año 2	2° semestre / Año 4	Pendiente	
<b>B</b>	<b><u>ADQUISICION DE BIENES</u></b>	-									
B.1	Equipamiento informático y de telecomunicaciones, red y equipos de informática y de comunicaciones para sede y oficinas departamentales del MGAP	1,800,000	LPI	Ex-post	100%			1° semestre / Año 2	2° semestre / Año 2	Pendiente	
B.2	Mobiliario de escritorio para oficinas a nivel central y 19 oficinas departamentales	200,000	LPN	Ex-post	100%			1° semestre / Año 2	2° semestre / Año 2	Pendiente	
B.3	Materiales de escritorio	40,000	CP	Ex-post	100%			1° semestre / Año 2	2° semestre / Año 5	Pendiente	
B.4	Equipamiento barreras sanitarias	400,000	LPI	Ex-post	100%			2° semestre / Año 1	2° semestre / Año 2	Pendiente	

B.5	Equipamiento laboratorio centrales y regional	500,000	LPI	Ex-post	100%			1° semestre / Año 3	2° semestre / Año 4	Pendiente	
B.6	Barreras sanitarias móviles	40,000	LPN	Ex-post	100%			2° semestre / Año 1	2° semestre / Año 2	Pendiente	
<b>C</b>	<b><u>SERVICIO DE CONSULTORIA</u></b>	-									
<b>C1</b>	<b><u>EMPRESA DE CONSULTORIA</u></b>	-									
C1.1	Elaboración y apoyo a la implementación del Plan Estratégico Funcional del MGAP	180,000	SBCC	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 1	1° semestre / Año 2	Pendiente	Firma consultora nacional 12 meses
C1.2	Consultoría para elaborar y apoyar la implementación del Plan Director del Sistema de Información, Informática y Telecomunicaciones del MGAP	150,000	SBCC	Ex-post	100%		No	2° semestre / Año 1	2° semestre / Año 1	Pendiente	Firma consultora nacional 12 meses
C1.3	Relevamiento de infraestructura edilicia de MGAP en los departamentos y elaboración del plan de mejoramiento de infraestructura, incluyendo el diseño final de obras	80,000	SBCC	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 1	1° semestre / Año 2	Pendiente	Firma consultora nacional 6 meses
C1.4	Diseño e implementación del sistema de Ventanilla Unica, con identificación de línea de base, procesos prioritarios y rediseño de trámites incorporando TICs.	150,000	SBCC	Ex-post	100%		No	2° semestre / Año 1	2° semestre / Año 2	Pendiente	Firma consultora nacional
C1.5	Consultoría para el diseño del plan de sensibilización y capacitación en atención de usuarios	40,000	SBCC	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 2	2° semestre / Año 2	Pendiente	Firma consultora nacional 4 meses
C1.6	Elaboración de estrategia de gestión de recursos humanos, con revisión de funciones, definición de perfiles y elaboración de manuales operativos	120,000	SBCC	Ex-post	100%		No	2° semestre / Año 1	1° semestre / Año 2	Pendiente	Firma consultora nacional 8 meses

C1.7	Diseño de estrategia de comunicación y difusión y sensibilización del MGAP	30,000	SBCC	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 2	1° semestre / Año 2	Pendiente	Firma consultora nacional 3 meses
C1.8	Consultoría para elaboración plan estratégico de sanidad e inocuidad incluyendo gestión ambiental y de bioseguridad	100,000	SBCC	Ex-post	100%		No	2° semestre / Año 1	1° semestre / Año 2	Pendiente	Firma consultora nacional 4 meses
<u>C2</u>	<u>CONSULTORES INDIVIDUALES</u>	-									
C2.1	Consultoría para la elaboración de las normas legales y reglamentarias (decretos y resoluciones) requeridas para la implementación del Plan Estratégico	10,000	CC	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 2	1° semestre / Año 2	Pendiente	Un consultor nacional
C2.2	Diseño del plan de fortalecimiento de las 19 Direcciones Departamentales	20,000	CC	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 2	1° semestre / Año 2	Pendiente	Un consultor nacional
C2.3	Consultoría en Control de calidad de los procesos sanitarios, con énfasis en certificación e inspección	60,000	CC	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 2	2° semestre / Año 2	Pendiente	2 Consultores internacionales
C2.4	Consultoría para sistema de información para servicios sanitarios	50,000	CC	Ex-post	100%		No	2° semestre / Año 1	1° semestre / Año 2	Pendiente	2 Consultores nacionales
C2.5	Propuesta de plan integral de barreras sanitarias	35,000	CC	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 1	1° semestre / Año 2	Pendiente	Consultor internacional
C2.6	Implementación plan integral de barreras y manuales de procedimientos	15,000	CC	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 1	1° semestre / Año 2	Pendiente	Consultor nacional
C2.7	Evaluación de funcionamiento de nuevo sistema de barreras y propuesta de ajustes	10,000	CC	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 3	1° semestre / Año 3	Pendiente	Consultor internacional
C2.8	Diseño plan director de laboratorios	35,000	CC	Ex-post	100%		No	2° semestre / Año 1	1° semestre / Año 2	Pendiente	Consultor internacional
C2.9	Implementación de control de calidad en procedimientos de laboratorio para certificación ISO 17025 incluyendo capacitación	30,000	CC	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 3	1° semestre / Año 4	Pendiente	Consultor nacional

C2.10	Consultorías para gestión y apoyo en laboratorio y registro fitosanitario	250,000	CC	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 1	2° semestre / Año 2	Pendiente	10 Consultores nacionales
C2.11	Subcoordinador general del Programa	180,000	SD	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 1	2° semestre / Año 5	Pendiente	Consultor nacional
C2.11	Especialista en planificación, monitoreo y evaluación del Programa	120,000	CC	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 1	2° semestre / Año 5	Pendiente	Consultor nacional
C2.12	Especialista en administración y finanzas del Programa	120,000	CC	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 1	2° semestre / Año 5	Pendiente	Consultor nacional
C2.13	Contador	120,000	CC	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 1	2° semestre / Año 5	Pendiente	Consultor nacional
C2.14	Especialista en adquisiciones del Programa	120,000	CC	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 1	2° semestre / Año 5	Pendiente	Consultor nacional
C2.15	Especialista apoyo a primera fase de implementación del Programa	8,000	CC	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 1	2° semestre / Año 1	Pendiente	Consultor nacional
C2.16	Evaluación del Programa a los 18 meses de ejecución	10,000	CC	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 2	2° semestre / Año 2	Pendiente	Consultor intencional
C2.17	Evaluación final del Programa	20,000	CC	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 5	2° semestre / Año 5	Pendiente	Consultor internacional
<b>D</b>	<b><u>CONTRATACION DE SERVICIOS</u></b>	-									
D.1	Servicios de impresión	30,000	CP	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 1	2° semestre / Año 5	Pendiente	
D.2	Servicios de publicidad y difusión	100,000	CP	Ex-post	100%		No	2° semestre / Año 2	1° semestre / Año 3	Pendiente	
D.3	Servicios de telecomunicaciones	100,000	CP	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 2	2° semestre / Año 5	Pendiente	
D.4	Servicios de capacitación	50,000	CP	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 2	2° semestre / Año 5	Pendiente	
D.5	Servicios de administración	40,000	CP	Ex-post	100%		No	1° semestre / Año 1	2° semestre / Año 5	Pendiente	

	<b>TOTAL COSTO ESTIMADO DE ADQUISICIONES</b>	<b>USD 9,963,000</b>									
--	--	--------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**LEYENDA**

Administración Directa	AD
Contratación Directa	CD
Comparación de Precios	CP
Selección basada en Calidad y Costo	SBCC
Licitación Pública Internacional	LPI
Licitación Pública Nacional	LPN
Comparación de calificaciones	CC