

35 861



CORR0101

PROVINCIA DE CORRIENTES

PROYECTO:

"Estudio Organización  
y  
Modernización del Estado"

CFI Epte. 1443

INFORME FINAL

EXPERTO CONTRATADO: Jorge Hintze

COLABORADOR: Marcelo Marcovich

Octubre de 1990

*Relac con  
O/N 311.1  
H 19*

*O/N 311.1  
H 19  
1991*

*O/N 311.1  
H 19  
1990*

*F 331.1*

~~No se ingresó x f. no aumentó  
el trabajo del 89 por lo que se  
a este título y piden  
saber si este sufragio compensa  
todo lo del 89 o es una aplicación~~

C. E. I.
INGRESO
23 OCT 1990
Nº 5144

Buenos Aires, 22 de octubre de 1990.

Sr. Secretario General del  
Consejo Federal de Inversiones  
Ing. JUAN JOSÉ CIACERA  
S/D

Ref.: Expte. 1443.

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. a fin de hacerle entrega del Informe Final del proyecto de cooperación técnica sobre "Organización y Modernización del Estado" para la Provincia de Corrientes, en cumplimiento de lo establecido en el correspondiente al contrato de Locación de Obra firmado el 2 de mayo de 1990.

Sin otro particular, saludo a Ud. muy atentamente.

Lic. Jorge O. Hintze

O  
N311.1  
H19

## INTRODUCCION.

El presente Informe Final se realiza en cumplimiento de la cláusula vigésima quinta y los Anexos I y IV del contrato de obra oportunamente suscrito entre el CFI y el experto.

En el mismo se incluye un resumen de las actividades desarrolladas en el proyecto, con mayor detalle en lo que hace a las realizadas desde el informe parcial presentado en julio de 1990 y una descripción de los resultados obtenidos.

Como anexos figuran los materiales de capacitación en materia de formulación de programas y proyectos desarrollados.

El presente informe se presenta con fecha posterior a la prevista en el respectivo contrato por solicitud de la Provincia al CFI y al experto. Ello se debió a la circunstancia de que la Provincia decidió formalizar su adhesión al Programa de Saneamiento Financiero y Desarrollo Económico de las Provincias Argentinas, que financian el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, (que debió realizarse hasta el 10 de octubre pasado), empleando elementos metodológicos previstos en el presente proyecto de cooperación técnica.

Las tareas fueron desarrolladas por Jorge Hintze, en carácter de coordinador responsable, con la colaboración del Ing. Marcelo Marcovich, quien suscribió posteriormente un contrato separado con el Consejo Federal de Inversiones, a solicitud de la Provincia, a los efectos de realizar tareas complementarias de desarrollo de soportes computacionales para la capacitación. Por tal razón el presente documento es un informe conjunto, que incluye los resultados de las tareas de ambos, que carecerían de sentido técnico si fueran descritas separadamente. Sin perjuicio de ello, si es requisito formal del Consejo Federal de Inversiones, podrá presentarse, adicionalmente, un informe complementario del Ing. Marcovich.

Es obligación de quienes suscriben el presente informe agradecer muy especialmente la permanente colaboración y apoyo de recibieron de parte del Sr. Subsecretario de Planeamiento de la Provincia, Ing. Raul Fontán, del Director de Análisis Administrativo, Cdor. Carlos Barbieri y, de parte del Consejo Federal de Inversiones, de la Lic. Amelia Uría.

## 1. RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.

Las actividades previstas en la plan de trabajo, y realizadas en el presente proyecto pueden ser clasificadas en los siguientes tipos:

### 1. Análisis.

- a) Se evaluaron los antecedentes sobre metodologías de planificación operativa empleadas en la Provincia, (principalmente orientadas a la formulación de proyectos de inversión).
- b) Se definió conjuntamente con la Subsecretaría de Planeamiento la orientación requerida del enfoque a desarrollar, quedando establecido que sería hacia los proyectos de asistencia técnica.
- c) Se definió la articulación requerida entre la presente cooperación y su incorporación probable al Programa de Sanamiento Financiero y Desarrollo Económico de las Provincias Argentinas (PSFDE).
- d) Se identificaron preliminarmente los proyectos de interés de la Provincia, a los efectos de conjugar la aplicación metodológica prevista en la cooperación con las necesidades reales, estableciéndose como prioritarios, a estos efectos, los relativos a la gestión tributaria y la administración de recursos humanos.
- e) Se definieron las características técnicas de la metodología de formulación de programas y proyectos a emplear, así como el alcance, a nivel de detalle, de la capacitación y asistencia técnica a proveer a la Provincia.

Estas tareas se realizaron en gran medida conjuntamente con el Subsecretario de Planeamiento de la Provincia, Ing. Raúl Fontán y el Director de Análisis Administrativo, Cdor. Carlos Barbieri. Contaron con la participación de la Dra. Mirtha Andreau (Asesora del Secretario General de la Gobernación), y el Dr. Melzner (Coordinador de la Unidad Ejecutora Provincial del PSFDE). Las conclusiones fueron presentadas por el Subsecretario de Planeamiento y el experto al Sr. Gobernador, quien manifestó su acuerdo, y fueron tomadas como base para las tareas subsiguientes.

Un detalle mayor de estas actividades fué oportunamente comunicado al Consejo Federal de Inversiones en el Informe Parcial del Experto, presentado el 30.07.90.

### 2. Desarrollo técnico.

Las tareas de desarrollo técnico efectuadas fueron de dos tipos:

## 2.1. Definición detallada de la metodología de formulación de programas y proyectos.

Por decisión de la Provincia, se previó que el enfoque técnico a emplear estuviera orientado a la formulación de proyectos de asistencia técnica, contemplando los requisitos establecidos para la presentación de solicitudes de financiamiento al Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo. Para ello se realizaron los contactos necesarios con la Unidad Ejecutora Central del PSFDE, en el Ministerio de Economía de la Nación, la cual facilitó al Experto las informaciones necesarias. Uno de sus integrantes, el Ing. Alfredo Sánchez, participó en algunas de las actividades realizadas en la Provincia.

Se optó por un enfoque que permitiera explicitar claramente: a) el nivel político y estratégico de la formulación de un programa o proyecto, como marco y encuadre de b) los aspectos técnicos y económicos del mismo. Ello permitirá a la Provincia la formación de equipos técnicos en diferentes especialidades, que puedan realizar esta segunda parte de la formulación, y conformar comités o grupos con participación de los funcionarios políticos que correspondan para definir la primera.

Cada uno de los aspectos conceptuales y metodológicos de la formulación fueron desarrollados e incorporados a los soportes computacionales de capacitación y sus versiones en papel que constituyen la Guía para la Formulación de Programas y Proyectos desarrollada.

## 2.2. Desarrollo de soportes computacionales para capacitación.

Partiendo de la premisa de que es muy improbable que la Provincia cuente con equipos profesionales afectados a la formulación de proyectos, la cooperación se orientó a la generación de una ayuda de capacitación interactiva, que permita a un equipo técnico, (con buen conocimiento del tema del proyecto a formular pero poco o ninguno sobre metodologías de formulación de proyectos) seguir ordenadamente los pasos del proceso de formulación y orientar su realización.

En este sentido, se trató de dotar a la Subsecretaría de Planeamiento de una herramienta que le facilitara su tarea de proporcionar asistencia técnica y metodológica a otras áreas de la Administración Pública Provincial en materia de formulación de programas y proyectos, incrementando de este modo la capacidad de la APP de generar iniciativas concretas de reforma y desarrollo.

El enfoque adoptado (cuya versión preliminar se reseña en el Informe Parcial del 30.7.90.) llevó a desarrollar un soporte didáctico computacional cuyo empleo no requiere entrenamiento previo por el usuario y puede ser operado en microcomputadores compatibles con IBM XT o AT.

Su finalidad principal es proporcionar al usuario una guía de los contenidos que se precisa incorporar al documento de formulación de un programa o proyecto a medida que éste necesite la información, minimizando el requerimiento de una capacitación global previa o la necesidad de la lectura completa de un manual o guía escrita con el enfoque tradicional.

Las principales facilidades del instrumento son:

- a) Acceso a un índice completo de la formulación de un programa o proyecto y selección del aspecto de interés en cada caso.
- b) Para cada caso, acceso a tres niveles de información:
  - \* Información conceptual.
  - \* Información operativa sobre los "inputs" que el usuario debe incorporar al proceso de formulación de un programa o proyecto.
  - \* Ejemplo de formulación de un proyecto.
- c) Acceso a un Manual de Roles que permite la clasificación de los recursos humanos de los programas y proyectos.
- d) Posibilidad de seleccionar, de entre un repertorio de opciones, un ejemplo de formulación de un proyecto y realizar su impresión completa.

De esta manera, una vez elaborados diversos proyectos con niveles de calidad técnica y enfoques considerados adecuados por la Provincia, ésta podría incorporarlos a la herramienta computacional. El usuario dispondría así de un conjunto de proyectos que podría tomar como ejemplo, y seleccionar para su consulta aquellos más afines al tipo de proyecto o programa que deba formular.

Denominaremos en lo sucesivo a este soporte computacional "Guía para la Formulación de Programas y Proyectos" (GPP), en el entendido de que incluye o contiene los elementos conceptuales y metodológicos que fueron desarrollados en la

actividad 1.

En un seminario de capacitación realizado en la Provincia se identificaron dos posibles ejemplos de proyectos a incorporar a la GPP: uno referido a la gestión de personal y otro a la administración tributaria. Se optó, por decisión de la Provincia, por desarrollar este último como ejemplo, lo cual fué realizado por los expertos con participación del personal de la APP, en especial de la Dirección Provincial de Rentas.

El ejemplo formulado es un proyecto denominado "Modernización de la Administración Tributaria", y consta de dos componentes: un subproyecto denominado "Sistema de Información Catastral" y otro "Reorganización de la Dirección General de Rentas". Fué efectuado siguiendo los pasos e instrucciones metodológicas contenidas en la GPP.

Para el procesamiento de los datos del ejemplo, los expertos emplearon un software denominado "Programación por Resultados" (PROGRES), versión 1.1., propiedad de Tecnología para la Organización Pública -TOP- Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica, Asociación Civil, entidad a la que se hallan vinculados profesionalmente. Dicho sistema es compatible con la GPP, en cuanto que permite incorporar automáticamente a la misma, en carácter de ejemplo, cualquier proyecto cuya información haya sido procesada mediante su uso. A los efectos de proporcionar esta facilidad a la Subsecretaría de Planeamiento, los expertos le hicieron entrega a la misma de una versión del Sistema Progres, con autorización expresa de TOP y a título gratuito, lo cual se halla fuera del alcance de los resultados contemplados en el contrato oportunamente suscrito entre los expertos y el Consejo Federal de Inversiones.

Este sistema, si es empleado por la Subsecretaría de Planeamiento en la formulación de sucesivos proyectos, permitirá el enriquecimiento futuro de la GPP, incorporándole la formulación de los mismos como ejemplos adicionales al elaborado por los expertos.

### 3. Capacitación y asistencia técnica.

Las actividades de capacitación de usuarios fueron realizadas en diferentes etapas. Una primera consistió en un seminario de dos días de duración, efectuado los días 5 y 6 de setiembre pasado, al que asistieron funcionarios de la Subsecretaría de Planeamiento, la Secretaría General de la Gobernación, el Ministerio e Hacienda y Finanzas, la Dirección General de Personal y la Dirección General de Rentas y la Dirección General de Catastro y el Ing. Alfredo Sánchez, miembro de la Unidad

Ejecutora Central del Programa de Saneamiento Financiero y Desarrollo Económico de las Provincias Argentinas (Se incluye temario del taller como Anexo 1).

En dicho seminario se transmitió a los participantes la metodología de formulación de proyectos contenida en la GPP, se definió una versión preliminar del ejemplo, la cual sirvió de base para el desarrollo del mismo por parte de los expertos.

La segunda etapa del proceso de capacitación fue realizada el pasado 11 de octubre, en la cual se procedió a la capacitación de tres personas seleccionadas por la Subsecretaría de Planeamiento en el uso de la GPP desde el punto de vista computacional y se identificaron los ajustes y adaptaciones requeridas.

Sin perjuicio de estas dos acciones específicamente orientadas a la capacitación, ésta también se produjo a todo lo largo del proyecto, debido al esquema de trabajo y discusión empleado.

## 2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Con posterioridad a la actividad de capacitación efectuada el pasado 11.10., se procedió a la realización de los ajustes identificados como necesarios, los cuales fueron realizados posteriormente por los expertos e incorporados a la versión de la GPP que se anexa al presente informe.

Si bien el objeto de la presente cooperación técnica es el desarrollo y transferencia de metodologías e instrumentos y no el efectuar diagnósticos que lleven a la formulación de conclusiones y recomendaciones, creemos útil incluir, a título de comentario constructivo, algunas recomendaciones.

- a) Estimamos que la Provincia no cuenta actualmente con toda la capacidad institucional para la identificación, formulación, seguimiento y control de proyectos que necesitaría en esta etapa.

Consideramos que las herramientas que fueron aportadas a través de la presente cooperación pueden ser más fructíferamente aprovechadas cuanto más dicha capacidad institucional sea reforzada.

- b) En ese orden de ideas, consideramos conveniente reforzar política y operativamente el "Programa de Organización y Modernización del Estado", formalmente institucionalizado en la Provincia, a fin de que actúe como el nivel de articulación política y estratégica de las acciones de reforma del Estado. En una cooperación técnica anterior, realizada también por el Consejo Federal de Inversiones, se incluye de manera muy detallada esta sugerencia.
- c) En el marco de la recomendación anterior, y en caso de que la Provincia materialice su incorporación al Programa



de Saneamiento Financiero y Desarrollo Económico de las Provincias Argentinas, recomendamos fortalecer su Unidad Ejecutora Provincial e incorporar a la misma las metodologías de formulación desarrolladas.

Estimamos de especial importancia la normalización de las metodologías de formulación de proyectos, toda vez que ello es necesario para su permanente adecuación y mejoramiento y permite la adecuada evaluación previa y control posterior de los mismos.

Una síntesis de las recomendaciones podría expresarse como: "Crear una efectiva instancia política que coordine y articule estratégicamente los proyectos que se realicen y fortalecer la capacidad técnica para formular, administrar y controlar dichos proyectos".

Estimamos que los elementos desarrollados en la presente cooperación sólo podrán ser integralmente aprovechados en tal contexto.

## ANEXO 1

### Taller de trabajo: "FORMULACION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS".

#### 1 Temario.

- a- Aspectos conceptuales sobre formulación de programas y proyectos. Aplicación a casos referidos a la reforma administrativa.
- b- Aspectos metodológicos y técnicos de la formulación.
- c- Desarrollo de ejercicio didáctico de formulación de dos proyectos previamente definidos.
- d- Definición del plan de trabajo para que cada subgrupo realice la formulación de los proyectos seleccionados según la metodología empleada en el ejercicio didáctico.

#### 2 Metodología.

- a- Formación de dos subgrupos de trabajo, en los que participarán los funcionarios afectados a la posterior formulación de los proyectos. Se prevé, además la participación de otros funcionarios en el taller.
- b- Empleo de soportes informáticos y escritos como apoyo didáctico durante el taller e instructivo para la tarea posterior.
- c- Presentación, a las autoridades políticas involucradas, del esquema previsto para los proyectos a formular.

#### 3 Participantes.

- a- Responsables de la coordinación del proceso de formulación de proyectos de reforma administrativa.
- b- Funcionarios asignados al proceso de formulación.
- c- Funcionarios cuya participación se considere conveniente para apoyar el proceso.

ANEXO 2

- 1 GUIA PARA LA FORMULACION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS (GPP).
- 2 SOPORTE MAGNETICO DE LA GPP.

GUIA PARA LA FORMULACION  
DE  
PROGRAMAS Y PROYECTOS  
- GPP -

Versión 1 - Octubre 1990

Por Jorge Hintze

GUIA PARA LA FORMULACION  
DE  
PROGRAMAS Y PROYECTOS

- GPP -

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
I- INDICE GENERAL DE UN PROGRAMA O PROYECTO	4
II- INDICE DE UN COMPONENTE DE UN PROGRAMA O PROYECTO	6
III- INFORMACION CONCEPTUAL E INSTRUCTIVOS PARA LA FORMULACION DE UN PROGRAMA O PROYECTO.	7
IV- INFORMACION CONCEPTUAL E INSTRUCTIVOS PARA LA FORMULACION DEL COMPONENTE DE UN PROGRAMA O PROYECTO.	30

ANEXOS

- 1 MANUAL DE ROLES
- 2 EJEMPLO DE FORMULACION DE UN PROYECTO

## INTRODUCCION

La GUIA PARA LA FORMULACION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS (en adelante GPP) es un manual, presentado en forma computadorizada, destinado a proporcionar ayuda conceptual e instrucciones prácticas a quienes deban definir contenidos de programas o proyectos en las administraciones públicas.

Está orientada hacia la formulación de programas y proyectos de asistencia técnica, reforma administrativa y gestión de organismos públicos, más que hacia la de proyectos de inversión, ingeniería y similares.

La GPP contiene:

- \* Un conjunto de indicaciones operativas relativas al manejo de la guía en el computador. Son muy sencillas y aparecen permanentemente en la pantalla del computador.
- \* Un conjunto de instrucciones prácticas, observaciones conceptuales y ejemplos didácticos sobre la formulación de programas o proyectos.

El "menú principal" de la GPP, o "repertorio de opciones" es un listado de puntos que pueden conformar el índice del documento de formulación de un programa o proyecto.

Para cada uno de los puntos de este índice, que aparecerá en una próxima pantalla, Ud puede acceder, siguiendo las indicaciones operativas, a:

- \* Instrucciones prácticas sobre la elaboración del documento de programa o proyecto en este punto.
- \* Información de tipo conceptual, si es necesario.
- \* Ejemplo.

Finalmente, Ud puede imprimir el ejemplo de formulación que figura en la GPP.

La presente versión impresa de la GPP fue ordenada como un manual que permita su consulta directa, en caso de no disponerse de la versión computadorizada. No obstante, su diseño no ha sido realizado con este fin, motivo por el cual el presente documento no debe ser considerado un manual tradicional sino una documentación de un instrumento computacional, sin el cual no puede ser comprendido totalmente.

Los siguientes comentarios se refieren a la versión "en papel" que constituye el presente documento.

Una primera parte contiene un modelo indicativo de índice del documento de formulación de un programa o proyecto y de un componente del mismo (sub programa, proyecto o sub proyecto).

Una segunda parte de contiene los comentarios, instrucciones y

recomendaciones operativas para elaborar el documento de formulación de un programa o proyecto según los puntos contemplados en el índice de la GPP. Este tema requiere algunas precisiones:

- a) Se ha seguido el criterio de incluir siempre primero, en cada uno de los puntos, -y con relativo detalle- los aspectos necesarios para generar los "inputs" (comentarios conceptuales e informaciones y contenidos que debe obtener o producir el formulador del programa o proyecto, tales como políticas, objetivos, actividades, recursos, resultados, etc.). En cada caso se indican los datos específicos que requiere el registro de cada "input", de modo tal que resulte simple, si es preciso, elaborar planillas o formularios de trabajo.
- b) En los puntos que lo requieren, y con menos detalle explicativo, se incluyen indicaciones sobre la elaboración de los "outputs" (informaciones que deben generarse en el proceso de formulación, tales como presupuestos, cronogramas, cuadros de recursos, etc.). Se supone que, contando con adecuados y completos insumos de información, el formulador de un programa o proyecto podrá emplear las técnicas de elaboración presupuestaria, programación de actividades y similares que le resulten necesarias en cada caso.
- c) Salvo excepciones, no se ilustran los conceptos con ejemplos intercalados en el texto. Ello hace necesario que el uso de la GPP se complemente con la consulta de un ejemplo (o caso real) completo de programa o proyecto formulado con la metodología de la misma. Se optó por este esquema dado que permite al usuario de la GPP seleccionar ejemplos cercanos o similares al tipo de programa o proyecto que deba formular.
- d) Se ha prestado especial atención a la consistencia lógica entre los diferentes aspectos de la formulación. El lector podrá apreciar, por ejemplo, que en el registro de un objetivo específico se incluye la indicación del objetivo general al que contribuye; en el registro de cada resultado a obtener se toma nota de las actividades mediante las cuales será logrado, y así sucesivamente. Ello ayuda a realizar, paso a paso, los encadenamientos necesarios para realizar una formulación coherente y detectar vacíos e inconsistencias, tales como incluir resultados para los cuales no se han previsto todas las actividades (y por lo tanto recursos) necesarias, y otros muy comunes en este tipo de tareas.

Por otra parte, esta consistencia lógica de los datos es indispensable si el formulador del programa o proyecto emplea un sistema computadorizado como herramienta o soporte para la tarea de formulación del programa o proyecto. Un software de este tipo requerirá el ingreso de los "inputs" (desde políticas y objetivos hasta actividades, recursos y resultados) y producirá el documento de formulación del programa o proyecto (o sea el conjunto de "outputs", que incluyen los cronogramas, presupuestos, etc.). Esta clase de herramientas informáticas, por su propia incapacidad para procesar inconsistencias, obliga a un cuidadoso manejo de la coherencia de la información que se les ingrese.



I- INDICE GENERAL DE UN PROGRAMA O PROYECTO

INSTITUCION: .....  
 PROGRAMA O PROYECTO: .....

ANTECEDENTES.1. ENCUADRE ESTRATEGICO.

- 1.1 Principales políticas de referencia.
- 1.2 Objetivos generales.
- 1.3 Aspectos contextuales.
- 1.4 Objetivos específicos.

2. PLAN DE TRABAJO GENERAL.

- 2.1. División en componentes.
- 2.2. Actividades.
  - 2.2.1. Resumen del plan de trabajo.
  - 2.2.2. Detalle de las actividades específicas del programa o proyecto.

3. ORGANIZACION.

- 3.1. Estructura organizativa.
- 3.2. Distribución de responsabilidades.

4. RECURSOS.

- 4.1. Articulación con otras áreas.
- 4.2. Recursos requeridos.
  - 4.2.1. Resumen general de requerimientos.
  - 4.2.2. Resumen de requerimientos de recursos humanos.
  - 4.2.3. Otros recursos e inversiones.

5. RESULTADOS.

- 5.1. Cronograma de resultados.

6. CONTROL.7. ESQUEMA DE PUESTA EN MARCHA.ANEXOSA- CUADROS COMPLEMENTARIOS

- 1 Cronograma general de actividades.
- 2 Resultados segun actividades.

B- FORMULACION DETALLADA DE LOS COMPONENTES

- Componente 1
- Componente N

C MANUAL DE ROLES



## II- INDICE DE UN COMPONENTE DE UN PROGRAMA O PROYECTO

COMPONENTE: .....

1. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

2. PLAN DE TRABAJO.

2.1. Cronograma de actividades.

2.2. Descripción de actividades.

3. ORGANIZACION.

3.1. Estructura organizativa.

3.2. Distribución de responsabilidades.

4. RECURSOS.

4.1. Articulación del componente con otras áreas.

4.2. Recursos humanos.

4.3. Otros recursos e inversiones.

5. RESULTADOS.

5.1. Cronograma de resultados.

5.2. Descripción de resultados.

6. CONTROL.

6.1. Principales aspectos a controlar.

### III- INFORMACION CONCEPTUAL E INSTRUCTIVOS PARA LA FORMULACION DE UN PROGRAMA O PROYECTO.

#### IDENTIFICACION DE INSTITUCION Y PROGRAMA O PROYECTO A FORMULAR

##### INSTITUCION

La coordinación de cada programa o proyecto, en las Administraciones Públicas, debe hallarse bajo la responsabilidad de alguna de sus instituciones permanentes, o, eventualmente, crearse alguna instancia formal (comisión, comité, etc.) que cumpla este rol.

La decisión de la institución o instancia formal de la que el programa o proyecto debe depender es importante, toda vez que ello incidirá significativamente sobre las posibilidades de acción y articulación con otras áreas con las que deba interactuar. Debe tomarse en cuenta que, si el programa o proyecto depende de una instancia jerárquicamente importante - por ejemplo la oficina del Ministro del área- ello facilitará probablemente el manejo interinstitucional de ciertos aspectos pero, salvo excepciones, no podrá esperarse que dicho Ministro actúe cotidianamente como contraparte política.

#### REGISTRO DE UNA INSTITUCION

Código de Institución: Utilice un código numérico que le resulte conveniente.

Nombre: Denominación formal de la institución, tal como desea que aparezca en los listados e informes.

#### PROGRAMA O PROYECTO

El programa y el proyecto son dos modalidades de planificación y gestión de emprendimientos cuya conveniencia está probada para algunas de las actividades que las Administraciones Públicas deben realizar. Según los objetivos y plazos que se requieran lograr y cumplir puede ser más adecuada una u otra de estas modalidades.

##### \* Proyecto.

Es la organización del trabajo basada en la asignación de recursos a resultados específicos, acotados en el tiempo.

La identificación de las actividades representa una opción técnica o práctica en función del logro de los resultados con los recursos necesarios y/o disponibles, y se establece generalmente mediante técnicas de planificación y programación que distribuyen secuencias de acciones a lo largo del tiempo, como por ejemplo las de programación por camino crítico y equivalentes. La naturaleza de las actividades usualmente no es rutinaria, y va cambiando a lo largo del desarrollo de cada proyecto.

La identificación de los recursos necesarios se hace en función de las actividades, y suele cambiar en la medida en que éstas varían a lo largo de un proyecto.

\* Programa.

Es la organización del trabajo basada en la asignación de recursos (dentro de la estructura organizativa de una o más instituciones), a resultados específicos y determinables, pero no necesariamente acotados en el tiempo, como en el caso de los proyectos, sino que pueden mantenerse o incrementarse mientras persista la necesidad que les dió lugar.

Un programa, en este sentido, es como un proyecto que en vez de desaparecer como organización cuando logra su objetivo, permanece funcionando, repitiendo el logro de sus resultados mientras sea necesario.

Una de las características distintivas de esta modalidad de trabajo es que "corta" diversas áreas de la o las organizaciones donde se desarrolla, utilizando parcialmente sus recursos. Un programa, además, puede contar con recursos propios, independientes de los que le son aportados.

Otra característica de la modalidad de trabajo por programa es que requiere de especiales herramientas gerenciales y de asignación de recursos, tales como la existencia de gerencia o dirección identificables, presupuestos por programa, diferenciación entre la asignación de recursos propios del programa e imputación de recursos de otras áreas u organizaciones, etc.

Esencialmente, la modalidad de trabajo por programa es una herramienta organizativa cuya finalidad es lograr resultados articulando actividades de áreas diferentes de una o más organizaciones, a diferencia de la modalidad por proyecto, cuyo propósito es articular recursos para el logro de resultados puntuales y acotados en el tiempo.

#### REGISTRO DE UN PROGRAMA O PROYECTO

Código: Utilice un código numérico que le resulte conveniente.

Título: Denominación formal del programa o proyecto, tal como desea que aparezca en los listados e informes.

#### ANTECEDENTES

El registro de los antecedentes debe reseñar las circunstancias que dieron lugar a la formulación del programa o proyecto.

## 1. ENCUADRE ESTRATEGICO

Los programas y proyectos, en las Administraciones Públicas, deben hallarse claramente encuadrados en las políticas y objetivos de las mismas, y relacionados con los estados de situación actuales y escenarios previstos.

Este aspecto, frecuentemente considerado en forma insuficiente, conforma el "encuadre estratégico" programa o proyecto, que se desarrolla en detalle en los próximos puntos.

En esencia, la definición del encuadre estratégico es el proceso mediante el cual: a) se identifican las políticas contextuales; b) se explicitan las políticas institucionales; c) se evalúan los escenarios contextuales actuales y futuros probables; d) se establecen los objetivos finales o de desarrollo de mediano y/o largo plazo a los que el accionar del programa o proyecto y, a través de éste, la institución responsable contribuirá y e) se formulan los objetivos específicos a producir.

### Priorización de políticas, objetivos generales y específicos.

Uno de los aspectos más críticos en la definición del encuadre estratégico de un programa o proyecto es la explicitación de las prioridades relativas de las políticas y los objetivos. De hecho, esta tarea es uno de los componentes esenciales en la planificación estratégica de los gobiernos y las instituciones públicas.

Por prioridad relativa se entiende un orden de subordinación o condicionamiento entre las políticas y los objetivos generales y específicos a través de los cuales podrían ejecutarse. Cuando las políticas se hallan formalizadas la prioridad suele estar implícita en la jerarquía jurídica del instrumento normativo que las respalda: por ejemplo una política enunciada en una ley debería ser considerada prioritaria respecto de una establecida mediante un decreto, y así sucesivamente. No obstante, es muy probable que muchas de las políticas y objetivos que deban ser incluidos en el encuadre estratégico de los programas y proyectos no se hallen formalizados, de modo que es preciso estimar y proponer algún esquema de prioridades ello debe hacerse en primera instancia para las políticas y luego, en consecuencia, para los objetivos generales vinculados a ellas y, finalmente, para los objetivos específicos a través de los cuales el programa o proyecto contribuirá al logro de aquéllos.

Algunas veces la prioridad relativa de las políticas resulta más o menos obvia: por ejemplo una política que haga referencia a la promoción del consumo de gas natural respecto de otras fuentes de energía podrá ser considerada prioritaria respecto de otra que promueva la utilización del gas en el transporte urbano, simplemente por estar la segunda incluida en el alcance de la primera. Otras veces, sin embargo, las políticas seleccionadas en la formulación de un programa o proyecto suelen ser contradictorias o incompatibles entre sí. Una política que, por ejemplo, se oriente a promover el

desarrollo sectorial muy frecuentemente se opondrá otra que privilegie el desarrollo regional, si su aplicación presupone el empleo de los mismos recursos escasos. Es muy importante, en consecuencia, señalar el orden de prioridad o jerarquía con que el programa las considera, a fin de explicitar los criterios con los que se incluirán o se privilegiará la asignación de recursos a los objetivos a lograr.

Cuando se ha establecido la prioridad relativa de las políticas, debe hacerse lo propio con los objetivos generales y específicos.

### 1.1 Principales políticas de referencia.

Las políticas, en el sentido con que se emplean en la GPP, son conjuntos de lineamientos valorativos que orientan la toma de decisiones. En este sentido, una política no indica lo que debe hacerse, (ni el modo en que debe hacerse), sino lo que es "bueno" o "malo" al respecto.

Por ejemplo "Promover el desarrollo de determinadas tecnologías" es una expresión de política que indica que todo lo que contribuya a ello será bueno, y malo todo lo que se le oponga. No indica los resultados a lograr, ni la manera en que deben lograrse.

Suele ser importante discriminar si la determinación de las políticas de referencia del programa o proyecto se hallan dentro de las atribuciones de la institución de la que éste depende o no.

#### Política externa o contextual.

Política cuya fuente es externa a la institución que se hará responsable del programa o proyecto, pero se refiere o afecta a la misma, representando el marco en que deben formularse las políticas institucionales.

#### Política institucional general.

Política cuya fuente y alcance se refieren a una institución determinada.

En este sentido, las políticas institucionales se refieren a la propia organización, a su funcionamiento, a la interpretación de su encuadramiento en políticas de mayor alcance, etc.

### REGISTRO DE UNA POLITICA

Código: Utilice un código numérico que le resulte conveniente.

Descripción:

Registre la política tal como desea que aparezca en los

documentos de formulación del programa o proyecto. Es frecuente el empleo de palabras tales como "promover" o "priorizar" respecto de acciones o situaciones consideradas deseables.

Nota: Los datos registrados hasta este punto son suficientes para la identificación de la política. Los que se indican a continuación pueden ser considerados complementarios o ampliatorios de la caracterización de la misma.

#### La política es I o E?:

Indique si la política debe ser considerada propia de la institución de la que depende el programa o proyecto externa, es decir, de un alcance mayor al del ámbito de acción institucional. Por ejemplo, una política orientada a promover el desarrollo de un sector será usualmente considerada "externa" para cada institución del mismo, toda vez que seguramente trascenderá el alcance de acción de cada una de ellas. Una política orientadora de las acciones de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria podría, en cambio ser considerada "institucional" para una entidad del sector agropecuario dedicada a este tipo de tareas.

#### Tipo de política externa:

Es posible clasificar las políticas externas según diversos criterios, en función de las necesidades de la formulación del programa o proyecto. Para ello Ud. debe construir la clasificación que necesite (por ejemplo "Nacional", "Sectorial", "Regional", "Provincial", etc.)

El hecho de clasificar las políticas según tipo no es una operación meramente formal: ayuda a identificar vacíos en la percepción del encuadre estratégico y definir un marco global coherente.

#### Está formalizada?

Algunas veces las políticas cuentan con un soporte normativo formal (leyes, decretos, resoluciones, etc.). En tal caso, identifique la norma correspondiente.

Tome en cuenta que la ausencia de soporte normativo expreso no significa necesariamente menor peso o prioridad de la política.

### 1.2 Objetivos generales.

Un objetivo es la descripción de una situación o escenario futuro, expresada en términos observables (cuantitativos y/o cualitativos), y ubicado en el tiempo.

En este sentido puede decirse que un objetivo siempre presupone una política (explícita o implícita), y constituye una interpretación y operacionalización de ésta.

Objetivo general (o "final" o "de desarrollo") son aquellos a los que el programa o proyecto puede contribuir con sus actividades y resultados, pero que no está en condiciones de lograr integralmente con los recursos y/o atribuciones de que dispone.

#### REGISTRO DE UN OBJETIVO GENERAL

Código: Utilice un código numérico que le resulte conveniente.

Descripción:

Registre el objetivo tal como desea que aparezca en los documentos de formulación del programa o proyecto.

Nota: Los datos registrados hasta este punto son suficientes para la identificación del objetivo general. Los que se indican a continuación pueden ser considerados complementarios o ampliatorios de la caracterización del mismo.

Prioridad:

Registre en este punto un orden o número de prioridad relativa de este objetivo respecto de los demás.

Políticas de referencia:

Registre los códigos de las políticas que considera que justifican y avalan el objetivo general.

Aspectos contextuales:

Si no ha registrado aspectos contextuales hasta este momento de la formulación, esta operación podrá ser realizada más adelante. En caso positivo, indique aquellas variables de cuyo comportamiento depende la validez de la inclusión del objetivo general en el programa o proyecto.

### 1.3 Aspectos contextuales.

Los aspectos o variables contextuales son aquellas características del entorno del programa o proyecto que comprometen o condicionan de un modo u otro la validez de su formulación. Por ejemplo, para el caso de un proyecto cuyos objetivos se relacionen con el incremento de las exportaciones, un aspecto o variable contextual cuya situación actual e hipótesis de comportamiento futuro no puede ser dejado de considerar es el tipo de cambio. De hecho, la formulación de un proyecto de estas características tendrá validez dentro de ciertos valores de tipo de cambio y no en otras.

En la identificación de los aspectos contextuales a

considerar no debe considerarse la manera en que se supone que el mismo programa o proyecto podría influir sobre ellos, lo cual, si fuera el caso, figurará en el punto correspondiente a los objetivos generales o específicos.

#### REGISTRO DE UN ASPECTO O VARIABLE CONTEXTUAL

Código: Utilice un código numérico que le resulte conveniente.

Identificación del aspecto contextual:

Identifique y, si es necesario, describa la variable o aspecto contextual en términos concretos y observables.

Situación actual:

Indique el estado actual del aspecto contextual o variable al momento de formular el programa o proyecto. Si es probable que presente modificaciones significativas en el corto plazo (por ejemplo el tipo de cambio en economías inflacionarias), incluya las observaciones necesarias.

Hipótesis de comportamiento:

Indique los estados del aspecto considerado dentro de los cuales se considera válido el mantenimiento del programa o proyecto en los términos en que se lo está formulando.

#### 1.4 Objetivos específicos.

Un objetivo específico (o "instrumental") es la parte de un objetivo general que se halla dentro del campo de resultados que el programa o proyecto puede o espera producir.

Los objetivos específicos o instrumentales son, al igual que los objetivos generales, escenarios o situaciones futuras, acotadas en el tiempo, y expresados en términos observables, cuantitativos y/o cualitativos.

#### REGISTRO DE UN OBJETIVO ESPECIFICO

Código: Utilice un código numérico que le resulte conveniente.

Descripción:

Registre el objetivo específico tal como desea que aparezca en los documentos de formulación del programa o proyecto.

Prioridad:

Puede registrar en este punto un orden o número de



prioridad relativa de este objetivo específico respecto de los demás.

Objetivos generales con los que se vincula:

Registre los códigos de los objetivos generales a cuyo logro considera que contribuye el objetivo específico. En la pantalla aparecerá el listado de objetivos generales que se han identificado hasta el momento.

2. PLAN DE TRABAJO GENERAL.

El plan de trabajo general del programa o proyecto incluye dos aspectos de gran importancia:

- \* La identificación de los componentes en que el mismo requiere subdividirse para su mejor gestión (si ello es necesario) y
- \* el establecimiento de las actividades (tales como coordinación, administración general, etc.) que deben realizarse a nivel del mismo programa o proyecto, además de las previstas en cada uno de los componentes.

2.1. División en componentes.

Si es necesario para la mejor gestión, el programa puede ser dividido en diferentes componentes, según las siguientes posibilidades:

- \* Sub programas dependientes del programa.
- \* Proyectos dependientes del programa.
- \* Proyectos dependientes de subprogramas.
- \* Sub proyectos dependientes de proyectos.

Cabe recordar que también es posible la existencia de proyectos que no formen parte de un programa.

La división en componentes tiene, entre otras, dos importantes finalidades:

- 1) Determinar las partes en que se dividirá la estructura organizativa del programa o proyecto y
- 2) sectorizar el presupuesto del mismo.

Los criterios a tomar en cuenta en la decisión de dividir un programa o proyecto en diferentes componentes son muy variados. Uno de ellos se refiere a la conveniencia desde el punto de vista gerencial, esto es, el manejo de la gestión. Otros se refieren a las diferencias en las prioridades que tengan los aspectos relacionados con distintos componentes, lo cual podría hacer conveniente manejarlos por separado.

Sin perjuicio de lo anterior, la subdivisión del programa o proyecto en componentes debe cumplir con los siguientes requisitos básicos:

\* Producción de resultados.

Cada componente debe originar productos específicos claramente identificables. Estos productos constituyen los resultados concretos del subprograma o proyecto, mediante los cuales éste contribuye al logro de los objetivos generales del programa o proyecto del que forman parte.

\* Usuarios identificables.

Los productos específicos de cada componente deben estar destinados, directa o indirectamente, a usuarios externos al programa o proyecto, sin perjuicio de que sean también usuarios otros componentes del mismo.

\* Asignabilidad de recursos en forma discriminada y controlable.

Los recursos deben poder ser asignados en forma totalmente discriminada respecto de otros componente. Si no es posible identificar la proporción en que se requiere utilizar los recursos para cada componente no será posible realizar posteriormente el control de la gestión.

#### REGISTRO DE UN COMPONENTE

Código: Utilice un código numérico que le resulte conveniente.

Título: Denominación formal del componente, tal como desea que aparezca en los listados e informes.

Justificación:

Indique las principales razones por las que se considera conveniente identificar el componente, tal como desea que aparezcan en la documentación de formulación del programa o proyecto.

#### 2.2. Actividades.

El plan de trabajo del programa o proyecto contiene actividades propias (además de las que se incluyan en los diversos componentes). Las actividades son acciones concretas que deben ser realizadas para lograr los objetivos específicos o para coordinar y controlar el programa o proyecto.

La definición de una actividad tiene cuatro condiciones básicas: 1) que consista en acciones, 2) que produzca total o parcialmente algún resultado identificable, 3)

que sea posible asignarle recursos, y 4) que sea posible acotarla en el tiempo.

De esta manera, las actividades son las unidades de análisis que permiten establecer las necesidades de recursos, asignar responsabilidades, controlar avance, establecer la articulación del componente con otras unidades organizativas de la institución en la que se encuentra o con terceros, etc.

Las actividades (a veces llamadas también "tareas", entre otras denominaciones) pueden ser descritas en forma muy global o agregada o más detallada y desagregadamente. Para ello se consideran tres niveles de desagregación:

- \* el nivel 1 es el más global,
- \* el nivel 2 permite desagregar cada actividad de nivel 1 en el número deseado de subactividades, y
- \* el nivel 3, a su vez, permite desagregar las actividades de nivel 2 de la misma manera.

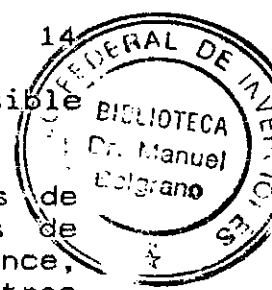
#### Tablas de tipos de actividad

Puede resultar conveniente clasificar las actividades a fin de facilitar posteriormente su análisis, presentar cronogramas resumidos, etc. Ello es particularmente útil cuando la formulación es muy detallada o cuenta con muchas actividades.

En este caso es preciso construir una tabla de tipos de actividad, la cual no debe corresponder a cada componente sino ser única para el programa o proyecto, a fin de permitir agrupar, bajo denominaciones comunes, las actividades de diferentes componentes.

El siguiente ejemplo puede servir de ilustración sobre posibles tipos de actividades:

<u>Cod.</u>	<u>Tipo</u>
1-	<u>Producción directa de resultados.</u> Permite clasificar las actividades que se orientan a producir los resultados previstos para el componente.
2-	<u>Planificación, administración y control.</u> Permite clasificar las actividades que se orientan a producir resultados "hacia adentro" del programa, o sea aquellas que se realizan para atender el propio funcionamiento.
3-	<u>Promoción y difusión.</u>



Permite clasificar las actividades que se orientan al mantenimiento de las relaciones con los usuarios o terceros en general.

4- Otras.

Otras tipologías posibles se orientan más a las fases del trabajo, como por ejemplo "Análisis", "Desarrollo Técnico", "Pruebas Piloto", "Implantación", "Seguimiento", etc.

REGISTRO DE UNA ACTIVIDAD

Código: Utilice un código numérico que le resulte conveniente.

Título: Denominación de la actividad, tal como desea que aparezca en los listados, cronogramas e informes.

Descripción:

Registre la actividad tal como desea que aparezca en los documentos de formulación del componente.

Fecha de inicio:

Día, mes y año.

Duración:

Meses y días de duración de la actividad.

Fecha de finalización:

Día, mes y año.

2.2.1. Resumen del plan de trabajo.

A partir de los datos antes mencionados, elabore un cronograma general, que permita una visión de conjunto de las actividades que se prevea realizar a nivel del mismo programa o proyecto y en cada uno de sus componentes.

El cronograma general debe, preferiblemente, mostrar las actividades clasificadas según tipo, e indicar las fechas de inicio y fin previstas y la duración.

2.2.2. Detalle de las actividades específicas del programa o proyecto.

Incluya una descripción de las actividades que se realizarán a nivel del mismo programa o proyecto. (Las descripciones de las que se hayan previsto para los componentes deben incluirse en los respectivos documentos de

formulación de los mismos).

### 3. ORGANIZACION.

La organización del programa o proyecto es el conjunto de arreglos mediante los cuales se distribuye la responsabilidad sobre los resultados, las atribuciones sobre el uso de los recursos y las funciones de coordinación y control.

Para definir la organización a nivel del programa o proyecto es conveniente haber establecido previamente la organización a nivel de los componentes, si los hubiera.

#### 3.1. Estructura organizativa.

La estructura organizativa del programa o proyecto es la determinación de las líneas jerárquicas mediante las cuales se prevé establecer la coordinación entre los diferentes responsables.

Para ello, es preciso identificar, además de las estructuras organizativas de cada uno de los componentes del programa o proyecto (si los hubiera), los roles de coordinación que se incluirán a nivel del mismo. Puede emplearse el manual de roles que se incluye en la GPP o elaborarse otro.

Este relacionamiento de todos los recursos humanos (del programa o proyecto y de los componentes en que puede estar subdividido) mediante líneas de dependencia jerárquica puede representarse como un organigrama.

Cada una de las funciones que corresponden a roles de coordinación se registran en este punto como "asignaciones de trabajo".

#### REGISTRO DE UNA ASIGNACION DE TRABAJO DE COORDINACION

Código: Utilice un código numérico que le resulte conveniente.

Rol:

Seleccione, del manual de roles, el que corresponda a la asignación de trabajo.

Denominación específica de la asignación de trabajo:

Denominación de la asignación de trabajo, tal como desea que aparezca en los listados, cronogramas e informes. La denominación puede ser la misma del rol o más específica o detallada. Por ejemplo, el rol podría ser "Coordinador de sub programa tipo B" y la denominación específica "Coordinador de sub programa XX".

Responsabilidades:

Detalle las responsabilidades que deberá asumir la

persona que se contrate para cubrir la asignación de trabajo, tal como debiera figurar en sus términos de referencia. (Ver punto 3.2. de este documento).

Depende de la asignación:

Registre el código de la asignación de trabajo de la que dependerá jerárquicamente.

La estructura organizativa de un programa o proyecto puede mostrarse de diversas maneras, entre otras: a) como un organigrama que grafique las líneas de dependencia jerárquica entre las diferentes funciones de organización y b) como un "inventario de organización", es decir, un listado en el que se indiquen las funciones de coordinación, su dependencia jerárquica, y la cantidad de recursos humanos que coordinará cada una de ellas.

3.2. Distribución de responsabilidades.

Las responsabilidades de las funciones de coordinación previstas en la estructura (y, si es necesario, para todos los recursos humanos) definen el alcance de la autoridad y resultados a producir que se distribuyen en la misma.

REGISTRO DE LA RESPONSABILIDAD DE CADA ASIGNACION DE TRABAJO

Describa las responsabilidades principales que deben cumplirse en la asignación de trabajo. Generalmente las responsabilidades que se describen para la asignación de trabajo son expresadas con mayor grado de detalle y especificidad que las correspondientes al rol con que cada asignación ha sido clasificada (ver manual de roles).

Incluya, en la formulación del programa o proyecto, las descripciones de las responsabilidades de las funciones de coordinación antes indentificadas en la estructura organizativa.

4. RECURSOS.

Los recursos necesarios para la realización de las actividades del programa o proyecto pueden ser clasificados, entre otras maneras, en las siguientes categorías:

- \* Recursos Humanos.
- \* "Otros recursos" (Materiales, servicios, etc.)
- \* Inversiones.

A su vez, los recursos pueden provenir tanto de los fondos o presupuesto que se prevea para el propio programa o proyecto, como de aportes de terceros (ver punto 4.1. "Articulación").

La discriminación de estos aspectos permite identificar los requerimientos globales del programa o proyecto, los aportes que realizarán los diferentes actores intervinientes, y la forma en que serán obtenidos (dinero o bienes y/o servicios).

#### 4.1. Articulación del programa o proyecto con otras áreas.

Los recursos que requiere un programa o proyecto, en un sentido amplio (tanto recursos humanos, materiales e inversiones como aportes de servicios, decisiones oportunas, etc.) pueden ser en parte obtenidos y financiados por el programa o proyecto mismo, o proporcionados por terceros.

Llamamos "articulación" al esquema de relaciones y vínculos que debe establecer el programa o proyecto con estos terceros para coordinar su accionar y para obtener parte de los recursos necesarios.

Los terceros son, esencialmente, otras instituciones diferentes de la que depende el programa o proyecto y/o áreas o unidades de ésta.

La articulación implica establecer no sólo la manera en que el programa o proyecto recibirá aportes de recursos y/o servicios por parte de otras unidades de la organización de la que forma parte u otras instituciones, sino también la manera en que se compartirá la responsabilidad por determinados aspectos.

Es muy frecuente que, cuando la articulación no está claramente definida los terceros relacionadas con el programa no realicen sus aportes en los términos necesarios; consideren que hacerlo no es una prioridad importante; hagan aportes oportunos pero a costa de dejar de cumplir adecuadamente sus tareas habituales, etc. De allí la gran importancia de definir cuidadosamente la articulación necesaria, y establecer adecuadamente los compromisos requeridos.

Una parte del proceso de articulación debe realizarse dentro de cada componente, y algunos aspectos más globales a nivel del mismo programa o proyecto.

A los efectos del proceso de formulación del programa o proyecto y sus componentes llamamos "articulación" a la definición precisa de cada uno de los aportes específicos que cada una de los terceros realizará para cada una de las actividades. De esta manera se identifica un listado de articulaciones, que cumple dos importantes funciones:

- 1) Desde el punto de vista de la relación del programa o proyecto con cada uno de los terceros, hace las veces de "contrato" -formalizado o no- que establece los aportes y corresponsabilidades convenidas.

- 2) Desde el punto de vista de la formulación, es el modo en que se identifican claramente los recursos a aportar por terceros, con sus costos, tiempos, etc.

#### REGISTRO DE UNA ARTICULACION

Código: Utilice un código numérico que le resulte conveniente.

Institución:

Indique la institución que realizará el aporte a registrar en la articulación.

Area participante:

Si es necesario, puede registrar una articulación con un área determinada de una institución (puede ser también la misma institución de la que depende el programa o proyecto).

Descripción:

Describa el contenido de los aportes que la institución (o área de la misma) realizará para la ejecución de la actividad, tal como desea que aparezca en los listados y documentos del programa o proyecto.

#### 4.2. Recursos requeridos.

Los recursos requeridos por el programa o proyecto en su conjunto se componen de los recursos previstos para cada uno de los componentes, más aquellos que correspondan a la misma coordinación del programa o proyecto.

Cuando un programa o proyecto ha sido dividido en componentes, el registro de la mayor parte de los recursos se hace a nivel de éstos.

El registro de los recursos debe relacionarse siempre a las actividades, ya que éstas son la unidad de consumo de los mismos, y el medio para el logro de los resultados. Por consiguiente, la definición de las necesidades de recursos debe ser un proceso cuidadoso y bastante detallado, mediante el cual, para cada actividad, se determina el requerimiento de recursos humanos y "otros recursos". (Generalmente las inversiones se asignan al programa o proyecto como conjunto y no a las actividades del mismo).

Una vez definidas las necesidades de recursos por actividad, se procede a la consolidación y agregación de la información.

Los requerimientos de recursos deben establecer, entre otros, dos aspectos:



- \* Cantidad del recurso necesario.
- \* Oportunidad.
- \* Costo.

A continuación se muestran los modelos de registro de los diferentes tipos de recursos.

#### REGISTRO DEL REQUERIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA ASIGNACION DE TRABAJO

Los recursos humanos necesarios, además de ser un requerimiento de para la ejecución de las actividades, conforman "asignaciones de trabajo", ya vistas en la estructura organizativa del programa o proyecto.

Los requerimientos de recursos humanos que se realizan en este punto corresponden a sólo una actividad. Si se requiere, para otra actividad, una asignación similar debe registrársela separadamente. (Esto es necesario para identificar y controlar los costos de las actividades, lo cual no sería posible si la misma asignación correspondiera a más de una actividad).

Realice la definición de los requerimientos de recursos humanos de la manera siguiente:

Código y título abreviado de la actividad:

Código y título abreviado de la asignación de trabajo:

Cantidad m/h d/h:

Cantidad de tiempo del recurso humano identificado en la asignación necesario para la actividad con que se la relacionará.

Fecha de inicio:

Día, mes y año en que se requiere incorporar el recurso humano. (Puede o no corresponder a la fecha de inicio de la actividad).

Duración lineal:

Meses y días de duración de la permanencia del recurso humano en la asignación de trabajo. (Puede o no corresponder a la fecha de inicio de la actividad).

Fecha de finalización:

Día, mes y año en que se prevé desincorporar el recurso humano de la asignación de trabajo. (Puede o no corresponder a la fecha de inicio de la actividad).

Origen:

Registre "Propio" (P) si el recurso humano deberá ser

financiado por el programa o proyecto y "Externo" (E) si será aportado por algún tercero, a través del proceso de articulación.

Nº de articulación:

En caso de que el origen sea externo registre el código de la articulación de la que provendrá.

Costo unitario:

Indique el costo/mes (en la moneda o unidad de valor definida oportunamente para toda la formulación del programa o proyecto).

REGISTRO DE UNA INVERSION

Código: Utilice un código numérico que le resulte conveniente.

Descripción del activo:

Describa el activo requerido tal como desea que aparezca en los listados y documentos del programa o proyecto.

Unidad de medida:

Indique la unidad en la que se establecerán los costos en caso de requerirse más de una unidad. En caso de ser suficiente a estos efectos la misma descripción del activo, indique "unidad" (por ejemplo, en el caso de los vehículos).

Cantidad requerida:

Cantidad de activos de la unidad de medida definida.

Tiempo de depreciación:

Meses en que será amortizado contablemente el activo.

Fecha de incorporación:

Día/mes/año en que se prevé la incorporación del activo al programa o proyecto.

REGISTRO DE UNA ASIGNACION DE "OTROS RECURSOS"

Código: Utilice un código numérico que le resulte conveniente.

Recurso correspondiente a la actividad:

Identifique la actividad a la que será asignado el recurso.

Descripción del recurso:

Describa el recurso requerido tal como desea que aparezca en los listados y documentos del programa o proyecto.

Unidad de medida:

Indique la unidad en la que se establecerán los costos en caso de requerirse más de una unidad. En caso de ser suficiente a estos efectos la misma descripción del recurso, indique "unidad".

Cantidad requerida:

Cantidad de recursos de la unidad de medida definida requeridos para la actividad.

Fecha de incorporación:

Día/mes/año en que se prevé la incorporación del recurso a la actividad. (Puede o no corresponder a la fecha de inicio de la actividad).

Duración:

Meses/días durante los cuales se utilizará el recurso. (Puede o no corresponder a la fecha de inicio de la actividad).

Origen (Propio o externo):

Indique si el recurso será financiado por el programa o proyecto ("P") o si será aportado por terceros ("E").

Compra, alquiler, otro:

Indique el modo de adquisición del recurso.

Articulación:

En caso de haber indicado "E" en el origen, registre el código o número de la articulación de la que provendrá el recurso. (En este punto se cuantifican los aportes de recursos previamente indicados en las articulaciones de manera cualitativa).

4.2.1. Resumen general de requerimientos.

A partir de la clara identificación de los recursos necesarios para los componentes y el mismo programa o proyecto, elabore un cuadro presupuestario resumido que indique las costos del programa o proyecto, discriminando:

- \* Tipo de recursos (humanos, "otros recursos" e inversiones).
- \* Origen (a ser financiados con fondos del

programa o proyecto "propios" o "aportados por terceros", es decir, a través de las articulaciones antes definidas).

- \* Afectación de los recursos (al programa o proyecto mismo o a sus componentes).

#### 4.2.2. Resumen de requerimientos de recursos humanos.

Indique, en un cuadro resumen, las cantidades requeridas de meses/hombre, según roles, con sus respectivos costos. Discrimine los recursos "propios" del programa o proyecto de los que aportarán terceros a través de las articulaciones.

#### 4.2.3. Otros recursos e inversiones.

Indique, en un cuadro resumen, los recursos materiales, servicios e inversiones que se requerirán, con sus correspondientes costos. Discrimine los recursos "propios" del programa o proyecto de los que aportarán terceros a través de las articulaciones.

### 5. RESULTADOS.

Los resultados son la forma concreta en que se espera considerar cumplidos o logrados los objetivos. De esta manera, puede decirse que la descripción de los resultados es la "operacionalización" de los objetivos.

#### REGISTRO DE UN RESULTADO

Código: Utilice un código numérico que le resulte conveniente.

#### Resultado correspondiente a las actividades:

Seleccione la o las actividades que producirán el resultado. Si las actividades fueron anteriormente seleccionadas para otros resultados, no deben seleccionarse para éste, a menos de anular la relación anterior.

#### Descripción:

Registre el resultado tal como desea que aparezca en los documentos de formulación del componente.

Nota: Los datos registrados hasta este punto son suficientes para la identificación del resultado. Los que se indican a continuación pueden ser considerados complementarios o ampliatorios de la caracterización del mismo.

#### Objetivos específicos:

Identifique el objetivo específico al que el resultado corresponde.

#### Indicadores de resultados:

Para el control y seguimiento del logro de los resultados es necesario definir los indicadores relevantes de su cumplimiento. Los principales indicadores que permiten controlar y evaluar el logro de resultados suelen tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- \* Calidad técnica del resultado (según criterios específicos en cada caso, dependientes de la índole del mismo).
- \* Cumplimiento de cantidades o volúmenes en los casos en que esto se aplica.
- \* Cumplimiento de plazos.
- \* Cantidad de recursos empleados y su relación con los previstos.
- \* Costos y su relación con los previstos.

#### 5.1. Cronograma de resultados.

Así como los cronogramas de actividades proporcionan un panorama general sobre las tareas y cargas de trabajo, la graficación temporal de los resultados permite visualizar claramente los momentos en que éstos se irán logrando a lo largo del programa o proyecto.

Incluya en este punto de la formulación del programa o proyecto un cronograma de los resultados a lograr. La fecha inicial debe ser la de inicio de la primera actividad que contribuye al logro del resultado, y la final la de terminación de su actividad más tardía.

### 6. CONTROL.

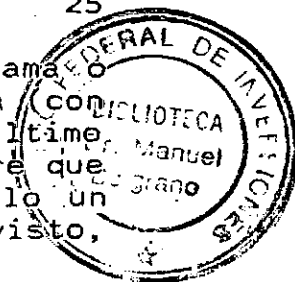
Todo programa o proyecto, y por lo tanto sus componentes, deben tener algún procedimiento de control que permita realizar las correcciones necesarias, y, al mismo tiempo, garantizar a las instancias que tienen al responsabilidad de aprobar su ejecución que tendrán información fidedigna para su seguimiento.

Las informaciones a incluir en el sistema de control sobre un programa o proyecto y sus componentes deben contemplar, como mínimo, los siguientes aspectos:

- \* Avance de las actividades.
- \* Uso de recursos.
- \* Logro de resultados.

La información que se genere sobre estos aspectos puede ser

entregada a sus usuarios (los responsables del programa o proyecto, en sus diferentes niveles) en forma rutinaria (con frecuencias establecidas) o por excepción. En este último caso, en forma a su vez "sistemática", es decir, siempre que se produzca algún evento determinado (como por ejemplo un desvío mayor a determinada magnitud respecto de lo previsto, etc.), o a requerimiento de los usuarios.



El objeto de este punto de la formulación del programa o proyecto y sus componentes es determinar qué informaciones se proveerán sobre la marcha del mismo y la modalidad en que esto se realizará. (Deben preverse, en el plan de trabajo, las actividades que permitirán mantener los controles, y los recursos que se insumirán para ello).

La evaluación de resultados, por otra parte, es el proceso de comparación de los resultados obtenidos con los objetivos deseados. Esta comparación puede ser realizada en términos generales o estratégicos, cuando se utilizan como patrón de referencia los objetivos finales o de desarrollo, de mediano o largo plazo, o en términos operativos, cuando se compara con los objetivos instrumentales, de corto plazo.

A diferencia del control, que se orienta a la verificación y registro de lo ocurrido, la evaluación de resultados es esencialmente valorativa.

El siguiente paso en la definición del esquema de control es la identificación de las variables de control.

#### REGISTRO DE UNA VARIABLE DE CONTROL

Código: Utilice un código numérico que le resulte conveniente.

Objeto o materia a controlar:

Describa el aspecto que se requiere controlar tal como desea que aparezca en los listados y documentos del programa o proyecto.

Se realizará control sistemático? (S/N)

El caso positivo (S) significa que el aspecto considerado será controlado en forma rutinaria, produciéndose informes o registros sobre el mismo en tales oportunidades.

En caso negativo indique (N), lo cual significa que el aspecto considerado será objeto de control por excepción.

Los controles sistemáticos deben ser suficientes para que los responsables por el programa o proyecto dispongan de información sobre las variables más relevantes necesarias para tomar decisiones sobre la marcha durante la ejecución.

Se realizará control por excepción a requerimiento?

En caso de que el esquema de control que se implantará en el

programa o proyecto prevea disponer constantemente de información sobre el aspecto considerado, a fin de proporcionarla en caso de que le sea requerida, indique (S), y (N) en caso negativo.

Casos especiales de alerta:

Registre en este punto si, para la variable de control considerada hay casos especiales en los que se informará puntualmente a los usuarios que se establezcan, en forma independiente de los otros controles previstos. Estos casos, que cumplen la función de "luces rojas", deben ser identificados en forma precisa. (Ejemplos: desvíos mayores a determinada magnitud en los gastos; retrasos mayores de determinado tiempo de el logro de determinados resultados, etc.).

7. ESQUEMA DE PUESTA EN MARCHA.

La puesta en marcha del programa o proyecto considera aquellas actividades y decisiones (previas a los cronogramas elaborados, y no consideradas en los cálculos de recursos) que se estima necesario mencionar y describir a fin de facilitar el inicio del emprendimiento.

REGISTRO DE UNA ACTIVIDAD DE PUESTA EN MARCHA

Código: Utilice un código numérico que le resulte conveniente.

Descripción:

Describa la actividades tal como desea que aparezca en los listados y documentos del programa o proyecto.

Incluya, si es necesario, estimaciones de costos.

ANEXOSA CUADROS COMPLEMENTARIOS1 Cronograma general de actividades.

Es un detalle de las actividades de cada uno de los componentes y de las que se realizan a nivel del programa o proyecto (generalmente las de coordinación, control y administración).

2 Resultados segun actividades.

Es un detalle de los resultados que se espera lograr, con indicación de las actividades que contribuirán directamente a su logro.

B- FORMULACION DETALLADA DE LOS COMPONENTES

Es el índice de los componentes (subprogramas, proyectos o subproyectos) que contenga el programa o proyecto. Los documentos de formulación detallada de los mismos conforma el cuerpo de este anexo.

C MANUAL DE ROLES

Descripciones de los roles que se emplearon para clasificar las funciones que cumplirán los recursos humanos a incorporar al programa o proyecto.

D- DIAGNOSTICO DE SITUACION

Los programas y proyectos pueden ser considerados respuesta a situaciones de déficit de una u otra naturaleza que hacen justificable su realización.

En este punto conviene incluir las conclusiones de los estudios, diagnósticos, etc. que aporten una descripción de la situación a la que el programa debe dar respuesta.



IV- INFORMACION CONCEPTUAL E INSTRUCTIVOS PARA LA FORMULACION DEL COMPONENTE DE UN PROGRAMA O PROYECTO.

La formulación de los componentes de un programa o proyecto tiene la misma estructura conceptual que la de éstos, siendo la diferencia esencial (con la excepción del punto "objetivos específicos",) sólo su alcance. Por tal motivo se aplican instructivos antes incluidos en el presente documento.

COMPONENTE: .....

1. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

REGISTRO DE UN OBJETIVO ESPECIFICO DEL COMPONENTE

Código: Utilice un código numérico que le resulte conveniente.

Descripción:

Registre el objetivo específico tal como desea que aparezca en los documentos de formulación del componente.

Prioridad:

Si lo considera necesario o conveniente, puede registrar en este punto un orden o número de prioridad relativa de este objetivo específico respecto de los demás dentro del componente.

Objetivos generales con los que se vincula:

Registre los códigos de los objetivos generales del programa o proyecto a cuyo logro considera que contribuye el objetivo específico del componente.

(Observe que los objetivos específicos del componente no se vinculan directamente con los objetivos específicos del programa o proyecto, sino con sus objetivos generales del mismo. Ello se debe a que es frecuente registrar como objetivos específicos del programa o proyecto a la lista de los objetivos específicos de los componentes).

NOTA: Para los pasos sucesivos, seguir las instrucciones correspondientes del punto III de la GPP.

2. PLAN DE TRABAJO.

- 2.1. Cronograma de actividades.
- 2.2. Descripción de actividades.

3. ORGANIZACION.

- 3.1. Estructura organizativa.
- 3.2. Distribución de responsabilidades.

4. RECURSOS.

- 4.1. Articulación del componente con otras áreas.
- 4.2. Recursos humanos.
- 4.3. Otros recursos e inversiones.

5. RESULTADOS.

- 5.1. Cronograma de resultados.
- 5.2. Descripción de resultados.

6. CONTROL.

- 6.1. Principales aspectos a controlar.

## ANEXO 1

## MANUAL DE ROLES

CONTENIDO

1. REFERENCIAS CONCEPTUALES Y REGISTRO DE NUEVOS ROLES
2. INDICE DE ROLES
3. DESCRIPCIONES DE ROLES

## 1. REFERENCIAS CONCEPTUALES Y REGISTRO DE NUEVOS ROLES.

Los roles son las tipificaciones de las diferentes funciones que cumplen los recursos humanos en los programas y proyectos.

El manual de roles incluido en la GPP contiene la identificación y descripción de más frecuentes.

Se ha considerado que los programas y proyectos podrían, si es preciso, clasificarse en cuatro niveles o grados de importancia (A, B, C y D). La determinación del tipo de programa o proyecto de que se trate generalmente sólo puede hacerse una vez que éste haya sido formulado, y se hayan establecido claramente sus alcances, recursos, resultados, etc.

Por consiguiente, los roles que hacen a funciones de gerencia o coordinación de los programas y proyectos, los cuales son esencialmente iguales en cuanto a sus funciones pero diferentes en cuanto a su nivel de responsabilidad, deben registrarse en forma tentativa, debiendo ajustarse una vez que se haya realizado la valoración final del programa y sus sub componentes.

Más adelante se incluye el índice del manual de roles de la GPP con su correspondiente descripción.

En caso de no encontrarse el rol requerido en el listado, deben identificarse y describirse los roles necesarios, de la siguiente manera:

### REGISTRO DE UN NUEVO ROL

Código:

Utilice un código numérico o alfabético que le resulte conveniente.

Título:

Denominación formal del rol, tal como desea que aparezca en los listados e informes.

Responsabilidades:

Describa las principales tareas y funciones que se requiere que realicen las personas a quienes se les asigne trabajo que se clasifique con el rol.

Experiencia laboral:

Describa la experiencia laboral (tipo y tiempo) que debe considerarse requisito mínimo y/o deseable para ocupar asignaciones de trabajo correspondientes al rol.

Educación:

Describa los requisitos educativos mínimos y/o deseables del rol.

Otros requisitos:

Indique cualquier otro requisito que considere necesario para

la clara descripción del rol.

2. INDICE DE ROLES

<u>CODIGO</u>	<u>DENOMINACION</u>
1	DIRECTOR O GERENTE DE PROGRAMA O PROYECTO
2	COORDINADOR GENERAL DE PROGRAMA O PROYECTO.
3	COORDINADOR DE SUBPROGRAMA O SUB PROYECTO.
4	EXPERTO NIVEL 1.
5	EXPERTO NIVEL 2.
6	EXPERTO NIVEL 3.
7	ASESOR.
8	ENCARGADO DE CONTROL Y REPROGRAMACION.
9	TECNICO.
10	AUXILIAR OPERATIVO DE PROGRAMA O PROYECTO.
11	ENCARGADO ADMINISTRATIVO.
12	ASISTENTE ADMINISTRATIVO.
13	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE PROGRAMA O PROYECTO.

### 3. DESCRIPCIONES DE ROLES

#### Código.    DESCRICION.

#### 1    DIRECTOR O GERENTE DE PROGRAMA O PROYECTO

\*    RESPONSABILIDADES:

Representar institucionalmente el programa o proyecto; gestionar y obtener recursos (humanos y/o materiales) y su correspondiente presupuesto; ejercer la máxima responsabilidad en la reprogramación de tareas y reasignación de recursos.

\*    EXPERIENCIA LABORAL:

Acreditar experiencia en la dirección de 2 a 3 programas o proyectos con similares requerimientos y actuación gerencial en planeamiento global y operativo de obras y/o emprendimientos organizacionales de largo alcance.

\*    EDUCACION:

Universitaria completa en materia afin al objetivo del programa o proyecto. Preferentemente conocimientos específicos sobre planificación y programación de actividades en los aspectos técnico, económico e institucional.

\*    OTROS REQUISITOS:

Capacidad de conducción de personal con alta delegación de autoridad, capacidad decisoria, aptitudes personales adecuadas a las exigencias institucionales de la función, capacidad de manejar las relaciones políticas requeridas.

#### 2    COORDINADOR GENERAL DE PROGRAMA O PROYECTO.

\*    RESPONSABILIDADES:

Ejercer la supervisión directa e indirecta del personal afectado al programa o proyecto; participar en todo el proceso de planificación de actividades, control de avance, utilización de recursos (materiales y humanos) y calidad de los mismos y en la evaluación de los resultados en función de los objetivos y metas previstas.

\*    EXPERIENCIA LABORAL:

Acreditar antecedentes en la coordinación general de 2 a 3 programas o proyectos similares. Actuación a nivel gerencial o como responsable técnico de primer nivel en el planeamiento operativo y ejecución de obras o emprendimientos organizac. de largo alcance, con responsabilidad sobre administración de recursos y control presupuestario.

\* EDUCACION:

Universitaria completa, en materia afín al objetivo del programa o proyecto. Conocimientos específicos sobre evaluación, control de avance y seguimientos de programas o proyectos.

\* OTROS REQUISITOS:

Capacidad de conducción de equipos de trabajo especializados, regularmente multidisciplinarios. Capacidad organizativa y decisoria. Aptitud para afrontar las exigencias institucionales de la función.

3 COORDINADOR DE SUB-PROGRAMA O SUB PROYECTO.

\* RESPONSABILIDADES:

Ejercer la conducción directa del personal afectado al sub-programa o subproyecto; participar en el proceso de planificación del programa; coordinar y/o ejecutar la planificación de detalle del componente y realizar el control de uso de recursos, avance y calidad del mismo.

\* EXPERIENCIA LABORAL:

En supervisión técnica de emprendimientos de similares exigencias.

\* EDUCACION:

Universitaria completa en disciplina afín al objetivo del sub-programa.

\* OTROS REQUISITOS:

Capacidad para la conducción directa de grupos de trabajo especializados.

4 EXPERTO NIVEL 1.

\* RESPONSABILIDADES:

Ejecución de actividades específicas que requieran de muy alto grado de especialización; elaboración de informes técnicos intermedios y finales; desarrollo de instrumentos técnicos relativos al programa o proyecto; capacitación del equipo del programa o proyecto y de usuarios externos.

Coordinación y supervisión eventual de otro personal de su especialidad, en cuyo caso la tarea será considerada "función de coordinación".

\* EXPERIENCIA LABORAL:

Acreditar antecedentes en similar función.



\* EDUCACION:

Universitaria completa en disciplina afín a la actividad a desarrollar.

\* OTROS REQUISITOS:

Capacidad organizativa y decisoria sobre su propia tarea; aptitud para integrar equipos de trabajo especializados con gran interrelación tanto en los objetivos individuales y generales como en la administración de los recursos disponibles; capacidad docente, de conducción y para desarrollar tareas de asesoramiento.

5 EXPERTO NIVEL 2.

\* RESPONSABILIDADES:

Ejecución de actividades específicas, cuando éstas requieren un grado mediano o alto de especialización; realizar el control primario de uso de recursos y avance en la o las actividades que ejecute y coordinar las mismas con otros responsables de actividad, aunque sin disponer de autoridad formal.

Coordinación y supervisión eventual de otro personal de su especialidad, en cuyo caso la tarea será considerada "función de coordinación".

\* EXPERIENCIA LABORAL:

Acreditar antecedentes en similar función como mínimo en 2 o 3 emprendimientos con las características del programa o proyecto.

\* EDUCACION:

Universitaria completa en disciplina afín a la actividad a desarrollar.

\* OTROS REQUISITOS:

Capacidad para organizar y ejecutar su propia tarea e integrar equipos de trabajo especializados con gran interrelación; capacidad docente, de conducción y para desarrollar tareas de asesoramiento.

6 EXPERTO NIVEL 3.

\* RESPONSABILIDADES:

Ejecutar actividades específicas cuando éstas requieren de un grado medio o bajo de especialización, dentro de los niveles de formación profesional o equivalente que puedan requerir asesoría técnica puntual; realizar el control primario de uso de recurso y avance de los

trabajos.

\* EXPERIENCIA LABORAL:

Haber desempeñado similar función como mínimo en un programas o proyecto de similares características.

\* EDUCACION:

Universitaria completa en carrera afín a la actividad a desarrollar.

\* OTROS REQUISITOS:

Capacidad para organizar y controlar su propia tarea bajo supervisión general. Aptitud personal para integrar equipos de trabajo normalmente multidisciplinarios.

7 ASESOR.

\* RESPONSABILIDADES:

Prestar asesoramiento especializado al personal que desempeña roles de Dirección, Coordinación y Expertos, normalmente por períodos de corta duración, sin que tal acción implique responsabilidad ni autoridad sobre las actividades realizadas; formular recomendaciones respecto de alternativas de desarrollo de actividades, opciones en su planificación y fijación de prioridades; evaluar las tareas efectuadas y sus posibles consecuencias, tanto en sus aspectos globales como técnicos concretos; aportar elementos y apoyo a la evaluación y control de programas y proyectos.

\* EXPERIENCIA LABORAL:

Mínimo cinco a diez años en su especialidad.

\* EDUCACION:

Universitarao completo o equivalente. Conocimientos técnicos y formación muy amplia sobre los temas objeto de asesoramiento.

\* OTROS REQUISITOS:

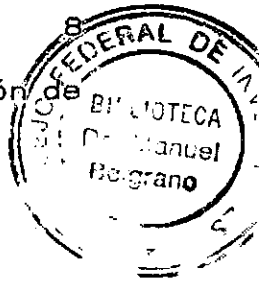
Muy buena capacidad de transmisión de conocimientos; muy buena capacidad de evaluación.

8 ENCARGADO DE CONTROL Y REPROGRAMACION.

\* RESPONSABILIDADES:

Efectuar el control de avance de las actividades y control de uso de recursos humanos y materiales; controlar y analizar los desvíos producidos en la programación original; producir y someter a la decisión de la Coordinación General del programa o proyecto la

reprogramación de actividades necesaria, reasignación de recursos, tiempos, actividades, etc.



\* EXPERIENCIA LABORAL:

Mínima tres en funciones similares.

\* EDUCACION:

Preferiblemente universitaria completa o equivalente. Buenos conocimientos de control y programación de actividades con técnicas tipo PERT, CPM, o similares; buenos conocimientos sobre uso de herramientas informáticas de planificación y control de programas o proyectos.

\* OTROS REQUISITOS:

Capacidad analítica y adecuado manejo personal.

9 TECNICO.

\* RESPONSABILIDADES:

Ejecutar actividades específicas en distintas especialidades, cuyo control primario de uso de recursos y avance es realizado por otras personas, implicando el desarrollo de las mismas el manejo de técnicas concretas que pueden obtenerse mediante capacitación y/o experiencia, pero no requieren nivel profesional (independientemente que la persona disponga o no de tal formación).

\* EXPERIENCIA LABORAL:

Mínimo dos años en tareas similares.

\* EDUCACION: Secundaria completa. Conocimientos específicos en la especialidad correspondiente a las actividades que debe desarrollar.

\* OTROS REQUISITOS:

Capacidad para organizar y controlar su propio trabajo bajo de supervisión general. Aptitud personal para integrar equipos de trabajos.

10 AUXILIAR OPERATIVO DE PROGRAMA O PROYECTO.

\* RESPONSABILIDADES:

Ejecución de actividades específicas, bajo supervisión técnica directa, cuando éstas son de tipo manual o físico, tales como la operación de equipos, manejo de materiales, etc., que requieren conocimientos y/o habilidades obtenibles con la misma ejecución de las actividades.

\* EXPERIENCIA LABORAL:

Desempeño previo en la misma función u otras similares que otorguen capacitación adecuada.

\* EDUCACION:

Primaria completa.

\* OTROS REQUISITOS:

Condiciones psico-físicas adecuadas para desarrollar tareas con regular exigencia de esfuerzo físico.

11 ENCARGADO ADMINISTRATIVO.

\* RESPONSABILIDADES:

Efectuar las tareas administrativas formales requeridas por la coordinación de programa o proyecto, tales como documentación o trámites sobre viajes de personal; asistencias; compras; asignaciones de recursos; trato con proveedores y manejo administrativo con diferentes áreas de las instituciones con que se articula el programa o proyecto; supervisión -cuando la magnitud de las tareas lo requieren- de auxiliares administrativos.

\* EXPERIENCIA LABORAL:

Mínimo cinco años en trabajos administrativos análogos.

\* EDUCACION:

Secundaria completa. preferiblemente comercial. Buenos conocimientos sobre administración de personal, manejo de fondos, registraciones contables, proveedores.

\* OTROS REQUISITOS:

Aptitud para el manejo de las relaciones personales e institucionales; confiabilidad; capacidad organizativa y de supervisión de personal.

12 ASISTENTE ADMINISTRATIVO.

\* RESPONSABILIDADES:

Prestar asistencia al encargado administrativo en tareas administrativas formales requeridas por la coordinación del programa o proyecto, tales como documentación, trámites sobre viajes de personal, asistencias, compras, registros contables y extracontables, etc.

\* EXPERIENCIA LABORAL:

Mínimo dos años en tareas administrativas similares.

\* EDUCACION:

Secundaria completa, preferiblemente comercial.

\* OTROS REQUISITOS:

Buena capacidad para las relaciones personales e institucionales; confiabilidad; capacidad para la organización de la propia tarea.

13 AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE PROGRAMA O PROYECTO:

\* RESPONSABILIDADES:

Ejecutar actividades de apoyo administrativo, tales como dactilografía, codificación y registro de informaciones, archivo y manejo de documentación, etc.

\* EXPERIENCIA LABORAL:

Mínimo un año en tareas administrativas en general.

\* EDUCACION:

Secundaria completa, preferiblemente comercial.

\* OTROS REQUISITOS:

Buena capacidad para las relaciones personales y para la organización de su propia tarea. otros.

ANEXO 2

EJEMPLO DE FORMULACION DE UN PROYECTO

PODER EJECUTIVO PROVINCIAL  
PROGRAMA DE ORGANIZACION DEL ESTADO  
Direccion General de Rentas

PROYECTO:  
Modernización de la administración tributaria

## ANTECEDENTES

Los principales antecedentes del Proyecto Modernización de la Administración Tributaria son los siguientes:

1) El Gobierno Provincial puso en marcha, mediante decreto Nro. XXXX/XX, el Programa de Organización del Estado, como respuesta a: a) la necesidad de modernizar y adecuar la capacidad del Estado Provincial para el cumplimiento de sus objetivos y b) la necesidad de sanear las finanzas públicas, sin lo cual lo anterior no puede cumplirse cabalmente.

El Programa de Organización del Estado es una instancia interinstitucional, coordinada directamente por la Gobernación de la Provincia, cuyas principales funciones son detectar (y validar políticamente) necesidades de cambio y transformación del Estado; promover y apoyar la ejecución de acciones concretas en tal sentido; gestionar recursos para las mismas y controlar y evaluar su desarrollo y resultados.

Dichas acciones concretas se realizan bajo la modalidad de proyectos en diferentes ámbitos de la Administración Pública Provincial, por cuyos resultados existe corresponsabilidad entre la agencia estatal que los coordina y ejecuta y el Programa de Organización del Estado.

2) La disminución relativa de los ingresos provinciales, tanto coparticipados como de origen tributario, hizo perentoria la necesidad de promover medidas inmediatas de saneamiento de las finanzas públicas, lo cual dio lugar, entre otras acciones, a la realización de un diagnóstico sobre el sistema de gestión y recaudación tributaria provincial. Se detectaron marcados déficits tecnológicos, organizativos y de personal en la Dirección Provincial de Rentas, los cuales inciden directamente sobre su capacidad recaudadora, en especial, en lo que hace a los impuestos al patrimonio.

3) En función de lo anterior el Ministerio de Economía, con asistencia técnica del Programa de Modernización del Estado, conformó un equipo de trabajo integrado por personal de la DGR y otras instancias del Ministerio. Dicho equipo realizó la formulación del presente Proyecto Modernización de la Administración Tributaria.



## 1 - ENCUADRE ESTRATEGICO

### 1.1 - Principales politicas de referencia

El contexto politico en el que se encuadra el Proyecto de Modernizacion Tributaria ha sido establecido por el Poder Ejecutivo Provincial a traves de sucesivas normativas oportunamente sancionadas, las cuales fueron revisadas y evaluadas en el marco del Programa de Organizacion del Estado.

En este punto se incluyen solo aquellas formulaciones de politica que mas directamente se relacionan con el proyecto.

#### 1.1. 1 Promover la equitativa distribucion de la carga impositiva, en especial en lo que hace a la tributacion directa.

Tipo de politica : Externa Federal

Soporte normativo:  
Ley Provincial XXXX/XX.

#### 1.1. 2 Promover el desarrollo de las actividades agropecuarias, en particular las orientadas a la exportacion, con especial enfasis los productos no tradicionales.

Tipo de politica : Externa Nacional

Soporte normativo:  
Ley nacional XXXX/XX y ley provincial YYYY/XX

Del analisis de los enunciados politicos anteriores se concluye que es necesario complementar la iniciativa que representa el Proyecto de Modernizacion Tributaria con otras medidas orientadas al logro de un equilibrio entre las metas de recaudacion tributaria sobre el patrimonio rural y los objetivos de desarrollo.

## .2 - Objetivos generales a los que contribuye el proyecto

El Proyecto Modernización de la Administración Tributaria ha sido formulado en función de un único objetivo general:

- 1.2. 1 Incrementar la participación relativa de los impuestos sobre el patrimonio, dentro del cuadro de recursos tributarios, del 20% al 30% dentro los próximos cinco años.

Prioridad relativa: 1

Políticas relacionadas:

Aspectos contextuales relacionados :

Debe considerarse al objetivo general del proyecto como propio de una primera etapa, que deberá complementarse posteriormente, posiblemente con un segundo proyecto orientado a la optimización de Otros tipos de recaudación tributaria.

### 1.3 - Aspectos contextuales

El logro del objetivo general del proyecto se halla condicionado por factores cuya situación actual y posible evolución debe ser considerada.

Se señalan a continuación los cuatro aspectos que, según se detectó, más directamente inciden sobre la posibilidad de logro del objetivo general del proyecto, y, por otra parte, justifican la realización del proyecto.

Para cada uno de los aspectos se incluye una breve descripción de su situación actual y de la hipótesis de comportamiento futuro tomada en cuenta como válida en la formulación del proyecto.

#### 1.3. 1 La legislación nacional vigente extiende la aplicación del impuesto sobre el valor agregado a las actividades agropecuarias.

Situación actual :

La generalización del IVA reduce la capacidad contributiva de los productores agropecuarios de la provincia en un 30% aproximadamente.

Expectativa de comportamiento :

Se parte del supuesto de que la legislación nacional sobre generalización del IVA será revisada dentro del próximo año, eliminando su aplicación a la producción agropecuaria exportada.

#### 1.3. 2 Ingresos provenientes de la coparticipación federal.

Situación actual :

La recesión económica nacional ha disminuido progresivamente los ingresos provinciales coparticipados, los cuales representan actualmente al XX% del ingreso provincial.

Expectativa de comportamiento :

Se preve una disminución del 12% en los ingresos coparticipados dentro de los próximos dos años, lo cual puede requerir una mayor presión tributaria a nivel provincial.

#### 1.3. 3 Recaudación de impuestos al patrimonio inmobiliario.

Situación actual :

Según los estudios realizados, la recaudación actual de impuestos al patrimonio inmobiliario no supera el 40% de lo que debería efectuarse, principalmente por falta de capacidad institucional de los organismos responsables.

Expectativa de comportamiento :

Salvo que se realicen acciones como las contempladas en el presente proyecto, los niveles de recaudación se mantendrán en las proporciones actuales o disminuirán.

#### 1.3. 4 Capacidad institucional de la Dirección Provincial de Rentas.

Situación actual :

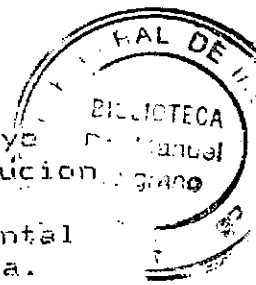
La DGR dispone actualmente de muy baja capacidad institucional para el cumplimiento de sus objetivos, principalmente por déficit de disponibilidad de tecnologías, déficit de personal calificado, bajas remuneraciones e inadecuado diseño organizativo.

Expectativa de comportamiento :

Salvo que se implanten las medidas previstas en el presente proyecto, se preve un mayor deterioro en la capacidad institucional de la DGR. Se estima, además, que los actuales sistemas informáticos no podrán ser mejorados o mantenidos adecuadamente.

Del analisis de los aspectos contextuales mencionados se concluye que el proyecto se desarrollara en un contexto de fuerte disminucion de la capacidad contributiva provincial y disminucion de los ingresos coparticipados, frente a lo cual la respuesta instrumental propuesta aqui es el fortalecimiento de la capacidad recaudadora.

Debe considerarse, sin embargo, que aplicar esta estrategia al patrimonio rural, en caso de mantenerse a aplicacion del IVA a la produccion agropecuaria, seria contrapuesta en gran medida a la politica de promocion del desarrollo agropecuario que figura entre las que sustentan el presente proyecto.



#### 4 - Objetivos específicos

El logro del objetivo general del proyecto, antes enunciado, se ha concebido como alcanzable a través de los siguientes objetivos específicos:

- 1.4. 1 Reducir el incumplimiento de las obligaciones tributarias patrimoniales, llevando, dentro de los próximos 5 años, la recaudación por tales conceptos a valores superiores al 90% de la contribución total que los contribuyentes deberían realizar.

Prioridad relativa: 2

Objetivos generales con los que se vincula: 1;

- 1.4. 2 Incrementar la capacidad institucional de la Dirección Provincial de Rentas para sus tareas específicas de recaudación, y para incorporar y operar nuevas tecnologías.

Prioridad relativa: 1

Objetivos generales con los que se vincula: 1;

En función del diagnóstico de situación se ha considerado como prioritario el objetivo de fortalecer la DGR, toda vez que cualquier medida de apoyo puntual al incremento de la recaudación que no parta de allí carecerá, según se considere, de la necesaria garantía de continuidad.

## **2 - PLAN DE TRABAJO GENERAL**

El proyecto tiene una duracion estimada de 24 meses. Las actividades operativas del mismo seran realizadas en dos subproyectos, y la coordinacion, administracion y control sera efectuada a nivel del proyecto.

### **2.1 - División en componentes**

Las tareas operativas del proyecto, como se menciono anteriormente, han sido divididas en dos subproyectos: uno relativo a la modernizacion de los sistemas de informacion catastral y el otro orientado a proporcionar apoyo tecnico al proceso de reorganizacion de la Direccion Provincial de Rentas.

La justificacion de la conveniencia de esta division en subproyectos es la siguiente:

#### **2.1. 1 Modernizacion catastro impuesto inmobiliario.**

Justificación :

La reformulacion de los sistemas de informacion territorial y la actualizacion de los datos, en particular por la necesidad de su adecuacion a los actuales avances tecnologicos, requiere de una coordinacion y manejo diferenciados.

#### **2.1. 3 Reorganizacion institucional.**

Justificación :

Se requiere establecer un subproyecto especifico para la coordinacion de las acciones de reorganizacion debido al tipo de metodologias necesarias y al tipo de vinculacion con los otros subproyectos.

### **2.2 - Actividades del proyecto**

Se incluye a continuacion un resumen de las actividades previstas para los subproyectos y el proyecto mismo, clasificadas segun tipo. Un detalle de las mismas puede consultarse en el cuadro "Cronograma General de Actividades" que se encuentra en el Anexo B, y en la formulacion detallada de cada componente, Anexo C.

Se han mantenido a nivel del proyecto las actividades de coordinacion y administracion, cuyas descripciones y cronograma figuran en este punto.

## 2.2.1 - Resumen del plan de trabajo

Componente	Tipo de actividad	Inicio	Fin	Duración (meses/días)	Duración en bimestres																	
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
Modernización de la administración tributaria.																						
6	Coordinación	01/01/01	05/01/03	23/30	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Modernización catastro impuesto inmobiliario.																						
1	Análisis	01/01/01	03/03/01	1/30	■																	
2	Desarr. Técnico	01/03/01	03/04/02	13/0		■	■	■	■	■	■	■	■	■								
3	Pruebas Piloto	01/06/01	29/12/02	18/25			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reorganización institucional.																						
1	Análisis	01/01/01	31/10/01	9/28	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Desarr. Técnico	15/02/01	10/10/01	7/23		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	Pruebas Piloto	17/04/01	31/10/01	6/13			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4	Implantación	15/06/01	25/12/01	6/10				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Seguimiento	01/12/01	28/12/02	12/25							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

## 2.2.2 - Detalle de actividades específicas del proyecto

### 2.2.2. 1 Coordinación del proyecto.

Coordinación y supervisión de las actividades de los subproyectos, manejo de las relaciones del proyecto con terceros

### 2.2.2. 2 Administración.

Realización de las tareas administrativas, de compras, contrataciones, pagos al personal, contabilidad, servicios y similares del programa o proyecto y sus componentes.

# Cronograma de actividades

Código	Actividad	Inicio	Fin	Duración (MESSES/días)	Duración en bimestres															
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Moderniz. Trib.																				
1	Coordinación	01/01/01	05/01/03	24/ 0	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██
2	Administración	01/01/01	05/01/03	24/ 0	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██

## Observaciones;

1) El esquema previsto para el subproyecto 1 es que se realice, en 4 municipios preseleccionados, una exhaustiva prueba piloto de los sistemas a implantar, que incluya la obtención y procesamiento de toda la información catastral. Se optó por esta estrategia a fin de producir resultados operativos concretos bajo responsabilidad del proyecto, mientras se procede a reforzar la capacidad institucional de la DGR a través del subproyecto 2.

2) En el subproyecto 2 la estrategia propuesta es realizar pruebas piloto e implantación de sistemas dentro del primer año del proyecto, a fin de destinar todo el segundo al seguimiento y ajustes que garanticen la continuidad del nuevo modo de funcionamiento organizativo que se busca promover.



# ORGANIZACION

## 3.1 - Estructura Organizativa

El esquema organizativo previsto para el proyecto es de tipo matricial. El Director del proyecto coordinara directamente al responsable administrativo y a los Coordinadores de cada subproyecto.

Dentro de cada subproyecto, a su vez, se replicara un esquema de supervision que puede verse en sus respectivos documentos de formulacion.

Se identifican a continuacion las funciones de coordinacion, es decir, aquellas que tendran a su cargo responsabilidad sobre manejo de personal, con indicacion de la funcion de la que dependen.

Para cada una de ellas se indica la cantidad de meses/hombre a coordinar, clasificadas segun rol. (Un detalle mayor sobre las asignaciones especificas de trabajo, segun actividad, planificadas para cada rol, puede encontrarse en el documento de formulacion de cada componente).

Funciones de coordinación Cód. Descripción	Depende Función	Funciones coordinadas		
		Roles	meses/H	días/H
1 Director del proyecto Modernizacion Tributaria.	0	6 Coord.Sub proy.	46	0
		13 Encarg. adain.	24	0
2 Encargado administrativo del proyecto.	1	14 Aux. administr.	24	0
11 Coordinador sub proyecto Inf. Catastral.	1	7 Expert. nivel 1	6	0
		8 Expert. nivel 2	22	15
		9 Expert. nivel 3	12	0
14 Experto en sistemas.	11	9 Expert. nivel 3	6	0
17 Experto Sistemas de Informacion Geografica.	11	8 Expert. nivel 2	3	0
		12 Aux. operativo	18	0
21 Encargado de procesamiento de datos padron	17	12 Aux. operativo	12	0
40 Coordinador del Subproyecto Reorganización.	1	7 Expert. nivel 1	1	15
		8 Expert. nivel 2	17	15
		9 Expert. nivel 3	6	0
		10 Asesor	2	15
45 Analista de Organización y Métodos.	40	9 Expert. nivel 3	15	0
46 Analista de sistemas senior.	40	9 Expert. nivel 3	1	0

## 3.2 - Distribución de responsabilidades

Se incluye a continuación una breve descripción de las responsabilidades específicas previstas para cada una de las funciones de coordinación identificadas en el punto anterior, las cuales serán empleadas como base para la elaboración de los términos de referencia de sus respectivos contratos.

- Cód. 1 Director del proyecto Modernización Tributaria.**  
Dirigir y controlar el proyecto y representarlo institucionalmente.
- Cód. 2 Encargado administrativo del proyecto.**  
Ejecución y control de las tareas administrativas del proyecto.
- Cód.11 Coordinador sub proyecto Inf. Catastral.**  
Coordinar las actividades del sub proyecto.
- Cód.14 Experto en sistemas.**  
Desarrollo de sistemas, apoyo a la implantación y capacitación.
- Cód.17 Experto Sistemas de Información Geográfica.**  
Coordinar digitalización, ingreso y prod. informac. catastral temat.
- Cód.21 Encargado de procesamiento de datos padrón**  
Coordinar carga, procesamiento y emisión de información padrón.
- Cód.40 Coordinador del Subproyecto Reorganización.**  
Coordinar las actividades del Subproyecto.
- Cód.45 Analista de Organización y Métodos.**  
Desarrollar soportes administrativos, normas y procedimientos, de organización y recursos humanos.
- Cód.46 Analista de sistemas senior.**  
Desarrollar sistemas, coordinar programación, apoyo a la implantación y capacitación.

La descripción de responsabilidades arriba indicada es complementaria de las especificaciones del rol con que ha sido clasificada cada función (ver Anexo D "Descripciones de Roles"), donde se establecen las responsabilidades genéricas y el perfil de experiencia, educación y otros requisitos.

## RECURSOS

### 4.1 - Articulación del proyecto con otras áreas

El proyecto, para su adecuado funcionamiento, debe coordinarse y articularse con diversas áreas de la Administración Pública Provincial, con las que se han realizado acuerdos preliminares sobre los aportes que realizarán al proyecto, los cuales se describen a continuación.

Los aportes específicos para los subproyectos se incluyen en los respectivos documentos de formulación de los mismos. En los casos en los que el resultado de la articulación es el aporte de recursos de cualquier tipo, este se halla contabilizado en los cuadros como "recursos aportados por terceros"

#### 12 DGR

- . Evaluación legal laboral de cada caso de personal reubicado en la nueva estructura organizativa de la DGR.
- . Oficinas administrativas para el sub proyecto Información Catastral.
- . Sanción del decreto aprobatorio de la estructura organizativa de la DGR.
- . Sanción de la normativa que aprueba el nuevo escalafón y estructura de remuneraciones de la DGR.

### 4.2 - Recursos requeridos

Los recursos requeridos para el proyecto se discriminan, como puede verse en el cuadro siguiente, según correspondan a actividades de los subproyectos o la coordinación misma del proyecto.

En los cuadros subsiguientes se incluye información desagregada sobre los recursos humanos previstos (clasificados según roles) y sobre los "otros recursos" (materiales, servicios, etc.) e inversiones.

Un detalle mayor sobre los requerimientos de recursos se encuentra en los documentos de formulación de los componentes.

#### 4.2.1 - Resumen de requerimientos

Componente Recursos	Aportados por el proyecto	Aportados por terceros	Totales
<b>1- 0 Modernización de la administración tributaria.</b>			
RECURSOS HUMANOS	112800.00	0.00	112800.00
OTROS RECURSOS	0.00	0.00	0.00
INVERSIONES	0.00	0.00	0.00
SUBTOTAL	112800.00	0.00	112800.00
<b>1- 1 Modernización catastro impuesto inmobiliario.</b>			
RECURSOS HUMANOS	132800.00	0.00	132800.00
OTROS RECURSOS	383400.00	11000.00	394400.00
INVERSIONES	105000.00	0.00	105000.00
SUBTOTAL	621200.00	11000.00	632200.00
<b>1- 3 Reorganización institucional.</b>			
RECURSOS HUMANOS	102200.00	1200.00	103400.00
OTROS RECURSOS	0.00	0.00	0.00
INVERSIONES	0.00	0.00	0.00
SUBTOTAL	102200.00	1200.00	103400.00
<b>TOTALES</b>	<b>836200.00</b>	<b>12200.00</b>	<b>848400.00</b>

#### 4.2.2 - Resumen de requerimientos de recursos humanos

Roles Cód. Denominación	Cant. a/h	Recursos propios		Rec. aportados por 3ros.			Cant. a/h	Totales	
		Costo a/h	Costo Total	Cant. a/h	Costo a/h	Costo Total		Costo a/h	Costo Total
2 Direc. Proyecto	24 0	3000.00	72000.00	0 0	0.00	0.00	24 0	3000.00	72000.00
6 Coord. Sub proy.	46 0	2000.00	92000.00	0 0	0.00	0.00	46 0	2000.00	92000.00
7 Expert. nivel 1	7 15	1500.00	10500.00	0 0	0.00	0.00	7 15	1500.00	10500.00
8 Expert. nivel 2	40 30	1470.00	58800.00	2 0	600.00	1200.00	42 30	1428.57	60000.00
9 Expert. nivel 3	40 0	1190.00	47600.00	0 0	0.00	0.00	40 0	1190.00	47600.00
10 Asesor	2 15	2250.00	4500.00	0 0	0.00	0.00	2 15	2250.00	4500.00
12 Aux. operativo	30 0	720.00	21600.00	0 0	0.00	0.00	30 0	720.00	21600.00
13 Encarg. admin.	24 0	1200.00	28800.00	0 0	0.00	0.00	24 0	1200.00	28800.00
14 Aux. administr.	24 0	500.00	12000.00	0 0	0.00	0.00	24 0	500.00	12000.00
<b>TOTALES</b>	<b>238 29</b>		<b>347800.00</b>	<b>2 0</b>		<b>1200.00</b>	<b>240 29</b>		<b>349000.00</b>

### 3 - Otros recursos e inversiones

Otros recursos	Aportados por el proyecto	Aportados por terceros	Totales
Aulas	3600.00	0.00	3600.00
Oficinas	0.00	11000.00	11000.00
Amortiz.vehic	7920.00	0.00	7920.00
Amortiz.hardw	11880.00	0.00	11880.00
Infor.aerof.	40000.00	0.00	40000.00
Ser.Empadr.	320000.00	0.00	320000.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>383400.00</b>	<b>11000.00</b>	<b>394400.00</b>
<b>INVERSIONES</b>	<b>105000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>105000.00</b>
<b>TOTALES</b>	<b>488400.00</b>	<b>11000.00</b>	<b>499400.00</b>

Los aportes de recursos de terceros, definidos a través del proceso de articulación del proyecto, consisten básicamente en facilidades de infraestructura física y administrativa. Se ha previsto que el personal, salvo un experto en materia jurídica, sea financiado con fondos del proyecto.

Las inversiones contempladas consisten en vehículos para las actividades de empadronamiento y soporte informático de hardware y software. Se ha previsto su amortización por el tiempo de duración del proyecto, a cuyo fin se transferirán a la Dirección General de Rentas.

## RESULTADOS

Los resultados específicos del proyecto se encuentran detallados en los documentos de formulación de los subproyectos que los produzcan.

El cronograma de resultados que se incluye a continuación muestra las fechas previstas de logro de los mismos, correspondiente al fin de la actividad más tardía que los produce. El inicio de cada resultado corresponde al comienzo de su primera actividad.

### 5.1 - Cronograma de resultados

Componente Resultado	Fecha Finaliz. prevista	Tiempo en bimestres											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Inf. Catastral.</b>													
1 Sist.Inf.Terr.	03/04/02	█	█	█	█	█	█	█	█				
2 Catastro	29/12/02			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
3 Padron	03/04/02		█	█	█	█	█	█	█				
<b>Reorganizacion.</b>													
1 Manual Organiz.	02/07/01	█	█	█									
2 Normativa ORG	15/07/01			█	█								
3 Normat. RRHH	01/08/01		█	█	█								
4 Sist.Comp. ORH	31/10/01		█	█	█	█							
5 Plan capacitac.	31/10/01					█	█						
6 Capacitacion	26/12/01					█	█	█					
7 Inf.implant.	28/12/02							█	█	█	█	█	█

Como puede observarse, se ha seguido el criterio de producir resultados intermedios durante la marcha del proyecto. Los resultados previstos para el subproyecto 2, por su índole deben ser objeto de control y seguimiento durante el segundo año del proyecto.

## CONTROL

### .1 - Principales aspectos a controlar

Como parte de las actividades de coordinación se ha previsto controlar el proyecto (y sus componentes), produciendo informaciones rutinarias y periódicas e informes ad-hoc sobre controles puntuales especiales en los casos que lo justifiquen.

A continuación se indican las variables que considerara el sistema de control del proyecto, y los principales aspectos que serán objeto de control puntual.

#### 6.1. 1 Avance de las actividades del proyecto.

Control sistemático : Mensual.

Controles puntuales especiales :

Retrasos que puedan retrasar la finalización del proyecto mas de un 10% del tiempo previsto.

#### 6.1. 2 Empleo de recursos y costos.

Control sistemático : mensual

Controles puntuales especiales :

- 1) Gastos mayores al 10% de lo previsto para cada actividad.
- 2) Falta de oportuna disponibilidad de recursos que puedan retrasar el logro de resultados mas de un 10% de la fecha prevista.

#### 6.1. 3 Calidad y oportunidad de los resultados producidos por el proyecto.

Control sistemático : Semestral.

Controles puntuales especiales :

- 1) Evaluación negativa de la calidad de resultados específicos.
- 2) Retraso en el logro de resultados mayor a un 15% respecto de las fechas planificadas.

## ESQUEMA DE PUESTA EN MARCHA

Se indican a continuacion las actividades que se considera conveniente realizar a fin de dar comienzo al proyecto. Estas actividades deberian ser previas a las previstas en los cronogramas. Los recursos que pudieran demandar no estan, por lo tanto, considerados en los costos del proyecto.

- 7.1. 1 Presentacion a las autoridades politicas provinciales, evaluacion y ajustes eventuales a la formulacion del proyecto.
- 7.1. 2 Aprobacion formal de la realizacion del proyecto mediante decreto provincial.
- 7.1. 3 Realizacion de las gestiones necesarias ante organismos financieros para la obtencion de los fondos requeridos para la ejecucion del proyecto.
- 7.1. 4 Seleccion e incorporacion del Director del proyecto, los coordinadores de los componentes y responsables de las actividades iniciales, y constitucion de la unidad ejecutora del proyecto.



## ANEXOS

### A - Cuadros complementarios

1 - Cronograma general de actividades

2 - Resultados según actividades

### B - Formulación detallada de los componentes



## RESULTADOS SEGUN ACTIVIDADES

Institución : Min.Economía

Proyecto : Modernización de la administración tributaria

RESULTADOS Cód. Descripción	Actividades que contribuyen Cód. Denominación	Fecha fin	Objetivos específicos Cód. Título	Indicadores de Resultados
<b>Inf. Catastral.</b>				
1 - Sist.Inf.Terr.	1 Def.hard.soft	03/03/01	1 Sist.Informac.	3 Adecuacion
	2 Inc. hard.soft	31/08/01		4 Cal. y Cost.
2 - Catastro	4 Adquis.Infer.	01/12/01	1 Sist.Informac.	4 Cal. y Cost.
	5 Cartog.tematica	29/12/02		5 Conf.y validez
3 - Padron	3 Implantacion	03/04/02	2 Padron	4 Cal. y Cost.
<b>Reorganizacion.</b>				
1 - Manual Organiz.	1 Relevamiento	15/02/01	1 Estructura DBR	1 Eval. externa.
	2 Def.Nueva Estrc	02/07/01		2 Tec. juridica
2 - Normativa GRG	3 Normativa estr.	15/06/01	0	2 Tec. juridica
3 - Normat. RRHH	3 Normativa estr.	15/06/01	2 Polit. de RRHH	2 Tec. juridica
	11 Apreb.nor.RH	01/08/01		3 Adecuacion
4 - Sist.Coop. GRH	5 Sist.Adm.GRH	01/07/01	3 Sistemas GRH	3 Adecuacion
	6 Des.Computacion	10/10/01		4 Cal. y Cost.
5 - Plan capacitac.	9 Plan capacit	31/10/01	4 Desarr. person.	3 Adecuacion
6 - Capacitacion	12 Capac. Gerenc.	26/12/01	4 Desarr. person.	4 Cal. y Cost.
7 - Inf.Implant.	13 Seguimiento	26/12/02	5 Consolidacion	1 Eval. externa.

**SUBPROYECTO:**  
Modernización catastro impuesto inmobiliario

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.1. 1 Dotar a la Direccion General de Rentas de un sistema de informacion catastral que le permita disponer de informacion actualizada y oportuna sobre la propiedad inmobiliaria, desde el punto de vista impositivo.

Prioridad relativa: 1

Objetivos generales con los que se vincula: 1;

1.1. 2 Actualizar la informacion sobre contribuyentes responsables del impuesto inmobiliario.

Prioridad relativa: 1

Objetivos generales con los que se vincula: 1;

PLAN DE TRABAJO

1 - Cronograma de actividades

Código	Actividad	Inicio	Fin	Duración (meses/días)	Duración en bimestres											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Moderniz. Trib.</b>																
1	Coordinación	01/01/01	05/01/03	24/ 0	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
2	Administración	01/01/01	05/01/03	24/ 0	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
<b>Inf. Catastral.</b>																
1	Def. hard. soft	01/01/01	03/03/01	2/ 0	█											
2	Inc. hard. soft	01/03/01	31/08/01	6/ 0		█	█	█	█							
3	Implantación	01/04/01	03/04/02	12/ 0		█	█	█	█	█	█	█	█			
4	Adquis. Infor.	01/06/01	01/12/01	6/ 0			█	█	█	█						
5	Cartog. teástica	01/04/02	29/12/02	8/27								█	█	█	█	
6	Contr. Ser. Padr	01/08/01	31/10/01	3/ 0				█	█							
7	Act. padron	01/09/01	01/12/01	3/ 0				█	█							

## 2.2 - Descripción de actividades

- 1 - **Definición de necesidades de hardware y soft-ware necesario.**  
Determinación de las necesidades de equipamiento informático requerido y elaboración de los instrumentos formales necesarios para su adquisición.  
**Inicio :** 01/01/01      **Fin :** 03/03/01      **Duración:** 1 meses 30 días
- 2 - **Incorporación de instrumentos informáticos.**  
Adquisición del equipamiento informático, instalación en dependencias de la DGR y prueba técnica.  
**Inicio :** 01/03/01      **Fin :** 31/08/01      **Duración:** 5 meses 30 días
- 3 - **Implantación de sistemas de información catastral en la DGR.**  
Desarrollo conceptual y detallado de los sistemas requeridos, puesta en marcha de los mismos, desarrollo o adaptación de los procesos administrativos conexos y capacitación del personal.  
**Inicio :** 01/04/01      **Fin :** 03/04/02      **Duración:** 11 meses 30 días
- 4 - **Adquisición de información fotogramétrica.**  
Determinación de necesidades de información aerofotogramétrica en los municipios seleccionados, selección de proveedores y gestión de adquisición.  
**Inicio :** 01/06/01      **Fin :** 01/12/01      **Duración:** 5 meses 30 días
- 5 - **Elaboración de la cartografía digital de los municipios seleccionados.**  
Digitalización de la información aerofotogramétrica, validación y elaboración de la información cartográfica y temática requerida.  
**Inicio :** 01/04/02      **Fin :** 29/12/02      **Duración:** 8 meses 27 días
- 6 - **Contratación de servicios de actualización . del padrón inmobiliario de 4 municipios.**  
Selección de proveedores para tareas de actualización del padrón de contribuyentes del impuesto inmobiliario de cuatro municipios seleccionados y contratación de los mismos.  
**Inicio :** 01/08/01      **Fin :** 31/10/01      **Duración:** 2 meses 30 días
- 7 - **Actualización padrón de contribuyentes inmobiliarios.**  
Elaboración del nuevo padrón de contribuyentes inmobiliario mediante la incorporación de la información a los sistemas informáticos de la DGR.  
**Inicio :** 01/09/01      **Fin :** 01/12/01      **Duración:** 2 meses 30 días

## ORGANIZACION

### .1 - Estructura Organizativa

Funciones de coordinación Cód. Descripción	Depende Función	Funciones coordinadas			
		Roles	secos/H	días/H	
11 Coordinador sub proyecto Inf. Catastral.	1	7 Expert. nivel 1	6	0	
		8 Expert. nivel 2	22	15	
		9 Expert. nivel 3	12	0	
14 Experto en sistemas.	11	9 Expert. nivel 3	6	0	
17 Experto Sistemas de Información Geografica.	11	8 Expert. nivel 2	3	0	
		12 Aux. operativo	18	0	
21 Encargado de procesamiento de datos padron	17	12 Aux. operativo	12	0	

### .2 - Distribución de responsabilidades

**Cód.11 Coordinador sub proyecto Inf. Catastral.**  
Coordinar las actividades del sub proyecto.

**Cód.14 Experto en sistemas.**  
Desarrollo de sistemas, apoyo a la implantación y capacitación.

**Cód.17 Experto Sistemas de Información Geografica.**  
Coordinar digitalización, ingreso y prod. informac. catastral temat.

**Cód.21 Encargado de procesamiento de datos padron**  
Coordinar carga, procesamiento y emisión de información padron.



**RECURSOS**

**.1 - Articulación del subproyecto con otras áreas**

12 DGR

. Oficinas administrativas para el sub proyecto Información Catastral.

**.2. - Recursos humanos**

Rol Denominación	Aportados por el proyecto		Aportados por terceros		Totales	
	m/h	costo	m/h	costo	m/h	costo
Coord. Sub proy.	22 0	44000.00	0 0	0.00	22 0	44000.00
Expert. nivel 2	25 15	37335.29	0 0	0.00	25 15	37335.29
Expert. nivel 3	6 0	7200.00	0 0	0.00	6 0	7200.00
Aux. operativo	12 0	7200.00	0 0	0.00	12 0	7200.00
<b>LES</b>	<b>65 15</b>	<b>95735.29</b>	<b>0 0</b>	<b>0.00</b>	<b>65 15</b>	<b>95735.29</b>

**.3 - Otros recursos e inversiones**

Otros recursos	Aportados por el proyecto	Aportados por terceros	Totales
Aulas	3600.00	0.00	3600.00
Oficinas	0.00	11000.00	11000.00
Amortiz. vehic	7920.00	0.00	7920.00
Amortiz. hardw	11880.00	0.00	11880.00
Infor. aerof.	40000.00	0.00	40000.00
Ser. Empadr.	320000.00	0.00	320000.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>393400.00</b>	<b>11000.00</b>	<b>394400.00</b>
<b>INVERSIONES</b>	<b>105000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>105000.00</b>
<b>TOTALES</b>	<b>488400.00</b>	<b>11000.00</b>	<b>499400.00</b>



**RESULTADOS**

**5.1 - Cronograma de resultados**

Componente Resultado	Fecha Finaliz. prevista	Tiempo en bimestres											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Inf. Catastral.</b>													
1 Sist.Inf.Terr.	03/04/02	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
2 Catastro	29/12/02			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
3 Padron	03/04/02		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

**5.2 - Resultados previstos**

5.2. 1 Manual de organizacion de la DGR conteniendo: a) organigramas hasta tercer nivel de apertura; b) competencias, resultados e indicadores de cada una de las unidades y c) cantidades de personal, segun cargos, necesario en cada una de las unidades.

Fecha prevista :03/04/02

5.2. 2 Proyecto de normativa requerida para formalizar la nueva estructura organizativa de la DGR.

Fecha prevista :29/12/02

5.2. 3 Nuevo escalafon del personal y nueva estructura y composicion de las remuneraciones del personal de la DGR.

Fecha prevista :03/04/02

## CONTROL

### 6.1 - Principales aspectos a controlar

#### 6.1.1 Adecuación de los sistemas informáticos a las necesidades de la DGR.

Control sistemático : Trimestral.

Controles puntuales especiales :

1) Resultado de las pruebas piloto. 2) Efectividad de la implantación.

#### 6.1.2 Calidad de la información catastral a adquirir y resultados de su procesamiento por parte de la DGR.

Control sistemático : Trimestral.

Controles puntuales especiales :

Confiabledad menor al 98%, evaluada según auditoría por muestreo.

CUADROS COMPLEMENTARIOS

1 - REQUERIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS POR ACTIVIDADES

Actividades		Especif. Recurso		Aport. Subproy.		Aport. por 3res		TOTALES	
Ord.	Denominación	Roles Cód. Denominación	Cant. m/h	Valor	Cant. m/h	Valor	Tot. Rec.	Total Activ.	
0		6 Coord.Sub proy.	22 0	44000.00			44000.00	44000.00	
1	Relevamiento	8 Expert. nivel 2	1 0	1500.00			1500.00	1500.00	
2	Def.Nueva Estrc	8 Expert. nivel 2	4 15	6735.29			6735.29	6735.29	
3	Normativa estr.	8 Expert. nivel 2	12 0	18000.00			18000.00		
		9 Expert. nivel 3	12 0	14400.00			14400.00	32400.00	
4	Normas RRHH	8 Expert. nivel 2	2 0	3000.00			3000.00	3000.00	
5	Sist.Ada.DRH	7 Expert. nivel 1	6 0	9000.00			9000.00		
		9 Expert. nivel 3	6 0	7200.00			7200.00		
		12 Aux. operativo	18 0	14400.00			14400.00	30600.00	
6	Des.Computacion	8 Expert. nivel 2	3 0	4500.00			4500.00	4500.00	
7	Prueba sistemas	8 Expert. nivel 2	3 0	3600.00			3600.00		
		12 Aux. operativo	12 0	7200.00			7200.00	10800.00	

## .2 - REQUERIMIENTOS DE OTROS RECURSOS SEGUN ACTIVIDADES

Actividades		Datos del Recurso			Costos			
Cd.	Denominación	Descripción Recurso	Unidad Medida	Cant. Req.	Costo Unit.	Aportado Subproy.	Aportado terceros	Costo x actividad
0		2 Oficinas	M2	200	3		11000.00	
		4 Amortiz.vehic	Mes	1	330	7920.00		
		5 Amortiz.hardw	Mes	1	660	11880.00		30800.00
4	Herrmas RRHH	6 Infor.aerof.	Kun	4	10000	40000.00		40000.00
7	Prueba sistemas	7 Ser.Eapadr.	Un	4	80000	320000.00		320000.00
9	Plan capacit	1 Aulas	m2	60	60	3600.00		3600.00

**SUBPROYECTO:**  
**Reorganización institucional**

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.1 Redefinir la estructura organizativa de la DGR, estableciendo centros de responsabilidad y resultados claramente diferenciados.

Prioridad relativa: 1

Objetivos generales con los que se vincula: 1;

- 1.2 Elaborar una propuesta de politicas de recursos humanos y remuneraciones que permitan obtener, mantener y desarrollar al personal de la DGR en los terminos requeridos por la reorganizacion institucional.

Prioridad relativa: 1

Objetivos generales con los que se vincula: 1;

- 1.3 Implantar metodologias, sistemas y procedimientos que permitan administrar y controlar la estructura organizativa y la gestion de recursos humanos, en los terminos requeridos por las politicas de RRHH.

Prioridad relativa: 1

Objetivos generales con los que se vincula: 1;

- 1.4 Dotar a la nueva estructura organizativa del personal requerido a traves de procesos de incorporacion, desarrollo, capacitacion y reasignacion.

Prioridad relativa: 1

Objetivos generales con los que se vincula: 1;

- 1.5 Consolidar la capacidad de gestion institucional de la DGR lograda a traves del sub proyecto, facilitando su permanencia y evitando procesos regresivos que neutralicen los esfuerzos y logros.

Prioridad relativa: 1

Objetivos generales con los que se vincula: 1;





## 2.2 - Descripción de actividades



- 1 - Relevamiento y análisis de la organización**  
Obtención de datos sobre la estructura organizativa actual de la DGR, en cuanto a las responsabilidades, procedimientos, normas, sistemas y cantidades de personal según cargos para cada unidad y tipo de actividad.

**Inicio :** 01/01/01      **Fin :** 15/02/01      **Duración:** 1 meses 14 días
- 2 - Definición de nueva estructura organizativa.**  
Determinación del nuevo modelo organizativo requerido, configuración de la estructura, responsabilidades y requerimientos de personal y sistemas administrativos y de gestión.

**Inicio :** 15/02/01      **Fin :** 02/07/01      **Duración:** 4 meses 15 días
- 3 - Elaboración de proyecto de normativa sobre**  
Elaboración del proyecto de normativa sobre nueva estructura organizativa en los términos requeridos para su aprobación formal.

**Inicio :** 01/05/01      **Fin :** 15/06/01      **Duración:** 1 meses 14 días
- 4 - Elaboración del proyecto de nuevo escalafón.**  
Elaboración de un proyecto de nuevo escalafón para el personal de la DGR, análisis y discusión preliminar con los distintos actores involucrados y control técnico normativo.

**Inicio :** 01/02/01      **Fin :** 18/04/01      **Duración:** 2 meses 15 días
- 5 - Desarrollo de sistemas administrativos de . gestión de RRHH y control de estructura.**  
Desarrollo de instrumentos técnicos y administrativos necesarios para la administración de la capacitación, la evaluación y planif. de carreras, trámites de personal y control de la estructura organiz.

**Inicio :** 01/03/01      **Fin :** 01/07/01      **Duración:** 3 meses 30 días
- 6 - Desarrollo de soportes computadorizados.**  
Desarrollo conceptual, desarrollo de detalle a nivel de sistemas y programación de los soportes computacionales requeridos para el control de la organizac. y la gestión de recursos humanos.

**Inicio :** 10/05/01      **Fin :** 10/10/01      **Duración:** 5 meses 0 días
- 7 - Prueba de sistemas administrativos y computacionales.**  
Prueba de los sistemas de gestión de personal, incluyendo la carga de una muestra de la base de datos sobre organización y personal de la DGR.

**Inicio :** 01/10/01      **Fin :** 31/10/01      **Duración:** 0 meses 30 días
- 8 - Reasignación y redistribución del personal**  
Evaluación del personal actual de la DGR según los criterios establecidos en la nueva normativa sobre RRHH y asignación a los puestos de trabajo adecuados en la nueva estructura organizativa. detección de necesidades de capacitación del personal de

**Inicio :** 01/08/01      **Fin :** 01/10/01      **Duración:** 1 meses 30 días
- 9 - Elaboración del plan de capacitación gerencial del personal de la DGR.**  
Detección de necesidades de capacitación gerencial del personal de la DGR resultantes del proceso de reasignación en la nueva estructura.

Inicio : 01/10/01      Fin : 31/10/01      Duración: 0 meses 30 días

- 10 - **Aprobacion formal nueva estructura organiza- tiva de la DGR.**  
Entrada en vigencia de la norma que aprueba formalmente la nueva estructura organizativa de la DGR, segun especificaciones de su Manual de Organizacion.

Inicio : 15/06/01      Fin : 15/07/01      Duración: 0 meses 30 días

- 11 - **Aprobacion formal nuevo escalafon.**  
Entrada en vigencia de la norma que aprueba en nuevo escalafon para el personal de la DGR.

Inicio : 17/04/01      Fin : 01/08/01      Duración: 3 meses 14 días

- 12 - **Capacitacion gerencial del personal de la DGR**  
Realizacion de 6 cursos y seminarios de capacitacion, de 24 horas promedio, en los temas que resulten prioritarios en el Plan de Capacitacion Gerencial, para un total de hasta 120 funcionarios.

Inicio : 01/09/01      Fin : 26/12/01      Duración: 3 meses 24 días

- 13 - **Supervision y seguimiento.**  
Analisis, control por muestreo, y evaluacion de los aspectos principales de la implantacion de los resultados, y apoyo puntual al personal de la DGR cuando sea necesario.

Inicio : 01/12/01      Fin : 28/12/02      Duración: 12 meses 25 días

## ORGANIZACION

### 3.1 - Estructura Organizativa

Funciones de coordinación Cód. Descripción	Depende Función	Funciones coordinadas			
		Roles	ases/H	días/H	
40 Coordinador del Subproyecto Reorganización.	1	7 Expert. nivel 1	1	15	
		8 Expert. nivel 2	17	15	
		9 Expert. nivel 3	6	0	
		10 Asesor	2	15	
45 Analista de Organización y Métodos.	40	9 Expert. nivel 3	15	0	
46 Analista de sistemas senior.	40	9 Expert. nivel 3	1	0	

### 3.2 - Distribución de responsabilidades

**Cód.40 Coordinador del Subproyecto Reorganización.**  
Coordinar las actividades del Subproyecto.

**Cód.45 Analista de Organización y Métodos.**  
Desarrollar soportes administrativos, normas y procedimientos, de organización y recursos humanos.

**Cód.46 Analista de sistemas senior.**  
Desarrollar sistemas, coordinar programación, apoyo a la implantación y capacitación.

## RECURSOS

### 1.1 - Articulación del subproyecto con otras áreas

#### 1.2 DGR

- . Evaluación legal laboral de cada caso de personal reubicado en la nueva estructura organizativa de la DGR.
- . Sanción del decreto aprobatorio de la estructura organizativa de la DGR.
- . Sanción de la normativa que aprueba el nuevo escalafón y estructura de remuneraciones de la DGR.

### 1.2. - Recursos humanos

Rol Denominación	Aportados por el proyecto		Aportados por terceros		Totales	
	m/h	costo	m/h	costo	m/h	costo
Coord. Sub proy.	24 0	48000.00	0 0	0.00	24 0	48000.00
Expert. nivel 1	1 15	2235.29	0 0	0.00	1 15	2235.29
Expert. nivel 2	15 15	22935.29	2 0	1200.00	17 15	24135.29
Expert. nivel 3	20 0	24000.00	0 0	0.00	20 0	24000.00
Asesor	1 15	4470.59	0 0	0.00	1 15	4470.59
<b>TOTALES</b>	<b>62 14</b>	<b>101641.18</b>	<b>2 0</b>	<b>1200.00</b>	<b>64 14</b>	<b>102841.18</b>

### 1.3 - Otros recursos e inversiones

Otros recursos	Aportados por el proyecto	Aportados por terceros	Totales
<b>SUBTOTAL</b>	0.00	0.00	0.00
<b>INVERSIONES</b>	0.00	0.00	0.00
<b>TOTALES</b>	0.00	0.00	0.00

**RESULTADOS**

**5.1 - Cronograma de resultados**

Componente Resultado	Fecha Finaliz. prevista	Tiempo en bimestres											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Reorganización.</b>													
1 Manual Organiz.	02/07/01	█	█	█	█								
2 Normativa DRG	15/07/01		█	█	█	█							
3 Normat. RRHH	01/08/01			█	█	█	█						
4 Sist.Comp. DRH	31/10/01		█	█	█	█	█						
5 Plan capacitac.	31/10/01					█	█						
6 Capacitacion	26/12/01						█	█					
7 Inf. Implant.	28/12/02								█	█	█	█	█

**5.2 - Resultados previstos**

5.2. 1 Manual de organizacion de la DGR conteniendo: a) organigramas hasta tercer nivel de apertura; b) competencias, resultados e indicadores de cada una de las unidades y c) cantidades de personal, segun cargos, necesario en cada una de las unidades.

Fecha prevista :02/07/01

5.2. 2 Proyecto de normativa requerida para formalizar la nueva estructura organizativa de la DGR.

Fecha prevista :15/07/01

5.2. 3 Nuevo escalafon del personal y nueva estructura y composicion de las remuneraciones del personal de la DGR.

Fecha prevista :01/08/01

5.2. 4 Sistemas computadorizados que permitan: a) Mantener una base de datos sobre estructura organizativa y recursos humanos; b) administrar ajustes de la estructura y c) administrar la capacitacion, desarrollo, evaluacion y control del personal, controlar

Fecha prevista :31/10/01

5.2. 5 Plan de capacitacion gerencial para el personal de la DGR basado en las necesidades de la nueva estructura organizativa y en una deteccion de necesidades de capacitacion individuales.

Fecha prevista :31/10/01

5.2. 6 Capacitacion de 120 funcionarios incluidos en el Plan de Capacitacion Gerencial en los 4 temas gerenciales prioritarios detectados en el mismo para la puesta en marcha de la nueva estructura organizativa.

- CONTROL

6.1 - Principales aspectos a controlar

6.1. 1 Características técnicas del diseño de la nueva estructura organizativa de la DGR.

Control sistemático :

Controles puntuales especiales :

1) Proporción de personal de apoyo respecto del directamente productivo. 2) Definición precisa de las responsabilidades por resultados. 3) Alcance del control de cada unidad sobre sus dependientes.

6.1. 2 Adecuación de la estructura de remuneraciones a los niveles del mercado y a la política de recursos humanos.

Control sistemático :

Controles puntuales especiales :

1) Que los niveles de remuneración previstos para la DGR se hallen mas de un 15% por debajo de los de mercado. 2) Que la relación entre niveles mayor y menor de la estructura de remuneraciones sea menor que 1:6.

6.1. 3 Calidad, oportunidad y costo de la capacitación al personal.

Control sistemático :

Controles puntuales especiales :

1) Que las evaluaciones de cada curso o evento de capacitación se hallen por debajo de los niveles normales. 2) Que la capacitación se realice fuera de los periodos programados.

6.1. 4 Calidad técnica y adecuación de los sistemas administrativos e informáticos a implantar.

Control sistemático :

Controles puntuales especiales :

1) Prueba piloto de los sistemas mal evaluada. 2) Falta de implantación total dentro de la duración de proyecto.

CUADROS COMPLEMENTARIOS

7.1 - REQUERIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS POR ACTIVIDADES

Actividades		Especif. Recurso		Aport. Subproy.		Aport. por Gros		TOTALES	
Cód.	Denominación	Roles Cód. Denominación	Cant. m/h	Valor	Cant. m/h	Valor	Tot. Rec.	Total Activ.	
0		6 Coord.Sub proy.	24 0	48000.00			48000.00		
		7 Expert. nivel 1					0.00		
		8 Expert. nivel 2	2 0	3000.00			3000.00		
		9 Expert. nivel 3	2 0	2000.00			2000.00	53000.00	
1	Relevamiento	8 Expert. nivel 2	1 0	1500.00			1500.00		
		10 Asesor	1 0	1500.00			1500.00	3000.00	
2	Def.Nueva Estrc	8 Expert. nivel 2	1 0	1500.00			1500.00		
		9 Expert. nivel 3	4 0	4800.00			4800.00	6300.00	
3	Normativa estr.	7 Expert. nivel 1	1 15	2235.29			2235.29	2235.29	
4	Normas RRHH	8 Expert. nivel 2	3 15	5235.29			5235.29	5235.29	
6	Des.Computacion	9 Expert. nivel 3	15 0	18000.00			18000.00	18000.00	
7	Prueba sistemas	8 Expert. nivel 2	1 0	1500.00			1500.00		
		9 Expert. nivel 3	1 0	1200.00			1200.00	2700.00	
8	Reasig.Personal	8 Expert. nivel 2	2 0	3000.00	2 0	1200.00	4200.00	4200.00	
9	Plan capacit	8 Expert. nivel 2	2 0	2700.00			2700.00	2700.00	
12	Capac. Gerenc.	10 Asesor	1 15	4470.59			4470.59	4470.59	
13	Seguimiento	8 Expert. nivel 2	3 0	4500.00			4500.00	4500.00	

ANEXO 2. Punto 2.

SOPORTE MAGNETICO DE LA GUIA PAR LA FORMULACION  
DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

INTRUCCIONES PARA LA INSTALACION DE LA GPP

Para instalar la GPP en un micro computador compatible con IBM XT o AT, con disco rígido, deben cumplirse los siguientes operaciones:

- 1- Copiar en el disco C del computador los archivos "autoexec.bat" "config.sys" que se encuentran en el diskette.
- 2- Realizar la operación "Reboot" del sistema.
- 3- Generar un directorio en el disco C con el nombre deseado (por ejemplo "GUIA").
- 4- Copiar los archivos "GUIA.ZIP" y "PKUNZIP.EXE" en el directorio generado.
- 5- Ejecutar los programas "PKUNZIP.EXE" desde el directorio generado, de la siguiente manera:

PKUNZIP GUIA\*.\*

- 6- Cada vez que se desee utilizar la GPP, ingresar al directorio generado e ingresar la palabra GUIA.