

2023

Guía Práctica de Gestión Proyectos - Cooperación Técnica de la UPAEP



UNIÓN POSTAL
DE LAS AMÉRICAS,
ESPAÑA Y PORTUGAL

Tabla de contenido

Introducción	2
1. Aspectos Regulatorios de la Cooperación Técnica	7
Definiciones	7
1.1. <i>Reglamento de Cooperación Técnica</i>	8
1.2. <i>Manual de Cooperación Técnica</i>	8
1.2.1. Modalidades de Cooperación Técnica	8
1.3. <i>Plan Estratégico de la Unión</i>	9
1.4. <i>Plan de Acción de la UPAEP</i>	9
1.5. <i>Órganos de la UPAEP que intervienen en la Cooperación Técnica</i>	9
Congreso.....	9
Consejo Consultivo y Ejecutivo (Consejo)	10
Grupo de Validación	10
Secretaría General	10
2. Financiamiento para el Desarrollo Postal	10
2.1. <i>Fuentes de Financiamiento</i>	11
2.1.1. Fondo de Disponibilidad	11
2.1.2. Fondo de Alícuotas	13
2.1.3. Otros Fondos	14
2.2. <i>Otras Fuentes de Financiamiento</i>	15
2.2.1. Financiamiento a través de la Unión Postal Universal	18
3. Mejores prácticas para la gestión de proyectos financiados en el marco de la Cooperación Técnica de la UPAEP	18
2.1. <i>Claves para el uso de la Cooperación Técnica de la UPAEP</i>	18
2.2. <i>Estudio de Caso: El éxito uruguayo en la obtención de recursos externos de financiamiento para el desarrollo postal</i>	21

Introducción

En esta Guía Práctica de Gestión Proyectos de la UPAEP, se recoge información clave y actualizada sobre el proceso completo de un proyecto de cooperación técnica, desde los aspectos regulatorios y las fuentes de financiación, hasta cómo formular y completar la solicitud de proyectos y elementos a considerar para una exitosa implementación de proyectos para el sector postal.

El objetivo de esta Guía es ser una herramienta práctica de apoyo al personal de las entidades postales responsables del proceso de gestión de proyectos a ser financiados parcialmente con recursos de la UPAEP incluyendo ejemplos ilustrativos y recomendaciones para los países y territorios miembros.

Toda vez que corresponda, la misma se actualizará anualmente, a fin de recoger eventuales cambios reglamentarios que pueda introducir el Consejo Consultivo y Ejecutivo de la UPAEP.

Es importante mencionar que esta Guía hace referencia a varios artículos y apartados del **Reglamento de Cooperación Técnica** y del **Manual de Cooperación Técnica**, sin embargo se exponen de una manera resumida, por lo tanto, la lectura de la presente Guía no sustituye a la lectura detenida de ambos documentos que debe realizarse por parte de los gestores de proyectos de los países y territorios miembros de la Unión para alcanzar el dominio de las condiciones y términos de utilización y aprovechamiento de la Cooperación.

Asimismo, se incluyen algunas referencias de agencias de cooperación técnica y consideraciones generales que deberán tomarse en cuenta para la formulación de proyectos. Principalmente, que los proyectos estén alineados a la Agenda para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, la Estrategia de la Unión Postal Universal y el Plan Nacional de Desarrollo.

Breve Descripción

La Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP) es un organismo Internacional de carácter intergubernamental, fundado en el año 1911 en la ciudad de Montevideo, conformado por los gobiernos de 28 países y territorios miembros, cuya finalidad primordial es promover la Cooperación Técnica entre los operadores postales de los países y territorios miembros.

Misión

Promover el fortalecimiento de la regulación e impulsar la reforma y la cooperación técnica para la transformación y el desarrollo sostenible del sector postal, que asegure el acceso a servicios de calidad en los países y territorios miembros, así como el consenso en los temas de mayor trascendencia para su integración.

Visión

Ser el Organismo Regional Intergubernamental líder de la transformación del sector postal que contribuya de forma significativa al desarrollo económico y social sostenible de los países y territorios miembros.

Finalidades

- ⊙ Promover la prestación del servicio postal universal, así como el desarrollo del sector postal en la región, mediante su reforma en los países o territorios miembros, transformando y modernizando sus organizaciones y capacitando a sus recursos humanos.
- ⊙ Coordinar y fomentar una cooperación para el desarrollo postal eficiente de los países o territorios miembros I.
- ⊙ Coordinar y fomentar el intercambio de información y conocimiento en los ámbitos operativo, regulatorio y gubernamental.
- ⊙ Mejorar la calidad de servicio, la interconexión y la seguridad de las redes, a través de la promoción y aplicación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones que permita la medición del desempeño de los servicios postales, así como una mayor fiabilidad en el intercambio de datos entre los países o territorios miembros, coadyuvando a satisfacer de esta forma las demandas de los usuarios y clientes.
- ⊙ Garantizar la integración de sus acciones y estrategias en el marco de la Estrategia Postal Mundial adoptada por la Unión Postal Universal -UPU, favoreciendo la interacción, coordinación y comunicación con dicha Organización, las demás Uniones Restringidas, otros organismos internacionales y demás partes vinculadas al sector postal.

Agenda de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas

En septiembre de 2015, más de 150 jefes de Estado y de Gobierno se reunieron en la histórica Cumbre del Desarrollo Sostenible en la que aprobaron la Agenda 2030. Esta Agenda contiene 17 objetivos de aplicación universal que, desde el 1 de enero de 2016, rigen los esfuerzos de los países para lograr un mundo sostenible en el año 2030.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son herederos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y buscan ampliar los éxitos alcanzados con ellos, así como lograr aquellas metas que no fueron conseguidas.

Estos nuevos objetivos instan a todos los países, ya sean desarrollados, en vías de desarrollo o menos adelantados, a adoptar medidas para promover la prosperidad al tiempo que protegen el planeta. Asimismo, reconocen que las iniciativas para acabar con la pobreza deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales, entre las que se señalan la educación, la salud, la protección social y las oportunidades de empleo, a la vez que luchan contra el cambio climático y promueven la protección medioambiental.

A pesar de que los ODS no son jurídicamente obligatorios, se espera que los gobiernos los adopten como propios y establezcan medidas y marcos nacionales para su logro. Los países tienen la responsabilidad primordial del seguimiento y examen de los progresos conseguidos en el cumplimiento de los objetivos, para lo cual es necesario recopilar datos fiables, accesibles y oportunos de manera periódica. Las actividades regionales de seguimiento y examen se basarán en análisis llevados a cabo a nivel nacional y contribuirán al seguimiento y examen a nivel mundial.

Esta es una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el cual mejorar la vida de todos sus ciudadanos, sin excepción. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta la lucha contra el cambio climático, la educación de calidad, la igualdad de género, la defensa del medio ambiente o el diseño de ciudades sostenibles, entre otros.¹

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



¹ Tomado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

¿Cómo tomar acción?

Es posible sumarse a esta iniciativa desde diferentes ámbitos: laboral, personal y comunitario. Para ello, la ONU ha preparado una serie de herramientas que están disponibles en la página web www.un.org.

Es importante tener presente los ODS en la elaboración y presentación de propuestas de proyectos. No solamente con la UPAEP, sino también con otras agencias de cooperación internacional y organismos internacionales, porque son un referente de las contribuciones que se hacen para construir un mejor planeta y contribuir al cambio.

Muchos gobiernos y correos alrededor del mundo ya han iniciado este camino y demostrado que el cambio es posible. A continuación, se presentan algunos ejemplos:



En Paraguay los servicios postales son figuras esenciales para la inclusión financiera. Facilitan los servicios de transferencias de dinero a personas de escasos recursos.

En Irlanda los servicios postales sirven como promotores de las prácticas corporativas sostenibles. Ayudan a proveer servicios de gobierno electrónico para modernizar varios sectores de la economía.



En Brasil los servicios postales son facilitadores para el asesoramiento comercial a través de alianzas propulsoras e incrementan las exportaciones de los países en desarrollo asociándose con MIPYMES y gobiernos.

Instrumentos de Planificación Nacional

A continuación, se describirán brevemente algunos instrumentos de planificación nacional que contribuyen a la Agenda de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y a la vez facilitan el acceso a financiamiento de organismos de cooperación internacional.

El primero es el **Plan Nacional de Desarrollo o Plan de Desarrollo Nacional**, el cual constituye la hoja de ruta que establece unos objetivos a alcanzar a través de programas sectoriales que requieren de inversiones asociadas y metas a seguir durante un período determinado. Asimismo, permite evaluar los resultados y transparentar el manejo de los presupuestos nacionales.

En términos generales, los planes nacionales de desarrollo presentan programas para atender problemáticas, el diagnóstico de la situación de partida, los objetivos a alcanzar y las estrategias e instrumentos a utilizar.

A su vez, los gobiernos de los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas suelen alinear sus planes nacionales de desarrollo a los objetivos de desarrollo incluidos en la agenda vigente del organismo internacional, que como se mencionó, actualmente están plasmados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Otra herramienta en el proceso de planificación nacional, de suma utilidad para el logro de resultados en la modernización o desarrollo de un sector específico de la economía nacional, es la emisión de **Políticas Sectoriales**. Generalmente, suelen contener unos elementos mínimos como son la declaración de intención o compromiso hacia dónde se desea avanzar en un sector concreto, por qué y cómo se logrará el objetivo.

En la región son escasos los miembros de la Unión que cuentan con políticas sectoriales postales, aun cuando este es un punto fácilmente atendible a través del proceso de reforma del sector postal UPU-UPAEP por el que se diseña la hoja de ruta para la modernización de los servicios postales. La Guía de Reforma Postal explica por extenso este aspecto y se encuentra publicada en la página web de la UPAEP² en el siguiente link: <http://bit.ly/GuiaReformaPostal> requiriéndose el uso de credenciales para su acceso.

La inclusión del sector postal en el plan nacional de desarrollo y la disponibilidad de las correspondientes políticas sectoriales, permiten asegurar los recursos necesarios para el desarrollo del sector postal en su conjunto. Al mismo tiempo, pueden permitir potenciar las enormes posibilidades de los correos como aliados estratégicos de los gobiernos en el despliegue de las políticas sociales y en la contribución a la Agenda de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

El otro instrumento importante, en la cascada del proceso de atención de problemáticas nacionales, es el **Plan Estratégico del Correo** el cual estará alineado al plan nacional de desarrollo y a las políticas del sector postal, siempre que los haya.

La presencia de estos instrumentos de la planificación nacional, así como la alineación y complementariedad de los objetivos recogidos en ellos, es clave para los gobiernos al momento de plantear sus solicitudes de acceso a fondos internacionales.



² Página web UPAEP: Grupos de Trabajo/Asuntos Regulatorios/Documentación de Referencia/4.Reforma y Desarrollo Postal: Guías y Manuales/8. Guía para la Reforma Postal.

1. Aspectos Regulatorios de la Cooperación Técnica

El sistema de Cooperación Técnica de la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP) es el principal instrumento para alcanzar los objetivos incluidos en la Estrategia de la Unión. El mismo se encuentra regulado a través del **Reglamento de Cooperación Técnica**, que puede ser modificado por el Congreso cada cuatro años, **y el Manual de Cooperación Técnica** que puede ser modificado anualmente por el Consejo Consultivo y Ejecutivo, en adelante Consejo.

El Reglamento y el Manual de Cooperación Técnica contienen una sistematización de las disposiciones, condiciones y modalidades relativos a las actividades de la Cooperación Técnica que se desarrollan en el marco de la Unión, garantizando reglas y procedimientos claros y transparentes para el acceso a los Fondos de Cooperación Técnica y así beneficiarse de las actividades que en este marco se desarrollen en la región bajo principios de eficiencia y eficacia.

Las actividades de Cooperación Técnica se desarrollan a través de la implementación de proyectos y de los mecanismos que apruebe el Congreso o el Consejo.

Definiciones³

Proyecto: conjunto de actividades planificadas, coherentes y temporales y los medios materiales, humanos y financieros necesarios para realizarlas con el fin de alcanzar objetivos específicos de desarrollo postal, y para el cual se solicita financiación de los fondos de Cooperación Técnica de la UPAEP. Los proyectos de Cooperación Técnica se clasifican en individuales o colectivos; de servicios de consultoría, provisión de equipamiento o pasantías y cualquier otro objeto dirigido a alcanzar objetivos de desarrollo postal. Ver el cuadro incluido en 1.2.1 Modalidades de Cooperación Técnica.

Proyecto individual: todo proyecto cuyo solicitante y beneficiario es un país o territorio miembro de la Unión.

Proyecto colectivo: todo proyecto cuyos solicitantes y beneficiarios son dos o más países o territorios miembros de la Unión. Un proyecto colectivo se considera estratégico cuando en el Plan Estratégico de la Unión se le asigne nivel de prioridad 1.

Evento postal: actividad postal dirigida a especialistas o autoridades postales de los países y territorios miembros de la Unión, que se realiza con la finalidad de brindar formación en un área particular, capacitar al personal postal, analizar y deliberar sobre temas relevantes para el sector postal, o tomar decisiones inherentes al desarrollo de la actividad postal.

Procedimiento estándar: método establecido por las Actas de la UPAEP que define los pasos a seguir en la ejecución de proyectos cuya financiación con recursos de Cooperación Técnica es superior a la media alícuota (definida sobre el valor vigente de la media alícuota y no del saldo de alícuota del país).

Procedimiento simplificado: método establecido por las Actas de la UPAEP que define los pasos a seguir en la ejecución de proyectos cuya financiación con recursos de Cooperación Técnica es inferior a la media alícuota (definida sobre el valor vigente de la media alícuota y no del saldo de alícuota del país).

³ Reglamento de Cooperación Técnica, Artículo 1.

1.1. Reglamento de Cooperación Técnica

Aprobado por el Congreso, establece el cuadro normativo obligatorio para todos sus miembros y especifica los objetivos, principios y reglas que rigen la Cooperación Técnica así como los requisitos básicos para la formulación, aprobación, supervisión y evaluación de los proyectos.



Los principales Fondos de Cooperación Técnica están constituidos por el **Fondo de Alícuotas** y por el **Fondo de Disponibilidad**, exclusivos para la Cooperación Técnica. El Reglamento se encuentra publicado en la página web de UPAEP en la sección de Cooperación Técnica, Normativa y Formularios <https://www.upaep.int/cooperacion-tecnica/normativa-formularios> y es de libre acceso.

1.2. Manual de Cooperación Técnica

El Manual de Cooperación Técnica, aprobado por el Consejo, bajo la normativa establecida en el Reglamento de Cooperación Técnica, describe la formulación de los procedimientos relativos a la prestación de la Cooperación Técnica, las condiciones y modalidades aplicables a la elaboración y la presentación de los proyectos así como la evaluación del impacto de la implementación de Proyectos de Cooperación Técnica. El Manual se encuentra en la página web de UPAEP en la sección de Cooperación Técnica, Normativa y Formularios <https://www.upaep.int/cooperacion-tecnica/normativa-formularios> y es de libre acceso.

1.2.1. Modalidades de Cooperación Técnica

La Cooperación Técnica se prestará a los países y territorios miembros en dos modalidades: Proyectos y Eventos Postales.

Tabla 1: Modalidades de Cooperación Técnica

Proyectos	Eventos Postales
<p>Por su alcance:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyectos individuales que benefician a un país o territorio miembro. - Proyectos colectivos, que benefician a más de un país o territorio miembros, pudiendo tener alcance regional o subregional. <p>Por su naturaleza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de provisión de equipamiento y obras, incluida la instalación de herramientas tecnológicas. - Servicios de consultoría en sentido amplio, incluida la asesoría técnica, auditoría y capacitación. - Pasantías postales. <p>Por el procedimiento requerido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Simplificado, para proyectos que no superen la media alícuota. - Estándar, para proyectos que superen la media alícuota. 	<p>Financiación de la participación en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones organizadas por la UPAEP, en conjunto con la UPU o algún País miembro - Talleres - Seminarios - Coloquios - Congreso UPU y UPAEP

1.3. Plan Estratégico de la Unión

El Plan Estratégico de la Unión se define en cada Congreso de la UPAEP y expresa los objetivos estratégicos de la organización, cumpliendo plenamente con las prioridades regionales definidas para América Latina en la Mesa regional sobre la Estrategia Postal Mundial de cada Congreso de la UPU.

El Plan Estratégico de la Unión es desarrollado por el Grupo de Trabajo “Planificación Estratégica” de la UPAEP y aprobado por el Congreso de la Unión. Este documento se encuentra publicado en la página web de la UPAEP en el siguiente link: <https://www.upaep.int/biblioteca/documentos-upaep> requiriéndose el uso de credenciales para su acceso.

1.4. Plan de Acción de la UPAEP

El Plan de Acción de la UPAEP es elaborado anualmente y gestionado por la Secretaría General y se presenta al Consejo para su aprobación. Este documento detalla todos los proyectos (colectivos e individuales), las iniciativas, los eventos postales y los Proyectos PDR, todos distribuidos por ejes y objetivos del Plan de Acción.

Asimismo, presenta una síntesis de proyectos colectivos a fin de facilitar la identificación de estos proyectos a los que los miembros de la Unión pueden acceder y expone la distribución de los recursos por eje estratégico y sus porcentajes de afectación.

Este documento se puede encontrar publicado en la página web de la UPAEP en el siguiente link: <https://www.upaep.int/biblioteca/documentos-upaep> requiriéndose el uso de credenciales para su acceso. A través de dicho link se busca el informe anual en el título Consejo Consultivo y Ejecutivo.

La importancia del Plan de Acción de la UPAEP radica en ser una herramienta fundamental para conocer rápidamente cuáles son las actividades y proyectos de cooperación que la Unión ofrece a sus miembros.

En la misma reunión del Consejo, se encuentran otros dos informes fundamentales y son “Despliegue de los Proyectos Colectivos de la UPAEP” y el documento de “Avances del Plan de Desarrollo Regional para América Latina (PDR)”. Se recomienda la lectura de ambos para conocer los objetivos generales y específicos, así como las actividades desarrolladas en sus respectivos ámbitos.

1.5. Órganos de la UPAEP que intervienen en la Cooperación Técnica

Congreso⁴

El Congreso aprueba el Informe detallado presentado por el Consejo, que incluye todos los proyectos de Cooperación Técnica considerados y aprobados entre dos Congresos con indicación de los montos utilizados en cada uno de ellos, así como las actividades que hayan sido desarrolladas con cargo a alguno de los Fondos de Cooperación Técnica.

⁴ Reglamento de Cooperación Técnica, Artículo 6.

Consejo Consultivo y Ejecutivo (Consejo)⁵

El Consejo aprueba los proyectos de Cooperación Técnica financiados con cargo al Fondo de Disponibilidad y ratifica, durante su sesión anual, los proyectos de Cooperación Técnica con cargo al Fondo de Alícuotas o proyectos que se financien con cargo a otros recursos y fondos de cooperación.

Grupo de Validación⁶

El Grupo de Validación, integrado por tres países titulares y un suplente proveniente de los miembros de la Unión, tiene como función, en el proceso de valoración de los proyectos de Cooperación Técnica, constatar que los proyectos de procedimiento estándar cumplen con los requisitos establecidos en el Reglamento y el Manual de Cooperación Técnica. Para ese fin, desde que el Grupo de Validación recibe una solicitud de proyecto a través del Área de Proyectos de la Secretaría General cuenta con 15 días para el desarrollo y presentación de su informe a la Secretaría General.

Los titulares del Grupo pueden sugerir cambios y realizar observaciones o solicitar ampliación de la información. Las mismas son recopiladas por la Secretaría General, comunicadas al País beneficiario y de ser necesario, se requiere que se realicen los cambios al proyecto para su aprobación. La ausencia de respuesta sobre una solicitud de proyecto dentro del plazo indicado, se considera como validado.

Durante el ciclo 2022-2025 los miembros del Grupo de Validación son Colombia, Cuba y República Dominicana como miembros titulares y, como miembro suplente, Panamá.

Secretaría General⁷

La Secretaría General es el órgano que gestiona los Fondos de Cooperación Técnica.

Sus atribuciones principales en el proceso gestión de proyectos se realizan a través del Área de Proyectos y son las siguientes:

- Asesorar y colaborar con los países y territorios miembros en la fase de elaboración y presentación de una solicitud de financiación de un proyecto.
- Analizar, aprobar y validar los proyectos individuales simplificados.
- Validar, aprobar y gestionar los proyectos que tengan carácter de urgencia como consecuencia de una catástrofe natural o humana, guerra, atentado terrorista, y someterlos posteriormente a ratificación del Consejo.

2. Financiamiento para el Desarrollo Postal

Como se evidencia en la Misión, la UPAEP denota el especial interés de la Unión en promover la mejora continua y sostenida del sector postal.

Para ello la Unión facilita fondos de financiación para Cooperación Técnica, a los cuales los países pueden acceder siguiendo las disposiciones presentadas en el Manual de Cooperación Técnica de la UPAEP, en el Capítulo 1.

⁵ Reglamento de Cooperación Técnica, Artículo 7.

⁶ Reglamento de Cooperación Técnica, Artículo 9.

⁷ Reglamento de Cooperación Técnica, Artículo 10.

El objetivo de los fondos de cooperación técnica es complementar los esfuerzos y recursos financieros que tiene un país o territorio miembro solicitante. Los mismos constan detalladamente en el Artículo 3 del Manual de Cooperación Técnica. A continuación, se presenta un breve recorrido por las fuentes de financiamiento disponibles y modalidades de cooperación técnica.



2.1. Fuentes de Financiamiento


Los Fondos de Cooperación Técnica de la Unión están constituidos fundamentalmente por el Fondo de Alícuotas y por el Fondo de Disponibilidad, cuyos recursos tienen orígenes diferentes y ambos son gestionados por la Secretaría General. A continuación, se explican las dos modalidades con algunos ejemplos para su consideración.


2.1.1. Fondo de Disponibilidad

Este Fondo está conformado por los recursos que apruebe o defina el Congreso o el Consejo, así como de ahorros presupuestarios, de las alícuotas no utilizadas, de saldos acumulados de periodos anteriores y de intereses generados por las colocaciones financieras correspondientes, cuyas solicitudes serán gestionadas por la Secretaría General como establece el Reglamento de Cooperación Técnica.

Para ello se elabora un presupuesto anual y se distribuyen los fondos de acuerdo con los objetivos establecidos en el Artículo 2 del Reglamento de Cooperación Técnica, alineados a la Estrategia de la Unión.

Hay dos requisitos indispensables que debe cumplir el país beneficiario para solicitar este fondo, a saber:

Requisito 1  **Financiamiento parcial con recursos propios o externos.**

Requisito 2  **Aporte en efectivo del 15% del monto otorgado por la Unión.**
Aporte en especie del 10% del monto otorgado por la Unión.



Requisito 1

Con relación al primer requisito, este refiere a la procedencia de los fondos que componen el presupuesto de los proyectos financiados por el Fondo de Disponibilidad el cual se compone de dos tipos de recursos, a saber:

Recursos propios: aportados en forma directa por el beneficiario.

Recursos externos: son los que provienen de donaciones o de la aportación de terceras partes que pueden ser otros países miembros, organismos internacionales, agencias de cooperación, entre otros.

Por ejemplo, el presupuesto puede estar compuesto por un 50% de fondos propios aportados por la entidad solicitante, 25% de fondos de UPAEP y 25% de fondos aportados por otro organismo internacional.



Requisito 2

El segundo requisito refiere a la distribución de los recursos aportados al presupuesto de los proyectos e indica que deben existir los siguientes dos elementos:

1. **Una contribución “en efectivo”** asignada, la cual debe ser aportada por la entidad beneficiaria y cuyo monto debe corresponder como mínimo al 15% del monto que aporta la Unión a través del Fondo de Disponibilidad.

Continuando con el ejemplo anterior, si el beneficiario aporta el 50% del financiamiento del presupuesto con recursos propios estaría atendiendo, y además superando, el requisito de aportar la contribución “en efectivo”.

Así, si el presupuesto total del proyecto es de USD 35.000, el país deberá financiar en efectivo el 15% que corresponde a USD 5.250. Sin embargo, la contribución puede ser superior como se evidencia en el ejemplo de la Tabla 2 con un total de USD 6.900.

Para acreditar el aporte de la contribución “en efectivo” se tienen dos opciones: hacer una transferencia bancaria a la Secretaría General previo a la ejecución del proyecto o presentar constancias de pago (facturas) que correspondan a los rubros indicados en el presupuesto.

Se considera contribución “en efectivo” todo gasto vinculado directamente al desarrollo de un proyecto como puede ser: insumos de papelería (hojas, carpetas, lapiceros, etc.) adquiridos para la realización de una acción de formación, el costo de la transferencia bancaria para el pago a proveedores, el pago de equipamiento adquirido o de servicios de consultoría, etc.

2. **Una contribución “en especie”** cuyo monto estimado corresponda al menos al 10% del monto aprobado por la Unión a través del Fondo de Disponibilidad. Para la contribución “en especie” debe estimarse el valor de recursos materiales utilizados en la ejecución del proyecto. Por ejemplo: mobiliario y computadoras, costo prorrateado de los gastos en energía eléctrica y/o agua, salario prorrateado del personal afectado a la gestión e implementación del proyecto según la cantidad de horas que dedica al mismo, etc.

En caso de tratarse de un proyecto del Plan de Desarrollo Regional, queda exento de cumplir con estos requisitos. A continuación, se presenta un ejemplo gráfico de distribución del presupuesto, de acuerdo con la **Solicitud de Proyecto Cooperación Técnica**.

Tabla 2: Ejemplo de Presupuesto de proyecto

	Contribución de la UPAEP	Recursos propios o externos de la entidad solicitante		Otras Contribuciones	TOTAL USD
		Contribución “en efectivo”	Contribución “en especie”		
Expertos internacionales	10.000				20.000
Expertos nacionales					
Pasajes	5.000				5.000
Viáticos	2.000				2.000
Capacitación	8.000	6.750			14.750
Equipos y Materiales	10.000		6.000		16.000
Servicios					
Personal administrativo			2.000		2.000
Obras e instalaciones			1.500		1.500
Varios		150			150
TOTAL	35.000	6.900	9.500		51.400

2.1.2. Fondo de Alícuotas

Este fondo se alimenta con los montos que decida el Congreso de la Unión. Se distribuye por partes iguales denominadas alícuotas, entre todos los países o territorios miembros de la Unión. Las solicitudes de uso de la alícuota son gestionadas por la Secretaría General conforme a las disposiciones establecidas en el Reglamento y Manual de Cooperación Técnica.

El valor de una alícuota se ajusta anualmente. Por ejemplo, para 2023 el mismo corresponde a USD 15.892,85 presentando generalmente variaciones mínimas de año a año. Los miembros de la Unión pueden acumular hasta un máximo de 3 alícuotas a fin de poder financiar proyectos que requieren mayor presupuesto.

Los países o territorios miembros pueden donar parcial o totalmente su alícuota a fin de incrementar el Fondo de Disponibilidad salvo que el país o territorio miembro donante indique un beneficiario o destino específico. Este Fondo tiene algunas particularidades que se detallan a continuación:



Las alícuotas no utilizadas y los saldos existentes se acumularán al saldo disponible del país o territorio miembro para el año siguiente permitiéndose un máximo acumulado de 3 alícuotas (USD 47.678,55).

Cuando un país o territorio está próximo a alcanzar una acumulación de 3 unidades en su saldo de alícuota, la Secretaría General le envía un oficio solicitando que se indique el destino que se dará, al menos, al saldo excedente. La respuesta al oficio debe indicar el destino de los recursos y objetivo de su utilización debiendo acompañarse del formulario correspondiente.



De no recibirse indicación del uso o destino que el país o territorio miembro desea dar al saldo del Fondo de Alícuotas, en el plazo de 30 días hábiles el mismo pasará al Fondo de Disponibilidad.

Estos recursos podrán financiar proyectos -individuales o colectivos- así como la participación u organización de eventos, reuniones y capacitaciones siempre que involucre a un país o territorio miembro de la UPAEP y/o la UPU. A continuación, se presentan algunos ejemplos del uso de los recursos:

- a. Participación de personal especializado en eventos postales y reuniones de los Grupos de Trabajo del Consejo.
- b. La organización de eventos postales incluidos en el Plan de Acción de la Unión.
- c. La organización de cursos nacionales de carácter técnico destinados a su propio personal postal.
- d. Financiar el servicio de interpretación y/o traducción para aquellos países y territorios miembros cuyo idioma oficial no sea el español.
- e. Cubrir los gastos totales o parciales de la concurrencia de dos delegados a las reuniones anuales del Consejo, al Congreso de la Unión y al Congreso Postal Universal, según lo establecido en el artículo 114, numeral 7 del Reglamento General de la UPAEP.

2.1.3. Otros Fondos

- **Fondo de Contingencia**

Fue creado por la Resolución 9/2013 del 22º Congreso de la UPAEP de La Habana, Cuba. Está destinado a la restitución de los servicios postales básicos en los casos de catástrofe, mediante la reconstrucción de oficinas dañadas, de manera prioritaria.

El Fondo se creó con un aporte inicial de Canadá por USD 14.200 y se alimenta de aportes voluntarios de países que deseen contribuir al mismo; además del 15% de los intereses generados por las reservas específicas y 10% de las economías resultantes de la ejecución presupuestaria del periodo 2022 – 2026. La Secretaría General ha gestionado con la Oficina Internacional, en el marco del Fondo de Urgencia y Solidaridad de la UPU, para la rápida restitución de los Servicios Postales Básicos en los casos de catástrofe, hasta un monto máximo aportado por la UPAEP de USD 25.000 por año.

2.2 Otras Fuentes de Financiamiento

El Plan Integral de Reforma y Desarrollo Postal⁸ como carta de presentación para la solicitud de financiamiento para proyectos de desarrollo del sector postal.

La metodología del Plan Integral de Reforma y Desarrollo Postal (PIDEP) ha sido diseñada por la UPU con el objetivo de dotar a los países con una estrategia general de reforma del sector, al establecer objetivos y actividades por desarrollar a corto, mediano y largo plazo.

A nivel regional son desarrollados e implementados en el marco del Plan de Desarrollo Regional (PDR) conjunta y coordinadamente con la UPAEP.

Los PIDEP son formulados por equipos multidisciplinarios e interinstitucionales de los países, cuyos integrantes son representantes del ministerio de tutela de los servicios postales, del regulador (si existe), del operador designado, así como cualquier otro departamento ministerial que pudiera verse involucrado por el desarrollo de dicho PIDEP (Ministerio de Finanzas y Aduanas, por ejemplo), orientados en todo momento por expertos UPU/UPAEP en ese tema.

El enfoque PIDEP responde perfectamente al proceso de planificación desarrollado por la ONU basado en las Evaluaciones Comunes de País (ECP) y del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), por lo que su formulación puede ayudar a obtener financiación externa, uno de los mayores desafíos que enfrentan hoy los países.

Es recomendable que a la hora de presentar los PIDEP y sus proyectos asociados, que los países tengan en cuenta las necesidades de desarrollo del país en su conjunto. Deben establecer un vínculo claro entre el desarrollo del sector postal, el desarrollo de otros sectores y demostrar que el desarrollo del sector tiene un impacto positivo en la economía del país y el bienestar de sus ciudadanos.

El PIDEP, a la hora de solicitar financiación, es la herramienta por excelencia ya que establece la hoja de ruta de la reforma sectorial, identificando de manera lógica y ordenada las fases, los proyectos clave a desarrollar y los recursos necesarios. En este punto es importante señalar que es improbable y difícil que un solo organismo se comprometa a financiar la reforma postal completa en un país desde un principio. Por ello, siguiendo el documento PIDEP del país, es necesario seleccionar aquellos proyectos prioritarios y con mayor probabilidad de obtener financiación en un primer momento.

Tras la identificación del proyecto prioritario, es importante que sea el Gobierno, y en función del ámbito del proyecto (operativo o reglamentario), acompañado del Operador Designado y/o del Ministerio/Regulador, el que presente y defienda el proyecto ante los organismos de financiación.

⁸ Tomado de Guía Reforma y Desarrollo Postal; Módulo Vi – Financiación de la Reforma

Los criterios aplicados por la banca multilateral son muy similares a los aplicados por las empresas comerciales, en términos de rentabilidad y de productividad. Por tanto, hay que insistir a la hora de presentar los proyectos, en la importante contribución que el desarrollo del Operador Designado y de la red postal puede tener en el desarrollo económico y social del país.

Agencias de Cooperación Internacional

La mayoría de las organizaciones y agencias de cooperación internacional, trabajan directamente con los Gobiernos y sus instituciones y no con los operadores designados. Por tanto, es necesario sensibilizar al Gobierno sobre la problemática a atender y también que solicite el acceso a fondos internacionales a través de la entidad correspondiente (Ministerio de Planeación o Finanzas, Cancillería o Agencia Nacional de Cooperación Internacional) y lo incluya en la planificación estratégica del país.

Muchos de estos organismos priorizan las contribuciones por zona geográfica. A continuación, se presentan algunos organismos que brindan financiamiento a proyectos de cooperación técnica para el desarrollo.



Banco Mundial

<https://www.worldbank.org/en/region/eca/brief/programs>
Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (BIRD)

www.worldbank.org/en/who-we-are/ibrd

Asociación Internacional de Fomento (AIF)

ida.worldbank.org/

Corporación Financiera Internacional (CFI)

www.ifc.org



Banco Interamericano de Desarrollo

www.iadb.org/es/how-projects-are-made/how-projects-are-made

[INTAL Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe](http://www.iadb.org/es/intal/home)

<https://www.iadb.org/es/intal/home>



Banco Centroamericano de Integración Económica

www.bcie.org/modalidades-e-instrumentos-financieros/instrumentos-financieros/



Banco de Desarrollo del Consejo de Europa (BDCE)

coebank.org/en/project-financing/how-access-ceb-financing/



Banco Europeo de Inversiones (BEI)
www.eib.org/en/projects/index.htm



Banco de Desarrollo del Caribe (CDB)
www.caribank.org/our-work/programmes



Grupo de África, Caribe, Pacífico (GACP)
www.acp.int/node



CAF Banco de Desarrollo de América Latina
www.caf.com/es/



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
www.undp.org/content/undp/es/home.html



Comisión Europea. Dirección General de Asociaciones Internacionales (INTPA)

https://commission.europa.eu/topics/international-partnerships_es



Agencia sueca de Cooperación y Desarrollo Internacional (ASDI)

<https://www.sida.se/en/about-sida/contact-us>



Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas

www.fiiapp.org/

2.2.1 Financiamiento a través de la Unión Postal Universal

La Unión Postal Universal (UPU), como agencia de Naciones Unidas especializada en el desarrollo postal, cuenta con unos instrumentos de cooperación que pone a disposición de sus miembros.

Entre ellos se destacan los incluidos a continuación y puede accederse a información sobre los mismos, a través de los datos proporcionados en el siguiente cuadro.

Fondo de Mejora de la Calidad del Servicio <i>Quality of Service Fund</i>	https://www.upu.int/en/Postal-Solutions/Programmes-Services/Quality-of-Service-Fund diego.avaria@upu.int
Fondo de Prevención de Riesgos de Catástrofes Naturales <i>Disaster Risk Management (DRM) technical assistance</i>	https://www.upu.int/en/Postal-Solutions/Capacity-Building/Development-Cooperation/Disaster-Risk-Management DRM@upu.int
Fondo de Emergencia y Solidaridad <i>Emergency and Solidarity Fund</i>	https://www.upu.int/en/Postal-Solutions/Capacity-Building/Emergency-and-Solidarity-Fund

3. Mejores prácticas para la gestión de proyectos financiados en el marco de la Cooperación Técnica de la UPAEP

La cooperación técnica de la UPAEP se presta a los países y territorios miembros en dos modalidades:

- Financiación de proyectos
- Financiación de la participación en eventos postales

Para facilitar la inscripción a los eventos se desarrolló un tutorial que se encuentra en el siguiente enlace: www.youtube.com/watch?v=3MxqmVwUEq

Es importante resaltar que se deben completar todas las inscripciones a eventos presenciales en los plazos límite indicados, incluso cuando no se requiera financiamiento de la UPAEP, dado que el sistema no aceptará inscripciones luego de vencido el mismo.

2.1 Claves para el uso de la Cooperación Técnica de la UPAEP

1. Fechas importantes

Anualmente, en junio, la Secretaría General realiza una convocatoria para presentar proyectos individuales a ser financiados por el Fondo de Disponibilidad. Asimismo, en el mes de diciembre, se envía la convocatoria para manifestar interés en participar en los proyectos colectivos.

2. En la fase de preparación de proyectos

- Obtener el compromiso de los superiores y de las autoridades para la elaboración y para la implementación de los proyectos.
- Trabajar en equipo, facilitar la discusión e intercambio de ideas y realizar la distribución de tareas entre sus integrantes.
- Delimitar el objetivo del proyecto, hacer un estimado de los recursos humanos y económicos requeridos.
- Vincular los objetivos del proyecto con la estrategia de la organización postal, con el plan nacional de desarrollo y si lo hubiera, con el plan de reforma del sector postal.
- Priorizar la utilización de la cooperación técnica para el cofinanciamiento de proyectos de mayor envergadura ya que los fondos de cooperación técnica son en todo caso complementarios de los recursos que cada país debe aportar a cada proyecto.
- Tener en cuenta que un proyecto puede presentarse en fases para obtener financiamiento UPAEP en dos o más años. Para ello, por ejemplo, se puede acumular el saldo anual de la Alícuota hasta tres años.
- Hay que considerar que en junio de cada año la Secretaría General realiza la convocatoria para la presentación de proyectos individuales a ser incluidos en el Plan de Acción del año siguiente.
- Comenzar a completar el formulario de solicitud de proyectos previo a la recepción de la convocatoria realizada por la Secretaría General. Ello permitirá reducir el período de ejecución del proyecto y si el proyecto incluye financiamiento del Fondo de Disponibilidad, el país o territorio miembro aumentará sus posibilidades de quedar habilitado para presentar un nuevo proyecto a ser financiado con dicho Fondo para el año siguiente, si lo deseara.

3. Para la aprobación de la solicitud de proyectos

- Completar el formulario de solicitud de proyectos disponible en www.upaep.int, en la sección Cooperación Técnica – Normativa y formularios – Anexo 2 – Formulario Solicitud de Proyectos, y enviarlo en formato Word al Área de Proyectos de la Secretaría General (fernanda.perez@upaep.int o mercedes.bassi@upaep.int) para revisión. Tener en cuenta que el acceso web a dicho formulario está restringido a Máximas Autoridades y Relaciones Internacionales tanto de Operadores, Reguladores y Ministerios de Tutela, exceptuando permisos especiales a personal autorizado por una autoridad.
- La información debe presentarse de forma concisa, clara y ordenada, evitando duplicaciones.
- Es necesario enviar el formulario cumplimentado en formato Word al Área de Proyectos de UPAEP para su revisión y comentarios. Luego será devuelto al país solicitante para su revisión final.

- Una vez obtenida la aprobación del Área de Proyectos de la Secretaría General se recaba la firma de la autoridad competente y se envía el formulario en formato PDF.

4. Para la fase de ejecución de los proyectos

- Notificar siempre la preparación de cada actividad del proyecto al Área de Proyectos de la Secretaría General para que esta valide los pasos a seguir previo a su ejecución. Por ejemplo: enviar borrador de llamado de ofertas de proveedores al Área de Proyectos para que valide los términos del mismo, previo a su comunicación, o hacer llegar el borrador de contrato al Área de Proyectos para revisión y validación previo a su firma con el proveedor seleccionado. Ello permite evitar contratiempos o gestiones rectificadoras innecesarias.
- Dar constante seguimiento al cumplimiento del cronograma del proyecto y a la ejecución de las actividades previstas en el mismo y reportar al Área de Proyectos de la Secretaría General.
- Para la valoración de ofertas y selección del/los proveedores de equipamiento o servicios, se puede utilizar una herramienta sencilla como la que se presenta a continuación a través de una matriz de valoración de los elementos que deben incluirse en las ofertas. En este caso se asignaba una valoración a la experiencia, a las horas requeridas del servicio, el costo y los beneficios obtenidos para sumar la valoración total.

Cuadro de Valoración de Ofertas			
Proveedor	Especificaciones	Valoración	TOTAL
Empresa 1	20 años gestionando cursos virtuales	1	8
	16 horas asignadas al curso	1	
	Acceso ilimitado al contenido y biblioteca para el estudiante	2	
	Certificación oficial digital emitida al finalizar el curso	2	
	Costo total USD 2.000	2	
Empresa 2	33 años gestionando cursos virtuales	2	11
	20 horas asignadas al curso	2	
	Material audiovisual para el estudiante	2	
	Certificación oficial digital y física al finalizar el curso.	2	
	Costo total USD 1.800	3	
Empresa 3	35 años gestionando cursos virtuales	3	13
	25 horas asignadas al curso	3	
	Soporte académico para el estudiante vía electrónica	3	
	Certificación internacional emitida al finalizar el curso	3	
	Costo total USD 2.100	1	
Justificación de selección	Se seleccionó al proveedor 3 por tener más años de experiencia, mayor duración del curso y por brindar soporte académico a los estudiantes, aunque sea la empresa con el precio más alto.		

- En base a las ofertas presentadas remitirá un informe o indicará en la planilla, tal como figura en el ejemplo del cuadro, cual es la oferta que a sugerencia del beneficiario debería contratarse. (**Fase de ejecución de proyectos**)

- El certificado de correcta recepción y satisfacción de servicio y/o equipos recibidos por la Secretaría General debe ser conciso y claro e indicar específicamente cuál es la oferta que a sugerencia del beneficiario debería contratarse y los motivos de dicha selección.
- A medida que el beneficiario ejecuta recursos comprometidos como parte de su contribución “en efectivo” es oportuno recabar las facturas correspondientes y presentarlas al Área de Proyectos de la Secretaría General en lugar de hacer al final de proyecto cuando pueden generarse demoras o contratiempos.

5. Con relación al presupuesto de los proyectos

- Tener presente que el presupuesto de todo proyecto *debe* incluir una “Contribución en Especie” del beneficiario de al menos el 10% del monto aportado por la UPAEP. La misma puede contemplar las horas de trabajo del personal que participa en la ejecución del proyecto durante la duración del mismo, estimación de costos de energía eléctrica de las instalaciones físicas que se utilizan para la ejecución del proyecto, una estimación del valor del mobiliario e infraestructura utilizados durante el desarrollo del proyecto.
- Considerar que todo proyecto cuyo financiamiento incluya recursos del Fondo de Disponibilidad de la UPAEP, ya sea individual o colectivo, *debe* tener una “Contribución en Efectivo” por parte del beneficiario, de al menos el 15% del monto aportado por la UPAEP.
- En la columna “Contribución en Efectivo” incluir aquellos pagos o gastos que el beneficiario deba asumir como consecuencia directa de la ejecución del proyecto. Por ejemplo: insumos de papelería (hojas, carpetas, lapiceros, etc.) adquiridos para la realización de una acción de formación, el costo de la transferencia bancaria para el pago a proveedores, el pago de equipamiento adquirido o de servicios de consultoría, etc.
- En el rubro “Varios” del presupuesto se recomienda incluir los costos de transferencias bancarias que se deberán realizar para el pago a proveedores de servicios o insumos.

2.2 Estudio de Caso: El éxito uruguayo en la obtención de recursos externos de financiamiento para el desarrollo postal



1. Antecedentes

En el año 2006 Uruguay elaboró el Plan de Reforma y Modernización Postal (PIDEP) y a partir de allí se inició el despliegue de sus cuatro componentes, a saber:

- a) Determinación del Servicio Postal Universal (SPU)
- b) Desarrollo de la Política Sectorial
- c) Definición del Marco legal (promulgación de la Ley Postal N° 19.009 que establece el régimen general de las actividades postales)

d) Modernización de los servicios y del OD para cumplir con el SPU

A partir de ello, Correo Uruguayo definió lineamientos estratégicos a largo plazo, con el objetivo de llegar a ser una empresa reconocida y valorada, operando en un mercado regulado, con un capital humano capacitado, motivado e integrado, capaz de convertir el subsidio en contraprestación económica.

Los seis ejes definidos por Correo Uruguayo fueron:

- Fortalecimiento de la Red Nacional Postal
- Programa de Gestión de Capital Humano
- Crecimiento selectivo en la nacional e intensivo en lo internacional
- Reformulación de activos
- Financiamiento para inversiones de expansión
- Estricto Control presupuestal y de indicadores de gestión

Dentro de esos lineamientos, se destaca el plan de inversiones y modernización en el que sobresale la construcción de una Nueva Planta de Logística Postal (PLP). Esta planta sustituirá la actividad total de las tres plantas existentes en las cuales se procesa correspondencia, paquetería nacional y paquetería internacional. Asimismo, la centralización de las operaciones en una zona altamente especializada en servicios logísticos permite generar economías de escala y de ámbito mediante la interacción con otros actores de la cadena logística, reducir los tiempos de tratamiento del correo, mejorar los elementos de seguridad postal, así como ajustarse al Plan de Movilidad Urbana implementado por la Intendencia de Montevideo.

Este proyecto implica, además:

- Aumentar la capacidad de producción,
- Mejorar la eficiencia (centralización, diseño, ubicación y aplicación de nuevas tecnologías).
- Facilitar el desarrollo de nuevos productos, con calidad superior (tiempos de entrega) e incorporar mayor valor agregado a los productos

Generar ahorros operativos; reducción de los tiempos de procesamiento; optimización en los consumos de energía eléctrica y combustible y mejorar las condiciones de trabajo del personal.

- Este desarrollo en la infraestructura se complementa con otras iniciativas dentro de las que se destacan: nuevo sistema de remuneración variable e incentivos, trabajo integrado con los clientes y el desarrollo de nuevas tecnologías.

El proyecto fue analizado desde el punto de vista socioeconómico con el objetivo de lograr eficiencia operativa, reducción de costos fijos y de mantenimiento, lograr un mayor consumo de los servicios postales, generar ahorro de kilómetros recorridos, reducción en los tiempos de espera y mayores facilidades para los usuarios y así como una reducción de las emisiones de CO₂.

2. Objetivos, Claves y Resultados Esperados del Proyecto

El objetivo principal del Proyecto es dotar a Correo Uruguayo de una Planta Logística Postal (construcción y equipamiento), que se adecue a los procesos requeridos y le permita cumplir con la operativa de manera eficiente, optimizando los recursos, mediante un diseño planificado para tal fin y que incorpore nuevas tecnologías.

Para ello se formó un Equipo de Trabajo Multidisciplinario, integrado por personal interno y externo al Correo, experto en áreas: postal, arquitectura, logística, procesos, sistemas y gestión con representantes postales de cada una de las áreas involucradas en el proceso. El objetivo del Equipo fue llegar a un concepto de Planta Logística Postal que mejore la calidad de servicio y de las condiciones de trabajo, agilite los procesos para los clientes y proveedores y simplifique los procesos internos. Este análisis fue fundamental para definir el diseño de la nueva planta.

3. Financiamiento de la Corporación Andina de Fomento – Banco de Desarrollo para América Latina (CAF)

El proyecto representa una inversión global de USD 12.000.000 y dado que Correo Uruguayo no estaba en condiciones financieras de afrontar esa inversión con fondos propios, recurrió a fuentes de financiamiento externo.

En el momento de seleccionar un inversionista, se buscó un socio que estuviese en sintonía con los valores postales respecto a materializar el acceso universal para la implementación de las políticas públicas de inclusión productiva, educativa, saludable, social y económica.

En ese sentido, la CAF se dedica a la promoción del desarrollo sostenible y la integración regional, mediante la prestación de servicios financieros al sector público y privado a sus países accionistas. A su vez, está comprometida con mejorar la calidad de vida de todos los latinoamericanos, promoviendo la integración y la sostenibilidad de la región. Y ofreciendo además, condiciones financieras favorables en los préstamos que otorga para este tipo de proyectos. Por todo esto, se eligió a la CAF al momento de definir la fuente de financiamiento de este emprendimiento.

Del total de UDS 12.000.000 que requería dicha inversión, el 80% (USD 9.600.000) fueron financiados por la CAF y el resto por fondos provistos por el Ministerio de Economía y Finanzas del Uruguay, a través de la Asistencia Financiera que le presta a Correo Uruguayo. Se siguieron las etapas definidas por la CAF, presentando toda la documentación solicitada en los plazos y formas estipuladas. A saber: Plan de negocio, Estudio Socioeconómico, Plan Maestro, Estados contables, Balances, Plan Organizacional de Recursos Humanos, Plan Operativo del Proyecto, Estados de Avance del Proyecto y todos aquellos informes que la CAF considerara pertinente.

4. Indicadores del Proyecto

Al momento de considerar la oportunidad de implementar el proyecto de la nueva planta logística, se realizó un análisis costo-beneficio (ACB) del proyecto con el objetivo de identificar sus beneficios socioeconómicos incrementales del escenario con el proyecto respecto de la situación base optimizada. La herramienta contribuyó a optimizar la toma de decisión sobre la política de inversión.

Principales indicadores considerados al momento de estudiar la factibilidad del proyecto:

Valor consumo del servicio	Demora de la carga
Ahorro recambio de flota	Tiempo de transporte
Costos operativos y de mantenimiento	Ahorro emisiones CO2
Inversiones	

Indicadores para monitorear el desempeño de Correo Uruguayo:

- Costeo Basado en Actividades de la PLP. Empezar con la nueva Planta Logística Postal (PLP), un estudio de aplicación de metodología ABC (Costeo Basado en Actividades) al mencionado centro de costo, el cual requiere desarrollar las fases de implantación para un sistema ABC: elaboración de la Base de Costos o Presupuestal, desarrollar la Biblioteca de Procesos y Actividades y mediante la definición de impulsores de costos y determinación de drivers, así como trazar los costos a las actividades y posteriormente a los objetos de costeo.
- Calidad del Servicio: El objetivo central del estudio es conocer la opinión de los clientes de la Administración Nacional de Correos en relación con el desempeño de la misma en sus funciones de venta, recolección y devolución, facturación y atención en todos los puntos de contacto con el cliente. Dicha información se recaba mediante encuestas de satisfacción de clientes (personas y empresas) que Correo Uruguayo realiza desde hace años a través de una empresa independiente. Las encuestas monitorean el desempeño relativo al Correo en las variables que inciden directamente en la satisfacción del cliente al utilizar los servicios.
- Cumplimiento de estándares operativos. Se medirá el desempeño en tres variables operativas:

- “Piso limpio”: mide el tiempo de tránsito en planta de cada uno de los envíos.
- Capacidad Instalada: Se medirá la capacidad operativa instalada en la PLP.
- Cuál es la capacidad máxima de carga diaria.
- Cumplimiento de norma: Cada producto de correo tiene definida su norma de entrega (tiempo máximo en que ese envío debe ser entregado).

5. Principales desafíos en la implementación del proyecto y con la CAF

La CAF adicionando a su rol financiero apoya la gestión del proyecto, buscando dejar capacidad instalada para la continuidad y el resguardo de la inversión realizada. Considerando el objetivo señalado, el relacionamiento con CAF fue muy fluido antes, durante y en las etapas finales del proyecto. Dicho vínculo se tradujo en la solicitud de informes de seguimiento del proyecto, documentación vinculada a todos los aspectos del proyecto. Ello no implicó en absoluto dificultades en el relacionamiento interinstitucional, aunque requirió el desarrollo de documentación y procesos de los que Correo Uruguayo carecía.

Durante el desarrollo del proyecto, una dificultad importante que se presentó fue al momento de la Licitación del *Sorter* (Clasificador). Una vez realizada la licitación, la misma tuvo que declararse desierta debido a que los oferentes no cumplían con las condiciones definidas y presentaban precios inconvenientes lo cual requirió la realización de una nueva licitación insumiendo tiempo importante. Este doble proceso licitatorio retrasó en más de un año el cronograma inicial previsto en el proyecto sin embargo permitió avanzar a paso firme.

6. Estado de Avance del desarrollo de la Planta Logística a agosto de 2019

- La obra civil completada.
- Se está completando el Layout interno de la planta para plasmar los procesos operativos en ella.
- Se instaló el *Sorter* – Clasificador que estará operativo en la PLP. El equipamiento fue realizado especialmente para Correo Uruguayo, importado de España y fabricado en Alemania.
- Se está ejecutando la configuración del software que opera en el *Sorter*, con una conectividad total con los sistemas actuales de Correo Uruguayo.
- Se importaron todos los elementos logísticos necesarios para la operación en dicha planta: cajones, auto elevadores, transpaletas eléctricas, rolls containers, apiladoras eléctricas y demás insumos.
- Se elaboró el Plan de Comunicación de la PLP que incluye la comunicación interna al personal postal, a clientes, proveedores, entidades gubernamentales y público en general.
- Se definió el cronograma de mudanza de las tres plantas a la PLP.
- Se previó la capacitación del personal que cumpla funciones en la Planta, un Curso de Gestión del Cambio para mitigar el impacto que significa mudarse a un nuevo lugar de trabajo que está alejada del centro de Montevideo y que además unifica los procesos, modifica las formas de trabajo y utiliza nuevas tecnologías.
- La inauguración de dicha planta está prevista para los últimos meses de 2019.

7. Claves para acceder al financiamiento de la CAF

- Presentar proyectos que acompañen el rol principal de la CAF de promover el desarrollo sostenible y la integración regional, con resultados que impliquen generar capacidad instalada en el mediano y largo plazo como forma de resguardar la inversión efectuada.
- Presentar un proyecto creíble, en el caso de Uruguay el respaldo del PIDEP fue una garantía de proyecto país, que cuenta con el aval de todos los actores del Gobierno involucrados en el mismo y no impulsado únicamente por el Operador Designado para cumplir con el SPU.

Planta Logística Postal (PLP) de Correo Uruguayo

