01 F. 331.1
P11

41641

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN
INTEGRAL DEL ESTADO

REFUNCIONALIZACIÓN DEL SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA

Experto: Elizabeth Pasteris de Solavallone

Mendoza, junio de 1998

INDICE

TEMA	Pág.
Presentación	*i*
I. Marco de referencia del trabajo	3
II Marco institucional del trabajo	3
III Consideraciones generales	3
FORMULARIO DE INFORMACIÓN PARA PROYECTOS EN FORMULACIÓN	6
FORMULARIO DE INFORMACIÓN PARA PROYECTOS EN EJECUCIÓN	12
INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR FORMULARIOS DE RELEVAMIENTO DE PROYECTOS	16
INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR FORMULARIO DE PROYECTOS EN EJECUCIÓN	28
SALIDAS DEL BANCO DE PROYECTOS PARA DECISIONES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS	34
RELEVAMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN Y ESTADO DE SITUACIÓN	41
REVISIÓN DE METODOLOGÍAS EXISTENTES DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS	48

INDICE
(Continuación)

TEMA	Pág.
METODOLOGÍAS DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS. ETAPA DE PREINVERSIÓN	54
PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PERMANENTE EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	67
Tendencias mundiales en formulación y evaluación de proyectos	68
Características básicas del programa de capacitación	72
CAPACITACIÓN A NIVEL ESTRATÉGICO	79
CAPACITACIÓN A NIVEL TÉCNICO	83
ADIESTRAMIENTO EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	87
Descripción del programa de postgrado con nivel de especialización	88
ADIESTRAMIENTO EN FORMULACIÓN DE PROYECTOS (Alternativa de menor duración)	94
Descripción de la propuesta	95
Desarrollo de la currícula	100
Perfiles de los capacitadores	103
Descripción de los talleres	113
RESUMEN Y CONCLUSIONES	123
Bibliografía utilizada	126
Funcionarios y expertos independientes consultados	127

REFUNCIONALIZACIÓN DEL SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA

INFORME FINAL

I. MARCO DE REFERENCIA DEL TRABAJO

El objetivo fundamental de un sistema de inversión pública consiste en poder concretar las opciones de inversión más rentables desde el punto de vista económico y social, según los lineamientos de la política de gobierno.

Para el logro de este objetivo es necesario generar una función dentro de la estructura del sector público que oriente y otorgue racionalidad a su capacidad de inversión. Se debe, entonces, satisfacer los siguientes requerimientos:

1. Asignar los recursos por proyecto, identificando todos los beneficios y costos que el mismo implica con la finalidad de garantizar el máximo de bienestar social.

2. *Normalizar las metodologías de formulación y evaluación de los distintos proyectos en todo el sector público de manera de generar un sistema de información homogéneo.*

3. *Generar los recursos humanos capaces de administrar eficientemente el proceso de inversión pública.*

4. El proceso de inversión pública debe incorporar los lineamientos políticos definidos por el gobierno y, al mismo tiempo, garantizar la menor influencia de las presiones políticas, institucionales y/o personales que no se correspondan con el bienestar general.

Un Sistema de Inversión Pública debe transformar las ideas de inversión en proyectos concretos, posibles de ejecutar y operar. El sistema requiere de un flujo permanente de proyectos con distintos grados de elaboración, de manera que continuamente se estará identificando, formulando, evaluando y ejecutando aquéllos que presenten mayor rentabilidad social.

En este marco las actividades a desarrollar en el presente trabajo de consultoría se orientan a satisfacer los requerimientos indicados con 2 y 3.

II. MARCO INSTITUCIONAL DEL TRABAJO

El cambio de autoridades de la Unidad Ejecutora Provincial y su traslado desde la Secretaría General de la Gobernación al Ministerio de Hacienda, ha significado la revisión de objetivos y aún el replanteo de la conveniencia de la existencia misma del SIPCAT[1]. Esta circunstancia influyó negativa y significativamente en el desarrollo del trabajo. A la fecha de finalización de la presente asistencia técnica el Sistema de Inversión Pública no funcionaba de modo plenamente satisfactorio.

III. CONSIDERACIONES GENERALES

1. El desarrollo del trabajo y, en particular, la concreción de las tareas de elaboración de una planilla de relevamiento de proyectos de inversión pública con su pertinente instructivo, se ha realizado tomando en consideración el Sistema Nacional de Inversiones Públicas como conjunto de principios, organización, normas, procedimientos e información necesaria para la formulación y gestión de un plan de inversiones públicas[2]. Asimismo, de acuerdo a las instrucciones impartidas por las *nuevas autoridades*, se compatibilizó este conjunto de criterios con los existentes en el antiguo Banco de Proyectos Provincial.

2. Se considera que tanto los Formularios de Relevamiento de Proyectos (en Formulación y en Ejecución) como sus correspondientes instructivos pueden ser objeto de modificaciones a medida que su utilización se generalice. A la fecha de finalización de la presente asistencia técnica no se recibieron sugerencias u observaciones que modifiquen los propuestos.

3. Al desarrollar la Metodología de Formulación de Proyectos correspondiente a la etapa de Preinversión se han expuesto ciertos conceptos previos que se consideran necesarios para una acabada comprensión del tema.

[1] Se destaca que desde el cese en sus funciones del anterior Coordinador Ejecutivo, hasta el nombramiento del nuevo Coordinador transcurrió más de 45 días.
[2] Tal como se solicita específicamente en los términos de referencia de la contratación.

4. Toda la información incorporada al Banco de Proyectos del Sistema de Inversión Pública será actualizada ***mensualmente.***

   Para ello las Unidades Sectoriales deberán completar el correspondiente formulario, ya sea de proyectos en formulación o en ejecución, exclusivamente con la información nueva o que modifique a la anterior.

   Hasta tanto el soporte informático haya sido instalado en todas las unidades ejecutoras y, superado el período de prueba, funcione adecuadamente, corresponderá a las unidades sectoriales la entrega de versión impresa a la Unidad Central del SIPCAT.

5. Una vez comprobado el correcto funcionamiento del mismo, corresponderá exclusivamente la carga informática, quedando a cargo de la Unidad Central del SIPCAT la impresión de las actualizaciones, cuando ello sea necesario. Debido a que no está prevista la conexión en red, la transferencia de la información se hará a través de diskettes.

6. Todos[3] los tópicos han sido desarrollados de manera de poder ser utilizados como partes integrantes de un ***Manual del Usuario del Sistema de Inversión Pública,*** si las autoridades así lo desean.

[3] Ellos son:
Formularios de Relevamiento de Proyectos en Formulación y en Ejecución.
Instructivos.
Metodología.
Formularios de salidas del Banco de Proyectos.

SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA, COORDINACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA (SIPCAT)

FORMULARIO DE INFORMACIÓN PARA PROYECTOS EN FORMULACIÓN

I. IDENTIFICACION

Código BP: ---------- Fecha: ---/----/----
Servicio Administrativo:-------- Programa: ----------Subprograma: ---------
Nombre del Proyecto: ----------

Oficina responsable: ----------
Funcionario responsable: ----------
Cargo: ---------- Tel/Fax: ---------
Oficina iniciadora del proyecto: ----------
Funcionario p/consultas técnicas: ---------- Tel/Fax: ---------
Prioridad: ---------- Año para el que se postula la ejecución: ----------

II. CLASIFICACION

Tipo de Proyecto: ----------
Finalidad : ---------- Función: ----------
Etapa actual: ---------- Próxima etapa: ----------

III. LOCALIZACION

Provincia: ----------
Departamento/Distrito: ----------

IV. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Problema: ----------

V. OBJETIVOS

Objetivos: ----------

VI. ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Alternativa 1: ----------
---------- Inversión: ----------

Alternativa 2: ----------
---------- Inversión: ----------

Alternativa 3: ----------
---------- Inversión: ----------

Alternativa 4: ----------
---------- Inversión: ----------

Alternativa seleccionada: ----------
---------- Motivos: ----------

VII. DESCRIPCION DEL PROYECTO

VIII. CRONOGRAMA DE COSTOS Y FINANCIAMIENTO

1. Preinversión

Etapa	Fecha inicio	Fecha fin	Fuentes financiam	Año 1 ($)	Año 2 ($)	Año 3 ($)	Total
Idea							
Perfil							
Prefact							
Factib.							
Total							

VIII. CRONOGRAMA DE COSTOS Y FINANCIAMIENTO

2. Ejecución

Insumo	Fech inicio	Fech fin	Fuentes financiam	Año 1 ($)	Año 2 ($)	Año 3 ($)	Año 4
Terreno							
Construc							
Equipam							
Mano de Obra							
Otros							
TOTAL							

Insumo	Fech inicio	Fech fin	Fuentes financiam	Año 5 ($)	Año 6 ($)	Año 7 ($)	Total
Terreno							
Construc							
Equipam							
Mano de Obra							
Otros							
TOTAL							

VII. CRONOGRAMA DE COSTOS Y FINANCIAMIENTO

3. Operación

Insumo	Fech inici	Fecha fin	Fuentes financ.	Año 1 ($)	Año 2 ($)	Año 3 ($)	Año N
Bienes							
Servicios Personal.							
Servicios No pers.							
Mano de Obra							
Otros							
TOTAL							

IX. BENEFICIOS ESPERADOS

Bien o serv. producido o perjuicio evitado	Unidad	Cantidad

X. INDICADORES DE LA EVALUACION ECONOMICA

Criterios de evaluación adoptados:----------

Tasa de descuento: ----------

Horizonte de evaluación: ----------

Indicador	Unidad	Valor

XI. INDICADORES DE IMPACTO

Indicador	Ejecución					Operación	
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año N
Empleos							
Beneficiarios							
Otro (especificar)							
Otro (especificar)							

XII. PROYECTOS RELACIONADOS

Nombre del proyecto	Código BP	Relación

XIII. AREA DE INFLUENCIA

Descripción área de influencia: ----------

XIV. OBSERVACIONES

Firma responsable del Proyecto

SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA, COORDINACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA (SIPCAT)

FORMULARIO DE INFORMACIÓN PARA PROYECTOS EN EJECUCIÓN

I. IDENTIFICACION

Código BP: ---------- Fecha: ---/----/-----
Servicio Administrativo:---------- Programa:---------Subprograma: -------
Nombre del Proyecto: ----------
Oficina responsable: ----------
Funcionario responsable: ----------
Cargo: ---------- Tel/Fax: ---------
Oficina iniciadora del proyecto: ----------
Funcionario p/consultas técnicas: ---------- Tel/Fax: ---------
Reprogramación N° ---------- Ejecución por ----------

II. CLASIFICACION

Tipo de Proyecto: ----------
Finalidad : ---------- Función: ----------
Etapa actual: ---------- Próxima etapa: -------

III. LOCALIZACION

Provincia: ----------
Departamento/Distrito: ----------

III. PLANIFICACION DE LA EJECUCION

N° orden	Cód Pres	Actividad	Fech Inicio	Fech Final.	Prece denci	Uni dad	Cant	Monto

V. EJECUCION

N° orden	Cód Pres	Actividad	Fech Inicio	Fech Final.	Prece denci	Uni dad	Cant	Monto

VI. JUSTIFICACION DE LOS DESVIOS

N° orden	Cód. Pres	Actividad	Tipo de desvío	Justificación

VIII. OBSERVACIONES

Firma responsable del Proyecto

Ejemplo:

Acción	Objeto	Lugar
Construcción	de un centro de salud	en Punta del Agua
Ampliación	de la escuela "NN"	en Lavalle
Tratamiento	de residuos sólidos	en el Gran Mendoza

En caso de que se tratara de un programa de inversión, deberá consignarse esta condición en forma explícita anteponiendo a la acción la palabra "Programa". Por ejemplo, "Programa de construcción de viviendas en zonas rurales de Mendoza".

Si el proyecto forma parte de un plan o programa de inversión más amplio, con apertura en proyectos específicos, debe agregarse delante del nombre del proyecto, y separado de éste por un guión, un nombre identificador del plan o programa correspondiente.

En el caso de proyectos que se encuentran en ejecución o hayan sido postergados, se utilizará la denominación presupuestaria que ya poseen como nombre del proyecto.

Oficina responsable: corresponde consignar la Unidad Ejecutora del Proyecto.

Funcionario responsable: nombre y apellido del funcionario responsable de la oficina.

Cargo: debe consignar el cargo que ocupa el funcionario responsable en la oficina responsable.

Oficina iniciadora del proyecto: debe consignar en forma completa el nombre de la oficina donde se origina el proyecto, que puede ser la misma oficina responsable.

Funcionario para consultas técnicas: nombre y apellido del funcionario.

Prioridad: la oficina responsable debe asignar una prioridad de acuerdo a la siguiente graduación:

01- Urgente.
02- Necesario.
03- Deseable.

Año fiscal para el que se postula la ejecución: debe indicar el año fiscal estimado o deseado para el inicio de la ejecución del proyecto.

II. CLASIFICACION DEL PROYECTO

Esta sección del formulario está integrada por los siguientes ítems:

Tipo de proyecto: debe consignar el proceso que caracteriza la naturaleza predominante de la inversión. Los tipos posibles son:

- ***Inversión nueva***: corresponde a la ejecución de una obra inexistente.
- ***Terminación***: corresponde a la ejecución de obras paralizadas.
- ***Ampliación***: comprende la ampliación de obras a ejecutadas.
- ***Rehabilitación***: comprende los trabajos para devolver a una infraestructura o servicio su capacidad de diseño.
- ***Mantenimiento***: comprende los proyectos diseñados para mantener la capacidad operativa de un determinado equipamiento durante su vida útil. Sólo en casos excepcionales las tareas de mantenimiento pueden ser consideradas proyectos de inversión.
- ***Inversión en equipamiento***: corresponde a la adquisición de bienes muebles (por oposición a inmuebles).
- ***Fortalecimiento institucional***: corresponde a los proyectos destinados a generar una capacidad inexistente en la organización.
- ***Asistencia técnica***: comprende las acciones de asistencia profesional y técnica específica destinadas a resolver algún problema puntual planteado por el organismo.

Finalidad: corresponde identificar la finalidad presupuestaria a la que contribuye el proyecto, de acuerdo a la clasificación utilizada en la Provincia.

Función: debe consignar la función a la que contribuye el proyecto, de acuerdo a la clasificación utilizada en la Provincia.

Sólo a título enunciativo se presenta por Anexo I la clasificación por finalidad y funciones actualmente en uso en la contabilidad pública provincial. Se recuerda que la misma está en proceso de revisión.

Subfunción: este campo se deja previsto para su utilización una vez implementado el Sistema Contable de Seguimiento Presupuestario por Programas, en estudio en este momento.

Etapa actual: debe indicar la etapa de desarrollo que ya ha alcanzado el proyecto a criterio de la oficina responsable. Las etapas que considera el Sistema de Inversión Pública son:

- **Preinversión**
  Idea
  Perfil
  Prefactibilidad
  Factibilidad

- **Ejecución**

- **Operación**

Próxima etapa: debe consignar la etapa del ciclo de vida a la que debe pasar el proyecto a criterio de la oficina responsable.

III. LOCALIZACION DEL PROYECTO

Corresponde describir la localización de la inversión, identificando departamentos y distritos.

IV. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Corresponde describir en no más de cien palabras la situación – problema que se pretende solucionar con el proyecto. Debe usted precisar ***la situación "sin proyecto".***

Para la correcta descripción del problema intente responder los siguientes interrogantes:

¿Cuál es el ***problema o necesidad*** no resuelta que requiere algún tipo de acción para su solución?

¿Cuáles son las ***causas*** del problema o deficiencia que se desea resolver?

¿Cuáles son los ***efectos*** del problema planteado? ¿Se ha producido o puede producirse un desastre? ¿ Se requiere una solución desde hace algún tiempo?

¿Qué tan generalizado está el problema? ¿Cuál es la ***población o área*** afectada? ¿ A quiénes se le debería resolver el problema primero?

¿Está contemplada la solución en algún ***plan de acción*** de gobierno?

V. OBJETIVOS

Debe enumerar los objetivos que se persiguen con el proyecto. Comience cada uno con un verbo y localice el área donde se producirán los beneficios esperados. Siempre que pueda, cuantifique las metas. Por ejemplo:

"Proveer asistencia médica básica a seiscientos habitantes de El Nihuil"

"Disminuir el nivel de polución en el área central de Mendoza".

VI. ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Corresponde identificar las distintas alternativas de solución al problema. Para hacerlo rápida y correctamente debe asignarle un nombre a cada una de ellas. Éste debe iniciarse con un sustantivo que identifique la acción a realizar, a continuación debe describirse el objeto sobre el cual se realizará la

acción y, por último, el lugar.[4] Recuerde que siempre debe considerar la situación base optimizada como una de las alternativas a evaluar.

Debe también especificar, el monto de la inversión inicial correspondiente a cada una de ellas y, en caso de haberse tomado la decisión, la/s alternativa/s seleccionada/s, informando los motivos que llevaron a tal elección.

VII. DESCRIPCION DEL PROYECTO

De la alternativa seleccionada surge el proyecto propuesto. Debe consignar una descripción breve y clara de la inversión física incluida, la asistencia técnica, la duración prevista para la etapa de ejecución, el horizonte de vida del proyecto, sus principales características físicas, institucionales y de servicios, las principales actividades y tareas y toda otra información que, de acuerdo a ese proyecto en particular, resulte de utilidad para una correcta interpretación del mismo.

VIII. CRONOGRAMA DE COSTOS Y FINANCIAMIENTO

Esta sección está destinada a registrar la información de costos estimados y su fuente de financiamiento, para cada una de las etapas de todo el ciclo de vida del proyecto. Consta de tres partes: preinversión, ejecución y operación.

En la primera debe especificarse el costo estimado anual, para cada una de las etapas de la preinversión (idea, perfil, prefactibilidad y factibilidad) y separando fuentes de financiamiento.

En la segunda deben detallarse los costos de ejecución estimados, por año, fuente de financiamiento y rubro de costo.

En la tercera corresponde consignar los costos de operación estimados, para los primeros años y para el año "N", que corresponde al año de plena operación del proyecto. También deben identificarse rubros de costo y fuentes de financiamiento.

[4] Se trata de las mismas condiciones a tener en cuenta al crear el nombre del proyecto.

IX. BENEFICIOS ESPERADOS

Esta sección tiene por objetivo describir y medir en términos físicos los principales beneficios asociados al proyecto. Tales beneficios pueden ser clasificados en dos grupos:

- Costos o perjuicios evitados.
- Producción nueva o adicional de bienes o servicios, o mejoras de calidad en la producción de bienes o servicios.

Un proyecto puede incluir ambos tipos de beneficios. Se destaca que cuando el proyecto implica modificar una actividad existente, deberán consignarse *únicamente* los beneficios asociados a esta acción.

En lo referido a la cuantificación, tenga presente que habitualmente los beneficios son susceptibles de medición precisa en términos físicos, que es lo que solicita el formulario. Por ejemplo:

Bien producido y/o perjuicio evitado	Unidad	Cantidad
Aumento en el suministro de agua	M3/año	1000
Mayor capacidad vial	Autom./día	500
Generación energía eléctrica	Mwh/año	200
Residuos recolectados	Tn/día	500

Existen, sin embargo, casos en los que la medición física de beneficios es compleja o virtualmente imposible (restauración de patrimonio histórico o cultural, por ejemplo). En estas situaciones únicamente deberá describirse con precisión los beneficios esperados.

X. INDICADORES DE LA EVALUACION ECONOMICA

Debe indicar los criterios de evaluación adoptados, indicando el enfoque de evaluación (costo – beneficio; costo – efectividad), el enfoque privado o social y cualquier otra consideración que sirva para interpretar adecuadamente los criterios adoptados.

Asimismo, debe consignar la tasa de descuento utilizada y el horizonte de la evaluación, expresado en años.

Sólo de modo indicativo, se mencionan a continuación los indicadores habitualmente utilizados en la evaluación de proyectos públicos:

Indicador	**Sigla habitual**
Costo anual equivalente	CAE
Costo anual equivalente por unidad	CAEU
Período de recupero de la inversión	PRI
Tasa interna de retorno	TIR
Valor actual neto	VAN
Valor actual de los costos	VAC
Valor actual equivalente	VAE

XI. INDICADORES DE IMPACTO

Corresponde registrar los indicadores requeridos: cantidad de empleos y cantidad de beneficiarios, para cada año de ejecución del proyecto y para un año de plena operación del mismo.

Debe consignar en el ítem "Aclaraciones" el criterio adoptado para estimar los indicadores de impacto. Por ejemplo:

Se considera un empleo anual el trabajo de un operario 8 horas diarias durante 240 días.

XII. PROYECTOS RELACIONADOS

Debe identificar el/los proyecto/s relacionado/s con la denominación utilizada en el Sistema de Inversión Pública e indicar el carácter de la relación. El espacio reservado para el código de/los mismo/s será completado por el Sistema.

La relación entre proyectos puede ser de complementariedad, sustitución o concurrencia.

Se entiende por ***proyecto complementario*** aquél que debe emprenderse conjuntamente con nuestro proyecto a fin de ***aumentar los beneficios***. Por ejemplo: un proyecto de riego puede ser complementario de uno de apoyo tecnológico de los agricultores, pero ambos pueden emprenderse de modo independiente.

Se entiende que un proyecto es ***sustituto*** de otro cuando ***sólo debe emprenderse uno de los dos***, ya que resuelven el mismo problema.

Se entiende por ***proyecto concurrente***, aquél ***cuya ejecución es indispensable para asegurar la obtención de los beneficios*** del proyecto objeto del formulario. Por ejemplo: el proyecto de ampliación de la red de transporte público de pasajeros es concurrente del proyecto de construir una nueva escuela en una zona aislada.

XIII. AREA DE INFLUENCIA

Debe consignar el área de cobertura o intervención del proyecto. Sólo debe completarse esta sección cuando los ***beneficiarios directos*** puedan ser fácilmente localizables. En el caso de proyectos cuyos beneficiarios no resulten fácilmente identificables, no deberá consignarse la información. Por ejemplo: proyectos de investigación científica, proyectos relacionados con el sistema penitenciario, entre otros.

XIV. OBSERVACIONES

Ésta es un área prevista para registrar cualquier información adicional que se considere importante.

ANEXO I
CLASIFICACIÓN PRESUPUESTARIA POR FINALIDAD Y FUNCIÓN
CONTABILIDAD PÚBLICA PROVINCIAL
EJERCICIO 1997

Finalidad	*Función*
ADMINISTRACIÓN GENERAL	
SEGURIDAD	
SALUD	
CULTURA Y EDUCACION	
DESARROLLO DE LA ECONOMIA	
BIENESTAR SOCIAL	

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE PROYECTOS EN EJECUCION

La información que se incorpora al presente formulario debe ser tomada de la contabilidad presupuestaria ó, sólo en caso debidamente justificado, de los papeles de trabajo de los responsables de la ejecución del proyecto. Los datos consignados en el formulario serán incorporados al Banco de Proyectos del Sistema de Inversión Pública Provincial.

I. IDENTIFICACION DEL PROYECTO

Todos los datos incorporados en esta sección deben coincidir con los consignados en el formulario de proyectos en formulación. En caso de que no se hubiera llenado el formulario, corresponderá completarlo previamente al llenado del presente formulario.

Se recuerdan, a continuación las instrucciones de la sección.

Código BP: Este número lo asignará el sistema en forma automática y correlativa. Se mantiene durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Servicio Administrativo / Programa – Subprograma: Este campo se deja previsto para su utilización una vez implementado el Sistema Contable de Seguimiento Presupuestario por Programas, en estudio en este momento.

Fecha: deberá consignar el día, mes y año en que completa el formulario.

Nombre del proyecto: Deberá reunir las siguientes características:

Representar adecuadamente la naturaleza del proyecto.
Identificarlo por sí mismo y de forma inequívoca.
Ser válido durante todo el ciclo de vida del proyecto.

El nombre del proyecto se estructura en tres partes:

Comienza con la ***acción*** a emprender, que define la naturaleza del proyecto. En el caso de que el proyecto abarque más de un proceso se consignará aquél que predomine en el costo total.

A continuación se indica el ***objeto*** sobre el que se llevará a cabo la acción.

Finalmente, se incluye la ***localización*** del proyecto.

Ejemplo:

Acción	Objeto	Lugar
Construcción	de un centro de salud	en Punta del Agua.
Ampliación	de la escuela "NN"	en Lavalle.
Tratamiento	de residuos sólidos	en el Gran Mendoza.

En caso de que se tratara de un programa de inversión, deberá consignarse esta condición en forma explícita anteponiendo a la acción la palabra "Programa". Por ejemplo, "Programa de construcción de viviendas en zonas rurales de Mendoza".

Si el proyecto forma parte de un plan o programa de inversión más amplio, con apertura en proyectos específicos, debe agregarse delante del nombre del proyecto, y separado de éste por un guión, un nombre identificador del plan o programa correspondiente.

En el caso de proyectos que se encuentran en ejecución o hayan sido postergados, se utilizará la denominación presupuestaria que ya poseen como nombre del proyecto.

Oficina responsable: corresponde consignar la Unidad Ejecutora del Proyecto.

Funcionario responsable: nombre y apellido del funcionario responsable de la oficina.

Cargo: debe consignar el cargo que ocupa el funcionario responsable en la oficina responsable.

Oficina iniciadora del proyecto: debe consignar en forma completa el nombre de la oficina donde se origina el proyecto, que puede ser la misma oficina responsable.

Funcionario para consultas técnicas: nombre y apellido del funcionario.

Prioridad: la oficina responsable debe asignar una prioridad de acuerdo a la siguiente graduación:

01- Urgente.
02- Necesario.
03- Deseable.

Año fiscal para el que se postula la ejecución: debe indicar el año fiscal estimado o deseado para el inicio de la ejecución del proyecto.

II. CLASIFICACION DEL PROYECTO

Todos los datos incorporados en esta sección deben coincidir con los consignados en el formulario de proyectos en formulación. En caso de que no se hubiera llenado el formulario, corresponderá completarlo previamente al llenado del presente formulario.

Se recuerdan, a continuación las instrucciones de la sección. Está integrada por los siguientes ítems:

Tipo de proyecto: debe consignar el proceso que caracteriza la naturaleza predominante de la inversión. Los tipos posibles son:

- ***Inversión nueva***: corresponde a la ejecución de una obra inexistente.
- ***Terminación***: corresponde a la ejecución de obras paralizadas.
- ***Ampliación***: comprende la ampliación de obras a ejecutadas.
- ***Rehabilitación***: comprende los trabajos para devolver a una infraestructura o servicio su capacidad de diseño.
- ***Mantenimiento***: comprende los proyectos diseñados para mantener la capacidad operativa de un determinado equipamiento durante su vida útil.

Sólo en casos excepcionales las tareas de mantenimiento pueden ser consideradas proyectos de inversión.

- ***Inversión en equipamiento:*** corresponde a la adquisición de bienes muebles (por oposición a inmuebles).

- ***Fortalecimiento institucional:*** corresponde a los proyectos destinados a generar una capacidad inexistente en la organización.

- ***Asistencia técnica:*** comprende las acciones de asistencia profesional y técnica específica destinadas a resolver algún problema puntual planteado por el organismo.

Finalidad: corresponde identificar la finalidad presupuestaria a la que contribuye el proyecto, de acuerdo a la clasificación utilizada en la Provincia.

Función: debe consignar la función a la que contribuye el proyecto, de acuerdo a la clasificación utilizada en la Provincia.

Sólo a título enunciativo se presenta por Anexo I la clasificación por finalidad y funciones actualmente en uso en la contabilidad pública provincial. Se recuerda que la misma está en proceso de revisión.

Subfunción: este campo se deja previsto para su utilización una vez implementado el Sistema Contable de Seguimiento Presupuestario por Programas, en estudio en este momento.

Etapa actual: debe indicar la etapa de desarrollo que ya ha alcanzado el proyecto a criterio de la oficina responsable. Las etapas que considera el Sistema de Inversión Pública son:

- **Preinversión**
  Idea
  Perfil
  Prefactibilidad
  Factibilidad

- **Ejecución**

- **Operación**

Próxima etapa: debe consignar la etapa del ciclo de vida a la que debe pasar el proyecto a criterio de la oficina responsable.

III. LOCALIZACION DEL PROYECTO

Todos los datos incorporados en esta sección deben coincidir con los consignados en el formulario de proyectos en formulación. En caso de que no se hubiera llenado el formulario, corresponderá completarlo previamente al llenado del presente formulario.

Corresponde describir la localización de la inversión, identificando departamentos y distritos.

IV. PLANIFICACION DE LA EJECUCION

Corresponde asignar un número de orden a cada una de las principales actividades del proyecto, identificando su código en la contabilidad presupuestaria, la fecha prevista de inicio y finalización de la misma y la *precedencia,* que significa identificar con su número de orden la o las tareas sin cuya finalización no se puede iniciar la actividad que se está analizando.

Por ejemplo, si se está llenando el renglón correspondiente a la actividad 4 ésta no puede iniciarse sin haber terminado la 1, en la columna de precedencia se deberá indicar el número de orden 1.

Finalmente, para cada actividad se deberá indicar unidad de medida, cantidad y monto, en pesos, previsto para la ejecución de la misma.

Es importante destacar que la determinación de las actividades en que se dividirá el proyecto es un aspecto fundamental para optimizar el planeamiento y facilitar el control de la ejecución, objetivo importante de un Sistema de Inversión Pública.

Debe tenerse presente que no es recomendable desagregar el Proyecto en un número muy grande de actividades, ya que se dificultará el proceso de emisión análisis de los reportes de seguimiento, perdiéndose simultáneamente la visión de conjunto del mismo.

Cabe también aclarar que la explicitación de las unidades de medida es fácilmente aplicable cuando se trata de obras civiles, pero se complica en el

caso de proyectos de equipamiento, en particular si se trata de compras de gran cantidad de productos heterogéneos[5]. En este caso es posible la utilización de unidades monetarias como unidad de medida. De este modo, el avance del proyecto se medirá como el porcentaje gastado respecto del total previsto.

V. EJECUCION

En esta sección se detallan los ***efectivos avances*** del proyecto, por actividades, identificadas por número de orden y código de la contabilidad presupuestaria. Es importante recordar que la información contable y la del Sistema de Inversión Pública deben resultar compatibles. Nuevamente, deben detallarse fechas de inicio y finalización de la actividad, cantidad física y monetaria.

VI. JUSTIFICACION DE LOS DESVIOS

En caso de haberse producido diferencias entre la planificación y la ejecución, deben explicarse los motivos en esta sección. Básicamente, los desvíos pueden ser de tres tipos:

1. ***De cronograma***: ya sea porque las actividades previstas se inician después (o antes) de lo estimado, o porque se extiende (o contrae) el período de ejecución o ambas cosas simultáneamente.
2. ***De montos***: la inversión, o alguna de sus partes, puede resultar superior (o inferior) a lo estimado.
3. ***De organización de la ejecución***: cuando se modifica la forma jurídica de la ejecución, la agrupación de actividades o tareas u otros aspectos de la organización. Este tipo de desvío generalmente incluye a los dos anteriores.

En todos los casos corresponde explicar el motivo de cada uno de los desvíos.

VIII. OBSERVACIONES

Ésta es un área prevista para registrar cualquier información adicional que se considere importante.

[5] Por ejemplo, equipamiento ó insumos hospitalarios.

SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA,
COORDINACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA
(SIPCAT)

SALIDAS DEL BANCO DE PROYECTOS PARA DECISIONES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

SALIDAS DEL SISTEMA DE INVERSION PUBLICA PARA LA TOMA DE DECISIONES

SALIDA BASICA PARA LA TOMA DE DECISIONES ECONOMICAS

Código	Nombre	Finalidad	Organismo	Inversión ($)	Etapa	Localiz. Inversión	Localiz. Benefic.	Empleo Ejecuc.	Empleo Operac.	Benefic. (Cant.)	TIR (%)	IVAN ($)	VAN ($)	CEA ($)
120	Construcción Escuela Rural Nº 3	Educac.	DGE	1.000.000	Perfil	Lavalle	Lavalle	326	17	540	----	----	----	54

SALIDAS DEL SISTEMA DE INVERSION PUBLICA PARA LA TOMA DE DECISIONES

SALIDA POR ETAPAS. UTILIDAD: TOMA DE DECISIONES ECONOMICAS

I. PROYECTOS EN ETAPA DE IDEA

Código	Nombre	Finalidad	Organismo	Inversión ($)	Localiz. Inversión	Localiz. Benefic.	Empleo Ejecuc.	Empleo Operac.	Benefic. (Cant.)
58	Construc. Centro de Salud XX	Salud	Dirección de Hospitales	258.000	Luján	Luján	224	13	1250

II. PROYECTOS EN ETAPA DE PERFIL

Código	Nombre	Finalidad	Organismo	Inversión ($)	Localiz. Inversión	Localiz. Benefic.	Empleo Ejecuc.	Empleo Operac.	Benefic. (Cant.)	TIR (%)	IVAN ($)	VAN ($)	CEA ($)
120	Construcción Escuela Rural N° 3	Educac.	DGE	1.000.000	Lavalle	Lavalle	326	17	540	----	----	----	54

SALIDAS DEL SISTEMA DE INVERSION PUBLICA PARA LA TOMA DE DECISIONES

SALIDA POR FINALIDAD Y ETAPAS. UTILIDAD: TOMA DE DECISIONES SECTORIALES

I. FINALIDAD: SALUD
1. Proyectos en etapa de idea

Código	Nombre	Organismo	Inversión ($)	Localiz. Inversión	Localiz. Benefic.	Empleo Ejecuc.	Empleo Operac.	Benefic. (Cant.)
58	Construc. Centro de Salud XX	Dirección de Hospitales	258.000	Luján	Luján	224	13	1250

I. FINALIDAD: SALUD
2. Proyectos en etapa de perfil

Código	Nombre	Organismo	Inversión ($)	Localiz. Inversión	Localiz. Benefic.	Empleo Ejecuc.	Empleo Operac.	Benefic. (Cant.)	TIR (%)	IVAN ($)	VAN ($)	CEA ($)

SALIDAS DEL SISTEMA DE INVERSION PUBLICA PARA LA TOMA DE DECISIONES

SALIDA BASICA PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS

Código	Nombre	Finalidad	Organismo	Inversión	Etapa	Instituc.	Crono grama Desem bolsos					
							Año 1		Año 2		Año 3	
							1° sem.	2° sem.	1° sem.	2° sem.	1° sem.	2° sem.
120	Construcción Escuela Rural N° 3	Educac.	DGE	1.000.000	Perfil	BID		70.000	210.000	210.000	210.000	
						Presup.		30.000	90.000	90.000	90.000	

SALIDAS DEL SISTEMA DE INVERSION PUBLICA PARA LA TOMA DE DECISIONES

SALIDA POR INSTITUCION FINANCIADORA. UTILIDAD: ANALISIS FINANCIERO

I. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Código	Nombre	Finalidad	Organismo	Inversión	Etapa	Crono grama Desem bolsos					
						Año 1		Año 2		Año 3	
						1° sem.	2° sem.	1° sem.	2° sem.	1° sem.	2° sem.
120	Construcción Escuela Rural N° 3	Educac.	DGE	1.000.000	Perfil		70.000	90.000	90.000	90.000	

II. PRESUPUESTO PROVINCIAL

Código	Nombre	Finalidad	Organismo	Inversión	Etapa	Crono grama Desem bolsos					
						Año 1		Año 2		Año 3	
						1° sem.	2° sem.	1° sem.	2° sem.	1° sem.	2° sem.
120	Construcción Escuela Rural N° 3	Educac.	DGE	1.000.000	Perfil		30.000	90.000	210.000	210.000	

SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA, COORDINACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA (SIPCAT)

RELEVAMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN Y ESTADO DE SITUACIÓN

PDP I – PROYECTOS BANCO MUNDIAL

Nro.	DENOMINACION DEL PROYECTO	Banco	Monto Total Proyecto	Monto Financiac. Proyecto	Monto Cont. Prov. Proyecto
13/001	SIRECO – Fase II	BIRF	245,01	186,01	59,00
13/002	Informática Educativa y Red de Conocimiento para el Fort. (1ra. Parte)	BIRF	460,73	333,15	127,58
13/009	S.I.P.C.A.T.	BIRF	866,30	866,30	---
13/010	Ampliación e Impermeabilización Canal San Martín	BIRF	4.046,98	3.101,43	945,55
13/015	Ampliación y/o Sustitución de la Infraest. Edilicia Escolar (Plan 39 Escuelas)	BIRF	15.132,97	8.547,20	6.585,77
13/017	Desregulación del Organismo Minero	BIRF	52,10	52,10	
13/019	PRISVE	BIRF	5.000,00	3.500,00	1.500,00
13/022	Formación de Recursos Humanos para Informática en la Escuela Primaria	BIRF	638,00	488,00	150,00
13/023	Desarrollo de un Sistema de Información Hidronivometereológico	BIRF	3.314,54	2.320,18	994,36
13/024	Modernización de la Administración del Agua en la Provincia de Mendoza	BIRF	1.154,58	828,75	325,83
13/027	Construcción y Rehabilitación de Infraest. Básica en Areas Naturales Protegidas	BIRF	617,26	364,31	252,95
13/031	Cuota Parte Convenio SICOM	BIRF	4,69	4,69	---
13/033	Estudios de factibilidad – Proyecto Potrerillos – Asistencia Técnica I	BIRF	77,85	73,15	4,70
13/035	Estudios de factibilidad – Proyecto Potrerillos – Asistencia Técnica II	BIRF	445,00	326,50	118,50
13/040	Instituto Superior de Economistas de Gobierno	BIRF	40,00	40,00	---
	TOTALES BIRF		**32.096,01**	**21.031,77**	**11.064,24**

PDP I – PROYECTOS BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Nro.	DENOMINACION DEL PROYECTO	Banco	Monto Total Proyecto	Monto Financiac. Proyecto	Monto Cont. Prov. Proyecto
13/005	Refuncionalización del Hospital Central	BID	15.014,57	8.694,94	6.319,63
13/007	Saneamiento de Edificios Escolares	BID	1.404,30	989,40	414,90
13/016	Asistencia Preparatoria Administración Modernización del Agua	BID	22,80	22,80	—
13/018	Privatización Banco de Mendoza	BID	182,42	182,42	—
13/020	Prolongación Avenida Costanera	BID	5.995,05	4.196,54	1.798,52
13/028	Informatización Registro Civil	BID	—	—	—
13/038	Programa para la Modernización Integral del Sector Público	BID	253,20	253,20	—
13/039	Concesión del Sistema de Transporte de Trolebuses	BID	29,00	29,00	—
13/041	Ampliación, Construcción y Rehabilitación de Centros de Salud	BID	828,50	579,95	248,55
13/042	Fortalecimiento Institucional de la UEP	BID	365,00	361,22	3,79
	TOTALES BID		**24.094,84**	**15.309,46**	**8.785,38**

PDP I – DISCRIMINACION POR TIPO DE PROYECTOS

Nro.	DENOMINACION DEL PROYECTO	Banco	Monto Total Proyecto	Monto Financiac. Proyecto	Monto Cont. Prov. Proyecto
13/001	SIRECO – Fase II	DI	245,01	186,01	59,00
13/002	Informática Educativa y Red de Conocimiento para el Fortalec. (1ra. Parte)	DI	460,73	333,15	127,58
13/009	S.I.P.C.A.T.	DI	866,30	866,30	—
13/017	Desregulación del Organismo Minero	DI	52,10	52,10	—
13/022	Formación de Recursos Humanos para Informática en la Escuela Primaria	DI	638,00	488,00	150,00
13/024	Modernización de la Administración del Agua en la Provincia de Mendoza	DI	1.154,58	828,75	325,83
13/031	Cuota Parte Convenio SICOM	DI	4,69	4,69	—
13/033	Estudios de factibilidad – Proyecto Potrerillos – Asistencia Técnica I	DI	77,85	73,15	4,70
13/035	Estudios de factibilidad – Proyecto Potrerillos – Asistencia Técncia II	DI	445,00	326,50	118,50
13/040	Inst. Superior de Economista de Gobierno	DI	40,00	40,00	—
13/016	Asistencia Preparatoria Administración Modernización del Agua	DI	22,80	22,80	—
13/018	Privatización Banco de Mendoza	DI	182,42	182,42	—
13/028	Informatización Registro Civil	DI	—	—	—
13/038	Programa para la Modernización Integral del Sector Público	DI	253,20	253,20	—
13/039	Concesión del Sistema de Transporte de Trolebuses	DI	29,00	29,00	—
13/042	Fortalecimiento Institucional de la UEP	DI	365,00	361,22	3,79
TOTAL PROYECTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL			**4.836,68**	**4.047,29**	**789,40**
13/010	Ampliación e Impermeabilización Canal San Martín	IP-M	4.046,98	3.101,43	945,55
13/015	Ampliación y/o Sustitución de la In infraest. Edilicia Escolar (Plan 39 escuelas)	IP-M	15.132,97	8.547,20	6.585,77
13/005	Refuncionalización del Hospital Central	IP-M	15.014,57	8.694,94	6.319,63
13/007	Saneamiento de Edificios Escolares	IP-M	1.404,30	989,40	414,90
13/041	Ampliación, Construcción y Rehabilitación de Centros de Salud	IP-M	828,50	579,95	248,55
TOTAL PROYECTOS DE INVERSION PUBLICA – MANTENIMIENTO Y REHABILITACION			**36.427,32**	**21.912,92**	**14.514,40**
13/019	PRISVE	IP-ON	5.000,00	3.500,00	1.500,00
13/023	Desarrollo de un Sistema de Información Hidro-nivometereológico	IP-ON	3.314,54	2.320,18	994,36
13/027	Construcción y rehabilitación de Infraest. Básica en Areas Naturales Protegidas	IP-ON	617,26	364,31	252,95
13/020	Prolongación Avenida Costanera	IP-ON	5.995,05	4.196,54	1.798,52
TOTAL PROYECTOS DE INVERSION PUBLICA – OBRAS NUEVAS			**14.926,85**	**10.381,03**	**4.545,83**
	TOTALES BID		**24.094,84**	**15.309,46**	**8.785,38**

PDP I – DISCRIMINACION POR AÑO DE INGRESO AL PAFI

Nro.	DENOMINACION DEL PROYECTO	Fecha Ingr. al PAFI	Monto Total Proyecto	Monto Financiac. Proyecto	Monto Cont. Prov. Proyecto
13/001	SIRECO – Fase II	1991	245,01	186,01	59,00
13/002	Informática Educativa y Red de Conocimiento para el Fortalec. (1ra. Parte)	1991	460,73	333,15	127,58
13/005	Refuncionalización del Hospital Central	1991	15.014,57	8.694,94	6.319,63
13/007	Saneamiento de Edificios Escolares	1991	1.404,30	989,40	414,90
	TOTAL AÑO 1991		**17.124,61**	**10.203,50**	**6.921,11**
13/009	S.I.P.C.A.T.	1992	1866,30	866,30	—
13/010	Ampliación e Impermeabilización Canal San Martín	1992	4.046,98	3.101,43	945,55
13/015	Ampliación y/o Sustitución de la Infraest. Edilicia Escolar (Plan 39 Escuelas)	1992	15.132,97	8.547,20	6.585,77
	TOTAL AÑO 1992		**20.046,25**	**12.514,93**	**7.531,32**
13/017	Desregulación del Organismo Minero	1993	52,10	52,10	—
13/022	Formación de Recursos Humanos para Informática en la Escuela Primaria	1993	638,00	488,00	150,00
13/024	Moderniz. de la Adm. del Agua en la Prov. de Mza.	1993	1.154,58	828,75	325,83
13/016	Asist. Preparatoria Adm. Modernización del Agua	1993	22,80	22,80	—
13/018	Privatización Banco de Mendoza	1993	182,42	182,42	—
13/028	Informatización Registro Civil	1993	—	—	—
13/019	PRISVE	1993	5.000,00	3.500,00	1.500,00
13/023	Desarrollo de un Sistema de Información Hidronivometereológico	1993	3.314,54	2.320,18	994,36
13/020	Prolongación Avenida Costanera	1993	5.995,05	4.196,54	1.798,52
	TOTAL AÑO 1993		**16.359,49**	**11.590,79**	**4.768,71**
13/031	Cuota Parte Convenio SICOM	1994	4,69	4,69	—
13/033	Estudios de factibilidad – Proyecto Potrerillos – Asistencia Técnica I	1994	77,85	73,15	4,70
13/027	Construcción y Rehabilitación de Información Básica en Areas Naturales Protegidas	1994	617,26	364,31	252,95
	TOTAL AÑO 1994		699,80	442,15	257,65
13/035	Estudios de factibilidad – Proyecto Potrerillos – Asistencia Técnica II	1995	445,00	326,50	118,50
13/038	Prog. para la Moderniz. Integral del Sector Público	1995	253,20	253,20	—
	TOTAL AÑO 1995		698,20	579,70	118,50
13/049	Instituto Superior de Economistas de Gobierno	1996	40,00	40,00	—
13/039	Concesión del Sist. De Transporte de Trolebuses	1996	29,00	29,00	—
13/041	Ampliación, Construcción, Rehabilitación de Centros de Salud	1996	828,50	579,95	248,55
	TOTAL AÑO 1996		**897,50**	**648,95**	**248,55**
13/042	Fortalecimiento Institucional de la UEP	1997	365,00	361,22	3,79
	TOTAL AÑO 1997		**365,00**	**361,22**	**3,79**
	TOTALES		**56.190,85**	**36.341,23**	**19.849,62**

PROYECTOS DISCRIMINADOS POR ORGANISMO EJECUTOR

Nro.	DENOMINACION DEL PROYECTO	O.E.	Monto Total Proyecto	Monto Financiac. Proyecto	Monto Cont. Prov. Proyecto
13/018	Privatización Banco de Mendoza	BM	182,42	182,42	—
			182,42	**182,42**	—
13/002	Informática Educativa y Red de Conocimiento para el Fortalec. (1ra. Parte)	DGE	460,73	333,15	127,58
13/022	Form. de Rec. Humanos para Infor. en la Esc. Prim.	DGE	638,00	488,00	150,00
			1.098,73	**821,15**	**277,58**
13/010	Ampliación e Impermeabilización Canal San Martín	DGI	4.046,98	3.101,43	945,55
13/024	Moderniz. de la Adm. del Agua en la Prov. de Mza.	DGI	1.154,58	828,75	325,83
13/016	Asist. Preparatoria Adm. Modernización del Agua	DGI	22,80	22,80	—
13/023	Desarrollo de un Sist. De Infor. Hidronivometeo-rológico	DGI	3.314,54	2.320,18	994,36
13/033	Estudios de factibilidad – Proyecto Potrerillos – Asistencia Técnica I	DGI	77,85	73,15	4,70
13/035	Estudios de factibilidad – Proyecto Potrerillos – Asistencia Técnica II	DGI	445,00	326,50	118,50
			9.061,75	**6.672,81**	**2.388,94**
13/009	S.I.P.C.A.T.	Gob.	866,30	866,30	—
13/038	Programa para la Modernización Integral del Sector Público	Gob.	253,20	253,20	—
13/042	Fortalecimiento Institucional de la UEP	Gob.	365,00	361,22	3,79
			1.484,50	**1.480,72**	**3,79**
13/005	Refuncionalización del Hospital Central	MAYOP	15.014,57	8.694,94	6.319,63
13/007	Saneamiento de Edificios Escolares	MAYOP	1.404,30	989,40	414,90
13/015	Ampliación y/o Sustitución de la Infraest. Edilicia Es-colar (plan 39 escuelas)	MAYOP	15.132,97	8.547,20	6.585,77
13/019	PRISVE	MAYOP	5.000,00	3.500,00	1.500,00
13/020	Prolongación Avenida Costanera	MAYOP	5.995,05	4.196,54	1.798,52
13/027	Construcción y rehabilitación de Infraest. Básica en Areas Naturales Protegidas	MAYOP	617,26	364,31	252,95
13/039	Concesión del Sist. De Transpot. De Trolebuses	MAYOP	29,00	29,00	—
13/041	Ampl., Constr. y rehabilitación de Centros de Salud	MAYOP	828,50	579,95	248,55
			44.021,65	**26.901,34**	**17.120,32**
13/001	SIRECO Fase II	ME	245,01	186,01	59,00
13/017	Desregulación del Organismo Minero	ME	52,10	52,10	—
13/040	Inst. Superior de Economistas de Gobierno	ME	40,00	40,00	—
			337,11	278,11	59,00
13/028	Informatización Registro Civil	MG	—	—	—
13/031	Cuota Parte Convenio SICOM		4,69	4,69	—
	TOTALES BIRF		**56.190,85**	**36.341,23**	**19.849,62**

PROYECTOS CORRESPONDIENTES AL PDP II (BIRF)

Denominación del Proyecto	Bco.	Estado del Proyecto	1er. Sem. 1998	2do. Sem. 1998	1er. Sem. 1999	2do. Sem. 1999
13/021 - Consolidación SIPCAT	BIRF	Aprob. En PAFI. En reformulación	Aprob. En inicio de las activ.	Ejecución de las activ.	Ejecución de las activ.	Ejecución de las activ.
13/203 - Sistema de Inform. Territorial	BIRF	Aprob. En PAFI	Ejecución de las activ.	Ejecución de las activ.	Ejecución de activ.	Finaliz. Del proyecto
13/2... - Instalación de Red Semafórica	BIRF	En perfil. En reelabor.	Aprob. Del proyecto y pliegos	Llamado a Lic. Int. E inicio de las obras	Ejecución de la obra	Finaliz. De la obra
13/2... - Monitoreo de la Calidad del Aire	BIRF	En perfil. En reelab.	Aprob. Del proyecto y pliegos	Ejecución de las activ.	Ejecución de las activ.	Finaliz. Del proyecto
13/204 - Equipamiento para Inform. Educativa	BIRF	En elaboración	Aprob. Del proyecto y pliegos	Adquisición del equip.	Finaliz. Del proyec.	
13/2... - Administración Financiera	BIRF	En etapa de idea. En formul.	Aprob. Del proyecto y pliegos	Ejecución de las activ.	Ejecución de las activ.	Finaliz. Del proyecto
13/2... - Oficina Inspector General	BIRF	En etapa de idea. En reformul.	Aprob. Del proyecto y pliegos	Ejecución de las activ.	Ejecución de las activ.	Finaliz. Del proyecto
13/2... - Reingeniería de Procedimientos Administrativos	BIRF	En etapa de idea. En formul.	Aprob. Del proyecto y pliegos	Ejecución de las activ.	Ejecución de las activ.	Finaliz. Del proyecto
13/2... - Fortalecimiento Institucional de la D.P.V. y Banco de Proyectos	BIRF	Ident. Del proyecto	Aprob. Del proyecto y pliegos	Ejecución de las activ.	Ejecución de las activ.	Finaliz. Del proyecto
13/2... - Presurización de canales Tramo Sup. Río Mza. Y Mejoramiento Sist. De Riego (D.G. Irrigación)	BIRF	En elaboración	Aprob. Del proyecto y pliegos	Llamado a Lic. P. Nac. E inicio de las obras	Ejecución de las obras	Finaliz. Del proyecto
13/2... - Solución Nudo Costanera y Acceso Este	BIRF	Identific. Del proyecto	Aprob. Del proyecto y pliegos	Llamado a Lic. Int. E Inicio de las obras	Ejecución de las obras	Finaliz. De las obras
13/2... - Control de Contaminación Ambiental	BIRF	En elaboración	Aprob. Del proyecto y pliegos	Ejecución de las activ.	Finaliz. Del proyecto	
13/2... - Fortalec. Institucional del D.G.I.	BIRF	Identif. Del proyecto	Aprob. Del proyecto y pliegos	Ejecución de las activ.	Ejecución de las activ.	Finaliz. Del proyecto
13/2... - Fortalec. Institucional de la Direc. Prov. De Transporte	BIRF	Identific. Del proyecto	Aprob. Del proyecto y pliegos	Ejecución de las activ.	Ejecución de las activ.	Finaliz. del proyecto

PROYECTOS CORRESPONDIENTES AL PDP I (BIRF)

Denominación del Proyecto	Bco.	Estado del Proyecto	1er. Sem. 1998	2do. Sem. 1998	1er. Sem. 1999	2do. Sem. 1999
13/002 - Informática Educativa y Red de Conocimiento	BIRF	En ejecución	Finaliz. De proyecto			
13/005 - Refuncionalización del Hospital Central	BIRF	En ejecución	Ejecución de los trabajos	Finaliz. De la obra		
13/015 - Ampliación y/o sustitución Infraestruc. Edilicia Escolar (39 escuelas)	BIRF	En ejecución	Finaliz. De los trab. En la últ. Escuela			
13/020 - Prolongación Avenida Costanera	BIRF	En ejecución	Ejecución de los trabajos	Finaliz. De la obra		
13/023 - Desarrollo de un Sist. De Inform. Hidronivometereológico	BIRF	En ejecución	Finaliz. De la obra	Finaliz. De la capacitación		
13/027 - Construcción y Rehabilitación de Inf. Básica en Areas Naturales Protegidas	BIRF	En ejecución	Finaliz. De los cierres perimetrales			
13/041 - Ampliación, Construc. Y Rehabilitación de Centros de Salud	BIRF	En ejecución	Ejecución de los trabajos	Finaliz. De la obra		
13/042 - Fortalecimiento Institucional de la Unidad Ejecutora Provincial	BIRF	En ejecución	Ejecución de las activ.	Finaliz. De las activ.		

SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA, COORDINACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA (SIPCAT)

REVISION DE METODOLOGÍAS EXISTENTES DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS

REVISION DE METODOLOGIAS E INSTRUCTIVOS DEL BANCO DE PROYECTOS

El Sistema de Inversión Pública, Coordinación y Asistencia Técnica (SIPCAT) ha interrumpido transitoriamente el funcionamiento de su Banco de Proyectos. Parte de la labor solicitada a esta consultora fue la de revisar el Banco de Proyectos de Inversión Pública Nacional (BAPIN) a efectos de verificar la conveniencia de su adopción.

De esta manera la tarea de esta consultora consistió en la revisión de *software*[1] y documentación del BAPIN, *además* de la revisión de *software* y documentación del anterior Banco de Proyectos del SIPCAT.

Las conclusiones obtenidas se tuvieron presentes al desarrollar los nuevos formularios e instructivos.

Se transcriben a continuación, de modo sintético, las principales observaciones correspondientes a ambos sistemas.

I. BANCO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA NACIONAL (BAPIN)

Se dispuso de:

- Formulario demostrativo, cargado con un proyecto existente en el Banco Nacional.
- Instructivo para el llenado del mismo, incompleto (Faltaban las páginas del inicio y del fin).
- Software instalado, también incompleto, ya que faltaban módulos de información sintética.

El Sistema está elaborado para el sector público nacional y, en consecuencia, requería su adaptación al ámbito público de la provincia de Mendoza.

[1] Desde el punto de vista del usuario, ya sea éste una Unidad Sectorial, un funcionario político encargado de la toma de decisiones o la Unidad Central del SIPCAT.

En este sentido, los principales ***inconvenientes*** encontrados fueron:

- La Provincia de Mendoza no tiene instrumentada la Contabilidad Presupuestaria por Programas, requerida para la identificación del Proyecto en el BAPIN.

- El SIPCAT debía definir un concepto de "Oficina Responsable".

- Las clasificación presupuestaria por finalidad y función en uso en la Nación y utilizada en el BAPIN no coincidía con la utilizada en la Provincia.

- La sección de localización estaba prevista para todo el país y no para la provincia de Mendoza en particular.

- El cronograma de costos y fuentes de financiamiento resultaba complicado e incluía información útil[2] sólo para el gobierno nacional.

- La clasificación prevista de fuentes de financiamiento no respondía a las fuentes utilizadas por la Provincia.

Por otra parte, también se encontró que:

- Existían errores conceptuales en la clasificación de proyectos.

- Resultaba buena la clasificación por etapas para el ciclo de preinversión.

- Existían errores conceptuales en la sección "Descripción y Justificación", que altera el orden lógico de formulación de un proyecto e incluye en un solo campo memo los siguientes contenidos:

  Descripción del problema.
  Objetivos.
  Alternativas de solución.
  Descripción del proyecto.

Finalmente, debe mencionarse que:

- **El BAPIN sólo tiene instrumentada la etapa de preinversión. Carece absolutamente de sistema, soporte o formulario, para el monitoreo de la etapa de ejecución.**

[2] En particular, sobre ingreso y egreso de divisas.

- **El instructivo de que se dispuso no contenía definiciones o conceptos sobre formulación y evaluación de proyectos. Sólo se incluían aclaraciones formales sobre interpretación del formulario.**

Debido a que las ***anteriores autoridades*** habían tomado la decisión de adoptar el BAPIN se procedió a corregir los errores derivados de la concepción nacional del mismo, adaptándolo al caso particular de la Provincia de Mendoza.

Las correcciones realizadas fueron:

- Se incluyó en el instructivo a utilizar por la Provincia un campo a utilizar sólo cuando se instrumente la Contabilidad Presupuestaria por Programas.

- Se propuso y obtuvo acuerdo sobre el concepto de "Oficina Responsable". La misma quedó definida como la Unidad Ejecutora del Programa de Financiamiento Internacional o la Dirección correspondiente, en caso de financiamiento presupuestario o del Fondo para la Transformación y el Crecimiento de Mendoza.

- Se incorporó la clasificación presupuestaria por finalidad y función en uso en la Provincia.

- La sección de localización se modificó.

- El cronograma de costos y fuentes de financiamiento se simplificó.

- Se incorporó la clasificación de fuentes de financiamiento utilizada por la Provincia.

También se corrigieron los errores conceptuales:

- Se adoptó la clasificación de proyectos recomendada por la literatura.

- Se respetó el orden lógico de formulación de un proyecto, creándose nuevos campos destinados los siguientes contenidos:

  Descripción del problema.
  Objetivos.

Alternativas de solución.
Descripción del proyecto.

Finalmente, también se realizaron las siguientes tareas:

- **Se diseñó un formulario, con su correspondiente instructivo[3], para permitir el monitoreo de la etapa de ejecución.**

- **Se elaboró una Metodología de Formulación de Proyectos[4] para la etapa de preinversión.**

II. BANCO DE PROYECTOS DE LA PROVINCIA DE MENDOZA

Su revisión fue solicitada por las nuevas autoridades. Las principales conclusiones de la misma son:

- El soporte informático data del año 1992. Este hecho por sí mismo justifica su revisión.

- Sólo a título ilustrativo se menciona que resultaba de utilización complicada y que se pudieron apreciar casi 800 proyectos cargados. En consecuencia, de decidir reimplementarlo, sería necesario además una depuración del Banco.

- La definición de etapas parece excesiva a la luz de la experiencia comparada. En efecto, las etapas definidas eran:

  - Idea.
  - Prefactibilidad.
  - Factibilidad.
  - Organización para la Ejecución.
  - Programación de las fuentes de financiamiento.
  - Ejecución.

  Existía, además, un formulario de resumen del proyecto que hoy podría ser elaborado automáticamente por el Sistema.

[3] Se presenta por separado.
[4] Se presenta por separado.

- Se destaca que en el soporte informático sólo están implementadas las tres primeras etapas, además de la ficha resumen de proyecto. Es decir, no están en el sistema informático las etapas de Organización para la Ejecución, Programación de Fuentes de Financiamiento y Ejecución.

- Deben llenarse seis fichas por cada proyecto en formulación, lo que parece ineficiente, además de poco atractivo para el usuario.

- Si bien se encontraron muchos errores formales, el instructivo contiene apreciaciones conceptuales sobre metodología de formulación de proyectos.

Las conclusiones obtenidas de la revisión fueron incorporadas en los formularios e instructivos desarrollados[5].

[5] Se presentan por separado.

SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA, COORDINACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA (SIPCAT)

METODOLOGÍAS DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS. ETAPA DE PREINVERSIÓN.

METODOLOGIA GENERAL DE FORMULACION DE PROYECTOS DE INVERSION PUBLICA

I. CONCEPTO DE PROYECTO

Existen distintas **acepciones** de la palabra **Proyecto**. Generalmente el vocablo se entiende asociado al concepto de inversión física. Para un Sistema de Inversión Pública puede definirse como sigue:

> "Se entiende por proyecto un **proceso** desencadenado para **lograr un cambio** cualitativo o cuantitativo de una **situación definida como problema**. Supone una inversión de recursos, efectuada para alcanzar un **objetivo concreto**, en tiempo determinado, mediante actividades coordinadas y bajo una unidad de gerencia".

Para la Ley de Administración Financiera (Ley Nacional N° 24.156):

> "Proyecto se refiere a la **fase de ejecución del ciclo de vida** de un proyecto de inversión, de manera tal que la categoría se abre cuando se incorpora la propuesta de inversión en el presupuesto y desaparece cuando el **bien de capital** producido está en condiciones de generar los bienes o servicios para los que se ejecutó.

II. ELEMENTOS DE UN PROYECTO

Los **elementos** de un proyecto son:

1. Diagnóstico y justificación

El diagnóstico y justificación deberá contener como mínimo los siguientes elementos:

- Una descripción precisa de la situación "sin proyecto" con información de base suficiente.
- La definición acotada del problema u oportunidad que origina el proyecto.
- Una descripción del efecto esperado del proyecto.
- Una explicación de cómo el proyecto se vincula con estrategias o prioridades nacionales sectoriales o regionales

2. Objetivo

Consiste en la descripción acotada de la situación que imperará o del producto con que se contará al cabo del proyecto.

3. Metas

Son los productos que deben generarse para alcanzar el o los objetivos.

4. Actividades

Son las actividades (o trabajos, o tareas) sustantivas dirigidas a producir los resultados deseados.

5. Insumos

Son los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades del proyecto. Deben explicitarse cuantitativamente, cualitativamente y valorizados monetariamente.

6. Marco Institucional

Corresponde a la descripción del marco legal e institucional en que se desenvuelve el proyecto.

III. LÓGICA DE UN PROYECTO

Resulta fundamental comprender la **lógica** de un proyecto. En efecto, entre los elementos del proyecto existen dos tipos de relaciones: de correspondencia y de causalidad.

1. Relaciones de correspondencia

El planteo de la situación inicial "problema u oportunidad", debe corresponder al objetivo planteado como el anverso y reverso de una misma moneda.

2. Relaciones de causalidad

Existe una relación de causa-efecto entre objetivo, metas, actividades e insumos.

Estos conceptos son importantes, porque la base del análisis del proyecto se encuentra en el examen de la lógica externa del proyecto. Es decir, en el grado de correspondencia entre el objetivo y el problema y la lógica interna o examen de consistencia lógica entre insumos, metas y objetivos planteados.

V. IDENTIFICACIÓN DE UN PROYECTO

Para identificar adecuadamente un proyecto resulta fundamental tener una idea clara del problema que se desea resolver. Para ello es necesario plantear las principales características del mismo, incluyendo sus dimensiones, causas, efectos, complejidad, recursos disponibles, etc. Un claro concepto del problema mejorará las posibilidades de resolverlo con el mejor proyecto.

A continuación se enumeran, sólo a título enunciativo, los principales interrogantes a responder para la correcta identificación de un proyecto. Ellos constituyen una gran ayuda al momento de enfrentar el proceso de formulación de un proyecto concreto.

1. Identificación del problema

¿Cuál es la necesidad no resuelta que requiere algún tipo de acción?

¿Cuáles son sus causas.?
¿Cuáles son las repercusiones y los efectos del problema planteado.?

2. Importancia del problema

¿Cuál es la prioridad del problema en comparación con otros.?
¿Qué tan generalizado es (es una necesidad común a toda la población o sólo de una parte de la misma).?
¿ Qué opiniones tienen los afectados?
¿Cuál es la antigüedad y la periodicidad del problema.?

3. Situación de referencia

¿Qué características socioeconómicas y de edad y sexo tiene la población o área afectada por el problema? (Población *afectada*)
¿A qué parte de la población afectada se debería atender antes? (población o*bjetivo)*

4. Marco institucional

¿A qué entidades se ha planteado el problema y las posibles alternativas de solución?
¿Qué resultados se ha tenido de estas gestiones?
¿Qué características (tamaño, localización, financiación, etc.) debería tener la resultar útil a los usuarios?
¿Qué entidad del Gobierno debería financiar la ejecución del proyecto?
¿Qué entidad será la responsable de operar el proyecto?

1. Enumeración de alternativas

Corresponde describir cuáles serían las principales características de *cada alternativa de solución* en términos de los siguientes elementos:

- Localización.
- Duración.
- Qué proporción del problema resuelve (eficacia).
- Descripción de los principales beneficios.
- Descripción de las entidades que podrían asumir los costos de

inversión y operación.
- Descripción de los principales costos.
- Descripción de la organización para que la ejecución tenga éxito (durante las etapas de ejecución y operación).
- Descripción de las principales limitaciones políticas, institucionales, técnicas, financieras, jurídicas, etc., de cada alternativa de solución.

VI. EL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO[6]

En todo proyecto se distinguen tres estados sucesivos en su ciclo de vida: preinversión, inversión y operación.

1. Preinversión

El proceso de preinversión se refiere a la transformación de ideas de proyectos en estudios técnicos - económicos que sirvan para decidir acerca de la ejecución de los mismos.

El objetivo de este proceso es seleccionar los mejores proyectos para invertir los fondos de que dispone el gobierno. Esta selección se realiza a través de estudios con grados sucesivos de profundidad. Así, se pueden distinguir etapas específicas en el proceso de preinversión, las que clasifican en un orden creciente en cuanto a cantidad y calidad de la información recopilada. Las etapas son:

- **Idea del Proyecto**
- **Estudio a nivel de perfil**
- **Estudio a nivel de prefactibilidad**
- **Estudio de factibilidad.**

[6] Si bien los términos de referencia de la contratación sólo exigen: "Sistematizar las metodologías de formulación de proyectos. Etapa de preinversión", se ha considerado necesario el desarrollo sintético de los tópicos anteriores para la comprensión acabada del tema. La metodología de monitoreo y evaluación ex-post de proyectos, en cambio, no se incluye en el presente informe por no corresponder a los requerimientos de la contratación y no resultar necesaria para la comprensión de otros tópicos.

a) Etapa de idea

Las ideas de proyectos surgen de la conveniencia de satisfacer una necesidad de la comunidad, en términos generales porque existe un déficit de bienes o servicios. Este bien o servicio puede ser de diversa índole, por ejemplo, metros cúbicos de agua potable, kilómetros de caminos, una escuela, un destacamento policial. En la etapa de idea se efectúa un diagnóstico de la situación existente y se plantea la magnitud y a quiénes afecta la deficiencia detectada.

Corresponde definir claramente los objetivos que se persigue y presentar las alternativas básicas de solución.

Conviene indicar los criterios que han permitido identificar la existencia del problema, verificando la confiabilidad y pertinencia de la información utilizada.

Definir y analizar correctamente la idea que da origen a un proyecto, permite emitir un juicio primario respecto al grado de viabilidad de la idea que se pretende convertir en acción.

El objetivo de esta etapa es presentar elementos de juicio que sirvan para tomar decisiones respecto de la idea, tales como abandonar, postergar o profundizar su estudio.

b) Etapa de perfil

En la etapa de perfil corresponde determinar la viabilidad técnico - económica de llevar adelante la idea de proyecto, mediante una prueba de su factibilidad. Se considera un mínimo de elementos, que en un análisis inicial no justifique su rechazo absoluto. Un perfil considera un análisis preliminar de la demanda, de la oferta, de los aspectos técnicos y los de evaluación utilizándose cifras estimativas, que incluyen una determinación muy preliminar de costos y beneficios (cuando corresponda) con un rango de variación de los mismos.

En la evaluación se deben identificar y explicitar los beneficios y costos del proyecto, para lo cual se requiere definir previa y precisamente la situación "sin proyecto", es decir, prever qué sucederá en el horizonte de evaluación si no se ejecuta el proyecto. Esto se conoce como situación base.

Cabe hacer presente que para prever qué sucederá en el horizonte de evaluación, es necesario optimizar la situación base o alternativa sin proyecto.

Por otro lado, el perfil permite analizar la viabilidad técnica de las alternativas propuestas, descartando las que no son factibles.

Ello posibilita la definición correcta del proyecto y la determinación de las alternativas de solución existentes.

Si la evaluación resulta obvia se pasará a la etapa siguiente. Se exceptúan aquellos proyectos que involucran inversiones menores y cuyo perfil muestra la conveniencia de su ejecución, los cuales deberán avanzar directamente a las etapas de diseño o anteproyecto de ingeniería.

En resumen, un estudio de perfil permite adoptar alguna de las siguientes decisiones:

- ***Profundizar el estudio del proyecto en los aspectos que lo requiera.***
- ***Ejecutar los proyectos con los antecedentes disponibles en esta etapa, siempre que se haya llegado a un grado aceptable de certidumbre y la inversión sea menor.***
- ***Abandonar definitivamente la idea si el perfil no muestra su conveniencia.***
- ***Postergar la ejecución del proyecto o la elaboración del estudio de prefactibilidad, según corresponda.***

c) Etapa de prefactibilidad

Se entiende como una etapa de descarte de soluciones y de investigación de alternativas, que culmina con la selección de una alternativa viable desde los puntos de vista técnico, económico, legal y político. Considera, además, criterios sociales, institucionales, etc., que en casos concretos pueden ser factores determinantes de la viabilidad de la alternativa escogida.

En la elaboración del estudio de prefactibilidad deben analizarse en detalle los aspectos identificados en la etapa de perfil, especialmente los que inciden en la factibilidad y rentabilidad del proyecto. Entre estos aspectos sobresalen el

mercado, la tecnología, el tamaño, la localización y la oportunidad de iniciar la etapa de inversión, así como las condiciones de orden institucional y legal.

En la preparación del estudio de prefactibilidad se produce una relación entre la elaboración técnica del proyecto y su evaluación. Se recomienda plantear conjuntamente el análisis técnico y el económico. Ambos permiten calificar las alternativas y soluciones del proyecto y, como consecuencia de ello, elegir la que resulte más conveniente en relación con las condiciones existentes.

Los aspectos básicos que debe contener un estudio de prefactibilidad son:

- El ***estudio de mercado***, que debe incluir un análisis de la demanda del bien o servicio, otro de su oferta y, finalmente, un estudio de las condiciones de precios y comercialización. Estos permitirán estimar los beneficios y costos que generará el proyecto.

- El ***análisis tecnológico,*** que debe incluir las alternativas de equipos, materia prima, procesos, servicios tecnológicos y otros, a efectos de determinar los costos asociados al proyecto.

- Con respecto al ***tamaño y localización*** cabe estudiar, entre otros, aspectos tales como: su naturaleza (construir, reponer, ampliar o modificar una empresa o establecimiento), la enumeración y localización de los insumos, centros de distribución, consumo, efectos del proyecto sobre le medio ambiente, etc.

- Mediante al ***análisis administrativo y legal*** es posible determinar los costos fijos asociados a la operación del proyecto. Su elaboración requiere determinar la organización que se le dará, especialmente al personal que trabajará en él, y su esquema organizacional pertinente.

Para determinar la **rentabilidad socioeconómica** del proyecto se requiere realizar estimaciones de los montos de inversión y costos de operación, un calendario de inversión y otras cifras aproximadas de los ingresos que generará el proyecto durante el horizonte de evaluación. Conviene sensibilizar los resultados de la evaluación, especialmente aquellas variables que inciden directamente en la rentabilidad del proyecto. Asimismo, es necesario determinar el momento óptimo de iniciar la ejecución de las inversiones.

Al término de la etapa de prefactibilidad se debe elaborar un documento. En las recomendaciones debe indicarse qué aspectos del proyecto requieren un estudio más profundo, y si es conveniente

postergar, abandonar o continuar el estudio. En este último caso, debe tenerse presente no sólo que se deben explicitar todos los aspectos que se estima conveniente abordar en la etapa de factibilidad, sino también determinar, de acuerdo a los montos de inversión involucrados, si es necesario pasar a la etapa de diseño o ingeniería de detalle.

d) Etapa de factibilidad

Esta etapa se entiende como un análisis más profundo de la alternativa viable determinada en la etapa anterior, sin dejar de estudiar aquellas opciones que puedan mejorar el proyecto, desde el punto de vista de los objetivos fijados previamente.

El estudio de factibilidad representa cabalmente, por lo tanto, la etapa final en el proceso de aproximaciones sucesivas, características de la formulación de los proyectos, dentro del cual supone una importancia significativa la secuencia de afinamiento de la información, que deber ser cada vez más rigurosa y precisa.

Sobre la base de las recomendaciones hechas en el informe de prefactibilidad, se deben definir aspectos técnicos del proyecto, tales como localización, tamaño, tecnología, calendario de ejecución y fecha de puesta en servicio.

Una vez que el proyecto ha sido caracterizado y definido, debe ser optimizado en todos los aspectos relacionados con la obra física, el programa de desembolsos, la organización necesaria para ponerlo en marcha, ejecutarlo y, finalmente, la organización para su operación.

2. Inversión

a) Etapa de diseño definitivo y ejecución

Con el diseño se inicia el estado de inversión del proyecto, y se realiza una vez que se ha tomado la decisión de ejecutarla. Su objetivo es la ingeniería y diseño final del bien de capital o servicio a prestar.

El estudio de ingeniería de detalle comprende los estudios finales de ingeniería, el diseño de planos de construcción, la confección de manuales de procedimientos, las especificaciones de los equipos y el análisis de propuestas

de materiales, de acuerdo con la relación capital trabajo implícita en la tecnología.

En la ejecución se debe implementar la organización para la construcción del bien de capital definido en el estudio del proyecto, la cual deberá construir todas las obras físicas contempladas en él, adquirir los equipos e insumos necesarios para su puesta en marcha, contratación del personal para la organización que operará el proyecto, etc.

3. Control o Evaluación Ex-post

Básicamente los principales puntos a evaluar, durante y con posterioridad a la ejecución de un proyecto, son los efectos o consecuencias relacionadas con:

- La población objetivo.
- El problema definido.
- Los tiempos y costos de ejecución.
- Los tiempos y costos de la operación.

Un ***sistema de seguimiento de proyectos*** consiste en un conjunto de indicadores previamente definidos, relacionados e interpretados. En este sentido, la definición precisa de las fuentes de información y de los responsables constituye la base del éxito de un sistema de seguimiento.

El éxito de un proyecto se juzga desde distintos puntos de vista. Fundamentalmente, se mide el éxito en relación con la eficacia y con la eficiencia. Cada uno de estos aspectos requiere de un conjunto de indicadores específicos.

VII. CONTENIDO DE UN DOCUMENTO DE PROYECTO

Todo documento de Proyecto debe contener los capítulos que se enuncian a continuación. Se recomienda mantener el mismo orden secuencial ya que ello define los pasos lógicos para la formulación de un proyecto y, por otra parte, la estandarización de la presentación facilita su posterior análisis, seguimiento y evaluación.

CONTENIDO DE UN DOCUMENTO DE PROYECTO

CAP.	DENOMINACIÓN
	Título Debe incluir la acción a realizar, objeto, sujeto y radio geográfico al que va dirigido.
I.	**Breve Descripción del Proyecto** Información relevante que permita mediante una rápida lectura la comprensión del proyecto, naturaleza, importancia, ubicación sectorial y localización.
II.	**Datos del Ente Ejecutor**
III.	**Diagnóstico y Justificación del Proyecto** Antecedentes y situación antes del Proyecto.
IV.	**Objetivos** Identificación de propósitos y características, objetivos mediatos e inmediatos.
V.	**Metas o Resultados del Proyecto** Detalle de indicadores que permitirán el seguimiento en el proceso de ejecución.
VI.	**Actividades** Información sumaria referida a su naturaleza, magnitudes, indicaciones cualitativas, cronograma y proceso de ejecución.
VII.	**Organización para la Ejecución** Debe exponerse claramente, cómo se prevé se desarrollará la ejecución del proyecto.

VIII.	**Insumos** De bienes y servicios necesarios. Aquí debe incluirse una descripción cualitativa de los mismos.
IX.	**Costos del Proyecto** Desembolsos desagregados trimestral o anualmente.
X.	**Evaluación Financiera** Composición de los flujos de ingresos y egresos de fondos (incluyendo erogaciones de capital).
XI.	**Evaluación Económica** Cuantificación de los beneficios y costos del proyecto.
XII.	**Metodología de Seguimiento** Deberá indicarse con precisión el conjunto de indicadores; la fuente de donde se tomarán los datos para el seguimiento y los responsables de esta tarea.

SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA, COORDINACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA (SIPCAT)

PROPUESTA DE CAPACITACION PERMANENTE EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

TENDENCIAS MUNDIALES EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

NUEVAS TENDENCIAS MUNDIALES EN EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION PUBLICA

1. *Contexto internacional*

La insuficiencia de recursos públicos en relación a la creciente demanda de gastos corrientes y de inversión es una característica de la época actual. Todos los países del mundo la experimentan y es una de las razones que impulsan la búsqueda de una mayor eficiencia en la gestión de los recursos públicos. Establecer prioridades, en un contexto de restricción financiera fuerte, es una decisión política que puede crear resentimientos pues implica negarse a ciertos gastos que se consideran secundarios.

2. *Un estado eficiente*

Los efectos negativos de tener un sector público ineficiente se manifiestan sobre la actividad económica general. Aparecen como incremento en los costos del sector privado, quitándole competitividad cuando éste quiere exportar o competir con las importaciones (el así llamado "costo argentino"). Usando una de las metáforas empleadas por el Prof. Ray Rist, se puede decir que los sectores privado y público deben ser como los rieles de una vía férrea: sólidos, delgados, fuertes y paralelos, capaces de sostener la locomotora y los vagones de la actividad económica global.

3. *Información y evaluación de proyectos*

Tanto el sector privado como el sector público necesitan información oportuna, confiable y apropiada para poder tomar decisiones. Tener buena información incluye, como elemento esencial, disponer de evaluaciones de los proyectos y de los programas. No solamente una evaluación ex-ante que justifique la decisión de invertir, sino también evaluación de ejecución y de desempeño. Más aún, es necesario contar con una evaluación continua de la gestión misma del sector público y del gasto corriente mediante el análisis de los resultados de las acciones estatales. Sólo de esta forma se pueden detectar fallas e introducir ajustes sobre la marcha.

4. *Análisis de impactos*

Las acciones que realiza el sector público se traducen en un *Producto* que es la cantidad de bienes y/o servicios producidos, en un *Resultado*, que consiste en los beneficios que recibe la población por esa mayor disponibilidad de bienes y servicios, y en un *Impacto*, que no es sino la resultante económica de aquellos beneficios. Medir solamente lo primero, esto es, el producto ha sido la práctica habitual. Nunca fue suficiente. Hoy es vital contar con una medición de los *Resultados*, y sobre todo, de los *Impactos o efectos logrados*.

5. *Necesidad de diálogo e interacción entre técnicos y políticos*

En la comunicación entre los técnicos en formulación y evaluación de proyectos y los decisores existe un problema de lenguaje y un problema metodológico. Sus respectivos entrenamientos ponen énfasis en cosas distintas. Cada uno está acostumbrado a un lenguaje diferente. Es necesario que ambos aprendan el vocabulario del otro. Es necesario, también, que el técnico comprenda que el político no es un investigador, sino alguien que debe obrar rápidamente en base a la información que recibe. Los informes de evaluación deben ser concisos, claros y breves y deben resultar oportunos. Para ese mismo fin es conveniente que técnicos en evaluación y políticos se conozcan personalmente, que produzcan al inicio de su relación acuerdos sobre lo que cada uno entiende serán los resultados de la evaluación, y que se mantengan en contacto durante el proceso para ir conociendo los resultados que se están obteniendo, de modo de evitar sorpresas de último momento.

6. *Opinión pública*

La opinión pública también debe ser informada para que conozca cuáles son las opciones y pueda elegir. Producir y divulgar información es crear transparencia. Esta es la mejor arma contra la corrupción.

7. *Incentivos*

Para que un sistema de evaluación funcione debe existir un sistema de incentivos, positivos y negativos. Los resultados se consiguen solamente cuando se premia al que se esfuerza y se castiga al que no se compromete con la obtención de resultados[1]. Antes, el organismo argumentaba: "Denme más dinero y haré más". Hoy el sistema presupuestario le dice al organismo: "Si

[1] En Holanda, por ejemplo, cada organismo debe demostrar que ha logrado los resultados que se esperaban de la ejecución de sus proyectos y/o programas, para adquirir el derecho de seguir utilizando su presupuesto. En caso contrario pierde una parte de él.

usted no justifica que gastó en forma eficiente, en el próximo ejercicio fiscal no tendrá presupuesto".

8. *Capacitación*

La capacitación es necesaria en todos los niveles del estado, incluyendo funcionarios de los niveles estratégicos, altos y medios. Se requiere actualización de conocimientos y entrenamiento en el uso de la información para tomar decisiones y también para compartir información con otros funcionarios y con los usuarios de los servicios que presta cada organismo.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

CARACTERIZACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

I. CONCEPCIÓN BÁSICA

La capacitación asociada a un proceso de dinamización de la competitividad de las organizaciones públicas y privadas, debe desempeñar tres roles de significación en el proceso:

- Actuar como **disparador del cambio**
- Desempeñarse **como acompañante de la transformación**, aportando elementos de apoyo especifico en las distintas etapas del desarrollo empresarial y organizacional.
- Actuar como **orientador del cambio**, aportando elementos sobre los aspectos del entorno que condicionan o favorecen los procesos de transformación.

Estos tres objetivos de capacitación definen distintas formas de abordaje que pueden coexistir en cada uno de los instrumentos de capacitación propuestos. El enfoque metodológico adoptado para el desarrollo del **"Programa de capacitación"** está diseñado para actuar en **tres niveles o momentos** que dan lugar a otros tantos módulos de trabajo

Primer momento: Cambio Cultural

Un primer momento debe apuntar a lo **actitudinal**. El objetivo de esta instancia es instalar en el ámbito de la capacitación y en cada uno de los participantes la consideración de una actitud emprendedora, favorable al cambio competitivo, receptiva de una nueva forma de gestionar los organismos, compatible con un nuevo modelo económico y una sociedad en transformación, atenta a las señales diferentes
de un entorno que genera dificultades pero también oportunidades.

También debe evaluarse en este marco la significación de distintos instrumentos de intervención existentes, compatibles con una estrategia de gestión adaptada a los nuevos lineamientos que surgen para la acción del Estado.

El proceso de sensibilización que es objetivo de este primer módulo tiene como destinatarios principales, aunque no exclusivos, a aquellos que deben tomar decisiones estratégicas en la estructura del Estado, esto es, funcionarios de rango alto e intermedio y gerentes públicos.

Segundo momento: Capacidades Específicas

Un segundo momento debe estar dirigido al desarrollo de capacidades sustantivas de la gestión pública. Este momento de capacitación se organiza en módulos específicos que se diferencian por su orientación.

Se asume que existe una cierta especialización en las estructuras de los Estados provinciales y municipales, que permite identificar un sector de funcionarios y agentes públicos con responsabilidad específica en la programación y gestión de la inversión pública.

En este segundo momento, el objetivo es desarrollar capacidades de gestión en líneas de trabajo que se consideren estratégicas para la acción del Estado en la actualidad. La profundidad a alcanzar en estos módulos, que tiene como correlato la mayor demanda de tiempo dedicado a su desarrollo, hace aconsejable que sus destinatarios sean funcionarios de nivel intermedio y equipos de gestión de las tareas relacionadas con los temas que se traten.

En esta instancia, se considera apropiado mantener un orden secuencial, organizando los instrumentos correspondientes a cada etapa de un proyecto: su concepción, desarrollo, puesta en marcha, ejecución y monitoreo.

Tercer momento: Integración al medio

Un tercer nivel de trabajo de esta propuesta de capacitación tiene prevista la integración de los contenidos específicos desarrollados en el segundo nivel, con la tarea permanente de las estructuras orgánicas de la administración respectiva, en el marco de las consideraciones introducidas en el primer módulo. Esta tarea se podrán consolidar con el desarrollo de talleres de trabajo con la metodología de "estudio de casos".

Esta tarea sólo se propone alcanzar el esbozo de iniciativas que luego se podrán consolidar:

- ✓ con el apoyo permanente de los programas correspondientes en marcha en el CFI;

- ✓ con el desarrollo de talleres de trabajo con la metodología de "estudio de casos" en una segunda etapa del "Programa de Capacitación".

Para el éxito de los mismos, es preciso contar básicamente con el compromiso de las estructuras responsables de las administraciones provinciales y municipales.

II. OBJETIVOS FINALES

Los objetivos finales del Programa de Capacitación Permanente que se propone en este Informe son:

- ✓ Fortalecer la capacidad de inversión de las administraciones provinciales y municipales, dotándolas de las herramientas que les permitan optimizar la asignación de recursos, lo que se traducirá en un aumento de la tasa interna de retorno de los proyectos de inversión pública, contribuyendo al crecimiento económico regional; acceder al crédito interno y externo para contribuir al financiamiento de sus programas y proyectos de inversión tanto en infraestructura para el desarrollo como de asistencia técnica.

- ✓ Colaborar en la generación y capacitar en la administración de un banco integrado de proyectos. La utilidad del mismo radica en que permite a las autoridades políticas fijar prioridades sobre la base de una visión global de alternativas disponibles.

- ✓ Crear en breve plazo una "cultura de proyectos" en el sector público provincial, entrenando agentes públicos que se constituyan en capacitadores, que podrán colaborar en los cursos de capacitación a nivel medio en el futuro.

Asimismo, se propone como **objetivo inmediato** el fortalecimiento de la capacidad de inversión de la Provincia y los municipios, tanto en lo pertinente a proyectos de inversión física, como de asistencia técnica y de desarrollo social.

III. IMPLEMENTACION POR ETAPAS

Para ello se propone una ***primera etapa*** de capacitación inicial para entregar a los funcionarios provinciales y municipales las herramientas y conocimientos básicos requeridos en: formulación, evaluación y seguimiento de proyectos de inversión pública y de fortalecimiento institucional; desarrollo de sistemas de inversión y banco de proyectos; identificación, preparación y seguimiento de programas sociales de inversión y gestión del financiamiento.

En este capítulo se presenta el diseño de dichas acciones de capacitación dirigidas a funcionarios y personal perteneciente a las administraciones provinciales y municipales.

Se trata de cursos de una semana de duración, que incluyen descripción conceptual y metodológica, talleres de discusión y sensibilización y algunos elementos teóricos básicos de nivelación.

IV. DESTINATARIOS

Se identifican varios potenciales beneficiarios: en principio, los agentes del sector público provincial y municipal, en sus distintos niveles: funcionarios políticos y técnicos, asesores, técnicos y otros mandos medios.

V. LA CAPACITACIÓN EN EL MARCO DE LA REFORMA DEL ESTADO

Se propone que la capacitación en teoría y técnica de formulación y evaluación de proyectos de inversión sea vista como un premio que se otorga a los mejores empleados y, simultáneamente, como un requisito para ascender en la carrera de empleado público.

Es por ello que se recomienda requerir certificación del responsable del organismo en cuestión que acredite los méritos del postulante al curso, seminario o taller de capacitación. De esta manera se busca asegurar la *rentabilidad de la capacitación*, ya que quienes asistirán serán los buenos empleados que han manifestado su interés (y no aquéllos que los jefes envían a los cursos porque les resulta menos "costoso" prescindir temporariamente de ellos).
Asimismo, la capacitación deberá consituir un requisito para ascender en la carrera de empleado público, para lo cual la aprobación de cada evento deberá

otorgar cierta cantidad de *créditos*, acorde con el esfuerzo y conocimientos previos requeridos por el mismo. Estos créditos se sumarán como puntaje al momento de la evaluación para promover a un empleado.

Se recomienda, entonces, contar con una planificación anual (o plurianual) de la oferta de capacitación, la cual podrá actuar simulando mecanismos de mercado.

En efecto, por una parte, se ofrecerá una cantidad de cursos a desarrollarse durante el año (o los años). Por la otra, cada empleado "demandará" los cursos que más le interesan (por ejemplo, tres), asignándoles prioridad.

De acuerdo a la calificación obtenida por cada empleado, se llenarán los cupos previstos.

Este mecanismo permite que a los mejores empleados acceder a formación en las áreas que más les interesan y, por otra parte, deja al descubierto los cursos, seminarios o talleres que no terminan de conformar a las audiencias.

VI. CONTENIDOS

A. DESTINADOS A FUNCIONARIOS DE NIVEL ESTRATEGICO

Estos contenidos corresponden al primer momento y, en consecuencia, su objetivo es fundamentalmente actitudinal.

- La inversión como fuente de crecimiento
- Capacidad para formular, evaluar y gerenciar proyectos.
- Fortalecimiento institucional como marco y componente de un proyecto.
- Fuentes de financiamiento de proyectos: provinciales, nacionales e internacionales.
- Fondos de financiamiento y fondos de garantía
- Monitoreo de proyectos públicos.

B. CONTENIDOS ESPECIFICOS: DIRIGIDOS A NIVELES TÉCNICOS

- Identificación, formulación, evaluación y seguimiento de proyectos.
- Preparación de los documentos de proyecto.
- Financiamiento y gestión de crédito.
- Desarrollo de las capacidades gerenciar proyectos.
- Utilidad, aplicaciones y organización de sistemas integrados de Proyectos de Inversión.
- Utilidad, aplicaciones y organización de sistemas integrados de Programas Sociales.

CAPACITACIÓN A NIVEL ESTRATÉGICO

(Destinada a representantes de los niveles superiores de la administración pública provincial y municipal)

CAPACITACION A NIVEL ESTRATEGICO

ACTIVIDAD : SEMINARIO
DESTINATARIOS: *Representantes de los niveles superiores de la administración pública provincial y municipal.*

MODULO	DURACIÓN
I. Elementos De La Transformación Competitiva . Modernización del Sector Público Provincial. . El rol del Estado en las estrategias Regionales de Desarrollo . La inversión pública y privada como fuente de crecimiento	Cuatro horas
II. Financiamiento de programas y proyectos . Deuda pública provincial y municipal: situación actual y perspectivas. . Disponibilidad de recursos financieros de distintas fuentes.	Tres horas
III. Desarrollo Económico e Inversión Pública . Necesidad de optimizar la asignación de recursos . Proyectos de infraestructura para el desarrollo . Proyectos de desarrollo social . Fortalecimiento institucional para la modernización del Estado	Doce horas

IV. Sistemas Integrados de Inversión Pública . Sistema Integrado de Inversión Pública y Asistencia Técnica . Utilidad y aplicaciones de un Sistema Integrado de Proyectos de Inversión, de Fortalecimiento Institucional, y de Desarrollo Social . Análisis de algunas experiencias exitosas . Sistema de información para la gestión de la Inversión Pública y de los Programas Sociales: Banco integrado de proyetos (BIP).	

CAPACITACION A NIVEL ESTRATEGICO

ACTIVIDAD: **SEMINARIO**
DESTINATARIOS: *Representantes de los niveles superiores de la administración pública provincial y municipal.*

MODULO	***DURACION***
V. "Metodologías de Identificación, Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos . Conceptos básicos sobre identificación, formulación y evaluación de proyectos . Tipos de proyectos: inversión física, fortalecimiento institucional, mantenimiento y asistencia técnica. . Los programas sociales como proyectos de inversión en capital humano. . Ciclo vida de un proyecto . Gestión de la inversión pública: etapas de pre-inversión, inversión, ejecución y seguimiento.	Ocho horas

CAPACITACIÓN A NIVEL TÉCNICO

(Destinada a representantes de los niveles técnicos de la administración pública provincial y municipal)

SEGUNDO NIVEL DE CAPACITACION Y TALLERES SECTORIALES INVERSION PUBLICA

ACTIVIDAD: **SEMINARIO TALLER**
DESTINATARIOS: *Representantes de los niveles técnicos de la administración pública provincial y municipal.*

ACTIVIDAD	DURACIÓN
1. Asistencia técnica a los participantes para comprensión del material de estudio entregado en el primer seminario y control de avance de obtención de la información para organizar los talleres sectoriales.	Un mes
2. Preparación de los "Talleres Sectoriales de Inversión Pública"	Un mes
3. Talleres Sectoriales Inversión Pública	24 horas por taller
4. Seguimiento y Evaluación de Resultados	Dos meses y medio

TEMAS PARTICULARES
LOS PROYECTOS DEL AREA SOCIAL Y SUS INDICADORES

PROBLEMATICA

La problemática de los proyectos de inversión pública en las áreas sociales, se centra tanto en la identificación de las necesidades de los beneficiarios y de los bienes a producir, en la determinación de indicadores que midan su impacto en la sociedad y, en la implantación de sistemas de gestión que aseguren eficiencia en la toma de decisiones. Esto plantea que toda actividad pública debe considerarse como un emprendimiento productivo, que debe responder a las prioridades que se le asignan a los diferentes objetivos gubernamentales. En tal sentido, se hace necesario también el desarrollo e implantación de sistemas de inversiones públicas que permitan asegurar el uso eficiente de los recursos que se destinan a inversión.

PROPOSITOS

Intercambiar experiencias sobre criterios, procedimientos y metodologías para la identificación, formulación y gestión de proyectos de inversión pública en las áreas sociales y en la implantación de sistemas de gestión. Conocer en detalle las experiencias argentina sobre el Sistema Nacional de Inversiones y otras experiencias a nivel regional.

ACTIVIDAD Y CONTENIDOS

Primer Día:

- Apertura y exposición sobre los objetivos del Seminario.
- Sistemas Integrados de Inversión Pública. Experiencias.

Segundo Día

- Identificación de proyectos de inversión pública en las áreas sociales.
- Formulación y evaluación de proyectos de áreas sociales.
- Determinación de indicadores de impacto de los diferentes proyectos de inversión.
- Experiencias a nivel regional.

Tercer Día

- Monitoreo de proyectos y programas sociales.

DESTINATARIOS

Profesionales y técnicos del Sector Público, en las áreas de sistemas de inversión pública, presupuesto o en la mejora de los sistemas de gestión, con especial énfasis en proyectos proproductores de bienes sociales.

METODOLOGIA

Exposiciones y mesas redondas

ADIESTRAMIENTO EN FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS

(PROGRAMA DE POSTGRADO CON NIVEL DE ESPECIALIZACION)

ADIESTRAMIENTO EN FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS

(PROGRAMA DE POSTGRADO CON NIVEL DE ESPECIALIZACION)

DESCRIPCION DEL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO

1. RELACIÓN CON UNA UNIVERSIDAD[2]

Se propone que el Programa de Especialización sea desarrollado en base a un Convenio a suscrbir con una Universidad a determinar. Se propone que el Programa esté orientado a la capacitación de profesionales del sector público en las disciplinas relacionadas con la pre-inversión, fundamentalmente preparación y evaluación privada y social de proyectos de inversión específicos.

2. ORGANIZACIÓN DEL CURSO

El curso propuesto consta de una *Fase Teórica,* de 18 semanas, seguida de una *Fase Práctica,* de 24 semanas de duración. Se deberá entregar a los participantes el material que contenga toda la lectura exigida durante el curso. Además, los participantes deberían tener libre acceso a la biblioteca de la Universidad.

La intensidad del programa de estudios exigirá dedicación exclusiva. La asistencia a clases y ejercicios será obligatoria, requeriéndose un cierto porcentaje de asistencia para tener la opción de rendir el Programa.

Se propone implementar cursos de no más de cuarenta participantes, a efectos de optimizar el aprovechamiento del mismo.

[2] Los términos de referencia del contrato de consultoría explicitan la posibilidad de terceriarizar el servicio. La legislación provincial y la experiencia acumulada en el medio indican que la mejor opción es el convenio con la Universidad Nacional de Cuyo.

3. ESTUDIOS A NIVEL DE PREFACTIBILIDAD

Durante su fase práctica se formularán y evaluarán, al menos, cuatro proyectos de interés provincial y/o municipal, seleccionados por un representante del Gobierno y un representante de la Dirección del Programa en la Universidad, en función de su significación pedagógica y del apoyo que la entidad patrocinadora del mismo se comprometa a prestar para su desarrollo. Los participantes se distribuirán en, al menos, cuatro grupos, respetando sus particulares intereses y especializaciones, procurando un adecuado equilibrio profesional en cada grupo. Cada grupo de trabajo será supervisado por profesores universitarios[3].

Una versión preliminar de los estudios será presentada a un Panel Evaluador, integrado por especialistas. La versión final de los estudios, que deberá incorporar las sugerencias del Panel constituirá requisito indispensable para la aprobación del Programa..

4. REQUISITOS PARA ACCEDER AL PROGRAMA

1. Poseer título académico de nivel universitario.

2. Ser funcionario del sector público provincial o municipal y contar con el patrocinio oficial de la institución donde trabaja.

3. Contar con el compromiso oficial de su institución para integrarlo a su regreso en labores relacionadas con la formulación, evaluación, dirección y monitoreo de proyectos.

4. Firmar carta compromiso, mediante la cual el postulante se compromete a trabajar a su regreso en la entidad que lo patrocinó, o bien en una del sector público provincial o municipal durante un período mínimo de dos años.

5. Se propone un examen de admisión.

[3] Podría incluso proponerse, a modo de estímulo para los cursantes, la participación de egresados distinguidos de cursos anteriores.

II. CONTENIDOS

1. FASE TEÓRICA

Durante la fase teórica se propone el dictado de las siguientes asignaturas, todas ellas orientadas específicamente a la Formulación, Evaluación, Dirección y Monitoreo de Proyectos:

- ✓ Nivelación en Matemáticas
- ✓ Análisis Contable y Financiero.
- ✓ Evaluación Económica y Financiera Privada.
- ✓ Teoría Económica para Proyectos.
- ✓ Evaluación Socioeconómica.
- ✓ Formulación de proyectos
- ✓ Tipos de proyectos
- ✓ Administración de Proyectos.
- ✓ Tópicos especiales

2. FASE PRACTICA

Como ya se expresó, estará constituida por la aplicación de los conocimientos adquiridos al estudio de casos.

3. CONTENIDOS MINIMOS DE LAS ASIGNATURAS TEÓRICAS

✓ NIVELACIÓN EN MATEMÁTICAS

Mediante este módulo se recordaran conocimientos de matemáticas, álgebra, cálculo y matemáticas financieras.

✓ ANALISIS CONTABLE Y FINANCIERO (10 días)

El objetivo del módulo es que los participantes adquieran la capacidad para aplicar algunos conceptos y herramientas fundamentales de Contabilidad y Finanzas. Al terminar el módulo, deberán estar en condiciones de interpretar correctamente los principales estados financieros como fuentes de información para la toma de decisiones y la evaluación de proyectos. Como complemento de lo anterior, se incluirá el análisis de costos relevantes para la toma de diferentes decisiones. En términos de herramientas, el módulo deberá incorpor el aprendizaje de presupuestos y del análisis financiero para la evaluación y monitorieo de proyectos.

✓ EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA DE PROYECTOS (PRIVADA)

Este módulo tiene dos partes, en la primera se capacita en matemáticas financieras estudiándose conceptos como interés compuesto, valor presente, anualidades y valor capitalizado entre los más relevantes.

En la segunda parte, se enseña a identificar y cuantificar los costos y beneficios relevantes al flujo de cada proyecto. Sobre esta base se capacitará en el uso de los principales indicadores de rentabilidad: VAN, TIR y relación B/C. Se enseñará que, en términos económicos, cada proyecto es rentable o no independientemente de su financiamiento y que éste afecta sólo a la evaluación financiera. Finalmente se discutirá la tasa de descuento pertinente y el costo del capital.

✓ TEORIA ECONOMICA PARA LA EVALUACION SOCIOECONOMICA DE PROYECTOS

El objetivo del módulo es entregar aquellas herramientas básicas de la teoría económica que permitan comprender el funcionamiento de los mercados, con un énfasis en su eficiencia para asignar correctamente los recursos en presencia de regulaciones y distorsiones –impuestas o "naturales"- que los afectan o caracterizan. Su orientación es de mostrar la eficiencia de la teoría económica para diagnosticar problemas, proponer soluciones alternativas y, en general, ser pertinente para el diseño de políticas económicas eficientes.

✓ EVALUACION SOCIOECONOMICA DE PROYECTOS

El objetivo del módulo es mostrar las razones por las cuales los resultados de una evaluación privada –basada en precios de mercado- pueden diferir de los de una evaluación socio-económica. Es decir, el objetivo es entregar las herramientas para poder identificar y medir las discrepancias entre los precios de mercado y los llamados "precios sociales". El énfasis está puesto, nuevamente, en política económica y en destacar las ineficiencias –decisiones "erróneas"- inducidas por la existencia de precios distorsionados.

✓ FORMULACIÓN DE PROYECTOS

Este módulo tiene por objetivo analizar aquellos componentes de un proyecto referidos a estudios de mercado, de localización, tecnológicos, administrativos, legales y financieros que inciden en su formulación por un equipo mutidisciplinario. Comprende:

- Formulación de proyectos.
- Ciclo de vida de un proyecto.
- Estudio de mercado.
- Estudio tecnológico.
- Diseño administrativo.
- Diseño y análisis del perfil del proyecto.

✓ TIPOS DE PROYECTOS

Este módulo tiene como objetivo mostrar las particularidades de ciertos proyectos, debido a las cuales existen técnicas especializadas para su evaluación socioeconómica. El participante deberá quedar capacitado para construir el perfil de diversos proyectos, esto es, determinar el momento de las inversiones y el flujo de ingresos y costos en cada período durante el horizonte evaluación.

✓ ADMINISTRACION DE PROYECTOS

El módulo tiene por objetivo analizar aspectos de planificación, organización y dirección para la conducción y control eficaz del avance físico y financiero de un proyecto en su etapa de ejecución o construcción, desde una perspectiva de Dirección de Proyectos ("Project Managment"). Se deberá adiestrar en las técnicas CPM y PERT, junto con las técnicas más habituales para el llamado a propuesta y la evaluación de éstas.

✓ TOPICOS ESPECIALES

Incluye fundamentalmente los siguientes tópicos:

- Política de Desarrollo Económico y Social.
- Funcionamiento del Sistema de Inversión Pública
- Financiamiento de la Inversión Pública.

SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA, COORDINACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA (SIPCAT)

ADIESTRAMIENTO EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS (Alternativa de menor duración)

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE ADIESTRAMIENTO DE MENOR DURACIÓN

ADIESTRAMIENTO DE MENOR DURACIÓN EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

DIRIGIDO A:

FUNCIONARIOS DE NIVEL TÉCNICO DE ORGANISMOS PROVINCIALES Y MUNICIPALES

I. OBJETIVOS

El "ADIESTRAMIENTO DE MENOR Duración" persigue los siguientes ***objetivos***:

- *Capacitar a un grupo de profesionales* de distintas instituciones del sector público en la comprensión y aplicación de las técnicas de identificación, formulación, evaluación, priorización y selección de proyectos de inversión pública.

- *Lograr un conjunto de proyectos formulados y evaluados a nivel de perfil* y decidir las acciones posteriores en preinversión, búsqueda de financiamiento y/o preparación para la ejecución.

- *Mejorar la calidad de los proyectos de inversión pública,* a efectos de optimizar la asignación de los recursos del estado e incrementar las posibilidades provinciales de acceso al crédito externo.

- *Como consecuencia de lo anterior, lograr una mejor implementación y aplicación en el ámbito provincial y municipal, de las medidas de política económica y social.*

II. INSTITUCION RESPONSABLE

Se propone que el "Adiestramiento de Menor Duración" sea instrumentado a través de un Convenio a suscribir con una Universidad a determinar[1].

[1] Los términos de referencia de esta consultoría explicitan la posibilidad de terciarizar el servicio. La legislación provincial y la experiencia acumulada en el medio indican a esta consultora que la institución con mayor respañdo en el área es la Universidad Nacional de Cuyo.

III. REQUISITOS PARA ACCEDER AL CURSO

1. Ser funcionario del sector público provincial o municipal y *contar con el patrocinio oficial* del organismo donde trabaja. Este requisito debe considerarse excluyente.

2. Poseer título académico de nivel *universitario.*

3. Contar con el *compromiso oficial* del organismo proponente de integrarlo a su regreso en labores relacionadas con la formulación, evaluación, dirección y/o monitoreo de proyectos.

IV. ESTRUCTURA

Para el logro de los objetivos antes mencionados, el Seminario contempla una estrecha vinculación entre la teoría y la práctica. En efecto, se destinarán partes iguales de tiempo a la adquisición y comprensión de conceptos *teóricos*, a través de clases teóricas y tiempos tutoriales, y al desarrollo de *proyectos concretos* presentados por los organismos participantes. Durante las clases teóricas deberán exponerse las herramientas conceptuales básicas para enfrentar las actividades de identificación, formulación, evaluación , selección y monitoreo de proyectos.

Se propone la asistencia obligatoria a, por lo menos, el 80% de las clases, tanto teóricas como prácticas.

Se sugiere, además, la implementación de cursos de *no más de treinta participantes*, a efectos de optimizar la aprehensión de conocimientos y facilitar las dedicaciones tutoriales y el desarrollo de trabajo en equipo.

V. DURACION

Se propone organizar el Seminario comprendiendo cuatro semanas efectivas y desarrollándose en horas de la tarde. Durante las dos primeras semanas se dictarán clases teóricas y se brindará a los participantes información sobre la estructura organizativa y los modos de operación del SIPCAT. En la siguiente semana, los profesores deberán disponer de una dedicación diaria de cuatro horas, en horas de la tarde, considerada "tiempo tutorial" y que servirá para orientar a los participantes en el estudio de los temas teóricos previamente impartidos. Finalmente, durante la última semana se desarrollarán los talleres de aplicación, cuyo objetivo será identificar, formular y evaluar hasta nivel de perfil los proyectos previamente seleccionados entre los propuestos por los organismos participantes.

VI. CONTENIDOS TEÓRICOS

El temario estará dividido en siete partes y deberá ser diseñado de manera tal que permita ir desde los conceptos básicos relacionados con la inversión pública, hasta el tratamiento de técnicas más específicas relativas a la formulación y evaluación de los proyectos y la programación de inversiones públicas.

En la *Primera Parte* se ofrecerá una visión general del Problema Económico, enfatizando el papel de la inversión pública eficiente como factor de desarrollo económico.

La *Segunda*, se orientará al tratamiento del Ciclo de Vida de los proyectos de inversión pública y su proceso de formulación. Esta parte, *fundamental en el desarrollo del Curso*, deberá incluir exposiciones sobre los conceptos de preinversión, inversión y operación. Se deberán desarrollar los tópicos: etapas de la preinversión y sus contenidos conceptuales; relación entre etapas y capítulos de un documento de proyecto. Se deberá contemplar el desarrollo de estos temas con especial referencia a los proyectos interés regional.

La *Tercera Parte* se destinará al desarrollo de los elementos de Matemática Financiera básicos para adoptar criterios de decisión.

La *Cuarta*, se concentrará en el tratamiento de los Criterios de Decisión en la Evaluación de Proyectos. Se incluirán también los aspectos vinculados con la identificación y cuantificación de beneficios y costos relevantes a los efectos del Proyecto en estudio. Los aspectos a desarrollar abarcan los temas de construcción de flujos de costos y beneficios y la aplicación de los criterios generalmente aceptados, tales como Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Costo Anual Equivalente, etc. También deberá incluir el tratamiento diferenciado del análisis costo-beneficio y del análisis costo-efectividad y su aplicación a distintas tipologías de proyecto.

La *Quinta Parte* deberá comprender una explicación de los fundamentos conceptuales de un Sistema Integrado de Proyectos y la estructura y modo de funcionamiento de los Bancos de Proyectos, entendiéndolos como instrumentos de apoyo para concretar las actividades de coordinación, programación y seguimiento de la preinversión y de la inversión y no como simples herramientas burocráticas.

La *Sexta Parte* será la aplicación de los conceptos aprehendidos en la Quinta al Sistema de Inversión Pública existente en la Provincia.

Finalmente, la *Parte Séptima* desarrollará los temas referidos al Financiamiento Internacional de Proyectos y su influencia en la Deuda Pública. Deberá incluir una visión general de los programas en ejecución en Mendoza. Asimismo, tratará el problema de la generación presente vs. La futura.

VII. SELECCIÓN DE PROYECTOS A DESARROLLAR

Durante la etapa de aplicación de conocimientos se formularán y evaluarán, hasta nivel de perfil, al menos *cuatro* proyectos de interés provincial y/o municipal, seleccionados por un representante del Gobierno Provincial, un representante de los Gobiernos Municipales y un representante de la Universidad. Los proyectos se seleccionarán tomando en consideración su aporte al desarrollo provincial, su significación pedagógica y la disponibilidad de información y apoyo que el organismo proponente comprometa para la formulación del mismo.

Los participantes se distribuirán en tantos grupos como proyectos se hayan seleccionado, respetando sus particulares intereses y especializaciones y procurando, por otra parte, un adecuado equilibrio profesional dentro de cada grupo. Cabe destacar que cada grupo de trabajo será acompañado por un tutor.

VIII. EXPOSICIÓN FINAL

La *versión preliminar* de los proyectos desarrollados será presentada ante un Comité integrado por representantes del Gobierno Provincial y los Gobiernos Municipales y ante los propios compañeros del curso. La *versión final* de los proyectos, que deberá incorporar las sugerencias del Comité constituirá requisito indispensable para la aprobación del "ADIESTRAMIENTO DE MENOR Duración".

IX. APROBACION DEL CURSO

Se propone que la aprobación del ADIESTRAMIENTO DE MENOR Duración se efectivice a través de la concreción de los proyectos identificados, formulados y evaluados a nivel de perfil. Se destaca la importancia de los tutores, que garantizarán la efectiva participación de cada uno de los integrantes de los grupos.

DESARROLLO DE LA CURRICULA DE LA CAPACITACIÓN DE MENOR DURACIÓN

ADIESTRAMIENTO DE MENOR DURACION
DESARROLLO DE CURRICULA

DIRIGIDO A:

FUNCIONARIOS DE NIVEL TÉCNICO DE ORGANISMOS PROVINCIALES Y MUNICIPALES

PRIMERA PARTE: EL PROBLEMA ECONÓMICO

- El problema económico.
- Asignación de recursos y equidad.
- Mercado y asignación de recursos.
- Inversión, crecimiento y desarrollo económico.

SEGUNDA PARTE: PROYECTOS DE INVERSIÓN PUBLICA

- Concepto de proyecto de inversión. La inversión pública y la privada. Similitudes y diferencias.
- El ciclo de vida de un proyecto.
- Etapas de la preinversión. Contenidos de cada etapa.
- Elaboración de un Documento de Proyecto. Capítulos. Relación con las etapas del ciclo de vida.
- Análisis particular de la etapa de organización para la ejecución.

TERCERA PARTE: ELEMENTOS DE MATEMÁTICA FINANCIERA

- Conceptos básicos de actualización y capitalización.
- Valor futuro de una suma presente. Valor presente de una suma futura.
- Valor futuro de una serie de sumas presentes (uniformes y no uniformes). Valor presente de una serie de sumas futuras (uniformes y no uniformes).
- Tasas de retorno y tasa de interés de referencia.

CUARTA PARTE: CRITERIOS DE DECISIÓN

- Costos y beneficios relevantes para el proyecto.
- Elaboración de flujos de costos y beneficios.
- Valor actual neto.
- Tasa interna de retorno. Dificultades en los casos de proyectos especiales.
- Relación beneficio-costo.
- Valor actual neto por peso invertido.
- Costo anual equivalente.
- Relación costo-efectividad.
- Comparación de criterios..Ventajas y desventajas.
- Tipología de proyectos y criterio conveniente de decisión

QUINTA PARTE: SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA

- Concepto de sistema de inversión pública. Descripción general de su funcionamiento.
- Banco de proyectos. Objetivos. Aplicaciones.
- Gestión de la inversión pública. Programación de la inversión. Ejecución. Monitoreo.

SEXTA PARTE: SISTEMA DE INVERSIÓN PUBLICA DE MENDOZA (SIPCAT)

- Presentación de los objetivos y funcionamiento del banco de proyectos del Sistema de Inversión Pública, Coordinación y Asistencia Técnica (SIPCAT) de la provincia de Mendoza.

SÉPTIMA PARTE: ORGANISMOS DE FINANCIAMIENTO INTERNACIONAL

- Requerimientos de formulación, evaluación, ejecución y monitoreo de proyectos por parte de los organismos de financiamiento internacional. Programas en ejecución en Mendoza.
- Financiamiento internacional de proyectos y deuda pública. El problema financiero presente. El problema de la equidad intergeneracional.

PERFILES DE LOS CAPACITADORES

ADIESTRAMIENTO DE MENOR DURACIÓN
PERFILES DE LOS CAPACITADORES

I. COORDINADOR GENERAL DEL SEMINARIO

CONCEPTO	NECESARIO	DESEABLE
A. TITULO PROFESIONAL		
Licenciado en Economía o Licenciado en Administr.		
Maestría o Doctorado en Economía		
Maestría o Doctorado en Administración		
B. EXPERIENCIA PROFESIONAL GENERAL		
Cinco años		
Más de cinco años		
C. EXPERIENCIA DOCENTE GENERAL		
Profesor universitario[2] de grado o posgrado		
Cinco años como profesor		
Más de cinco años como profesor		
D. EXPERIENCIA PROFESIONAL EN PROYECTOS		
Dirección de procesos de formulación y evaluación		
Dirección del monitoreo de la ejecución y operación		
E. EXPERIENCIA DOCENTE EN PROYECTOS		
Dictado de cursos de grado o posgrado sobre proyectos		
Coordinación cursos de grado o posgrado sobre proyectos		
F. EXPERIENCIA EN MANEJO DE GRUPOS		
Grupos medianos (alrededor de veinte participantes)		
Grupos grandes		
G. CONOCIMIENTO DE ORGANISMOS INTERNACIONALES		
En relación con el financiamiento de inversión pca.		
Como funcionario interno o miembro del staff		

[2] Se entienden como "profesor" las siguientes jerarquías: adjunto, asociado, titular.

ADIESTRAMIENTO DE MENOR DURACIÓN
PERFILES DE LOS CAPACITADORES

II. DOCENTE A CARGO DE LA "PRIMERA PARTE"

CONCEPTO	NECESARIO	DESEABLE
A. TITULO PROFESIONAL		
Licenciado en Economía.		
Maestría o Doctorado en Economía		
B. EXPERIENCIA PROFESIONAL GENERAL		
Tres años		
Más de tres años		
C. EXPERIENCIA DOCENTE GENERAL		
Profesor universitario[3] de grado o posgrado		
Tres años como profesor		
Más de tres años como profesor		
D. EXPERIENCIA PROFESIONAL EN PROGRAMACIÓN DE INVERSION PUBLICA		
Participación en procesos de programación de la		
Participación en el monitoreo de la ejecución y operación		
E. EXPERIENCIA DOCENTE EN FINANZAS PUBLICAS		
Dictado cursos de grado o posgrado sobre finanzas públicas.		
F. EXPERIENCIA EN MANEJO DE GRUPOS		
Grupos chicos (alrededor de diez participantes)		
Grupos mayores (más de diez participantes)		
G. CONOCIMIENTO DE ORGANISMOS INTERNACIONALES		
En relación con el financiamiento de inversión pca.		
Como funcionario interno o miembro del staff		

[3] Se entienden como "profesor" las siguientes jerarquías: adjunto, asociado, titular.

ADIESTRAMIENTO DE MENOR DURACIÓN
PERFILES DE LOS CAPACITADORES

III. DOCENTE/S A CARGO DE LA "SEGUNDA PARTE"

CONCEPTO	NECESARIO	DESEABLE
A. TITULO PROFESIONAL		
Licenciado en Economía o Licenciado en Administración		
Maestría o Doctorado en Economía		
Maestría o Doctorado en Administración		
B. EXPERIENCIA PROFESIONAL GENERAL		
Tres años		
Más de tres años		
C. EXPERIENCIA DOCENTE GENERAL		
Profesor universitario[4] de grado o posgrado		
Tres años como profesor		
Más de tres años como profesor		
D. EXPERIENCIA PROFESIONAL EN PROYECTOS		
Formulación y evaluación de proyectos		
Monitoreo de la ejecución y operación de proyectos		
Dirección de procesos de formulación y evaluación		
Dirección del monitoreo de la ejecución y operación		
E. EXPERIENCIA DOCENTE EN PROYECTOS		
Dictado de cursos de grado o posgrado sobre		
Coordinación cursos de grado o posgrado sobre		
F. EXPERIENCIA EN MANEJO DE GRUPOS		
Grupos chicos (alrededor de diez participantes)		
Grupos mayores (más de diez participantes)		
G. CONOCIMIENTO DE ORGANISMOS INTERNACIONALES		
En relación con el financiamiento de inversión pca.		
Como funcionario interno o miembro del staff		

[4] Se entienden como "profesor" las siguientes jerarquías: adjunto, asociado, titular.

ADIESTRAMIENTO DE MENOR DURACIÓN
PERFILES DE LOS CAPACITADORES

IV. DOCENTE A CARGO DE LA "TERCERA PARTE"

CONCEPTO	NECESARIO	DESEABLE
A. TITULO PROFESIONAL		
Profesional en Ciencias Económicas		
Maestría o Doctorado en Economía o Administración		
B. EXPERIENCIA PROFESIONAL GENERAL		
Tres años		
Más de tres años		
C. EXPERIENCIA DOCENTE GENERAL		
Profesor universitario[5] de grado o posgrado		
Tres años como profesor		
Más de tres años como profesor		
D. EXPERIENCIA PROFESIONAL EN PROYECTOS O CALCULO FINANCIERO		
Participación en procesos de formulación de proyectos		
Participación en estudios financieros		
E. EXPERIENCIA EN MANEJO DE GRUPOS		
Grupos chicos (alrededor de diez participantes)		
Grupos mayores (más de diez participantes)		

[5] Se entienden como "profesor" las siguientes jerarquías: adjunto, asociado, titular.

ADIESTRAMIENTO DE MENOR DURACIÓN
PERFILES DE LOS CAPACITADORES

V. DOCENTE A CARGO DE LA "CUARTA PARTE"

CONCEPTO	NECESARIO	DESEABLE
A. TITULO PROFESIONAL		
Licenciado en Economía o Licenciado en Administración		
Maestría o Doctorado en Economía		
Maestría o Doctorado en Administración		
B. EXPERIENCIA PROFESIONAL GENERAL		
Tres años		
Más de tres años		
C. EXPERIENCIA DOCENTE GENERAL		
Profesor universitario[6] de grado o posgrado		
Tres años como profesor		
Más de tres años como profesor		
D. EXPERIENCIA PROFESIONAL EN PROYECTOS		
Formulación y Evaluación de proyectos		
Monitoreo de la ejecución y operación de proyectos		
Dirección de procesos de formulación y evaluación		
E. EXPERIENCIA DOCENTE EN PROYECTOS		
Dictado de cursos de grado o posgrado sobre evaluación económica y financiera de proyectos		
Coordinación cursos de grado o posgrado sobre proyectos		
F. EXPERIENCIA EN MANEJO DE GRUPOS		
Grupos chicos (alrededor de diez participantes)		
Grupos mayores (más de diez participantes)		
G. CONOCIMIENTO DE ORGANISMOS INTERNACIONALES		
En relación con el financiamiento de inversión pca.		
Como funcionario interno o miembro del staff		

[6] Se entienden como "profesor" las siguientes jerarquías: adjunto, asociado, titular.

ADIESTRAMIENTO DE MENOR DURACIÓN
PERFILES DE LOS CAPACITADORES

VI. DOCENTE A CARGO DE LA "QUINTA PARTE"

CONCEPTO	NECESARIO	DESEABLE
A. TITULO PROFESIONAL		
Licenciado en Economía o Licenciado en Administración		
Maestría o Doctorado en Economía		
Maestría o Doctorado en Administración		
B. EXPERIENCIA PROFESIONAL GENERAL		
Tres años		
Más de tres años		
C. EXPERIENCIA DOCENTE GENERAL		
Profesor universitario[7] de grado o posgrado		
Tres años como profesor		
Más de tres años como profesor		
D. EXPERIENCIA PROFESIONAL EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS		
Organización y operación de banco de proyectos		
Participación en procesos integrales de gestión de la inversión pública		
Coordinación de sistemas de inversión pública		
E. EXPERIENCIA DOCENTE EN GESTION DE LA INVERSIÓN PÚBLICA		
Dictado de cursos de grado o posgrado sobre gestión de la inversión pública		
Coordinación cursos de grado o posgrado		
F. EXPERIENCIA EN MANEJO DE GRUPOS		
Grupos chicos (alrededor de diez participantes)		
Grupos mayores (más de diez participantes)		
G. CONOCIMIENTO DE ORGANISMOS INTERNACIONALES		
En relación con el financiamiento de inversión pca.		
Como funcionario interno o miembro del staff		

[7] Se entienden como "profesor" las siguientes jerarquías: adjunto, asociado, titular.

ADIESTRAMIENTO DE MENOR DURACIÓN
PERFILES DE LOS CAPACITADORES

VII. DOCENTE A CARGO DE LA "SÉPTIMA PARTE"

CONCEPTO	NECESARIO	DESEABLE
A. TITULO PROFESIONAL		
Licenciado en Economía		
Maestría o Doctorado en Economía		
B. EXPERIENCIA PROFESIONAL GENERAL		
Cinco años		
Más de cinco años		
C. EXPERIENCIA DOCENTE GENERAL		
Profesor universitario[8] de grado o posgrado		
Tres años como profesor		
Más de tres años como profesor		
D. EXPERIENCIA PROFESIONAL EN PROYECTOS		
Formulación y evaluación para presentar ante organismos de financiamiento internacional		
Coordinación o dirección de procesos de formulación y evaluación		
Coordinación de unidades ejecutoras de programas de financiamiento internacional de inversión pca		
E. EXPERIENCIA EN MANEJO DE GRUPOS		
Grupos chicos (alrededor de diez participantes)		
Grupos mayores (más de diez participantes)		
F. CONOCIMIENTO DE ORGANISMOS INTERNACIONALES		
En relación con el financiamiento de inversión pca.		
Como funcionario interno o miembro del staff		

[8] Se entienden como "profesor" las siguientes jerarquías: adjunto, asociado, titular.

ADIESTRAMIENTO DE MENOR DURACIÓN
PERFILES DE LOS CAPACITADORES

VIII. DOCENTES A CARGO DE LOS TALLERES DE APLICACIÓN

CONCEPTO	NECESARIO	DESEABLE
A. TITULO PROFESIONAL		
Licenciado en Economía o Licenciado en Administración		
Maestría o Doctorado en Economía		
Maestría o Doctorado en Administración		
B. EXPERIENCIA PROFESIONAL GENERAL		
Tres años		
Más de tres años		
C. EXPERIENCIA DOCENTE GENERAL		
Profesor universitario[9] de grado o posgrado		
Tres años como profesor		
Más de tres años como profesor		
D. EXPERIENCIA PROFESIONAL EN PROYECTOS		
Formulación y evaluación de proyectos		
Monitoreo de la ejecución y operación de proyectos		
Supervisión de procesos de formulación y evaluación		
Supervisión del monitoreo de la ejecución y operación		
E. EXPERIENCIA DOCENTE EN PROYECTOS		
Dictado de cursos de grado o posgrado sobre proyectos		
Coordinación cursos de grado o posgrado sobre proyectos		
F. EXPERIENCIA EN MANEJO DE GRUPOS		
Grupos chicos (alrededor de diez participantes)		
Grupos mayores (más de diez participantes)		

[9] Se entienden como "profesor" las siguientes jerarquías: adjunto, asociado, titular.

ADIESTRAMIENTO DE MENOR DURACIÓN
PERFILES DE LOS CAPACITADORES

VIII. DOCENTES A CARGO DE LOS TALLERES DE APLICACIÓN (Cont.)

G. CONOCIMIENTO DE ORGANISMOS INTERNACIONALES		
En relación con el financiamiento de inversión		
Como funcionario interno o miembro del staff		

DESCRIPCIÓN DE LOS TALLERES DE FORMULACIÓN Y EVALUACION DE PROYECTOS

TALLERES DE FORMULACIÓN Y EVALUACION DE PROYECTOS

I. PRESENTACION

Se detallan a continuación contenidos generales y específicos que deberán desarrollar los Seminarios – Taller propuestos.

Como ya se adelantó, el objetivo de los mismos es la aplicación de conocimientos teóricos a casos prácticos, de interés de los organismos públicos participantes.

Tomando en consideración las características e intereses de Mendoza se ha seleccionado un conjunto de ***tipos de proyectos*** que se considera conveniente desarrollar[10]. Algunos de ellos responden a necesidades sectoriales, otros tratan inversiones comunes a distintos sectores. Entre los primeros pueden destacarse[11]:

- Proyectos de educación.
- Proyectos de salud.
- Proyectos de vialidad urbana.
- Proyectos de justicia.
- Proyectos de apoyo al sector productivo.
- Proyectos de preservación del medio ambiente.

Entre los segundos, se citan:

- Proyectos de reemplazo de equipos.
- Proyectos de informática.

[10] Se destaca que esta selección es sólo de carácter enunciativo.
[11] Las privatizaciones realizadas o en proceso de los servicios públicos de agua potable, energía eléctrica y gas natural han llevado a excluir estas tipologías de los Seminarios Taller propuestos.

II. ORGANIZACIÓN

Se propone que cada Seminario – Taller se desarrolle de la siguiente manera:

- Por las mañanas se trabajará sobre la base de exposiciones y discusiones de las características particulares de la tipología de proyecto en estudio, lo cual puede considerarse como equivalente a clases teóricas.

- Por las tardes se trabajará sobre los casos concretos de aplicación, con la supervisión del docente y con el compromiso de las instituciones participantes de poner a disposición toda la información y equipamiento necesarios.

III. CONTENIDOS

Cada Seminario – Taller desarrollará extensamente la Metodología de Formulación y Presentación de Proyectos del tipo específico en estudio.

Se detallan por separado los contenidos de cada Seminario propuesto, tal como debieran ser incluidos en el Convenio a suscribir con la Universidad seleccionada. Debe advertirse que, si bien la secuencia lógica se mantiene, cada tipo de proyecto presenta características específicas que deben ser tratadas particularmente. Debe señalarse además que, en todos los casos, debe trabajarse con la presentación de los documentos de proyectos. Se recomienda que, en lo posible, ésta responda a los requerimientos de organismos internacionales.

IV. CANTIDAD DE PARTICIPANTES

Dadas las características del trabajo a desarrollar, se sugiere la formación de grupos reducidos, de *no más de diez participantes*, a efectos de facilitar la discusión, la división de tareas y el efectivo trabajo en equipo.

Se sugiere, asimismo, que en cada oportunidad se realicen simultáneamente distintos Seminarios, los cuales terminarán en una reunión plenaria de puesta en común de los trabajos realizados en cada grupo. Se aconseja también la asistencia de funcionarios de los niveles superiores a esta reunión plenaria.

V. PERFILES DE LOS CAPACITADORES

Cada Seminario – Taller deberá estar a cargo de uno o más profesores que reúnan condiciones generales de experiencia profesional y formación docente en el área de Formulación y Evaluación de Proyectos, además de experiencia específica en la tipología de proyectos a desarrollar.

Se presenta por separado el ***perfil general*** sugerido para cada uno de los profesores a cargo de grupo.

SEMINARIO – TALLER SOBRE PROYECTOS DE EDUCACIÓN

En el Semniario – Taller sobre Proyectos de Educación deberán desarrollarse como mínimo los tópicos que se mencionan a continuación. Cada grupo de trabajo deberá elaborar un documento de proyecto avanzado hasta nivel de perfil o superior. El tutor deberá acompañar el proceso en su totalidad, estar a disposición de los participantes y solucionar por sí o con la auda del Coordinador las dudas, problemas u observaciones presentadas por los participantes.

Los contenidos mínimos a desarrollar serán:

- Características particulares de los proyectos de educación. Tipos.
- Fundamentos de la metodología.
- Diagnóstico de la situación "sin proyecto":
  - ✓ Demanda por educación.
  - ✓ Oferta de educación.
  - ✓ Déficit a cubrir.
- Optimización de la situación "sin proyecto".
- Proyección de la situación "sin proyecto"optimizada.
- Análisis de tamaño y localización del proyecto.
- Análisis y selección de alternativas, en particular:
  - ✓ El problema del desarraigo.
  - ✓ La escuela como determinante de desarrollo poblacional.
- Beneficios y costos de los proyectos educativos.
  - ✓ Costos de inversión.
  - ✓ Costos de operación y mantenimiento.
  - ✓ Tasa de rentabilidad social de la educación en sus distintos niveles.
- Evaluación del proyecto: criterios de selección.
- Presentación del documento de proyecto.

SEMINARIO – TALLER SOBRE PROYECTOS DE SALUD

En el Seminario – Taller sobre Proyectos de Salud deberán desarrollarse como mínimo los tópicos que se mencionan a continuación. Cada grupo de trabajo deberá elaborar un documento de proyecto avanzado hasta nivel de perfil o superior. El tutor deberá acompañar el proceso en su totalidad, estar a disposición de los participantes y solucionar por sí o con la auda del Coordinador las dudas, problemas u observaciones presentadas por los participantes.

Los contenidos mínimos a desarrollar serán:

- Características particulares de los proyectos de salud. Tipos.

- Fundamentos de la metodología.

- Diagnóstico del sector salud en el área de influencia:
  - ✓ Demanda por servicios de salud.
  - ✓ Oferta de servicios de salud.
  - ✓ Déficit a cubrir.

- Optimización de la situación "sin proyecto".
- Proyección de la situación "sin proyecto"optimizada.

- Análisis de alternativas, en particular:
  - ✓ Centros de salud vs hospitales de baja complejidad
  - ✓ Hospitales de baja complejidad vs. Hospitales de alta complejidad

- Beneficios y costos de los proyectos de salud:
  - ✓ Costos de inversión.
  - ✓ Costos de operación y mantenimiento.
  - ✓ Los beneficios de la morbilidad evitada.
  - ✓ Los beneficios de la mortalidad evitada.

- Evaluación del proyecto: criterios de selección.

- Priorización de proyectos: indicadores básicos de salud.
  - ✓ Indicadores de cobertura
  - ✓ Indicadores de situación socioeconómica

- Presentación del documento de proyecto.

SEMINARIO – TALLER SOBRE PROYECTOS DE JUSTICIA

En el Seminario – Taller sobre Proyectos de Salud deberán desarrollarse como mínimo los tópicos que se mencionan a continuación. Cada grupo de trabajo deberá elaborar un documento de proyecto avanzado hasta nivel de perfil o superior. El tutor deberá acompañar el proceso en su totalidad, estar a disposición de los participantes y solucionar por sí o con la auda del Coordinador las dudas, problemas u observaciones presentadas por los participantes.

Los contenidos mínimos a desarrollar serán:

- Características particulares de los proyectos de justicia:
  - ✓ Centro de detención preventiva.
  - ✓ Centro de readaptación social.
  - ✓ Centro de detención y readaptación.
  - ✓ Centro de orientación femenina.
  - ✓ Centro de educación y trabajo.
  - ✓ Centros de menores.
- Fundamentos generales metodológicos.
- Identificación del problema:
  - ✓ Demanda vs. Oferta por prevención
  - ✓ Demanda vs. Oferta por corrección.
- Optimización de la situación "sin proyecto".
- Proyección de la situación "sin proyecto"optimizada.
- Análisis de alternativas, en particular:
  - ✓ Alternativas de localización.
  - ✓ Alternativas de tamaño.
- Beneficios y costos de los proyectos de justicia:
  - ✓ Costos de inversión.
  - ✓ Costos de operación y mantenimiento.
- Evaluación del proyecto: criterios de selección.
- Presentación del documento de proyecto.

TALLER SOBRE PROYECTOS DE VIALIDAD URBANA

En el Seminario – Taller sobre Proyectos de Salud deberán desarrollarse como mínimo los tópicos que se mencionan a continuación. Cada grupo de trabajo deberá elaborar un documento de proyecto avanzado hasta nivel de perfil o superior. El tutor deberá acompañar el proceso en su totalidad, estar a disposición de los participantes y solucionar por sí o con la auda del Coordinador las dudas, problemas u observaciones presentadas por los participantes.

Los contenidos mínimos a desarrollar serán:

- Características particulares de los proyectos de vialidad urbana.
- Fundamentos de la metodología.
- Análisis de la "red marco" del problema.
- Optimización de la situación "sin proyecto".
- Proyección de la situación "sin proyecto"optimizada.
- Análisis de alternativas:
  - ✓ Desarrollo y selección de anteproyectos
  - ✓ Tratamiento de la información de flujos
  - ✓ Modelización y simulación.
- Beneficios y costos de los proyectos de vialidad urbana:
  - ✓ Costos de inversión.
  - ✓ Costos de operación y mantenimiento.
  - ✓ Beneficios para los usuarios de la red.
  - ✓ Beneficios de las áreas adyacentes.
  - ✓ Análisis de los grupos beneficiarios.
- Evaluación del proyecto: criterios de selección.
- Presentación del documento de proyecto.

SEMINARIO TALLER SOBRE PROYECTOS DE INFORMÁTICA

En el Seminario – Taller sobre Proyectos de Salud deberán desarrollarse como mínimo los tópicos que se mencionan a continuación. Cada grupo de trabajo deberá elaborar un documento de proyecto avanzado hasta nivel de perfil o superior. El tutor deberá acompañar el proceso en su totalidad, estar a disposición de los participantes y solucionar por sí o con la auda del Coordinador las dudas, problemas u observaciones presentadas por los participantes.

Los contenidos mínimos a desarrollar serán:

- Tipología de los proyectos de informática:
  - ✓ Equipamiento
  - ✓ Ampliación
  - ✓ Reemplazo
  - ✓ Mejoramiento.

- Fundamentos generales metodológicos.
- Problemas típicos:
  - ✓ Obsolescencia tecnológica
  - ✓ Degradación por crecimiento de las bases de datos.

- Optimización de la situación "sin proyecto".
  - ✓ Análisis del entorno organizacional

- Proyección de la situación "sin proyecto"optimizada.

- Análisis de alternativas, en particular:
  - ✓ Arquitecturas abiertas vs. cerradas.
  - ✓ Bases de datos distribuidas vs. Centralizadas
  - ✓ Redes: topología estrella vs. Bus vs. Token ring

- Beneficios y costos de los proyectos de informática:
  - ✓ Costos de inversión.
  - ✓ Costos de operación y mantenimiento.
  - ✓ Beneficios privados: para el secotr público
  - ✓ Beneficios sociales: ahorro de tiempo para el usuario

- Evaluación del proyecto: criterios de selección.

- Presentación del documento de proyecto.

PERFIL GENERAL DE PROFESOR DE SEMINARIO - TALLER

CONCEPTO	NECESARIO	DESEABLE
A. TITULO PROFESIONAL		
Licenciado en Economía o Licenciado en Administración		
Maestría o Doctorado en Economía		
Maestría o Doctorado en Administración		
B. EXPERIENCIA PROFESIONAL GENERAL		
Tres años		
Más de tres años		
C. EXPERIENCIA DOCENTE GENERAL		
Profesor universitario[12] de grado o posgrado		
Tres años como profesor		
Más de tres años como profesor		
D. EXPERIENCIA PROFESIONAL EN PROYECTOS		
Formulación y evaluación de proyectos		
Monitoreo de la ejecución y operación de proyectos		
Supervisión de procesos de formulación y evaluación		
Supervisión del monitoreo de la ejecución y operación		
E. EXPERIENCIA DOCENTE EN PROYECTOS		
Dictado de cursos de grado o posgrado sobre proyectos		
Coordinación cursos de grado o posgrado sobre proyectos		
F. EXPERIENCIA EN MANEJO DE GRUPOS		
Grupos chicos (alrededor de diez participantes)		
Grupos mayores (más de diez participantes)		
G. CONOCIMIENTO DE ORGANISMOS INTERNACIONALES		
En relación con el financiamiento de inversión pública		
Como funcionario interno o miembro del staff		

[12] Se entienden como "profesor" las siguientes jerarquías: adjunto, asociado, titular.

SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA, COORDINACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA (SIPCAT)

RESUMEN Y CONCLUSIONES

RESUMEN Y CONCLUSIONES

1. Nuevas tendencias mundiales en evaluación de proyectos

La insuficiencia de recursos públicos en relación con la creciente demanda de gastos corrientes y de inversión es una característica de la época actual. Todos los países la experimentan y es una de las razones que impulsan la búsqueda de una mayor eficiencia en la gestión de los recursos públicos. Establecer prioridades, en un contexto de restricción financiera fuerte, es una decisión política que puede crear resentimientos pues implica negarse a ciertos gastos que se consideran secundarios.

Los efectos negativos de tener un sector público ineficiente se manifiestan sobre la actividad económica general. Aparecen como incremento en los costos del sector privado, quitándole competitividad cuando éste quiere exportar o competir con las importaciones.

Es por ello que hoy más que nunca el sector público necesita información oportuna, confiable y apropiada para la toma de decisiones. Esto incluye, como elemento esencial, disponer de evaluaciones de los proyectos y de los programas. No se trata solamente de una evaluación ex-ante que justifique la decisión de invertir, sino también de una evaluación de ejecución y de desempeño. Más aún, es necesario contar con una evaluación continua de la gestión misma del sector público y del gasto corriente mediante el análisis de los resultados de las acciones estatales. Sólo de esta forma se podrán detectar fallas e introducir ajustes sobre la marcha.

2. Marco de referencia del trabajo

En este marco, el objetivo fundamental de un sistema de inversión pública consiste en poder concretar las opciones de inversión más rentables desde el punto de vista económico y social, según los lineamientos de la política de gobierno.

Para el logro de este objetivo es necesario generar una función dentro de la estructura del sector público que oriente y otorgue racionalidad a su capacidad de inversión. Se debe, entonces, satisfacer los siguientes requerimientos:

1. Asignar los recursos por proyecto, identificando todos los beneficios y costos que el mismo implica con la finalidad de garantizar el máximo de bienestar social.

2. Normalizar las metodologías de formulación y evaluación de los distintos proyectos en todo el sector público de manera de generar un sistema de información homogéneo.

3. Generar los recursos humanos capaces de administrar eficientemente el proceso de inversión pública.

4. El proceso de inversión pública debe incorporar los lineamientos políticos definidos por el gobierno y, al mismo tiempo, garantizar la menor influencia de las presiones políticas, institucionales y/o personales que no se correspondan con el bienestar general.

Un Sistema de Inversión Pública debe transformar las ideas de inversión en proyectos concretos, posibles de ejecutar y operar. El sistema requiere de un flujo permanente de proyectos con distintos grados de elaboración, de manera que continuamente se estará identificando, formulando, evaluando y ejecutando aquéllos que presenten mayor rentabilidad social.

Las actividades desarrolladas en esta asistencia técnica se orientan a satisfacer los requerimientos indicados con 2 y 3.

3. Situación actual del Sistema de Inversión Pública, Coordinación y Asistencia Técnica

El Sistema de Inversión Pública, Coordinación y Asistencia Técnica (SIPCAT) ha interrumpido transitoriamente el funcionamiento de su Banco de Proyectos. Parte de la labor solicitada a esta consultora fue la de revisar el Banco de Proyectos de Inversión Pública Nacional (BAPIN) a efectos de verificar la conveniencia de su adopción.

De esta manera la tarea de esta consultora consistió en la revisión de *software* y documentación del BAPIN, además de la revisión de *software* y documentación del anterior Banco de Proyectos del SIPCAT.

En relación con la continuidad de la tarea, resulta importante destacar que el BAPIN sólo tiene instrumentada la etapa de preinversión. Carece absolutamente de sistema, soporte o formulario, para el monitoreo de la etapa de ejecución.

Las conclusiones obtenidas se tuvieron presentes al desarrollar los nuevos formularios e instructivos, que constituyen parte importante de la labor desarrollada. Éstos corresponden tanto a proyectos en etapa de formulación como en etapa de ejecución y fueron puestos a consideración de autoridades y consultores del SIPCAT.

4. ***Propuesta de capacitación permanente***

La capacitación es necesaria en todos los niveles del estado, incluyendo funcionarios de los niveles estratégicos, altos y medios. Se requiere actualización de conocimientos y entrenamiento en el uso de la información para tomar decisiones y también para compartir información con otros funcionarios y con los usuarios de los servicios que presta cada organismo

Los objetivos finales del Programa de Capacitación Permanente que se propone son:

- ✓ Fortalecer la capacidad de inversión de las administraciones provinciales y municipales, dotándolas de las herramientas que les permitan optimizar la asignación de recursos, lo que se traducirá en un aumento de la tasa interna de retorno de los proyectos de inversión pública, contribuyendo al crecimiento económico regional; acceder al crédito interno y externo para

- ✓ contribuir al financiamiento de sus programas y proyectos de inversión tanto en infraestructura para el desarrollo como de asistencia técnica.

- ✓ Colaborar en la generación y capacitar en la administración de un banco integrado de proyectos. La utilidad del mismo radica en que permite a las

autoridades políticas fijar prioridades sobre la base de una visión global de alternativas disponibles.

- ✓ Crear en breve plazo una "cultura de proyectos" en el sector público provincial, entrenando agentes públicos que se constituyan en capacitadores, que podrán colaborar en los cursos de capacitación a nivel medio en el futuro.

Asimismo, se propone como **objetivo inmediato** el fortalecimiento de la capacidad de inversión de la Provincia y los municipios, tanto en lo pertinente a proyectos de inversión física, como de asistencia técnica y de desarrollo social.

Se propone además un "Adiestramiento de Menor Duración", que persigue los siguientes ***objetivos***:

- ➢ Capacitar a un grupo de profesionales de distintas instituciones del sector público en la comprensión y aplicación de las técnicas de identificación, formulación, evaluación, priorización y selección de proyectos de inversión pública.

- ➢ Lograr un conjunto de proyectos formulados y evaluados a nivel de perfil y decidir las acciones posteriores en preinversión, búsqueda de financiamiento y/o preparación para la ejecución.

- ➢ Mejorar la calidad de los proyectos de inversión pública, a efectos de optimizar la asignación de los recursos del estado e incrementar las posibilidades provinciales de acceso al crédito externo.

- ➢ Como consecuencia de lo anterior, lograr una mejor implementación y aplicación en el ámbito provincial y municipal, de las medidas de política económica y social

Se espera que la implementación conjunta, eficaz y permanente, de las acciones propuestas con los instrumentos elaborados durante esta asistencia técnica, constituan una herramienta útil para incrementar la rentabilidad de la inversión pública provincial y municipal y, con ello, aumentar la eficiencia del Estado.

BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA (FOSIP), "Principales conclusiones del Seminario y Talleres "Nuevas tendencias mundiales en evaluación de políticas y programas de inversión pública" (Buenos Aires, Argentina, 1997).

- FOSIP, "Proyecto de fortalecimiento del Sistema Nacional de Inversión Pública" (Buenos Aires, Argentina, 1997).

- INSTITUTO DE ECONOMÍA, PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE, "Programa de Adiestramiento en Preparación y Evaluación de Proyectos", CIAPEP, años 1993 y 1994.

- INSTITUTO DE ECONOMÍA, PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE Y ODEPLAN, "Curso Interamericano de Preparación y Evaluación de Proyectos".

- Ministerio de Economía de la Nación, Foro de Ministros de Economía y Hacienda, BIRF, BID, "Manual del Programa de Saneamiento Financiero y Desarrollo Económico de las Provincias Argentinas", módulos I, II y III.

- Ministerio de Planificación de Chile (MIDEPLAN), "Inversión Pública Eficiente" (Chile, Laserprint, 1992).

- Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social, Sistema Nacional de Inversiones Públicas de El Salvador, "Curso de Postgrado en Formulación, Evaluación y Gerencia de Proyectos".

- MOLINA, Raúl y otros, "Desarrollo de la propuesta de capacitación: Inversión en capital humano, insumo crítico de la transformación competitiva", 1997, inédito.

- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD), "Seminario de Naciones Unidas en Formulación y Evaluación de Proyectos (Santiago, Chile, 1997).

- SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA DE LA NACIÓN, "Manual del Sistema de Seguimiento y Monitoreo de Proyectos PROSAP", 1997.

FUNCIONARIOS Y EXPERTOS INDEPENDIENTES CONSULTADOS

A lo largo de los seis meses de desarrollo de esta asistencia técnica se han hecho consultas sobre experiencia comparada, prioridades, conductas, planes y programas e información general, entre otros, los siguientes funcionarios y expertos independientes.

- ✓ Contador Enrique Morganti.
- ✓ Lic. Daniel Quesada.
- ✓ Lic. Carlos Colabello.

Durante los seis meses de la asistencia técnica, ejercieron la Coordinación Ejecutiva de la Unidad Ejecutora Provincial sucesivamente.

- ✓ Lic. Liliana Sarcinella, funcionaria PROSAP.
- ✓ Sr. Pablo Bartolomé, asistente informático UEP.
- ✓ Lic. Gustavo Pérez Olivera, consultor UEP.
- ✓ Lic. Javier García Luján, consultor UEP.
- ✓ Ing. Eduardo Moreno, consultor UEP.
- ✓ Lic. Eduardo Rosselot, asesor Ministerio de Economía de Mendoza.
- ✓ Lic. Sandra Tennerini, asesora Ministerio de Hacienda de Mendoza.
- ✓ Cont. Federico Barzola, asesor Ministerio de Hacienda de Mendoza.
- ✓ Lic. Raúl Molina, ex coordinador de la Unidad Ejecutora Provincial.

- ✓ Dr. Juan Antonio Zapata, consultor jefe en temas de Reforma del Estado Provincial.

- ✓ Lic. Coloma Ferrá, profesora titular cátedra Evaluación de Proyectos I, F.C.Económicas, U.N.Cuyo y consultora internacional en metodologías de formulación y evaluación de proyectos.

- ✓ Ing. Jaime Vargas, investigador jefe de la Fundación Chile, ex profesor de ILADES (CHILE) y experto en proyectos sociales.
- ✓ Dr. César Oyarzo, ex director de ILADES (Chile) y experto en proyectos sociales.