

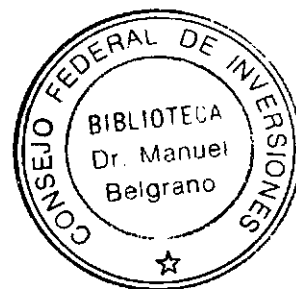
0/L.321.7488 - a Paulo Astig 45310

Motivos 15

1^{er} Informe de Avance y 2^o Inf. de Avance
pediselo a Rodolfo Jerez

Implementación del Banco de Proyectos de Inversión en el ámbito Municipal.

Informe Final.



Consultor: Lic. Mauricio O. Jerez

SANTA FE

Enero - Junio 2006

Implementación del Banco de Proyectos de Inversión en el ámbito Municipal.

1º Informe de avance

Consultor: Lic. Mauricio O. Jerez

SANTA FE

Febrero 2006

Contenido del Informe

- 1 **Presentación**
- 2 **Actividades**

1 Presentación

El presente informe corresponde a las actividades realizadas por este consultor en relación a la implementación del banco de proyectos de inversión en el ámbito municipal en la provincia de Santa Fe.

La primera parte refiere a las acciones llevadas a cabo para lograr el objetivo del cronograma presentado en los términos de referencia al CFI (Consejo Federal de Inversiones). La segunda parte del informe pretende dar cuenta del estado de avance de la información incluida en los mismos.

2 Actividades

Las actividades que se plantean en los terminos de referencia que se han presentado ante el Consejo Federal de Inversiones (CFI) para el primer informe parcial, son las que se enumeran a continuacion:

- Elaboración de un Informe de diagnóstico de situación de las municipalidades seleccionadas que consigne las necesidades institucionales e informáticas a cubrir, y los requisitos cumplidos por la municipalidad donde se implemente el Sistema de Inversión Pública.
- Examen y elaboración de los instrumentos necesarios para la adecuación de la normativa legal.
- Asistencia técnica a los distintos municipios seleccionados en la elaboración de proyectos de inversión y carga en el Sistema BaPPI.

Respecto de estas actividades se puede decir que las mismas han sido cubiertas casi en su totalidad, con grados de avance elevados en cada una de ellas. Adicionalmente se realizaron actividades que se plantean para mas adelante y nuevas actividades que se hicieron necesarias para un correcto desarrollo del plan de trabajo que originalmente se expuso.

1. Informe de diagnóstico de situación.

Para poder enumerar las situaciones por las que atraviesan cada una de los Municipios analizados en esta implementación del Banco de Proyectos de Inversión se cree conveniente dividir el análisis en 3 puntos diferentes, a saber:

- Análisis de la dotación de personal capacitado en condiciones de afrontar la carga de los diferentes proyectos de inversión que se deberán incluir en el software a utilizar BAPIN II.
- Análisis de la dotación de equipamiento necesario para llevar a cabo la correcta carga de los proyectos de inversión. Dentro de esta dotación se deben considerar tanto las computadoras con que cuente el municipio para tal fin, como el espacio físico que se le dedique al mismo.
- Análisis de la dotación técnica con que cuenten los municipios a fin de conocer la disponibilidad de internet e intranet, ya que poseer o no estas herramientas es lo que posibilita una correcta utilización del software BAPIN II.

Estos ítems a completar se ejecutarán municipio por municipio a fin de poder lograr una mejor interpretación de la situación actual. Por lo cual se pasa al análisis en el siguiente orden.

Municipalidad de Avellaneda.

La municipalidad de Avellaneda se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesión" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI).

Dotación de personal.

La dotación que posee la municipalidad de Avellaneda está comprendida en la Secretaría de Hacienda a cargo de la CPN Analia Muchiut. Dentro de la misma se cuenta con la dotación de personal necesaria para ejecutar las tareas relacionadas con el BaPPI, las cuales serían realizadas por los usuarios designados a tal efecto. Los mismos son Fabian Vallesteros y Claudia Niclis.

Dotación de equipamiento.

El equipamiento con que cuenta el Municipio de Avellaneda puede discriminarse en las herramientas necesarias mínimas para el cumplimiento de la tarea y las que efectivamente posee el mismo. Como requerimientos de base se hace necesario que quien sea usuario del software BAPIN II cuente con al menos una computadora PC con requisitos técnicos determinados por sistema. De todas formas los requerimientos técnicos no son mucho más que los que posee cualquier PC medianamente actualizada, lo que supondría la inexistencia de inconvenientes en este aspecto. Este puerto de carga (la PC) debe tener acceso a internet para poder comunicarse con el servidor en el cual se almacena la base de datos de todos los proyectos de inversión cargados por los organismos provinciales y los municipios. Estos requisitos de equipamiento son los mínimos que se pueden tener para poder utilizar el sistema por parte de un municipio. En el Municipio de Avellaneda se cuenta con 1 (una) computadoras con Windows XP, a disposición de los usuarios designados donde cada una de ellas cuenta con acceso a internet, lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

Dotación de personal técnico.

Dentro de la dotación técnica con que debe contar la Municipalidad de Avellaneda se puede enumerar que los usuarios designados a estos fines cuentan con las siguientes características.

Simon, Miguel. Perito Mercantil con gran experiencia adquirida en el ámbito laboral en la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión.

Municipalidad de Rafaela.

La municipalidad de Rafaela se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesion" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversion (BaPPI).

Dotacion de personal.

La dotacion que posee la municipalidad de Rafaela esta designada por la Secretaria de Coordinacion General de Intendencia a cargo de la Prof. Marta Engler. Dentro de la misma se cuenta con la dotacion de personal necesaria para ejecutar las tareas relacionadas con el BaPPI, las cuales serian realizadas por el personal que el municipio afecte a las tareas relacionadas con el banco de proyectos de inversión en su ambito.

Dotacion de equipamiento.

Los requisitos de equipamiento que se pueden considerar como los minimos que se pueden tener para poder utilizar el sistema por parte de un municipio. En el Municipio de Rafaela se cuenta con las computadoras que sean necesarias para la instalación del software, las que estaran a disposicion de los usuarios designados. Cada una de ellas cuenta con acceso a internet, lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

Dotacion de personal tecnico.

Dentro de la dotacion tecnica on que debe contar la Municipalidad de Rafaela se puede enumerar que los usuarios designados a estos fines cuentan con las siguientes características.

Sottini, Marisa, Licenciada en Organización Industrial.

Barbero, Marcelo Daniel, Contador Publico Nacional.

Tibaldo, Oscar Alberto, Perito Topocartógrafo.

Municipalidad de Reconquista.

La municipalidad de Reconquista se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesion" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversion (BaPPI).

Dotacion de personal.

La dotacion que posee la municipalidad de Reconquista esta comprendida en la Secretaría de Planeamiento Urbano y Vivienda a cargo del Arquitecto Ernesto Tejerina. Dentro de la misma se cuenta con la dotacion de personal necesaria para ejecutar las tareas relacionadas con el BaPPI, las cuales serían realizadas por los usuarios designados a tal efecto.

Dotacion de equipamiento.

Los requisitos de equipamiento que se pueden considerar como los minimos que se pueden tener para poder utilizar el sistema por parte de un municipio. En el Municipio de Reconquista se cuenta con 3 computadoras pentium II o superior a disposicion de los usuarios designados donde cada una de ellas cuenta con acceso a internet (banda ancha), lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

Dotacion de personal tecnica.

Dentro de la dotacion tecnica on que debe contar la Municipalidad de Reconquista se puede enumerar que los usuarios designados a estos fines cuentan con las siguientes características.

Prociw, Miguel Horacio, Arquitecto.

Mas la posibilidad de incrementar el equipo de trabajo con un arquitecto mas y un Maestro Mayor de Obras a designar por el municipio.

Municipalidad de San Lorenzo.

La municipalidad de San Lorenzo se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesion" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversion (BaPPI).

Dotacion de personal.

La dotacion que posee la municipalidad de San Lorenzo esta comprendida en la Direccion de Planeamiento, dependiente de la Secretaria de Obras Publicas a cargo de Juan J. De la Quintana . Dentro de la misma se cuenta con la dotacion de personal necesaria para ejecutar las tareas relacionadas con el BaPPI.

Dotacion de equipamiento.

Los requisitos de equipamiento que se pueden considerar como los minimos que se pueden tener para poder utilizar el sistema por parte de un municipio. En el Municipio de San Lorenzo se cuenta con las necesarias computadoras a disposicion de los usuarios designados donde cada una de ellas cuenta con acceso a internet, lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

Dotacion de personal tecnico.

Dentro de la dotacion tecnica on que debe contar la Municipalidad de San Lorenzo se puede enumerar que los usuarios designados a estos fines no han sido establecidos hasta el momento, por lo que no pueden enumerarse sus nombres y calificaciones.

Municipalidad de Santa Fe.

La municipalidad de Santa Fe se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesion" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversion (BaPPI).

Dotacion de personal.

La dotacion que posee la municipalidad de Santa Fe esta comprendida en la Secretaria de Obras Publicas de la Municipalidad de Santa Fe a cargo del Ingeniero Edgardo Ragalli. Dentro de la misma se cuenta con la dotacion de personal necesaria para ejecutar las tareas relacionadas con el BaPPI, las cuales serian realizadas por los usuarios designados a tal efecto.

Dotacion de equipamiento.

Los requisitos de equipamiento que se pueden considerar como los minimos que se pueden tener para poder utilizar el sistema por parte de un municipio. En el Municipio de Santa Fe se cuenta con 2 computadoras e instalaciones de oficina correspondiente a tal efecto a disposicion de los usuarios designados donde cada una de ellas cuenta con acceso a internet, lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

Dotacion personal tecnico.

Dentro de la dotacion tecnica con que debe contar la Municipalidad de Santa Fe se puede enumerar que los usuarios designados a estos fines cuentan con las siguientes características.

Derfler, Francisco. Maestro Mayor de Obras.

Donati, Griselda. Arquitecta.

Puyol, M. Dolores. Arquitecta.

Gomez, Marcelo. Idoneo.

Municipalidad de Santo Tome.

La municipalidad de Santo Tome se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesion" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversion (BaPPI).

Dotacion de personal.

La dotacion que posee la municipalidad de Santo Tome esta comprendida en la Secretaría de Hacienda a cargo del CPN Jose Armellini . Dentro de la misma se cuenta con la dotacion de personal necesaria para ejecutar las tareas relacionadas con el BaPPI, las cuales serían realizadas por los usuarios designados a tal efecto.

Dotacion de equipamiento.

Los requisitos de equipamiento que se pueden considerar como los minimos que se pueden tener para poder utilizar el sistema por parte de un municipio. En el Municipio de Santo Tome se cuenta con las computadoras necesarias a disposicion de los usuarios designados donde cada una de ellas cuenta con acceso a internet (banda ancha), lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

Dotacion de personal tecnico.

Dentro de la dotacion tecnica on que debe contar la Municipalidad de Santo Tome se puede enumerar que los usuarios designados a estos fines cuentan con las siguientes características.

Navarrete, Gabriel. Arquitecto.

Gambini, Alejandra. Arquitecta.

Municipalidad de Venado Tuerto.

La municipalidad de Venado Tuerto se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesion" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversion (BaPPI).

Dotacion de personal.

La dotacion que posee la municipalidad de Venado Tuerto esta comprendida en la Secretaría de Obras Publicas y Planeamiento de la Municipalidad de Venado Tuerto a cargo del Ingeniero Daniel Babove y la Secretaría de Desarrollo Productivo donde se cuenta con personal de pasantia que puede ser designado en las tareas relacionadas con el BaPPI, las cuales serían realizadas por los usuarios designados a tal efecto.

Dotacion de equipamiento.

Los requisitos de equipamiento que se pueden considerar como los minimos que se pueden tener para poder utilizar el sistema por parte de un municipio. En el Municipio de Venado Tuerto se cuenta con 2 computadoras de uso compartido a disposicion de los usuarios designados donde cada una de ellas cuenta con acceso a internet, lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

Dotacion de personal tecnico.

Dentro de la dotacion tecnica on que debe contar la Municipalidad de Venado Tuerto se puede enumerar que los usuarios designados a estos fines cuentan con las siguientes características.

Demarchi, David Alfredo. Técnico Superior en Políticas de Gestión Municipal.

Arrieta, Daniel. Estudiante de ingeniería Civil.

2. Examen y adecuación de la Normativa Legal.

En julio de 1994 se sancionó la Ley 24.354 que crea el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), con la finalidad de mejorar substantivamente la eficiencia y la eficacia de la inversión pública mediante la óptima selección de proyectos aplicando criterios de beneficio-costos al formular anualmente un plan trienal y el anual de inversiones públicas compatible con el presupuesto público. Además se busca lograr mayor efectividad en la administración de los proyectos, reduciendo los desvíos entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.

Para avanzar en el cumplimiento del cometido establecido por la Ley 24.354 se gestionó y logró del Banco Mundial el financiamiento del Proyecto de Fortalecimiento del SNIP (FOSIP). El préstamo otorgado por el Banco Mundial lleva el nro. 3958 AR. El objetivo superior del Proyecto es el fortalecimiento del SNIP. Esto supone, como objetivo intermedio, lograr un cambio cultural dentro del Sector Público Argentino, que incluya tanto la Nación como las Provincias, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y los Municipios.

Los Sistemas de Inversión Pública son utilizados satisfactoriamente en distintos países de Latinoamérica, pues constituye una herramienta eficaz para optimizar el uso de los recursos a través de la mejora en la calidad de la Preparación de Proyectos y en la realización de actividades de evaluación ex ante, ex dure y ex post, aportando información integrada sobre proyectos de inversión física y social.

En Argentina, el Sistema Nacional de Inversión Pública, como se menciona con anterioridad, se implementó mediante la Ley 24.354 del año 1994, que creó el Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SNIP) y estableció sus objetivos:

1. la iniciación y actualización permanente de un inventario de proyectos de inversión pública nacional.
2. la formulación anual y gestión del Plan Nacional de Inversiones Públicas (PNIP).

Dicha Ley fue reglamentada por el Decreto 720/95 que define como autoridad de aplicación a la Secretaría de Programación Económica, establece como Órgano Responsable del Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SNIP) a la Dirección

Nacional de Inversión Pública y crea el Banco de Proyectos de Inversión Pública (BAPIN).

Este sistema nacional incorpora en la preparación de proyecto la técnica de marco lógico, donde los propósitos y productos son definidos mediante indicadores que permiten visualizar la evolución observada en relación a la prevista.

La implementación, de un Sistema de Inversión Pública requiere de cuatro soportes a saber: Legal, capacitación, metodología e implantación.

En este sentido la Provincia de Santa Fe, dictó el Decreto 0469/04 que implementó en el ámbito Provincial un Sistema provincial de Inversión Pública (SPIP) que comprende el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos necesarios para la gestión de las actividades de preinversión y la formulación de los Planes Anuales de Inversión Pública, por un lado y crea el Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI) como sistema de información que reúne y mantiene actualizados los proyectos de inversión, por el otro.

Asimismo, en el proyecto de Ley de administración financiera, ley 12.510 oportunamente elevado a las Honorables Cámaras Legislativas, se incorporó un capítulo específico que da soporte legal pleno al sistema.

La implementación comenzó en el año 2004 y se están realizando acciones de capacitación en distintas jurisdicciones y con el mismo objetivo se están instalando los puestos de trabajo en cada uno de las oficinas sectoriales.

Por otro lado, se están realizando avances para la transferencia del sistema a los municipios de la provincia, en este sentido, durante el año 2005 se realizaron reuniones de difusión del sistema y se efectuaron acuerdos entre la Provincia y siete municipios en donde la primera se compromete a prestar asistencia para la implementación de un sistema de inversión Pública a nivel municipal.

Importancia de una ley de inversión pública.

Las inversiones públicas constituyen una erogación que tiene la complejidad de generar el capital del Sector Público Nacional, el cual se estructura en distintos tipos de activos cuyo valor, en muchos casos, se forma por la capitalización de los gastos con sus intereses a lo largo de varios años o ejercicios financieros. Se puede decir

entonces que los gastos de inversión de un año se relacionan con otros tipos de gastos en los presupuestos futuros.

El Sistema de "Inversión Pública" comprende el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos necesarios para la formulación del Plan Provincial de Inversión Pública y el mantenimiento del inventario de proyectos de inversión la identificación, formulación y evaluación de los proyectos de inversión.

Se entiende por inversión pública la aplicación racional y eficiente de recursos públicos con el fin de iniciar, mantener, ampliar, mejorar, modernizar, reponer o reconstruir la capacidad productora de bienes y servicios con el fin de incrementar el patrimonio y optimizar el funcionamiento de la gestión pública. El ciclo de todo proyecto de inversión comprenderá las etapas de preinversión, inversión, operación y evaluación posterior.

El Banco de Proyectos de Inversión es un sistema de información que, instrumentado, administrado y mantenido por la Unidad Rectora Central, registra proyectos de inversión identificados en cada jurisdicción, ente u organismo y seleccionados como viables, susceptibles de ser financiados con recursos del presupuesto provincial, previamente evaluados técnica, económica, social y ambientalmente.

La Dirección General de Inversión Pública tiene las siguientes funciones y competencias:

- - Establecer y elaborar sobre la base de las políticas provinciales y sectoriales, según criterios general e internacionalmente aceptados, las metodologías, indicadores pertinentes y criterios de decisión a utilizar en la formulación de programas y proyectos de inversión pública, en todas sus etapas;
- - Coordinar las acciones a seguir para el planeamiento y gestión de la etapa de inversión de los proyectos de inversión pública provincial y supervisar la formulación y evaluación de los proyectos de inversión realizados en las jurisdicciones y entidades en cuanto al cumplimiento de las metodologías, pautas y procedimientos establecidos;

- - Elaborar anualmente, en coordinación con la Dirección General de Presupuesto, el Plan Provincial de Inversión Pública y participar en la determinación de los proyectos a incluir en el mencionado plan;
- - Participar en la identificación de los sectores prioritarios para el destino de las inversiones públicas;
- - Organizar y mantener actualizado un inventario de proyectos de inversión pública a través de un banco de proyectos de inversión pública provincial;
- - Desarrollar un sistema que proporcione información adecuada, oportuna y confiable sobre el comportamiento integral de las inversiones públicas, que permita el seguimiento de los proyectos individualmente y del plan de inversión pública en forma agregada, compatible con el control de la ejecución presupuestaria;
- - Capacitar a los agentes de la Administración Pública provincial y municipal en la formulación y evaluación de proyectos de inversión;
- - Registrar los proyectos de inversión de alcance local que realicen el Estado Nacional, los Municipios y Comunas o que sean financiados por el sector privado y comunicar al sistema de inversión pública nacional los proyectos que la Provincia considere prioritarios;
- - Supervisar la evaluación posterior realizada por los organismos ejecutores sobre proyectos seleccionados, una vez finalizada la etapa de inversión y por lo menos una vez cuando se hayan cumplido cinco (5) años de operación de los mismos, incluyendo el año de puesta en marcha;
- - Realizar, promover y auspiciar todo tipo de acciones de apoyo informativo, técnico y de capacitación, adiestramiento e investigación acerca de los proyectos de inversión pública, metodologías desarrolladas o aplicadas y brindar apoyo técnico en los asuntos de su competencia a las entidades o jurisdicciones que así lo soliciten;
- - Establecer comunicación con el sector público nacional, municipal y comunal y con el sector privado a los efectos de identificar y apoyar las

actividades de preinversión relativas a proyectos de inversión de mutua conveniencia;

Los objetivos del Sistema.

El Sistema Nacional de Inversiones Públicas tiene por objetivos la iniciación y actualización permanente de un inventario de proyectos de inversión pública nacional y la formulación anual y gestión del plan nacional de inversiones públicas.

Puede decirse de forma adicional que los objetivos del Sistema Nacional de Inversión Pública son de complementaria los que se exponen en las funciones y competencias del sistema, ya que si se los observa se puede apreciar que cada uno de los items que se expone es en si mismo un objetivo.

Para la Dirección Nacional de Inversión Pública, así como para los organismos responsables de identificar, formular y evaluar los proyectos de inversiones públicas, se requiere de un número suficiente de funcionarios capacitados en forma homogénea e integrados en equipos interdisciplinarios para realizar sus actividades con nivel técnico y profesionalidad. Para cumplir con este propósito de manera eficaz resulta necesario desarrollar la función de capacitación de sus funcionarios, ya sea en forma directa por el Ministerio de Economía u otros organismos de capacitación del Sector Público Nacional, Provincial y Municipal, como por Universidades Públicas Nacionales o Centros de Capacitación de prestigio en el país o internacional.

La capacitación y el desarrollo del sistema de inversiones públicas (SIP) debe concretarse en mejorar los elementos siguientes:

- Procedimientos administrativos para evaluar y analizar proyectos;
- Normas técnicas, reglas y procedimientos a seguir en la evaluación de proyectos públicos; y
- El análisis y la evaluación ex ante de los proyectos dentro del marco de política económica, para que sirva de apoyo a las decisiones sobre inversiones públicas de las autoridades superiores.

Por ello, se acepta en forma amplia que es muy importante que en el sector público, tanto nacional como provincial o municipal, los funcionarios tengan la mejor formación técnica en identificación, preparación y evaluación de proyectos para desarrollar el sistema nacional de inversiones públicas. Al respecto, el Profesor A. Harberger señala que, "el ideal sería que todos los involucrados, desde el más alto nivel hacia abajo, tuvieran plena conciencia de la naturaleza y magnitud del desafío, al igual que de sus riesgos. El propósito de desarrollar el sistema puede verse totalmente desvirtuado simplemente por haberse designado a las personas equivocadas desde el comienzo. Existe una gran diferencia entre una evaluación de proyectos "auténtica" y una evaluación de proyectos "cómoda". La evaluación "cómoda simplemente pasa por las instancias requeridas pero finaliza aprobando, quizás con algunas pequeñas modificaciones, los mismos proyectos que tradicionalmente han sido impulsados por el proceso político", sin una adecuada fundamentación y consistencia.

Sin embargo, no es suficiente disponer de buenos proyectos para lograr los efectos deseados, sino que también debe efectuarse una buena administración de los proyectos que permita verificar el cumplimiento de lo programado en todo lo atinente a las inversiones públicas. Ello requiere disponer de un conjunto de indicadores precisos, cuantificables y auditables por sectores y tipos de proyectos que hayan sido acordados para determinar objetivos y asignar fondos a los emprendimientos productivos con efectos sociales en el presupuesto del sector público

Por tales razones, en el FOSIP se ha diseñado y se está desarrollando un programa de Capacitación sobre la Evaluación Económica de Proyectos de Inversión Pública (PROCEP) para formar funcionarios en la identificación, preparación, evaluación ex ante y gestión de proyectos.

Ese proceso incidió directamente el proceso de inversión pública en la Nación y en particular a las jurisdicciones provinciales, por lo que muchos de los profesionales beneficiarios de este programa de capacitación no pudieron ser utilizados adecuadamente en los procesos de evaluación que integraban los módulos dictados. Con los cambios institucionales y políticos registrados y atendiendo a los objetivos de producir una reactivación de la actividad económica con fuerte énfasis en la inversión pública y privada como eje de esta política, se considera necesario

profundizar el proceso de capacitación de evaluación con el objeto de no sólo atender pasivamente a la demanda de proyectos sino también a la generación de una oferta que incorpore tanto aspectos de evaluación puntual de cada proyecto y la posibilidad de compararlos por su finalidad y prioridades apuntando a identificar nuevas líneas de inversión pública y de apoyo a la que provenga de fuentes privada. En esta etapa es fundamental poder incorporar a nuevos profesionales a los estándares de conocimientos del área de Evaluación Económica de Proyectos, profundizar el enfoque de evaluaciones comparativas y brindar el asesoramiento, soporte y fortalecimiento institucional a las entidades nacionales y provinciales que participan en el proceso de generación, evaluación y administración de proyectos de inversión pública.

Normativas a nivel municipal.

A nivel municipal no existen ningún tipo de normativa que obligue a los municipios a adherir a la carga de proyectos de inversión dentro del banco provincial de proyectos. De esta forma se debe tener en cuenta que en la actualidad solo se cuenta con la voluntad de los municipios a formar parte del banco de proyectos a través de la firma de un acta de adhesión al mismo.

Debido a este vacío legal que permite librar a la voluntad de los municipios la carga o no dentro del banco de proyectos, es que se cree que se podría instrumentar dentro de cada uno de los municipios a través de un decreto el marco legal para la carga de los proyectos de inversión bajo ciertas condiciones técnicas similares a las implementadas en la provincia en el Sistema Provincial de Inversión Pública.

Para lograr lo expuesto anteriormente se presenta un modelo de decreto que podría implementarse en cada uno de los municipios de la provincia que se incorporen al BaPPI.

Modelo de decreto.

VISTO:

Visto el convenio de adhesión firmado por 7 de los municipios más importantes de la provincia con el gobierno de la provincial de Santa Fe, en el cual se estos comprometen a la implementación del sistema BAPIN en cada uno de ellos y de las herramientas necesarias para lograr este objetivo; y

CONSIDERANDO:

Que resulta necesario instrumentar dentro del Sistema Provincial de Inversión Pública los proyectos de inversión municipales adecuadamente formulados y justificados por sus efectos sociales, productivos y ecológicos.

Que se ha celebrado convenio de adhesión entre el municipio y la provincia de Santa Fe a los 18 días del mes de Agosto de 2005.

Que se hace indispensable, para ello que el Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI) se implemente en el ámbito municipales como sistema de información que reúna y mantenga actualizados todos los proyectos de Inversión que afecten en forma directa o indirecta el patrimonio público provincial y municipal.

Que el mencionado Banco de Proyectos de Inversión Pública permite aportar información integrada sobre proyectos de inversión física y social, abarcando la totalidad del ciclo de vida de los proyectos, viabilizar la evaluación ex ante, concomitante y ex post de cada inversión, brindar información sobre programas, subprogramas, proyectos y actividades e incorporar los programas con organismos internacionales de crédito.

Que desde el punto de vista operativo, a efectos de descentralizar la carga de datos y permitir que los mismos se incorporen al Sistema en el lugar en que se generan, es necesaria la creación de las oficinas sectoriales, encargadas de la gestión de los proyectos de inversión pública de cada jurisdicción o entidad del sector público municipal.

Que a los efectos de establecer y elaborar, las metodologías, indicadores y criterios de decisión a utilizar en la formulación de programas y proyectos de inversión pública, resulta necesaria la creación de una comisión especial formada por los Secretarías que administran mayor cantidad de proyectos de inversión.

Que corresponde en consecuencia el dictado de la normativa a efectos de implementar en el ámbito municipal el Sistema de Inversión Pública.

EL INTENDENTE MUNICIPAL

DECRETA

ARTÍCULO 1º: Incorpórese en el ámbito Municipal las normas establecidas en el Sistema Provincial de Inversión Pública (SPIP). Este sistema comprenderá el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos necesarios para la gestión de las actividades de pre-inversión y la formulación de los Planes anuales de Inversión Pública Municipal y abarcará todo el ciclo de los proyectos de inversión, en sus etapas de preinversión, inversión, operación y evaluación posterior.

ARTÍCULO 2º: Incorporar al Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI) como sistema de información que reúna y mantenga actualizados los proyectos de inversión identificados por las Unidades Sectoriales de las distintas jurisdicciones, entes y municipios, en el marco del Sistema Provincial de Inversión Pública (SPIP). Al respecto se entiende por inversión pública la aplicación racional y eficiente de recursos públicos destinada a mantener, ampliar, modernizar o reconstruir la capacidad productora de bienes y servicios con el fin de incrementar el patrimonio y mejorar la calidad de la gestión pública.

ARTÍCULO 3º: Están sujetos a las disposiciones de la presente decreto todos los proyectos de inversión de los organismos integrantes de la Administración Municipal, así como de las organizaciones privadas o públicas que requieran para su realización subsidios, transferencias, aportes, avales, créditos o cualquier tipo de intervención, que afecte en forma directa o indirecta al patrimonio público municipal, con repercusión presupuestaria presente o futura, cierta o contingente.

ARTÍCULO 4º: Se reconocera a la Secretaría de Hacienda del Municipio como la encargada de designar a los usuarios del sistema BaPPI dentro del municipio, así como de actuar de contralor de la carga de proyectos de inversión pública en dicho sistema.

ARTÍCULO 5º: Las oficinas sectoriales, encargadas de la gestión de los proyectos de inversión pública de cada secretaria o entidad del sector público municipal, tendrán las siguientes funciones:

a) Identificar, formular y evaluar los proyectos de inversión pública que sean propios de su área, de acuerdo a los lineamientos y metodologías elaborados por la comisión creada al efecto y las disposiciones específicas del organismo de su pertenencia;

b) Identificar, registrar y mantener actualizados los proyectos incluidos en el banco de proyectos de inversión pública en lo concerniente a su área;

c) Efectuar el control físico-financiero de la ejecución de los proyectos hasta su conclusión y puesta en operación.

d) Realizar la evaluación posterior de los proyectos de inversión, en conjunto con la Unidad Rectora Central.

e) Participar en conjunto con la Unidad Rectora Central en las actividades de evaluación de los Proyectos de su secretaria.

ARTÍCULO 6º: Se reconoce a la Subsecretaría de Proyectos de Inversión y Financiamiento Externo dependiente del Ministerio de Hacienda y Finanzas, como Unidad Rectora Central del Sistema Provincial de Inversión Pública.

ARTÍCULO 7º: Todo proyecto de inversión pública, independientemente de su fuente de financiamiento, que se incluya en el proyecto de ordenanza de presupuesto municipal de cada año, deberá estar identificado, formulado y evaluado por la Oficina Sectorial y registrado y evaluado en el Banco Provincial de Proyectos de Inversión.

ARTÍCULO 8º: Regístrese, comuníquese y archívese.

3. Asistencia técnica permanente.

Actividades adicionales realizadas en el periodo comprendido entre los meses de enero y febrero del año 2006. Estas actividades se pueden dividir en dos tipos, primero aquellas que se creen necesarias para que se logre un adecuado cumplimiento de las actividades planteadas como primarias y luego aquellas que si bien podrian realizarse en un futuro, el propio desarrollo del trabajo lleva a que estas se concreten de forma anticipada.

Dentro de estas se encuentra el curso de capacitacion que se debe dictar a los usuarios designados en los Municipios a fin de lograr por parte de los mismos una correcta y adecuada comprension de la utilizacion del sistema de informacion que se usado y de las herramientas teoricas que el mismo tiene detras y que los usuarios de este deben conocer.

Para el logro de este objetivo se construyo un curso de capacitacion de dos jornadas que se divide en una primera jornada de caracter netamente teorico y una segunda en la cual los temas que se desarrollan son de indole practica. Esto es asi porque se cree conveniente que los usuarios tengan primero una vision acabada de la teoria detras de la "Identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión", para poder entender la logica y el porque de ciertas "cargas" que el software BAPIN II pide.

Una vez entendido esto si se pasa a la utilizacion misma del soft, para lo cual se diseñaron en el curso una serie de ejemplos que cumplen con una doble función. Por un lado se muestra a los usuarios a capacitar como deberia estar un proyecto de inversion. Esto hace referencia a cuales deberian ser los datos con los que se tiene que contar de manera ineludible, ya que sin estos datos se haria dificultosa la carga del proyecto en el programa utilizado. La segunda funcion de la utilizacion de los ejemplos es la de poder mostrar efectivamente como se maneja el soft y cuales son los componentes del mismo. Tambien se puede ver en la carga de informacion, cual es de caracter primordial y cual es informacion complementaria a la carga del proyecto.

De esta forma se justifica el dictado de un curso de capacitación a los futuros usuarios del software BAPIN II en los municipios seleccionados para la implementación del Banco de Proyectos de Inversión en el ámbito Municipal.

A continuación se expone el programa del curso.

Programa

Objetivos.

Se procura una formación técnico-administrativa que mejore la capacidad de análisis, identificación, formulación, evaluación y financiamiento de proyectos que facilite la adopción de decisiones de inversión. Se requiere también que esta formación ayude a gerenciar los proyectos en todas sus fases, compatibilizando el corto con el largo plazo, en un contexto de administración por objetivos y resultados. Con la capacitación recibida se aspira a la correcta utilización del sistema de información que está constituido por la formación de un banco de proyectos de inversión administrado por el software BAPIN II.

Destinatarios.

El curso está destinado a funcionarios y técnicos de los sectores público, provincial y municipal que estén interesados en formarse o mejorar sus conocimientos en la identificación, formulación, evaluación, el financiamiento y la gestión de proyectos para la correcta utilización del programa que se instalara con posterioridad al curso en cada una de las reparticiones que participen en el banco de proyectos de inversión tanto en la provincia como en los municipios.

Organización del curso.

Los 5 módulos con los que cuenta el presente curso se desarrollaran en su dictado de la siguiente forma.

4. Primer día, jueves 23 de febrero de 2006.

-Primer clase, de 9 a 12 Hs. Totalidad del modulo I y comienzo del dictado del modulo II

-Segunda clase, de 14,30 a 17,30 Hs. Finalización del dictado del modulo II y totalidad del modulo III.

- Segundo día, viernes 24 de febrero de 2006.

-Tercer clase, de 9 a 12 Hs. Totalidad del modulo IV.

-Cuarta clase, de 14,30 a 17,30 Hs. Totalidad del modulo V.

Contenidos del curso.

Modulo I.

-Introducción.

-Sistema Nacional de inversión Publica.

-Ley 24.354

-Ley 12.510

-Importancia de la Ley.

-Objetivos de la Ley.

-Alcance de la Ley.

Modulo II. Primera parte teórica.

-Introducción.

-Análisis de involucrados.

-Arbol de problemas.

-Arbol de objetivos.

Modulo III. Segunda parte teórica.

-Matriz de Marco Lógico.

-Indicadores. Definiciones y atributos. Formulación. Evaluación de utilidad de los mismos.

- Medios de verificación.
- Supuestos.

Modulo IV. Anexo de contenidos auxiliares.

- Indicadores económicos. VAN, Valor Actual Neto. TIR, Tasa Interna de Retorno. CmeL, Costo Medio de Largo Plazo.
- Ciclo de vida del proyecto.
- Monitoreo y evaluación.

Modulo V. Primera parte practica.

- Presentación del software BAPIN II a los futuros usuarios del mismo.
- Análisis de caso practico de un ejemplo de MML que se encuentre en la bibliografía.
- Carga del ejemplo seleccionado en el software BAPIN II.

4. Tareas adicionales realizadas.

Incorporación al sistema de la Municipalidad de Rosario.

Se trabaja en la actualidad en la incorporación de la Municipalidad de Rosario al Banco de Proyectos de Inversión, ya que este municipio no cuenta con la firma del acta de adhesión firmada por las 7 municipalidades analizadas en este informe. El grado de avance de estas actividades es satisfactorio, debido a que se cuenta con el compromiso de asistencia al curso de capacitación que se organiza para los municipios con los que se tiene convenio firmado.

Traslado del Servidor que administra la base de datos.

Se mantuvieron varias conversaciones con funcionarios de la DPI (Dirección Provincial de Informática) a los efectos de concretar el traslado del Servidor y solucionar el problema de conectividad que presentan los Municipios y algunos organismos provinciales que no se encuentran conectados con la red interna.

La fecha estimada para el traslado definitivo del servidor sería durante la 2º quincena de febrero de 2006.

Incorporación del Banco de Proyectos en la Página Web de la Provincial

Se está trabajando en la incorporación del Banco de Proyectos en la Página Web de la Provincial. Al respecto se avanzó en la colocación del Banco de Proyectos en un área central dentro de la nueva página de la provincia. En este sector se encuentran publicados en la actualidad las informaciones más relevantes sobre el BaPPI y se prevé a futuro lograr publicar informes quincenales con la evolución en la carga de los proyectos, tanto por parte de los organismos provinciales como de los municipios. Una vez logrados estos objetivos primarios se publicará una base de datos interactiva a fin de poder atender consultas permanentes por parte de los

municipios y organismos provinciales que sean usuarios del Banco Provincial de Proyectos de Inversión.

La importancia de estas actividades reside en lograr tomar a la pagina de la provincia e internet como una herramienta que permita una constante interconsulta entre los usuarios y los consultores del BaPPI

Implementación del Banco de Proyectos de Inversión en el ámbito Municipal.

2º Informe de avance

Consultor: Lic. Mauricio O. Jerez

SANTA FE

ABRIL 2006

Contenido del Informe.

- 1 Presentación.**
- 2 Actividades.**
- 3 Anexos.**

1 Presentación.

El presente informe corresponde a las actividades realizadas por este consultor en relación a la implementación del banco de proyectos de inversión en el ámbito municipal en la provincia de Santa Fe.

La primera parte refiere a las acciones llevadas a cabo para lograr el objetivo del cronograma presentado en los términos de referencia al CFI (Consejo Federal de Inversiones). La segunda parte del informe pretende dar cuenta del estado de avance de la información incluida en los mismos.

2 Actividades.

Las actividades que se plantean en los términos de referencia que se han presentado ante el Consejo Federal de Inversiones (CFI) para el segundo informe parcial, son las que se enumeran a continuación:

- Adaptación e instalación del sistema en el ámbito municipal. Para el cumplimiento satisfactorio de esta tarea se hacen necesarias una serie de condiciones externas al manejo de los consultores abocados a dicha función. Estas condiciones se enumeraran en el desarrollo del presente informe.
- Diseño de modelo de Marco Lógico de proyectos.
- Redacción de manuales de Procedimientos, metodologías y criterios. Respecto de esta actividad se hace necesario aclarar que en esta etapa se plantea el comienzo de la redacción de los manuales, pero la finalización de los mismos quedará incorporada en el informe final de actividades.
- Asistencia técnica a los distintos municipios seleccionados en la elaboración de proyectos de inversión y carga en el Sistema BaPPI.
- Tareas adicionales realizadas.

Respecto de estas actividades se puede decir que las mismas han sido cubiertas casi en su totalidad, con grados de avance elevados en cada una de ellas. Adicionalmente se realizaron actividades que se plantean para más adelante y nuevas actividades que se hicieron necesarias para un correcto desarrollo del plan de trabajo que originalmente se expuso.

Adaptación e instalación del software de aplicación del sistema.

1. Análisis del proceso de adaptación del software.

Se realizaron tareas de reforma en las tablas internas del programa a fin de permitir la carga de los municipios. Las modificaciones que se realizaron fueron.

- Se cargaron todos los departamentos.
- Se cargaron las localidades internas.
- Se le dio código presupuestario a cada uno de los nuevos municipios cargados.
- Se modificó la tabla de recursos.

Se cargaron todos los departamentos.

El programa originalmente no tenía cargado en las tablas los departamentos de la Provincia de Santa Fe, con lo cual se hizo necesaria la carga manual de todos y cada uno de ellos. Este trabajo supone la posibilidad de generar mejor información, ya que el software se encuentra listo para ser utilizado por todos los municipios de la Provincia de Santa Fe.

Se cargaron las localidades internas.

El programa originalmente no tenía cargado en las tablas las localidades de cada uno de los departamentos de la Provincia de Santa Fe, con lo cual se hizo necesaria la carga manual de todas y cada uno de ellas. Este trabajo supone la posibilidad de generar mejor información, ya que el software posee las tablas necesarias para, en conjunto con las anteriormente descritas, realizar análisis de alcance geográfico de los proyectos cargados. De esta forma las posibilidades de un análisis detallado mejoran sensiblemente para los proyectos de inversión que carguen o consulten cada uno de los municipios que se encuentra en el sistema.

Se asigno código presupuestario a cada uno de los nuevos municipios cargados.

Cada uno de los municipios que se encuentran dentro del sistema debe tener asignado un código presupuestario a fin de que este lo identifique de manera inequívoca de los demás municipios y organismos provinciales. De esta forma se le asigno a cada uno de los nuevos municipios que ingresaron al sistema un SAF (código presupuestario) a fin de que su identificación en el banco de proyectos sea posible.

Se modifico la tabla de recursos.

La tabla de recursos fue modificada para que se incluya como fuente de financiamiento de Proyectos de Inversión a los recursos municipales, que hasta el momento no eran reconocidos dentro del conjunto de los recursos con posibilidades de financiar los proyectos.

La adaptación del software al ámbito municipal tiene una serie de requerimientos en base a las diferentes necesidades que presentan los municipios respecto de los organismos provinciales. Ello responde a que los municipios se encuentran fuera de la intranet de la provincia por lo cual cualquier tipo de conexión con la base de datos a fin de realizar consultas y modificaciones de los proyectos de inversión, ya sean estos propios en el caso de las modificaciones o ajenos para las consultas.

Para poder lograr una adecuada adaptación e instalación del software en el ámbito municipal se crearon una serie de herramientas útiles a tal fin. Todas ellas se incorporaron en un CD para los usuarios en el cual se pueden distinguir cuatro carpetas que contienen el material seleccionado.

La primera carpeta tiene el nombre de "Capacitación", en la misma se encuentran los apuntes teóricos completos con los cuales se dictan los cursos de capacitación tanto a los municipios como a los organismos provinciales. La funcionalidad de la inclusión de este material en el CD es a los fines de que quienes fueron capacitados en los cursos cuenten con todos los recursos que se utilizan en el mismo, para su consulta en soporte digital estándar.

La segunda carpeta tiene el nombre de “Marco Legal”, se encuentran en esta las principales leyes y decretos correspondientes al soporte jurídico que tiene el Banco Provincial de Proyectos de inversión.

La tercer carpeta esta constituida por el “Material de apoyo”, este material es el que se utilizó como base bibliográfica para la redacción de los apuntes teóricos con los que se lleva adelante el dictado de los cursos de capacitación. En este material están incluidos textos sobre la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión, tanto de índole públicos como privados.

La cuarta carpeta es quizás la de mayor importancia a los fines de brindar a los usuarios de los municipios herramientas de fácil comprensión en la utilización del software BAPIN, en la misma se encuentran una guía de instalación del programa, la que debería servir para que en caso de problemas o fallas que requieran una reinstalación del programa, el usuario lo realice solo sin la necesidad de asistencia de los técnicos del BaPPI de la oficina correspondiente. También se encuentra dentro de esta carpeta un tutorial sobre la utilización de programa, esta película permite de una forma sencilla y amigable que los usuarios que ya han sido capacitados vean como se realiza la carga de proyectos de inversión dentro del software de aplicación denominado BAPIN II 2.05.

2. Análisis del proceso de instalación en cada uno de los municipios que fueron capacitados.

Municipalidad de Avellaneda.

La municipalidad de Avellaneda se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el “Acta de Adhesión” de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI).

El equipamiento con que cuenta el Municipio de Avellaneda es de 1 (una) computadora con Windows XP, a disposición de los usuarios designados donde cada una de ellas cuenta con acceso a Internet, lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

En el Municipio de Avellaneda no se encuentra instalado en la actualidad el software BAPIN debido a la falta de conectividad con el servidor en donde se almacena la

base de datos. Este problema tiene fecha tentativa de solución por lo cual esta previsto y acordado para la segunda quincena del mes de mayo del corriente año.

Municipalidad de Rafaela.

La municipalidad de Rafaela se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesión" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI).

En el Municipio de Rafaela se cuenta con las computadoras que sean necesarias para la instalación del software, las que estarán a disposición de los usuarios designados. Cada una de ellas cuenta con acceso a Internet, lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

En el Municipio de Rafaela no se encuentra instalado en la actualidad los el software BAPIN debido a la falta de conectividad con el servidor en donde se almacena la base de datos. Este problema tiene fecha tentativa de solución por lo cual esta previsto y acordado para la segunda quincena del mes de mayo del corriente año.

Municipalidad de Reconquista.

La municipalidad de Reconquista se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesión" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI).

En el Municipio de Reconquista se cuenta con 3 computadoras Pentium II o superior a disposición de los usuarios designados donde cada una de ellas cuenta con acceso a Internet (banda ancha), lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

En el Municipio de Reconquista no se encuentra instalado en la actualidad los el software BAPIN debido a la falta de conectividad con el servidor en donde se almacena la base de datos. Este problema tiene fecha tentativa de solución por lo cual esta previsto y acordado para la segunda quincena del mes de mayo del corriente año.

Municipalidad de San Lorenzo.

La municipalidad de San Lorenzo se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesión" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI).

En el Municipio de San Lorenzo se cuenta con las necesarias computadoras a disposición de los usuarios designados donde cada una de ellas cuenta con acceso a Internet, lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

En el Municipio de San Lorenzo no se encuentra instalado en la actualidad los el software BAPIN debido a la falta de conectividad con el servidor en donde se almacena la base de datos. Este problema tiene fecha tentativa de solución por lo cual esta previsto y acordado para la segunda quincena del mes de mayo del corriente año.

Municipalidad de Santa Fe.

La municipalidad de Santa Fe se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesión" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI).

En el Municipio de Santa Fe se cuenta con 2 computadoras e instalaciones de oficina correspondiente a tal efecto a disposición de los usuarios designados donde cada una de ellas cuenta con acceso a Internet, lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

En el Municipio de Santa Fe no se encuentra instalado en la actualidad los el software BAPIN debido a la falta de conectividad con el servidor en donde se almacena la base de datos. Este problema tiene fecha tentativa de solución por lo cual esta previsto y acordado para la segunda quincena del mes de mayo del corriente año.

Municipalidad de Santo Tome.

La municipalidad de Santo Tome se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesión" de los

municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI).

En el Municipio de Santo Tome se cuenta con las computadoras necesarias a disposición de los usuarios designados donde cada una de ellas cuenta con acceso a Internet (banda ancha), lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

En el Municipio de Santo Tome no se encuentra instalado en la actualidad los el software BAPIN debido a la falta de conectividad con el servidor en donde se almacena la base de datos. Este problema tiene fecha tentativa de solución por lo cual esta previsto y acordado para la segunda quincena del mes de mayo del corriente año.

Municipalidad de Venado Tuerto.

La municipalidad de Venado Tuerto se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesión" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI).

En el Municipio de Venado Tuerto se cuenta con 2 computadoras de uso compartido a disposición de los usuarios designados donde cada una de ellas cuenta con acceso a Internet, lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

En el Municipio de Venado Tuerto no se encuentra instalado en la actualidad los el software BAPIN debido a la falta de conectividad con el servidor en donde se almacena la base de datos. Este problema tiene fecha tentativa de solución por lo cual esta previsto y acordado para la segunda quincena del mes de mayo del corriente año.

Municipalidad de Rosario.

La municipalidad de Rosario se encuentra dentro de los Municipios que no poseen un contrato formal con la provincia, lo que corresponde a la firma del "Acta de Adhesión" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI).

El equipamiento con que cuenta el Municipio de Avellaneda es de 1 (una) computadoras con Windows XP, a disposición de los usuarios designados donde

cada una de ellas cuenta con acceso a Internet, lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

En el Municipio de Rosario no se encuentra instalado en la actualidad los el software BAPIN debido a la falta de conectividad con el servidor en donde se almacena la base de datos. Este problema tiene fecha tentativa de solución por lo cual esta previsto y acordado para la segunda quincena del mes de mayo del corriente año.

3. Traslado del Servidor que administra la base de datos.

Se mantienen los contactos con funcionarios de la DPI (Dirección Provincial de Informática) a los efectos de concretar el traslado del Servidor y solucionar el problema de conectividad que presentan los Municipios y algunos organismos provinciales que no se encuentran conectados con la red interna.

Si bien la fecha estimada para el traslado definitivo del servidor era durante la 2º quincena de febrero de 2006 a la actualidad no se ha podido concretar el mismo, por lo que existe una lógica demora en las actividades que deberían estar finalizadas a este momento. De todas formas los retrasos fueron minimizados a fin de no generar mayores inconvenientes para la gestión de las actividades a realizar.

Capacitación en uso de Marco Lógico de proyectos.

Actividades adicionales realizadas en el periodo comprendido entre los meses de marzo y abril del año 2006. Estas actividades se pueden dividir en dos tipos, primero aquellas que son necesarias para lograr un adecuado cumplimiento de las actividades planteadas como primarias y luego aquellas que si bien podrían realizarse en un futuro, el propio desarrollo del trabajo lleva a que estas se concreten de forma anticipada.

Dentro de estas se encuentra el curso de capacitación que se debe dictar a los usuarios designados en los Municipios a fin de lograr por parte de los mismos una correcta y adecuada comprensión de la utilización del sistema de información que se ha usado y de las herramientas teóricas que el mismo tiene detrás y que los usuarios de este deben conocer.

Para el logro de este objetivo se construyó un curso de capacitación de dos jornadas que se divide en una primera jornada de carácter netamente teórico y una segunda en la cual los temas que se desarrollan son de índole práctica. Esto es así porque se cree conveniente que los usuarios tengan primero una visión acabada de la teoría detrás de la "Identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión", para poder entender la lógica y el porque de ciertas "cargas" que el software BAPIN II pide.

Una vez entendido esto, se pasa a la utilización misma del soft, para lo cual se diseñaron en el curso una serie de ejemplos que cumplen con una doble función. Por un lado se muestra a los usuarios a capacitar como debería estar un proyecto de inversión. Esto hace referencia a cuales deberían ser los datos con los que se tiene que contar de manera ineludible, ya que sin estos datos se haría dificultosa la carga del proyecto en el programa utilizado. La segunda función de la utilización de los ejemplos es la de poder mostrar efectivamente como se maneja el soft y cuales son los componentes del mismo. También se puede ver en la carga de información, cual es de carácter primordial y cual es información complementaria a la carga del proyecto.

De esta forma se justifica el dictado de un curso de capacitación a los futuros

usuarios del software BAPIN II en los municipios seleccionados para la implementación del Banco de Proyectos de Inversión en el ámbito Municipal.

Los cursos de capacitación fueron dictados en dos ediciones, una para los Municipios y otra para los Organismos Provinciales. De esta forma se logró un seguimiento de los usuarios y se planteó la continuidad de las actividades de capacitación a través de cursos en ediciones mensuales a confirmar.

Sobre este respecto se puede decir que los informes de actividades de cada uno de los cursos dictados son los que se exponen a continuación.

1. Informe de Actividades en el Curso de Capacitación a Municipios.

Los días 23 y 24 de Febrero del corriente año se han dictado jornadas de capacitación a funcionarios municipales en busca de lograr una adecuada implementación del Banco Provincial de Proyectos de Inversión en el área Municipal de la Provincia. El curso tuvo lugar en la ciudad de Santa Fe, y para su dictado se utilizaron las instalaciones de la Dirección Provincial de Vivienda y Urbanismo; y las de la Dirección Provincial de Informática.

Los Municipios para los cuales fue diseñado el curso corresponden a los que firmaron el convenio de Adhesión, dentro del cual los mismos son:

- Municipalidad de Avellaneda,
- Municipalidad de Rafaela,
- Municipalidad de Reconquista,
- Municipalidad de Santa Fe,
- Municipalidad de San Lorenzo,
- Municipalidad de Santo Tomé,
- Municipalidad de Venado Tuerto.

Además de los municipios antes mencionados se extendió la invitación a la Municipalidad de Rosario, la cual respondió de forma positiva con la asistencia de 2 (dos) profesionales altamente idóneos en el área temática tratada.

Los objetivos que se buscaban alcanzar y que efectivamente fueron cumplimentados con el dictado de dicho curso se pueden identificar como los siguientes:

- Capacitación de los usuarios designados en los diferentes municipios en la “Evaluación de Proyectos de Inversión”.
- Capacitación de los usuarios designados en los diferentes municipios en la utilización del Software a utilizar para la carga de proyectos de inversión en el BaPPI.

Adicionalmente se lograron una serie de objetivos secundarios que se pueden describir de la siguiente forma. Se logro realizar la identificación de los usuarios correspondientes a cada una de las municipalidades, también una caracterización a los usuarios, detallando: las cualidades y calificación de los mismos, y se detectó la disponibilidad de recursos con cuenta cada una de las municipalidades para la implementación del banco;

Los contenidos que abarco el curso se pueden dividir en dos secciones. En primer lugar, se contemplo el marco teórico, que se creyó necesario para una buena utilización del Banco, y los temas fueron: Ciclo de vida del proyecto, Metodología de Marco Lógico, Monitoreos y evaluación de proyectos, e Indicadores económicos. En segundo lugar, se realizó la presentación del software BAPIN II v. 2.05, y la utilización del mismo por medio de un caso práctico.

Al evaluar los resultados del curso dictado, se debe mencionar que los objetivos que se planificaron con el mismo se cumplieron de forma satisfactoria ya que:

- Cada una de las Municipalidades asignó a las personas (usuarios designados) que se harán responsables de llevar adelante la carga de proyectos en el BaPPI en cada uno de los municipios y dentro de la secretaría u oficina a la que pertenezcan. Dichos asistentes se detallan en el siguiente cuadro.
- Como se puede observar en el cuadro, las personas asignadas cuenta con un elevado nivel de calificación adquirido tanto en el área teórica como en la práctica y con el interés adecuado para un buen desempeño futuro de sus funciones.
- Las Municipalidades ha puesto disposición del personal asignado todos los recursos necesarios para que los mismos realicen la implementación del

Banco.

Es importante resaltar que en el curso de capacitación antes mencionado se contó con la asistencia de todos y cada uno de los usuarios designado de las respectivas municipalidades participantes del evento.

A pesar de no haber podido asistir al curso los usuarios del municipio de San Lorenzo, se excusaron y se encuentran a la espera de nuevos contactos, con total disposición.

Asistente	Profesion	Municipio	Reparticion
Sottini, Marisa	Lic. en organización Industrial	Rafaela	Secertaria de Obras Publicas
Barbero, Marcelo	Contador Publico Nacional	Rafaela	Secertaria de Obras Publicas
Tibaldo, Oscar	Perito Topocartógrafo	Rafaela	Secertaria de Obras Publicas
Arrieta, Daniel	Estudiante	Venado Tuerto	Dirección de Obras Publicas
Demarchi, David	T.S. en Pol. de Gestion Municipal	Venado Tuerto	Secertaria de Desarrollo Productivo
Delfer, Fransisco	Maestro Mayor de Obras	Santa Fe	Unidad de Gestron
Donati, Gricelda	Arquitecta	Santa Fe	Unidad de Gestron
Puyol, Maria Dolores	Arquitecta	Santa Fe	Unidad de Gestron
Saglione, Gonzalo	Lic. en Economia	Rosario	Unidad de Proyectos Especiales
Pilnik, Andrea	Contador Publico Nacional	Rosario	Unidad de Proyectos Especiales
Navarrette, Gabriel	Arquitecto	Santo Tome	Planeamiento
Gambini, Alejandra	Arquitecto	Santo Tome	Planeamiento
Simon, Miguel	Perito Mercantil	Avellaneda	Hacienda
Prociw, Miguel Horacio	Arquitecto	Reconquista	Secretaria de Planeamiento Urbano y Vivienda

Fuente: Elaboracion propia

2. Informe de Actividades en el Curso de Capacitación a Organismos Provinciales.

Los días 23 y 27 de Marzo del corriente año se dictaron las jornadas de capacitación a funcionarios de provinciales en busca de continuar con una adecuada implementación del Banco Provincial de Proyectos de Inversión en el área de la Provincia. El curso tuvo lugar en la ciudad de Santa Fe, y para su dictado se utilizaron las instalaciones de la Dirección Provincial de Vivienda y Urbanismo; y las

de la Dirección Provincial de Informática.

El curso contó con la asistencia de 20 nuevos usuarios, a los cuales se los capacitó en la identificación, formulación y evaluación de proyectos y en la utilización del software BAPIN II v. 2.05, que es utilizado para la carga de proyectos en el Banco Provincial de Proyectos de Inversión.

Además de las reparticiones existentes que se encuentran ya abocadas a la carga de proyectos en el banco se logró incorporar seis nuevas reparticiones, que se detallan a continuación:

- Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo,
- Subsecretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación,
- Dirección General del Registro Civil,
- Dirección Provincial de Asuntos Internos,
- Jefatura de Policía de la Provincia de Santa Fe, y;
- Administración y Finanzas URI.

Las dos primeras reparticiones corresponden al Ministerio de la Producción, y las restantes pertenecen al Ministerio de Gobierno, Justicia y Culto.

Los objetivos que se buscaban alcanzar y que efectivamente fueron cumplimentados con el dictado de dicho curso se pueden identificar como los siguientes:

- Capacitar a usuarios designados en los organismos provinciales que en la actualidad se encontraban sin personal dedicado a la carga de proyectos en el Banco Provincial,
- Capacitar a nuevos usuarios designados pertenecientes a organismos que ya se encontraban interactuando con el Banco,
- Impulsar la carga y utilización del Banco Provincial de Proyectos de Inversión a través de la generación de nuevos contactos y fortalecer los existentes, en los diferentes organismos provinciales,

Adicionalmente se lograron una serie de objetivos secundarios que se pueden mencionar como; la importancia significativa que implica una correcta carga de los proyectos y la necesidad de un trabajo compartido, entre el Banco y los Organismos

Provinciales en las tareas de verificación y depuración de los datos existentes, con el fin de obtener información fehaciente de los estados de los proyectos.

Los contenidos que abarco el curso se pueden dividir en dos secciones. En primer lugar, se contemplo el marco teórico, que se creyó necesario para una buena utilización del Banco, y los temas fueron: Ciclo de vida del proyecto, Metodología de Marco Lógico, Monitoreos y evaluación de proyectos, e Indicadores económicos. En segundo lugar, se realizo la presentación del software BAPIN II v. 2.05, y la utilización del mismo por medio de un caso práctico.

Los asistentes al curso se detallan en el siguiente cuadro:

Nombre	Estudios	Organismo	Ministerio
Germano, Horacio	CPN	Dirección General Registro Civil	Gobierno
Romeggio, Maria Ester	Secundario	Dirección Provincial de Asuntos Internos	Gobierno
Doffo Eduardo Augusto	CPN	Jefatura de Policía de la Provincia	Gobierno
Labath Andrés Sebastián	CPN	Administración y Finanzas URI	Gobierno
Aira Martín	Secundario	Caja de Asistencia Social – Lotería	Hacienda y Finanzas
Aguirre Gladiz	CPN	Caja de Asistencia Social – Lotería	Hacienda y Finanzas
Busaniche, Felicitas	Secundario	Caja de Asistencia Social – Lotería	Hacienda y Finanzas
Koch, Oscar Alberto	Secundario	Servicio de CATASTRO e Información Territorial	Hacienda y Finanzas
Perusini, Julio Cesar	Perito Topo cartografo	Servicio de CATASTRO e Información Territorial	Hacienda y Finanzas
Busso, Gabriela	CPN	SPIFE – PROMUDI	Hacienda y Finanzas
Maggi, Sonia	Arquitecta	SPIFE – PROMUDI	Hacienda y Finanzas
Jazmín Marta Silvina	Analista programador	SPIFE – SUPCE	Hacienda y Finanzas
Rico, Susana Cristina	Arquitecta	SPIFE – SUPCE	Hacienda y Finanzas
Chamudis Nestor Elbio	CPN	Dirección Provincial de Vialidad	Obras Públicas
Bonnedu, Carlos Martín	CPN	Dirección General de Administración	Obras Públicas
Borsini, Maria Victoria	Lic Relaciones Internacionales	Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo	Producción
Minetti, Ana Clara	CPN – Magister en Comerc Int	Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo	Producción
Tarre, Carolina	Abogada	Subsecretaria de Ciencia, Tecnología e Innovación	Producción
Giobergia, Cecilia	Tec. Comunicación Social	Subsecretaria de Ciencia, Tecnología e Innovación	Producción
Robaina, Esteban	Ingeniero Químico	Subsecretaria de Ciencia, Tecnología e Innovación	Producción

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro, las personas asignadas cuentan con un elevado nivel de calificación adquirido tanto en el área teórica como en la práctica y con el interés adecuado y buena predisposición para un buen desempeño futuro de sus funciones.

Es importante resaltar que en el curso de capacitación se contó con una elevada

tasa de asistencia por parte de todos y cada uno de los usuarios designado de los respectivos organismos provinciales participantes del evento. A su vez se solicito que los asistentes completen un formulario de evaluación que permita una correcta interpretación de las opiniones de los usuarios sobre las cuestiones relacionadas al curso dictado.

Como se observa en el primer cuadro, el 50% de los asistentes opino que el curso dictado podía recibir una calificación de "Muy Bueno", el 45% de "Bueno" y para un 5% el curso resulto "Excelente". De manera que no se registraron apreciaciones negativas en cuanto el dictado y organización del mismo.

Calificación general					
Escala	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Cantidad			9	10	1
Porcentaje	0	0	45	50	5

Fuente: elaboración propia.

Respecto del desempeño de los expositores, se puede observar en el segundo cuadro que el 60% de los asistentes opino que el dictado de los temas a tratar podía recibir una calificación de "Muy Bueno", el 30% de "Bueno", para un 5% el curso resulto "Excelente" y para otro 5% "Regular".

Desempeño de los Expositores					
Escala	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Cantidad		1	6	12	1
Porcentaje	0	5	30	60	5

Fuente: elaboración propia.

En el manejo del software utilizado los asistentes opinaron en su gran mayoría 55,6% que el mismo es "fácil de usar", el 33,3% opino que es "versátil" y el 11,1% que es "rígido". Nadie considero que el Soft BAPIN II 2.05 sea de "difícil" utilización. Estos datos se encuentran en el tercer cuadro.

Opinion del Soft				
Escala	Facil	Difícil	Versatil	Rigido
Cantidad	15		9	3
Porcentaje	55,56	0	33,33	11,11

Fuente: elaboración propia.

Redacción de manuales de Procedimientos, metodologías y criterios.

Respecto de este ítem a realizar debe hacerse la aclaración de que el mismo esta planificado en su culminación para el informe final que se debe presentar sobre las tareas realizadas, por lo que en este segundo informe de avance solo se expondrá una versión preliminar del manual de procedimientos construido en articulación con el proyecto de calidad llevado a cabo en la SPIFE.

Descripción Teórica.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Utilidad

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de

autoridad, etc.

- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Conformación Del Manual

- identificación
- índice o contenido
- prólogo y/o introducción
- objetivos de los procedimientos
- áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos
- responsables
- políticas o normas de operación
- concepto
- procedimiento
- formulario de impresos.
- diagramas de flujo.
- glosario de términos.

Diseño del proyecto.

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los

consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

Manual de Procedimientos.

Es importante realizar la aclaración de que lo que se presenta es una versión preliminar del manual de procedimientos del BaPPI, el cual se está construyendo en forma articulada con el proyecto de calidad que se está llevando a cabo con el financiamiento del CFI en las oficinas de la SPIFE. El mismo se encuentra en los anexos que se presentan en el informe. Este manual se configura de la siguiente forma.

Objeto:

Implementar un sistema de información instrumentado, administrado y mantenido por Spife para registrar proyectos de inversión identificados en cada jurisdicción, entes, organismos, municipios y comunas y seleccionados como viables, susceptibles de ser financiados con recursos del presupuesto provincial, nacional o municipal o créditos externos, previamente evaluados técnica, económica y ecológicamente.

Cliente:

Organismos, municipios y comunas. Autoridades responsables de tomar decisiones de inversión. Cliente final: Comunidad en tanto se busca la mayor transparencia y eficiencia en el uso de los recursos.

Entradas:

Proyectos que afecten directa o indirectamente al patrimonio público provincial, municipal o comunal, con repercusión presupuestaria, presente o futura, cierta o contingente. (Conjunto de información adecuado a los parámetros que el sistema

Bapin solicita) (Actualmente los usuarios conectados a la red son los organismos provinciales)

Salidas:

Reportes de proyectos existentes por organismos, finalidad, función, fuente de financiamiento, localización geográfica, por plan de inversión.

Alcance: Administración provincial, 7 municipios por ahora (Santa Fe, Santo Tomé, Rafaela, Reconquista, Avellaneda, Venado Tuerto y San Lorenzo).

Proceso:

Identificación y habilitación de usuarios. Capacitación en forma general o a grupos específicos en formulación y evaluación de proyectos y en el funcionamiento del sistema Instalación del software en el organismo o municipio. Asistencia permanente. Monitoreo permanente de la información cargada para verificar coherencia de la misma, contenidos mínimos. Cuando aparece información incompleta o incorrecta comunicación con el usuario (Habilitado en el organismo para cargar información, responsable) para subsanar el problema. Generación de reportes (Impresos). Se está implementando un sistema de reportes electrónicos sistematizados para cada organismo para generar un contacto permanente con los clientes y en página Web de la provincia.

Asistencia técnica permanente.

1. Identificación de usuarios y depuración de las bases de datos.

Se creó una base de datos con información de los usuarios identificados completando todos los datos necesarios para establecer un contacto fluido y permanente con éstos y de esta manera mejorar la retroalimentación del banco de proyectos tanto a nivel municipal como con los organismos provinciales que se encuentran como usuarios del sistema.

Se mantiene el contacto con los Municipios adheridos al Banco de Proyectos tanto en aquellos que firmaron el convenio de adhesión con la provincia como también con el Municipio de Rosario que a la actualidad no firmo dicho documento con el Gobierno de la Provincia de Santa Fe.

Se remitió a los mismos el formulario de Alta de Usuarios con el fin de que en cada uno se realice la designación de usuarios responsables de carga y/o control del banco de Proyectos.

Durante el mes de abril no se ha cargado nuevos proyectos. Se procedió a revisar los proyectos ya ingresados con el objetivo de mejorar la calidad de la información ingresada.

2. Generación de un CD del BaPPI.

Con el objetivo de lograr una mejor comprensión e interpretación de la utilización del software utilizado en la carga de proyectos de inversión, tanto a nivel municipal como provincial, se generó un CD para entregar a los asistentes de los cursos dictados y a los organismos usuarios en el cual se compila toda la información referente al Banco de Proyectos:

- Marco Legal
- Software de instalación.
- Manual del Usuario y Guía rápida del sistema.

- Material del curso.
- Material bibliográfico referido al tema.

Se adjunta al presente informe copia del CD.

Tareas adicionales realizadas.

1. Incorporación del Banco de Proyectos en la Página Web de la Provincial.

Se está trabajando en la incorporación del Banco de Proyectos en la Página Web de la Provincial. Al respecto se avanzó en la colocación del Banco de Proyectos en un área central dentro de la nueva página de la provincia. En este sector se encuentran publicadas en la actualidad las informaciones más relevantes sobre el BaPPI y se prevé a futuro lograr publicar informes quincenales con la evolución en la carga de los proyectos, tanto por parte de los organismos provinciales como de los municipios. Una vez logrados estos objetivos primarios se publicará una base de datos interactiva a fin de poder atender consultas permanentes por parte de los municipios y organismos provinciales que sean usuarios del Banco Provincial de Proyectos de Inversión.

La importancia de estas actividades reside en lograr tomar a la página de la provincia e Internet como una herramienta que permita una constante interconsulta entre los usuarios y los consultores del BaPPI.

2. Incorporación del BaPPI en el Proyecto para la implementación del Sistema de Calidad en el ámbito de la SPIFE.

Asistencia a dos jornadas (3 y 10 de abril) dictadas por los responsables del proyecto para la implementación del Sistema de Calidad en el ámbito de la SPIFE, a los efectos de capacitar respecto a la certificación de normas ISO 9000.

Se está trabajando a los efectos de estandarizar y optimizar los procesos.

3. Propuestas.

En virtud de la gran repercusión y buena respuesta que hemos recibido a raíz de los cursos dictados durante el mes de febrero y marzo, se pretende continuar con el dictado de los mismos orientados a organismos que no se encuentran utilizando en

BaPPI y a aquellos de que a pesar de ser usuarios subestiman el potencial del banco de proyecto como herramienta de gestión y decisión.

Igualmente se diseñaran nuevas versiones destinadas a los municipios que ya han participado en los cursos introductorios.

Se pretende realizar un cronograma de visitas a los organismos con los cuales se ha reestablecido el contacto a los efectos de asistirlos en su ambiente de trabajo en la carga de nuevos proyectos o actualización de la información cargada.

Asimismo se está analizando la posibilidad de establecer un día de carga BaPPI, la cual se realizaría en la sala de máquinas de la Dirección Provincial de Informática, al cual se invitaría a los organismos a concurrir con un proyecto propio para la carga con la asistencia de los consultores del Banco.

3 Anexos.

Los anexos que se presentan en este informe son tres y los mismos forman parte del material utilizado en los cursos de capacitación que oportunamente fueron dictados los días en los que figura en párrafos anteriores. De forma que los anexos a colocar en el informe son los siguientes.

- Anexo con el “Manual de Procedimientos”.
- Anexo con el “Programa” de los cursos de capacitación.
- Anexo con el “Material de estudio” confeccionado para el dictado de los cursos de capacitación.
- Anexo con la “evaluación” realizada por los asistentes a dichos cursos.

Anexo 1.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Anexo 2.

PROGRAMA

Objetivos.

Se procura una formación técnico-administrativa que mejore la capacidad de análisis, identificación, formulación, evaluación y financiamiento de proyectos que facilite la adopción de decisiones de inversión. Se requiere también que esta formación ayude a gerenciar los proyectos en todas sus fases, compatibilizando el corto con el largo plazo, en un contexto de administración por objetivos y resultados. Con la capacitación recibida se aspira a la correcta utilización del sistema de información que esta constituido por la formación de un banco de proyectos de inversión administrado por el software BAPIN II.

Destinatarios.

El curso está destinado a funcionarios y técnicos de los sectores público, provincial y municipal que estén interesados en formarse o mejorar sus conocimientos en la identificación, formulación, evaluación, el financiamiento y la gestión de proyectos para la correcta utilización del programa que se instalara con posterioridad al curso en cada una de las reparticiones que participen en el banco de proyectos de inversión tanto en la provincia como en los municipios.

Organización del curso.

Los 5 módulos con los que cuenta el presente curso se

desarrollaran en su dictado de la siguiente forma.

- Primer día

- Primer clase, de 9 a 12 Hs. Totalidad del modulo I y comienzo del dictado del modulo II

- Segunda clase, de 14,30 a 17,30 Hs. Finalización del dictado del modulo II y totalidad del modulo III.

- Segundo día

- Tercer clase, de 9 a 12 Hs. Totalidad del modulo IV.

- Cuarta clase, de 14,30 a 17,30 Hs. Totalidad modulo V.

Contenidos del curso.

Modulo I.

- Introducción.

- Sistema Nacional de inversión Pública.

- Ley 24.354

- Sistema Provincial de Inversión Pública.

- Ley 12.510

- Importancia de la Ley.

- Objetivos de la Ley.

- Alcance de la Ley.

Modulo II. Primera parte teórica.

- Introducción.

- Análisis de involucrados.

- Arbol de problemas.

- Arbol de objetivos.

Modulo III. Segunda parte teórica.

-Matriz de Marco Lógico.

-Indicadores. Definiciones y atributos. Formulación. Evaluación de utilidad de los mismos.

-Medios de verificación.

-Supuestos.

Modulo IV. Anexo de contenidos auxiliares.

-Indicadores económicos. VAN, Valor Actual Neto. TIR, Tasa Interna de Retorno. CmeL, Costo Medio de Largo Plazo.

-Ciclo de vida del proyecto.

-Monitoreo y evaluación.

Modulo V. Primera parte práctica.

-Presentación del software BAPIN II a los futuros usuarios del mismo.

-Análisis de caso práctico de un ejemplo de MML que se encuentre en la bibliografía.

-Carga del ejemplo seleccionado en el software BAPIN II.

Bibliografía.

- Frank R. H. "Microeconomía y Conducta". 4ta edic. Madrid: McGraw Hill.
- Gould J.P. y Lazear E.P. "Teoría Macroeconómica". México: FCE. 1994.
- Hirshleifer J. "Microeconomía, Teoría y Aplicaciones". Mexico:Prentice Hall. 1992.
- Sachs, J. y Larrain, F. "Macroeconomía en la economía

global". Prentice Hall, México 1994.

- Baca Urbina, G. "Evaluación de Proyectos. Análisis y Administración del Riesgo". Segunda Edición. Mc Graw Hill. 1990.
- Sapag, N. "Criterios de Evaluación de Proyectos. Como medir la rentabilidad de las inversiones". Mc Grawe Hill. 1994.
- Sapag, Chain, Nassir y Reinaldo. "Preparación y evaluación de proyectos". Editorial Mac Graw Hill, 4º edición.
- "Metodología de marco lógico". Boletín del Instituto, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Camacho H., Camara L., Cascante R., Sainz H. "El enfoque de Marco Lógico: 10 casos prácticos". Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. Acciones de desarrollo y cooperación. Fundación CIDEAL.
- Ortégón E. Pacheco J. y Prieto A. "Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas". Serie de Manuales de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, número 42 (CEPAL, Naciones Unidas).
- Ginestar A. "Pautas para identificar formular y evaluar proyectos". Ediciones Macchi, 2º edición.

Anexo 3.

MATERIAL DE ESTUDIO.

Índice

I- Introducción

II- Sistema Nacional de inversión Pública

II -a- Ley 24.354

II -b- Importancia de la Ley.

II -c- Objetivos del Sistema Nacional de Inversión Pública

II -d- Alcance de la Ley.

III- Herramientas de la Metodología de Marco Lógico

III -a- Introducción.

III -b- Análisis de involucrados.

III -c- Árbol de problemas.

III -d- Árbol de objetivos.

IV - Matriz de Marco Lógico.

IV -a-.Resumen Narrativo

IV -b- Indicadores.

IV -c- Medios de verificación.

IV -d- Supuestos.

V - Anexo de contenidos auxiliares.

V -a- Indicadores económicos

V -a-1- VAN, Valor Actual Neto.

V -a-2- TIR, Tasa Interna de Retorno.

V -a-3- CmeL, Costo Medio de Largo Plazo.

V -b- Ciclo de vida del proyecto.

V -c- Monitoreo y evaluación.

VI - Primera parte practica.

VI -a- Presentación del software BAPIN II a los futuros usuarios del mismo.

VI -b- Análisis de caso practico de un ejemplo de MML que se encuentre en la bibliografía.

VI -c- Carga del ejemplo seleccionado en el software BAPIN II.

I - Introducción.

La economía es la ciencia que se ocupa de la mejor distribución de unos recursos escasos. Para lograr ese objetivo, necesita de la planificación. Y, el resultado de dicha planificación son distintos tipos de organización material de la sociedad.

El mercado, es una de las posibles respuestas que da la economía a la mejor organización de los recursos. Es decir, es una de las respuestas que brinda el análisis planificador. El mercado, como forma de organización económica, brinda muchas soluciones al problema de asignación de recursos. El funcionamiento de mercado es el siguiente: las personas producen un bien, se dirigen al mercado e intentan venderlo. Pueden o no encontrar respuestas, es decir, puede o no existir demanda para tal producción. A partir de las decisiones individuales de producción y de demanda, se determinan las cantidades y precios de la economía.

Ahora bien, este mecanismo supone varias cosas. En primer lugar, que los agentes son racionales. Siempre efectúan un análisis costo beneficio, no incurriendo en ningún tipo de incoherencias desde el punto de vista lógico. En segundo término, supone que existe competencia perfecta entre los agentes. Esto significa que todos tienen las mismas posibilidades para vender su producto en el mercado, no existiendo agentes con mayor poder que otros.

Pero el mercado no es la única respuesta planificadora que se brinda desde la economía. El mismo sólo es eficiente bajo los supuestos que se han evaluado. Pero esto no es así para otras situaciones. El mercado no puede dar respuestas eficientes cuando no existe competencia. Tampoco es buen mecanismo cuando no se pueden generar precios. Es decir, no puede ser el mecanismo que organice la oferta y demanda cuando los agentes, por alguna razón, no determinan los precios.

La respuesta económica a estas cuestiones es diferente: la intervención de un nuevo agente económico, que coordine dichas situaciones en las cuales el mercado no puede dar respuestas. En la era moderna, dicho organismo es el Estado.

Cuando no existe competencia, sino monopolios, es deber del estado controlar a los mismos. Este es el primer tipo de incumbencia estatal en la economía.

Otra situación donde la respuesta viene de mano de esta organización y no del mercado, es en el caso de cierto tipo particular de bienes para los cuales las

personas no revelan sus gustos o preferencias: los bienes públicos. Se ha dicho que el mercado basa su funcionamiento en que las personas expresen que es lo que quieren y que no. Es decir, si quieren o no tomates y a que precio. Pero hay ciertos bienes que nunca pueden dejar de ser provistos en una sociedad, pese a que no haya por parte de la misma una revelación de preferencias (gustos, cantidades y precio), que permita una adecuada provisión de los bienes por parte del mercado.

Por esta razón, una manera de proveer este servicio es mediante el Estado. El cual genera un ahorro forzoso de la población mediante impuestos y luego lo destina a la producción de esos bienes particulares: los bienes públicos.

Con lo dicho, se quiere dejar en claro la importancia de la planificación en economía. Tanto que la economía en si misma es planificación y organización. El mercado y el estado son formas de organizar la sociedad desde el punto de vista material, dependiendo la situación.

Por tanto, es necesario que el Estado, resultado de la planificación económica, también planifique la asignación de los recursos que obtiene de la sociedad. Dicha planificación implica la necesidad de organizar la inversión pública. Y no sólo la inversión física, sino el gasto corriente.

En Argentina, se ha creado en 1994 es Sistema Nacional de Inversión Pública. El objetivo de tal organismo es lograr mejorar el mecanismo de inversión del toda la nación. Esto implica que exista capacidad de generar proyectos desde todos los organismos y áreas nacionales, para que todos tengan acceso a su ejecución. Implica la generación de una base de proyectos, los cuales constituyen la demanda de inversión del país para un determinado momento del tiempo. Por último, el sistema requiera de un mecanismo de evaluación de los proyectos, para determinar cuales pueden o no ser incluidos en el presupuesto.

En el marco del SNIP se encuentra el Banco de Proyectos de Inversión. Dicho organismo busca sistematizar la información de proyectos de inversión de las provincias y municipios. Este cuenta con el desarrollo de un software específico para poder realizar la carga de los diferentes proyectos de inversión que puedan tener cada una de las reparticiones provinciales y las diferentes municipalidades de la provincia. Para el caso particular de la provincia de Santa Fe, existe una base de datos que con la característica particular de estar subdividida en dos grandes áreas: los proyectos provinciales y los proyectos de cada municipio. En el área provincial,

se realiza la carga de todos los proyectos de los diferentes Organismos Provinciales y las diferentes empresas contempladas en la ley de acuerdo a su carácter de empresa pública o con participación del Estado en las formas establecidas en la Ley 24354. Por otro lado, el área municipios, contempla la carga de proyectos de cada una de las reparticiones de los mismos.

II - Sistema Nacional de inversión Pública

II -a- Ley 24.354

Los Sistemas de Inversión Pública son utilizados satisfactoriamente en distintos países de Latinoamérica, pues constituye una herramienta eficaz para optimizar el uso de los recursos a través de la mejora en la calidad de la Preparación de Proyectos y en la realización de actividades de evaluación ex ante, ex dure y ex post, aportando información integrada sobre proyectos de inversión física y social.

En Argentina, el Sistema Nacional de Inversión Pública se implementó mediante la Ley 24354 del año 1994, que creó el Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SNIP) y estableció sus objetivos:

- la iniciación y actualización permanente de un inventario de proyectos de inversión pública nacional.
- la formulación anual y gestión del Plan Nacional de Inversiones Públicas (PNIP).

Dicha Ley fue reglamentada por el Decreto 720/95 que define como autoridad de aplicación a la Secretaría de Programación Económica, establece como Órgano Responsable del Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SNIP) a la Dirección Nacional de Inversión Pública y crea el Banco de Proyectos de Inversión Pública (BAPIN).

Este sistema nacional incorpora en la preparación de proyecto la técnica de marco lógico, donde los propósitos y productos son definidos mediante indicadores que permiten visualizar la evolución de la observada en relación a la prevista.

La implementación, de un Sistema de Inversión Pública requiere de cuatro soportes a saber: Legal, capacitación, metodología e implantación.

En este sentido la Provincia de Santa Fe, dictó el Decreto 0469/04 que implementó en el ámbito Provincial un Sistema Provincial de Inversión Pública (SPIP) que comprende el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos necesarios para la gestión de las actividades de preinversión y la formulación de los Planes Anuales de Inversión Pública, por un lado y crea el Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI) como sistema de información que reúne y mantiene actualizados los proyectos de inversión, por el otro.

Asimismo, en el proyecto de Ley de Administración Financiera oportunamente elevado a las Honorables Cámaras Legislativas, se incorporó un capítulo específico que da soporte legal pleno al sistema.

La implementación comenzó en el año 2004 y se están realizando acciones de capacitación en distintas jurisdicciones y con el mismo objetivo se están instalando los puestos de trabajo en cada uno de las oficinas sectoriales.

Por otro lado, se están realizando avances para la transferencia del sistema a los municipios de la provincia, en este sentido, durante el año 2005 se realizaron reuniones de difusión del sistema y se efectuaron acuerdos entre la Provincia y siete municipios en donde la primera se compromete a prestar asistencia para la implementación de un sistema de inversión pública a nivel municipal.

II -b- Importancia de una ley de inversión pública

Las inversiones públicas constituyen una erogación que tiene la complejidad de generar el capital del Sector Público Nacional, el cual se estructura en distintos tipos de activos cuyo valor, en muchos casos, se forma por la capitalización de los gastos con sus intereses a lo largo de varios años o ejercicios financieros. Se puede decir entonces que los gastos de inversión de un año se relacionan con otros tipos de gastos en los presupuestos futuros.

El Sistema de "Inversión Pública" comprende el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos necesarios para la formulación del Plan Provincial de Inversión Pública y el mantenimiento del inventario de proyectos de inversión la identificación, formulación y evaluación de los proyectos de inversión.

Se entiende por inversión pública la aplicación racional y eficiente de recursos públicos con el fin de iniciar, mantener, ampliar, mejorar, modernizar, reponer o reconstruir la capacidad productora de bienes y servicios con el fin de incrementar el patrimonio y optimizar el funcionamiento de la gestión pública.

El ciclo de todo proyecto de inversión comprenderá las etapas de preinversión, inversión, operación y evaluación posterior.

El Banco de Proyectos de Inversión es un sistema de información que, instrumentado, administrado y mantenido por la Unidad Rectora Central, registra

proyectos de inversión identificados en cada jurisdicción, ente u organismo y seleccionados como viables, susceptibles de ser financiados con recursos del presupuesto provincial, previamente evaluados técnica, económica, social y ambientalmente.

La Dirección General de Inversión Pública tiene las siguientes funciones y competencias:

- Establecer y elaborar sobre la base de las políticas provinciales y sectoriales, según criterios general e internacionalmente aceptados, las metodologías, indicadores pertinentes y criterios de decisión a utilizar en la formulación de programas y proyectos de inversión pública, en todas sus etapas;
- Coordinar las acciones a seguir para el planeamiento y gestión de la etapa de inversión de los proyectos de inversión pública provincial y supervisar la formulación y evaluación de los proyectos de inversión realizados en las jurisdicciones y entidades en cuanto al cumplimiento de las metodologías, pautas y procedimientos establecidos;
- Elaborar anualmente, en coordinación con la Dirección General de Presupuesto, el Plan Provincial de Inversión Pública y participar en la determinación de los proyectos a incluir en el mencionado plan;
- Participar en la identificación de los sectores prioritarios para el destino de las inversiones públicas;
- Organizar y mantener actualizado un inventario de proyectos de inversión pública a través de un banco de proyectos de inversión pública provincial;
- Desarrollar un sistema que proporcione información adecuada, oportuna y confiable sobre el comportamiento integral de las inversiones públicas, que permita el seguimiento de los proyectos individualmente y del plan de inversión pública en forma agregada, compatible con el control de la ejecución presupuestaria;
- Capacitar a los agentes de la Administración Pública provincial y municipal en la formulación y evaluación de proyectos de inversión;
- Registrar los proyectos de inversión de alcance local que realicen el Estado Nacional, los Municipios y Comunas o que sean financiados por el sector privado y comunicar al sistema de inversión pública nacional los proyectos que la

Provincia considere prioritarios;

- Supervisar la evaluación posterior realizada por los organismos ejecutores sobre proyectos seleccionados, una vez finalizada la etapa de inversión y por lo menos una vez cuando se hayan cumplido cinco (5) años de operación de los mismos, incluyendo el año de puesta en marcha;
- Realizar, promover y auspiciar todo tipo de acciones de apoyo informativo, técnico y de capacitación, adiestramiento e investigación acerca de los proyectos de inversión pública, metodologías desarrolladas o aplicadas y brindar apoyo técnico en los asuntos de su competencia a las entidades o jurisdicciones que así lo soliciten;
- Establecer comunicación con el sector público nacional, municipal y comunal y con el sector privado a los efectos de identificar y apoyar las actividades de preinversión relativas a proyectos de inversión de mutua conveniencia;
- Todas las demás que le asigne la reglamentación.

II -c- *Los objetivos del sistema Nacional de Inversión Pública*

El Sistema Nacional de Inversiones Públicas tiene por objetivos la iniciación y actualización permanente de un inventario de proyectos de inversión pública nacional y la formulación anual y gestión del plan nacional de inversiones públicas. Puede decirse de forma adicional que los objetivos del Sistema Nacional de Inversión Pública son de complementaria los que se exponen en las funciones y competencias del sistema, ya que si se los observa se puede apreciar que cada uno de los ítems que se expone es en si mismo un objetivo.

II -d- *El alcance del Sistema*

A los efectos del cumplimiento de la presente ley, se entiende por jurisdicción cada una de las siguientes unidades institucionales en el orden nacional:

- Poder Legislativo Nacional y órganos de control;
- Poder Judicial de la Nación;

- Poder Ejecutivo Nacional.

Sector Público Nacional: el conjunto de todas las jurisdicciones de la administración nacional conformado por la administración central y los organismos descentralizados, sean o no autárquicos, incluyendo las instituciones de seguridad social, el Banco Central de la República Argentina, los bancos públicos nacionales y organismos autárquicos de carácter financiero del Estado Nacional; las empresas y sociedades del Estado, sociedades anónimas con participación estatal mayoritaria, sociedades de economía mixta y todas aquellas otras organizaciones empresariales donde el Estado Nacional tenga participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias, y los entes binacionales que integre el Estado Nacional.

Inversión Pública Nacional: La aplicación de recursos en todo tipo de bienes y de actividades que incrementen el patrimonio de las entidades que integran el sector público nacional, con el fin de iniciar, ampliar, mejorar, modernizar, reponer o reconstruir la capacidad productora de bienes o prestadora de servicios.

III – Herramientas de la Metodología de Marco Lógico

III -a- Introducción.

Una de las problemáticas de la humanidad, desde sus comienzos, ha sido poder satisfacer sus necesidades, y para ello se requiere disponer de bienes y servicios para poder satisfacer las mismas. Para contar con estos bienes y servicios es necesario utilizar los recursos productivos (factores de producción o insumos), cuya principal característica es la de ser escasos, en contraposición con la ilimitada gama de necesidades que puede adolecer una sociedad. Es ésta escasez, la que demanda una utilización eficiente y eficaz de los recursos para así poder obtener el mayor bienestar posible.

La sociedad en el afán de mejorar la calidad de vida de sus integrantes; es decir, poder satisfacer la mayor cantidad de necesidades que la misma demanda; genera una demanda creciente de los bienes y servicios. Para lograr un aumento de la capacidad de producción de más bienes y servicios, se hace necesario realizar inversiones. Los recursos para poder realizar estas inversiones se obtienen del ahorro (de la sociedad) o del endeudamiento (ahorro de terceros).

Como todos los bienes de capital tienen un ciclo de vida útil, es necesario realizar inversiones para reponer aquellos que hayan llegado a esta etapa. Estas inversiones, se denominan de reposición, ya que permiten mantener el nivel de inversión inicial. A la inversión total de un período, denominada inversión bruta, se le debe restar la inversión en reposición para obtener inversión neta, la cual representa la inversión que efectivamente aumenta el stock de capital, permitiendo a la sociedad el consumo de flujos adicionales de bienes y servicios. Además de la limitación de los factores productivos también se debe resaltar la escasez de los fondos necesarios para realizar las inversiones requeridas. Como se mencionó anteriormente estos fondos pueden provenir del ahorro interno y/o del ahorro externo.

De manera que, claramente, los recursos de todo tipo son escasos, por lo que se hace necesario lograr una correcta utilización de los mismos en el proceso productivo a fin de obtener los mayores y mejores resultados posibles. Al ser los ahorros (recursos) de la sociedad escasos, y ser estos mismos los que se deben

utilizar para la realización de las inversiones y al existir condiciones “de mercado” que marcan la situación en la cual se desarrolla un determinado proyecto, se convierte en ineludible la necesidad de “seleccionar” para su realización sólo las mejores inversiones. Al decir mejores inversiones se hace referencia a las que de alguna forma superan a las demás en ciertos atributos. Desde el punto de vista financiero se realizarán las inversiones más rentables hasta que se agoten todos los recursos de los que se disponen. Si se le agrega el componente social, se realizarán los que sean más rentables y a su vez cumplan con una función social que tendrá una determinada ponderación. Esto está relacionado con la definición de proyecto de Ginestar A. que dice que un proyecto es un emprendimiento productivo-financiero concebido como una unidad de administración cuyo objetivo es proveer bienes para satisfacer necesidades de ciertas personas focalizadas en un contexto determinado, dado un espacio y tiempo referencial, en condiciones de escasez, con orientación comercial o social, que puede ser privado o estatal.

Lo que se quiere decir cuando se habla de selección de determinadas inversiones por sobre otras, es que cada inversión es un proyecto y cada proyecto se debe evaluar para luego poder establecer un orden de prioridades en la utilización de los recursos escasos que tiene la sociedad para cubrir esas necesidades ilimitadas. Para atender este requerimiento existe toda una rama de la economía abocada a generar las formas en las cuales se identifican, formulan y evalúan los proyectos de inversión. Dentro de la evaluación de proyectos existe la Metodología de Marco Lógico, la cual es una herramienta de análisis de proyectos que más se utiliza en la actualidad.

1. Origen de la Metodología de Marco Lógico.

El uso de la MML tiene su origen en el desarrollo de técnicas de administración por objetivos en la década de 1960. A principios de los años 70, la U.S. Agency for International Development – USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) comenzó formalmente a utilizar la MML en la planificación de sus proyectos. El método fue elaborado buscando evitar una serie de problemas frecuentes en proyectos de variado tipo y monto:

- La existencia de múltiples objetivos en un proyecto y la inclusión de actividades no conducentes al logro de estos.
- Fracasos en la ejecución por no estar claramente definidas las responsabilidades y no contar con métodos para el adecuado seguimiento y control.
- Inexistencia de una base objetiva y consensuada para comparar lo planificado con los resultados efectivos.

Desde su implementación en USAID, el método de la MML ha sido adoptado, a veces con algunas variaciones, por numerosas otras agencias e instituciones. Una de las primeras fue la GTZ, la cual utiliza la MML como parte de su método "Planificación de proyectos orientada a objetivos - ZOPP (Ziel Orientierte Project Planung)". Más recientemente el BID ha estado impulsando fuertemente en Latinoamérica el uso de la MML. Naciones Unidas utiliza una variante de la MML para la planificación y control de su programa de trabajo en el "Integrated Monitoring and Documentation Information System (IMDIS)". Además, la ONU ha incorporado la MML en los formatos para la presentación de proyectos empleados por diversas agencias.

Asimismo, la MML es utilizada en varios países latinoamericanos. El Gobierno de Chile la emplea como metodología de preparación de programas y de evaluación de resultados de éstos. En Colombia se incorporó recientemente a la "Metodología general ajustada para la formulación y evaluación de proyectos de inversión".

2. Características del método

La popularidad que ha alcanzado el uso de la MML se debe, en parte, a que permite presentar en forma resumida y estructurada cualquier iniciativa de inversión. En este sentido, su contribución a la gestión del ciclo de vida de los proyectos es comunicar información básica y esencial, estructurada de forma tal que permite entender con facilidad la lógica de la intervención a realizar.

Por otra parte, el uso de la MML contribuye a evitar los problemas señalados en la sección anterior, aunque no garantiza que no ocurran. Además, contribuye a una

buena gestión del ciclo de vida de los proyectos en los siguientes aspectos:

- La amplia difusión que ha tenido su aplicación, así como el énfasis puesto en que su estructura sea consensuada con los principales involucrados, permite generar un lenguaje común, facilitando la comunicación y evitando ambigüedades y malos entendidos.
- Resume en un solo cuadro la información más importante para la gerencia del proyecto, permitiendo así focalizar la atención y los esfuerzos de ésta.
- Facilita alcanzar acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto con todos los involucrados.
- Sienta una base para evaluar la ejecución del proyecto y sus resultados e impactos.

El análisis de la MML de un proyecto permite responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la finalidad que se persigue con su ejecución?
- ¿Qué impacto concreto se espera alcanzar?
- ¿Qué bienes o servicios deberán ser producidos?
- ¿Cómo se va a hacer para producir dichos bienes o servicios?
- ¿Cuánto nos va a costar producirlos?
- ¿Cómo sabremos si se han cumplido los objetivos?
- ¿Qué factores externos pueden comprometer el éxito?

Pero no sólo es una forma de presentar información, sino que contribuye también a asegurar una buena conceptualización y diseño de las iniciativas de inversión. Si la MML ha sido preparada correctamente, se tendrá la seguridad de que no se están ejecutando actividades innecesarias, como también de que no falta ninguna actividad para completar el proyecto. Asimismo, se sabrá que los bienes y/o servicios que generará el proyecto son los necesarios y suficientes para solucionar el problema que le dio origen. También se estará consciente de los riesgos que podrían afectar el desarrollo del proyecto o bien comprometer su contribución a objetivos de desarrollo superiores. La información contenida en una MML es una buena base para la planificación de la ejecución y el seguimiento y control de los proyectos durante su ejecución. Aún cuando la información se presenta a un nivel

demasiado agregado para un seguimiento detallado del avance del proyecto, puede ser utilizada como punto de partida para la desagregación en actividades más específicas y la preparación del programa de ejecución. Asimismo, la MML contiene toda la información necesaria para permitir un seguimiento y control a nivel agregado durante la fase de ejecución, por ejemplo, para el seguimiento a nivel gerencial de un conjunto de iniciativas de inversión. Por último, la existencia de una MML facilita mucho la evaluación de un proyecto al término de su ejecución. Se sabrá qué analizar y cómo hacerlo para poder juzgar si se han producido los bienes o servicios previstos y si ello se ha logrado en forma eficiente y con la calidad esperada. De igual modo, si en algún instante durante la fase de operación del proyecto se desea evaluar los resultados (impacto) que ha generado o está generando, la MML nos proveerá indicaciones respecto a que debemos observar y como hacerlo. Además está decir que la existencia de una MML es también de gran ayuda para la evaluación ex - post de proyectos.

Sin embargo, la MML no es autosuficiente. No soluciona por sí sola todos los problemas de la gerencia ni garantiza el éxito del proyecto. Así por ejemplo, la MML no sirve para evaluar ex - ante la conveniencia socioeconómica ni la viabilidad financiera de un proyecto. Tampoco es suficiente su uso para garantizar una buena programación de la ejecución del proyecto o un efectivo y eficiente control de la ejecución. Por ello es necesario recurrir a otras herramientas y a técnicas complementarias para saber si el proyecto es conveniente para el país (evaluación social) y para la institución que lo emprende (evaluación privada). Tampoco asegura que el proyecto contará con el apoyo de la comunidad y de las autoridades involucradas, ni basta para administrar eficiente y efectivamente su ejecución. Por ello la MML suele emplearse en conjunto con otros métodos, técnicas y herramientas en metodologías de formulación y gestión de proyectos.

El método también tiene sus detractores y ha sido blanco de críticas, las cuales se relacionan, principalmente con la aplicación demasiado rígida del método, no adaptándose a las particularidades de cada proyecto.

Es necesario hacer una mención especial remarcando que la metodología de marco lógico y la matriz de marco lógico no son sinónimos, ya que la metodología esta conformada por: Análisis de Involucrados, Análisis de problemas, Análisis de objetivos y Análisis de estrategias. En cambio, la matriz nos representa el producto

final de la metodología antes mencionada.

Por lo tanto, podemos definir que la metodología se encuentra conformada por dos Etapas:¹

- La etapa de identificación del problema y alternativas de solución; donde se analiza la situación actual para poder así generar la visión esperada de una situación futura (deseada); seleccionando las estrategias que se aplicaran para poder conseguirla. Para lograr lo antes mencionado existen 4 tipos de análisis que se deberán llevar a cabo: el análisis de involucrados, análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa).
- La etapa de planificación; en donde la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. Es aquí donde se elabora la Matriz y se definen las actividades y recursos contemplados para un determinado lapso de tiempo.

Previamente al desarrollo de los análisis antes mencionados se debe realizar la identificación del problema y la correspondiente caracterización de la situación problemática. Por esto, la primera tarea que se tiene que tener en cuenta ante la realización de un proyecto, es realizar una correcta identificación de la situación problemática, la cual puede ser de carácter positivo o negativo; es decir, aprovechar una oportunidad actual o futura, o plantear una posible acción que resuelva una falencia y/o carencia de algún elemento de la sociedad.

Es aconsejable para iniciar esta tarea, comenzarla con una "lluvia de ideas" con las posibles definiciones de los problemas; las cuales posteriormente se discutirán por el grupo de trabajo, para definir el problema principal que se deberá solucionar mediante el proyecto.

Sin importar el origen del problema, es importante llevar a cabo un análisis estructurado de la situación reconocida como problemática.

III -b- *Análisis de Involucrados.*

Un aspecto de suma importancia de los proyectos es considerar los intereses y

¹ Manual de Gestión del Ciclo de Proyectos. Comisión Europea. Marzo 2001. Página 9.

expectativas de los involucrados; es decir, qué actor se movilizara con relación al proyecto. Dichos intereses pueden ser coincidentes, complementarios o incluso antagónicos.

Las principales tareas a realizar en este análisis son:

- Identificar todos los grupos, entidades u organizaciones y las personas que pueden tener interés o verse beneficiados o perjudicados directa o indirectamente con el proyecto.
- Caracterizar cada uno de ellos.
- Categorizarlos por áreas de interés.
- Analizar sus problemas, necesidades, intereses y expectativas, tratando de determinar lo mejor posible que posición asumirán frente al proyecto y con que fuerza lo harán. También es necesario analizar sus fortalezas y debilidades.

Es conveniente para un mejor manejo de la información realizar listados de los actores y también expresarlos en un diagrama. Las herramientas que se pueden utilizar son:

- Mapa de relaciones, el cual representa en forma gráfica a los distintos involucrados y las relaciones existentes entre ellos, agrupándolos además según sus intereses.
- Tabla de expectativas – fuerzas, donde se anotarán para cada involucrado sus intereses o expectativas y se le asignará un valor a cada uno (valencia) que represente el nivel de importancia que tiene para el grupo (positivo si es favorable, negativo si se opone). Además se estimara en una escala preestablecida (por ejemplo de 1 a 5) la fuerza del involucrado para defender sus intereses. Por último, multiplicando la Valencia x Fuerza, tendremos una estimación numérica del nivel de apoyo y oposición que tendrá el proyecto por parte de dicho involucrado.

A continuación se presentan en forma gráfica las herramientas antes desarrolladas.²

Mapa de Relaciones:

² Fuente: ILPES. Boletín del Instituto. Octubre de 2005. Página 35.

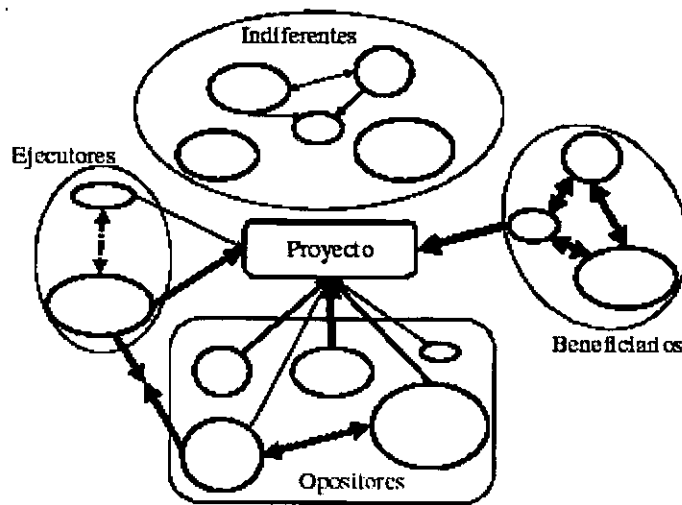


Tabla de expectativas – fuerzas:

Grupo	Interés o expectativa	Valencia	Fuerza	Resultante
				V*F

III -c- *Análisis del Problema.*

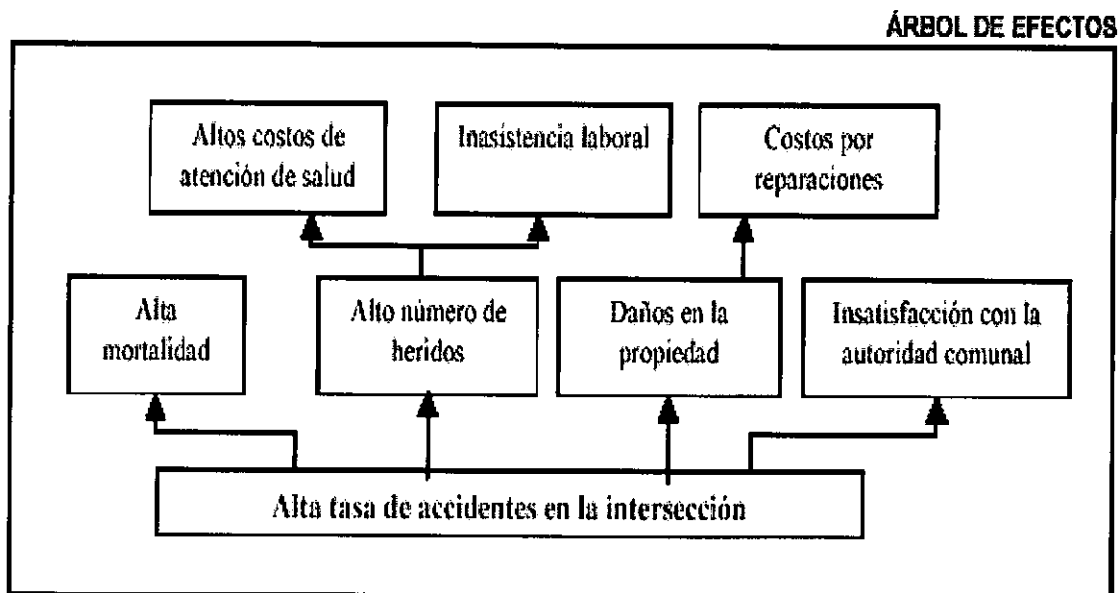
Como ya se ha mencionado anteriormente es necesario conocer e identificar correctamente el problema para poder así proponer alternativas de solución que responda al mismo. Es recomendable para iniciar esta actividad proponer una “lluvia de ideas”, por medio de la cual se establecerá el problema central que afecta a la comunidad analizada. Para lograr este objetivo se deben aplicar los criterios de prioridad y selectividad, se aconseja:

- Formular el problema central en estado negativo.
- Centrar el análisis de causas y efectos en torno al problema principal.
- No confundir el problema con la ausencia de una solución.

1. *Construcción del Árbol de Efectos.*

Una vez definidos los efectos más relevantes del problema, lo que se intenta en esta etapa es dar cuenta del orden y la gravedad de las consecuencias que tiene el problema.

Para su construcción se coloca el problema central y se grafican los efectos hacia arriba, algunos de los cuales podrán estar encadenados y/o dar origen a varios otros efectos, para ello hay que seguir un orden causal ascendente. En el caso de que se determine que el problema amerite solución se procederá a continuación al análisis de las causas que posiblemente los estén ocasionando.



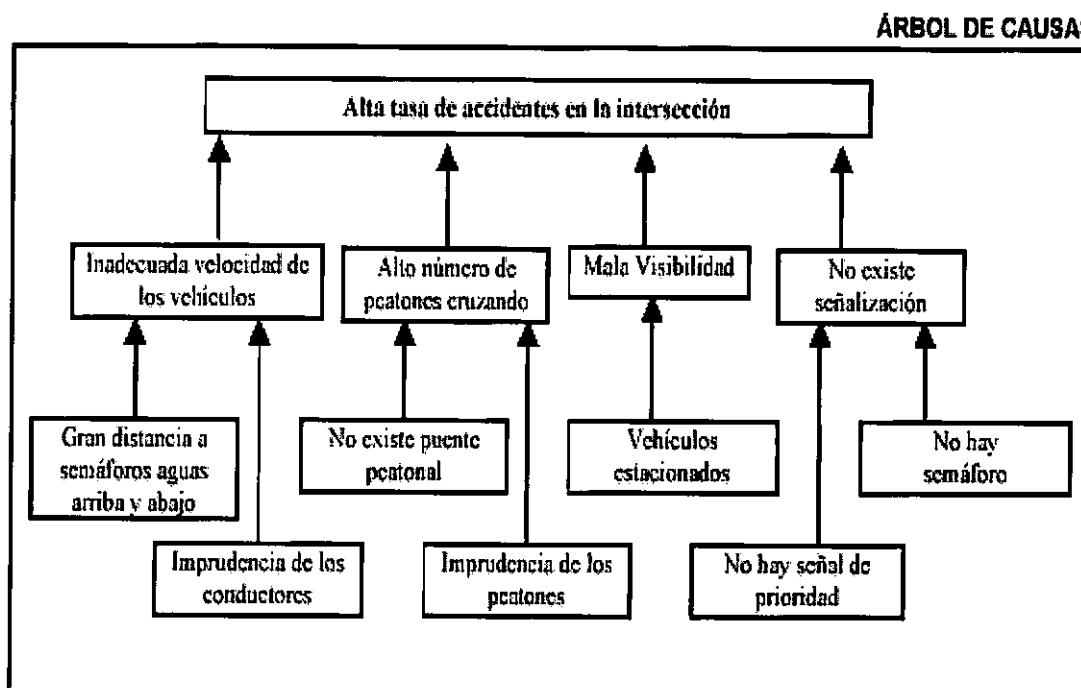
Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

2. Construcción del Árbol de Causas.

El fin que se busca, es poder definir las causas primarias e independientes entre sí que se cree que están generando el problema. En la medida que se puedan detectar la mayor cantidad de raíces del árbol de causas, más cerca nos encontraremos de las posibles soluciones que resuelvan la problemática.

Su construcción es similar al árbol de efectos, la diferencia radica en que las

posibles causas se grafican por debajo del problema central. Al igual que con el árbol de efectos las causas pueden estar encadenadas y/o ser causadas por otras.



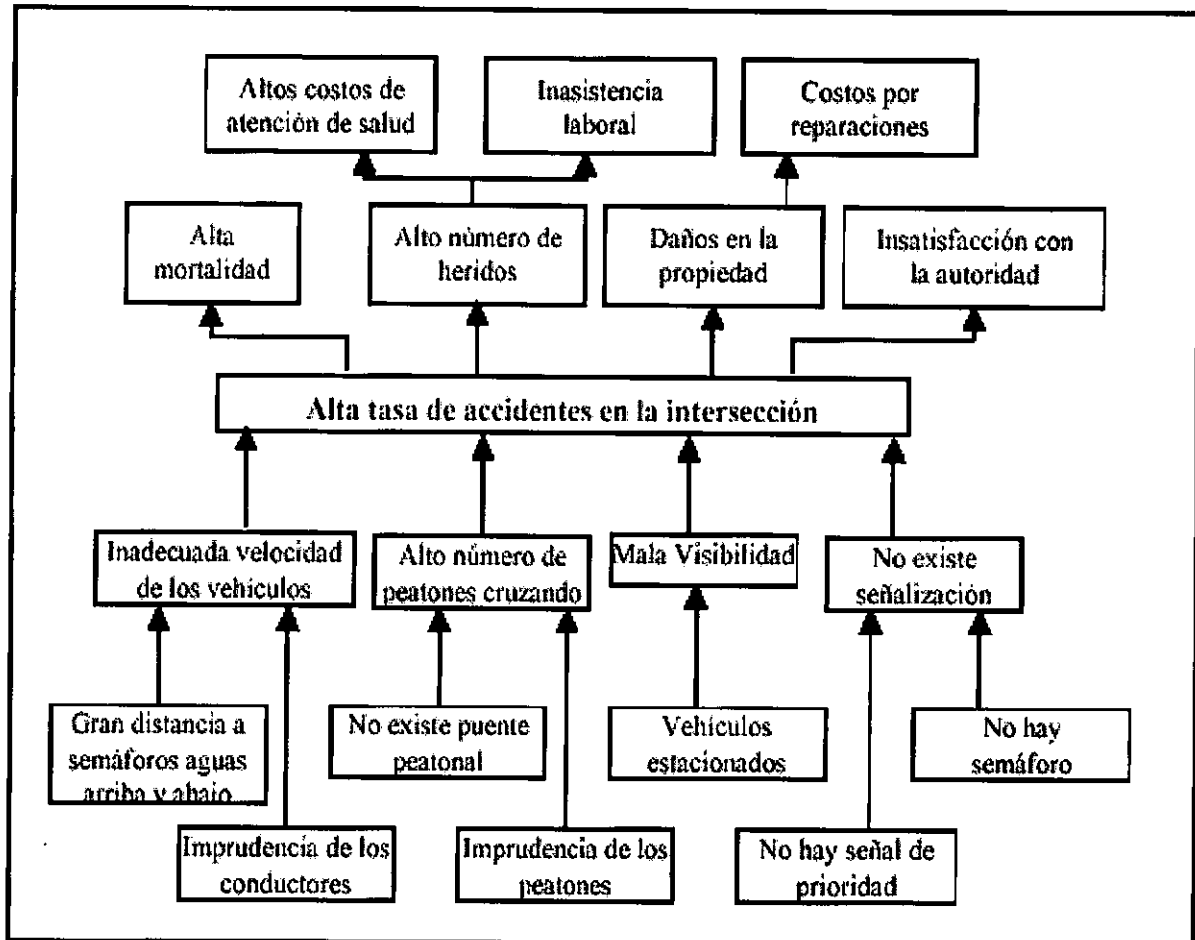
Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

3. Construcción del Árbol de Problemas.

Una vez finalizado los árboles de causas y de efectos, paso siguiente es juntar ambos para poder así conformar el árbol de problemas.

En este momento es necesario revisar la validez e integridad del árbol graficado. Hay que asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central este correctamente definido y que las relaciones (causales) estén correctamente expresadas. Un error común en esta construcción es que suelen aparecer una situación como causa y como efecto a la vez. Ante tal situación se debe revisar lo que realmente se quiso decir con dicha situación y ver si se cambia la redacción de una de ellas o se opta por dejarla sólo como causa o como efecto.

ÁRBOL DEL PROBLEMA



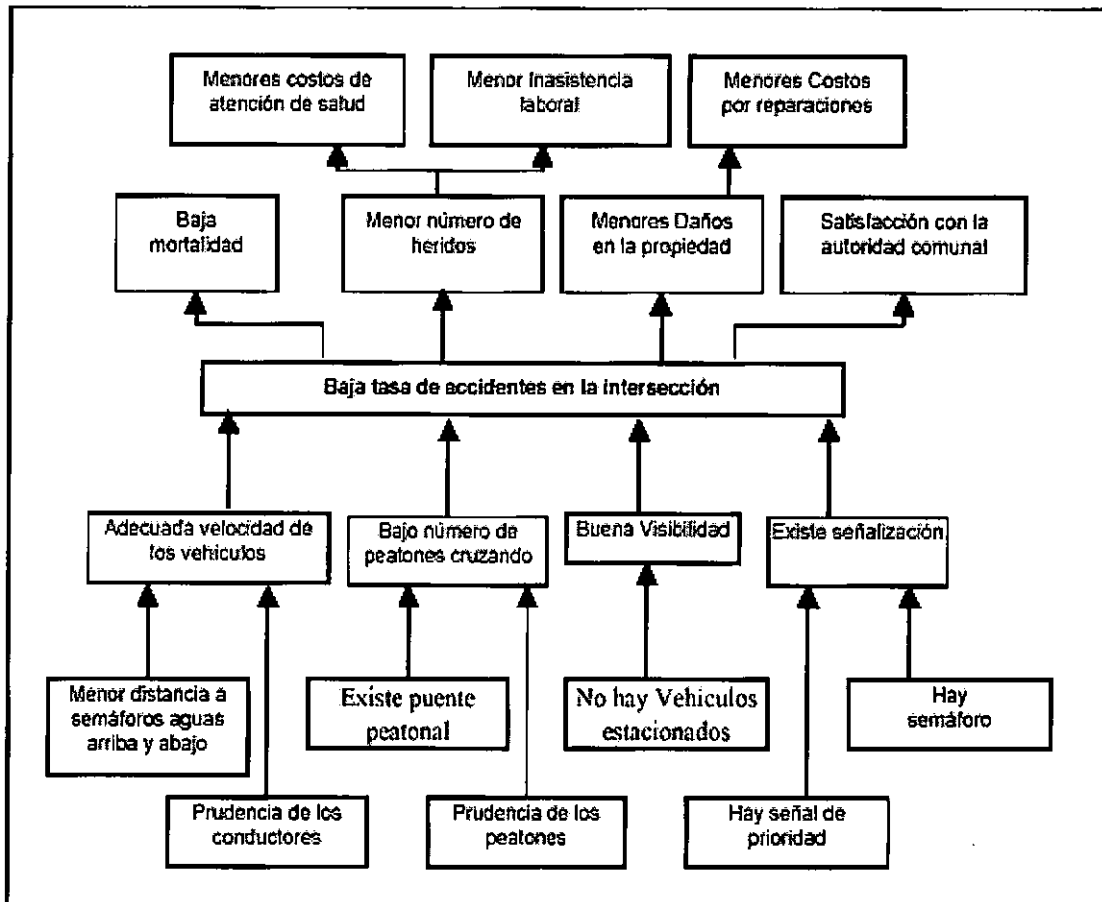
Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

III -d- *Análisis de Objetivos.*

1. *Construcción del árbol de medios y fines o árbol de objetivos.*

Este será una representación de la situación esperada al resolver el problema. Se parte del árbol de problema, buscando para cada recuadro la manifestación opuesta a las allí indicadas. Esto significa que, los efectos negativos que provocaba la existencia del problema pasarán a ser los fines que se perseguirán; y las causas detectadas se transformaran en los medios necesarios para que el proyecto obtenga los resultados esperados o estimados.

ÁRBOL DE OBJETIVOS



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

Es el momento de corroborar la lógica del árbol de objetivos, es decir si siguen teniendo sentido en éste las relaciones causa - efecto, que originaron la estructura del árbol de problema.

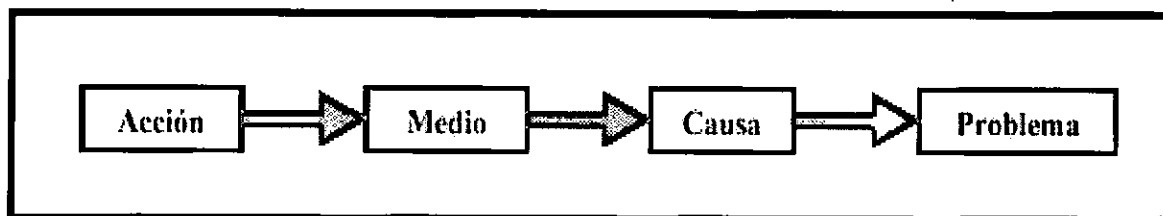
Es común que suceda que el grupo de trabajo se percate de que no aparece algún efecto positivo en el diagrama, que se espera genere la solución del problema. Ante esta situación lo que se recomienda es revisar la estructura del árbol de problemas.

2. Identificación de acciones.

Teniendo en cuenta los medios que se encuentra en la parte inferior del árbol de objetivos, se proponen las posibles acciones que puedan en términos operativos conseguir el medio. Se debe comprender que se supone que si se consiguen los medios más bajos se soluciona el problema.

Es de suma importancia verificar la coherencia entre causa, medio y acción. La existencia de un problema se explica por la existencia de una causa que lo genera, para resolverlo es necesario incurrir a los medios que la eliminen, para hacer efectivos este medio se debe identificar una acción que lo operacionalice. Lo anterior se puede esquematizar de la siguiente manera:

COHERENCIA CAUSA, MEDIO Y ACCIÓN

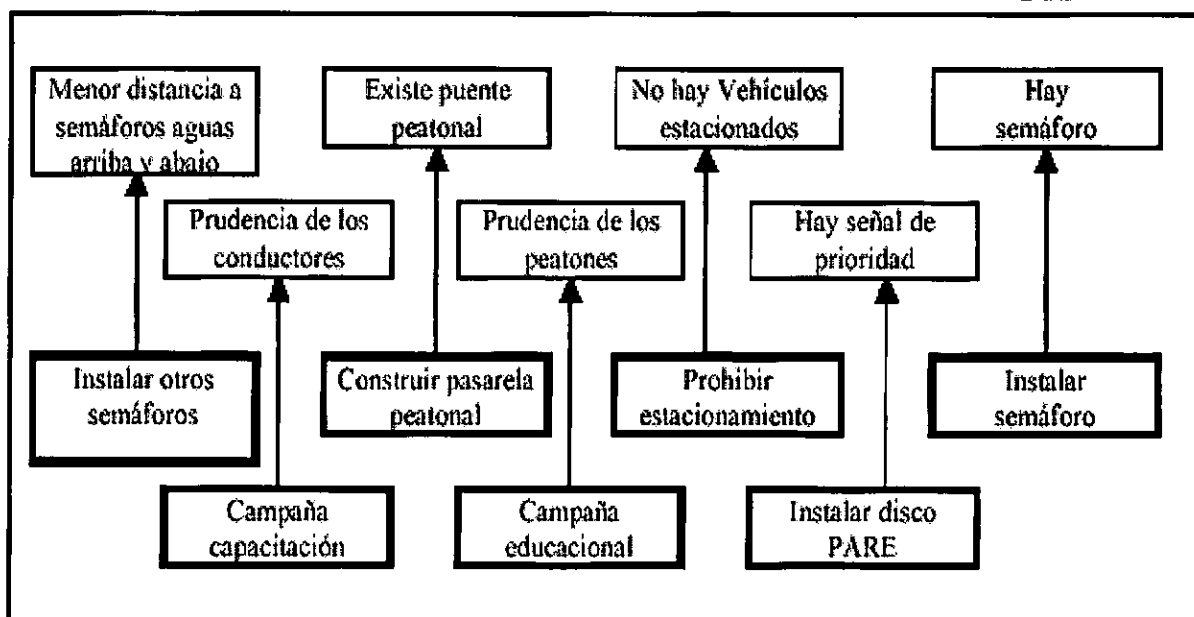


Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

Leyendo de izquierda a derecha, que la acción que se propone permite obtener unos medios que eliminan la causa que genera el problema.

Teniendo en cuenta la base del árbol de objetivos se busca creativamente acciones que concreten el medio, de la siguiente forma:

ÁRBOL DE ACCIONES



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

3. Postulación de Alternativas.

Lo que se debe hacer es, configurar alternativas pertinentes; y con tal fin se debe realizar un examen de las acciones propuestas en varios aspectos:

- Discriminar entre acciones, se logra clasificándolas en dos tipos: Complementarias o Excluyentes.
- Las Acciones Complementarias, serán aquellas que son factibles en conjunto y que van a complementar sus aportes a la solución del problema.
- En las Acciones Excluyentes no es posible realizarlas en conjunto. La decisión entre una u otra las clasifica como excluyentes.
- Verificar el grado de interdependencia entre las acciones. Las acciones complementarias se pueden agrupar y conformar así una alternativa.
- Analizar su nivel de incidencia en la solución del problema.
- Corroborar la factibilidad de las acciones.

4. Selección de la estrategia óptima.

Se deberá analizar los diferentes aspectos:

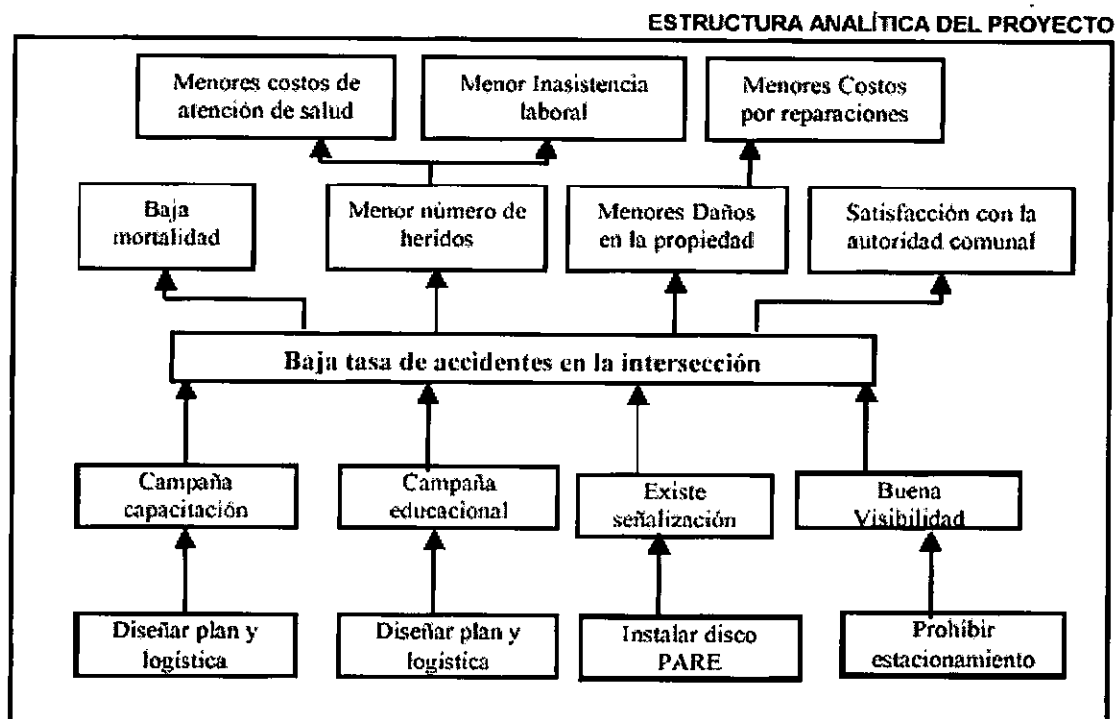
- Costo total en valores actuales y futuros.
- Análisis de Viabilidad financiera, económica, técnica, institucional, legal y ambiental.
- Sostenibilidad.
- Aceptación por parte de los beneficiarios.
- Compatibilidad del proyecto con prioridades de un sector o un programa.

La alternativa que se escoja será la de mayor pertinencia, eficiencia y eficacia.

5. Elaboración de la Estructura Analítica del Proyecto.

Con la información que se recopiló para la selección de la estrategia óptima se construye la estructura analítica del proyecto (E.A.P), la cual no es más que un árbol de objetivos ajustado a la alternativa seleccionada pero con 4 niveles jerárquicos, bien definidos: fin, propósito, componentes y actividades. El fin y el propósito se

toman del árbol original de objetivos, mientras que los componentes y actividades se construirán a partir de los estudios de viabilidad ya realizados para el análisis de las alternativas.



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

Repasando la metodología desarrollada podemos ver que se ha logrado identificar, la situación problemática que afectaba negativa o positivamente, a un grupo determinado, y las distintas alternativas de solución posibles que resuelvan el problema, optando por la óptima (más pertinente, eficiente y eficaz).

Como se diferencio al principio, la Matriz de Marco Lógico es el producto final que nos ofrece la Metodología de Marco Lógico es por eso que nuestro ultimo paso será la construcción de la Matriz.

IV – Matriz de Marco Lógico

Esta Matriz es una sencilla tabla de cuatro filas por cuatro, en la cual se registra la información del proyecto. Las filas de la matriz presentan información de los cuatro niveles de objetivos: Fin, Propósito, Componentes o Productos y Actividades. Las columnas nos determinan: el Resumen Narrativa de los Objetivos, Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos.

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.

Es muy importante resaltar que la gran mayoría de la información necesaria para la construcción de la Matriz de Marco Lógico se obtendrá de los Análisis que se realizaron con anterioridad, y es por este motivo que dichos análisis se deben realizar con la mayor exhaustividad posible por el grupo de trabajo interactuando con los involucrados.

Si comenzamos la descripción de los contenidos que se deben volcar en la matriz, es conveniente comenzar desarrollando las columnas de la misma.

IV -a- Resumen Narrativo de Objetivos.

En esta primer columna lo que se realiza es para registrar los objetivos del proyecto y las actividades que será necesario desarrollar para el logro de éstos. Por ello se denominada "**Resumen Narrativo**" o simplemente "Objetivos", y nos permite responder a las interrogantes: ¿Cuál es la finalidad del proyecto?, ¿Que impacto concreto se espera lograr con el proyecto?, ¿Qué bienes o servicios deberán ser producidos? y ¿Cómo se va a hacer para producir dichos bienes o servicios? Entonces lo podemos definir de la siguiente manera para cada una de las filas de la matriz:

- "Fin": es un objetivo superior a cuyo logro el proyecto contribuirá

significativamente. Dicho objetivo corresponderá a la solución de una problemática de nivel agregado que por lo general obedecerá a niveles estratégicos de políticas de desarrollo. Es importante resaltar que el proyecto en si mismo no será suficiente para el logro del Fin; esto significa que no se espera que el proyecto sea suficiente para alcanzar el Fin, sino que el mismo contribuya en forma significativa (parcial) a su logro.

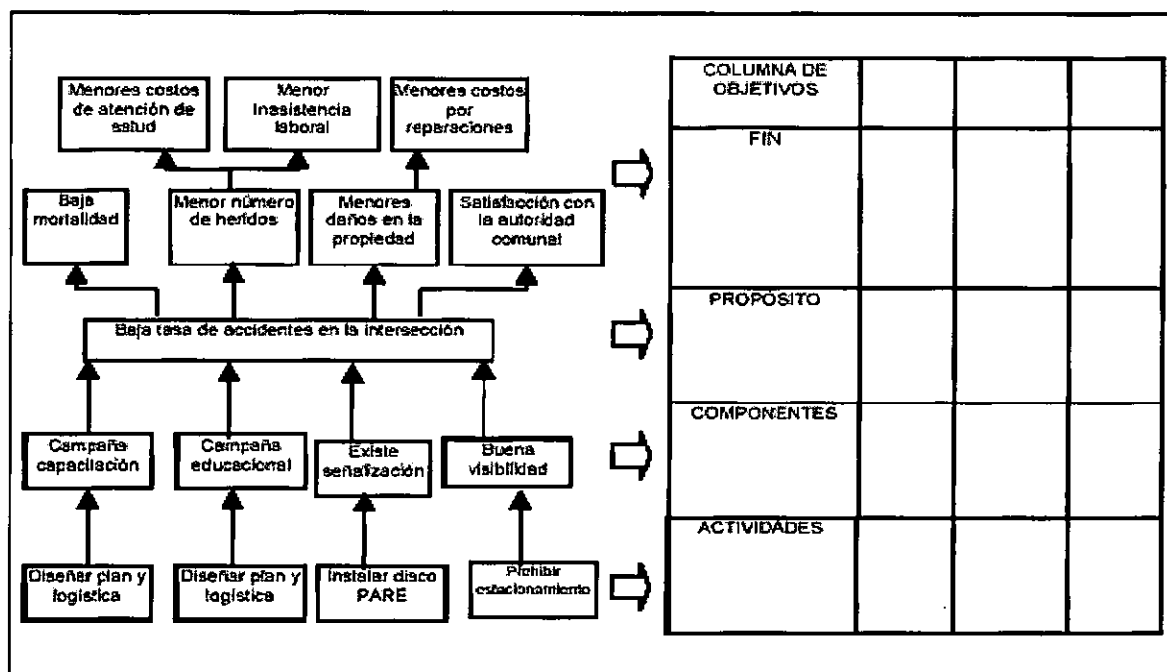
- “Propósito”: es el resultado esperado una vez finalizado el proyecto. Describe el efecto directo (cambios de comportamiento) que se espera que ocurrirá como resultado de disponer de los bienes o servicios que generará el proyecto. Es de suma importancia reconocer que el logro del Propósito es un evento que excede a la gerencia del proyecto, esto implica que depende de la utilización correcta de los componentes por parte de los beneficiarios. Para que el proyecto se logre con claridad es necesario que el mismo cuente con un único propósito, ya que si hay más de uno puede suceder una situación de trueque en el cual el proyecto se aproxima más a un objetivo al costo de alejarse de otro. Se recomienda expresar al Propósito como una situación alcanzada y no como un resultado esperado.

- “Componentes o Producto”: son los productos o servicios que debe generar el proyecto, estos pueden ser de infraestructura (red de cañerías, viviendas, caminos, etc.), bienes (mobiliarios, equipos de todo tipo, etc.) o de servicios (capacitación, vacunación, etc.). Deben expresarse claramente y en forma de resultado.

- “Actividades”: son aquellas tareas (acciones) que el ejecutor tiene que llevar a cabo para así poder producir cada Componente. Se listan en la matriz en forma cronológica, agrupadas por Componente. Se debe cuidar de no incluir Actividades innecesarias y en demasía; sólo las macro – actividades necesarias.

Toda la información necesaria para construir el Resumen Narrativo se obtiene de la Estructura Analítica del Proyecto (EAP), la cual como ya se explico con anterioridad, se define una vez tomada la alternativa óptima para solucionar la situación problemática. A la relación entre el Resumen Narrativo y la EAP la podemos

LA EAP Y LA COLUMNA DE OBJETIVOS DE LA MML



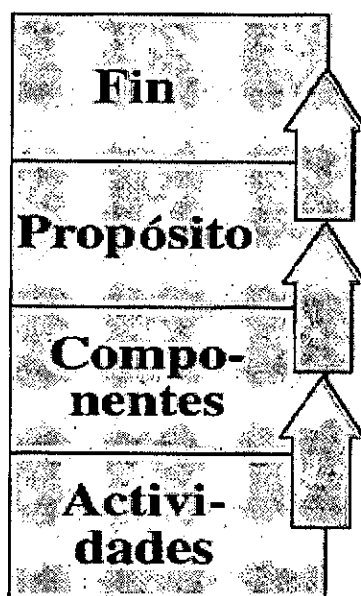
Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

visualizar por el siguiente esquema.

Una vez terminado el Resumen Narrativo del proyecto es conveniente revisar la Lógica Vertical; la cual exige que exista una relación de causalidad desde abajo hacia arriba entre los distintos niveles de objetivos. Por lo tanto, si la matriz se encuentra bien diseñada se debe cumplir que:

- Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias y suficientes para producir el Componente.
- Cada Componente es necesario y suficiente para lograr el Propósito.

Si se logra el Propósito del proyecto, ello debería resultar una contribución significativa para el logro del Fin.



IV - Indicadores

Los indicadores se listan en la segunda columna de la MML (matriz de marco lógico) y miden los objetivos de la primera columna de esta. Estos son una descripción de los resultados, no las condiciones necesarias para lograrlos, de forma que los mismos sirven de apoyo para un correcto seguimiento de los proyectos.

Puede decirse, entonces, que los indicadores deben cumplimentar una serie de funciones sobre los proyectos, a saber:

- No existe una relación causa - efecto directo entre indicadores y resultados.
- Definen la calidad estándar del proyecto.
- Miden el rendimiento o desempeño del proyecto.
- Permiten monitorear los productos y evaluar el impacto.

En el proceso de identificar los parámetros del proyecto, se definen de muy diferentes formas, las cuales pueden ser en términos cualitativos y cuantitativos, temporalmente, el costo y el lugar. Si se quiere presentar un ejemplo, se puede decir que si el propósito es el "Rendimiento del sector industrial mejorado", será necesario que se utilicen indicadores que describan correctamente el rendimiento y no otro tipo que realice descripciones que no aporten a una correcta interpretación de la

situación. Este tipo de indicadores podrían ser, por ejemplo, aquellos que nos permitan una observación de:

- Valor agregado de las manufacturas.
- Crecimiento de los productos manufacturados.
- Capacidad utilizada en el sector industrial y/o volumen de exportaciones.

¿Cuánto éxito debe tener un indicador si esta correctamente formulado?

Para saber la respuesta a este interrogante es necesario que se describa correctamente el nivel de éxito que se debe encontrar como mínimo y necesario a cada nivel de la matriz para alcanzar el logro esperado para el nivel siguiente. De manera que el éxito del indicador estará íntimamente relacionado con la correcta descripción de la situación.

¿Cuántos?

Solo deben usarse una cantidad de indicadores que ayude a clarificar cuanto se debe lograr para satisfacer el objetivo establecido en la primera columna. En general, la menor cantidad es mejor. Se debe tratar de usar estándares ya establecidos para el sector si existen y están disponibles y son prácticos.

Construcción de indicadores.

Una correcta construcción de indicadores debe seguir un proceso de 4 pasos a saber:

- Indicador básico
- Cantidad ¿cuánto?
- Calidad (qué clase de cambio)
- Agregue el tiempo (momento en que se ejecutará) y quién lo hará

Adicionalmente los indicadores deben tener la característica de ser *prácticos* en términos de que sean:

Fáciles de utilizar

Disponibles

Atribuibles al objetivo correspondiente.

Tipo de Indicadores

Indicadores "*Leading Indicator*".

Algunos proyectos de desarrollo demandan un alto grado de aprendizaje para mejorar y dirigir sus productos durante la ejecución, y es necesaria la retroalimentación de información para estimar la efectividad potencial de las estrategias de intervención tan pronto como sea posible. No todos los proyectos pueden esperar hasta el final de la ejecución para validar su estrategia de intervención y si ésta realmente funciona o no.

Estos *Leading Indicators* puede darnos una señal si el proceso se está moviendo hacia el impacto deseado o no. En otros términos, producir cierta confianza o causar alarma temprana en la vida del proyecto respecto del impacto deseado.

Indicadores "*Proxy*".

No todos los indicadores potenciales son prácticos. Pueden ser muy difíciles de obtener o bien la recolección de los datos puede ser sumamente costosa para usarlos, por ejemplo, medir los niveles de ingreso en las áreas rurales puede ser muy costoso y difícil. En su lugar se utilizan indicadores proxy, que pueden ser más prácticos pero a la vez menos precisos de la tendencia general. Por lo general, los beneficiarios/clientes/usuarios de los proyectos son una fuente muy útil de sugerencias para establecer indicadores proxy.

IV -c- Medios de Verificación

Los medios de verificación corresponden a las fuentes de información que se utilizarán para obtener los datos necesarios para calcular los indicadores. La existencia de esta columna en la MML tiene la ventaja de obligar a quién formula el proyecto y define los indicadores a identificar fuentes existentes de información. O bien, si estas no están disponibles, a incluir en el diseño del proyecto actividades orientadas a recoger la información requerida.

Los medios de verificación pueden incluir:

- Estadísticas existentes o preparadas específicamente para el cálculo de los indicadores del proyecto. Fuentes posibles de estadísticas son los institutos nacionales de estadística, los distintos ministerios, así como distintos servicios públicos, ciertos organismos internacionales (CEPAL, FAO, OIT, FMI, etc.) y algunas ONG. También en la propia institución que adelanta el proyecto pueden existir estadísticas útiles para el cálculo de los indicadores.
- Material publicado que contenga información útil para verificar el logro de los objetivos del proyecto. Puede tratarse por ejemplo de estudios cuyo tema se relacione con el proyecto, publicaciones en periódicos o revistas, tesis universitarias y normas nacionales o internacionales.
- Inspección visual por parte de algún especialista. En particular, para verificar el logro de los Componentes, tanto en calidad como en cantidad, puede recurrirse a la visita de un experto en el tipo de bienes o servicios que el proyecto genera.
- El resultado de encuestas es un medio de verificación de uso frecuente. Estas pueden haberse realizado con otro fin o ser ejecutadas específicamente como una actividad del proyecto. Son especialmente útiles en el caso de indicadores cuyo objetivo sea medir calidad (a través del nivel de satisfacción de los usuarios de los bienes o servicios generados por el proyecto).
- Los informes de auditoría y registros contables del proyecto son medios de verificación que ayudan al cálculo de indicadores de costos y de eficiencia. En la MML se registrará en la columna de medios de verificación la fuente a la que se recurrirá para obtener la información necesaria para el cálculo del indicador y la frecuencia con que se recopilará. Sin embargo, para el trabajo del equipo del proyecto es conveniente que se detalle en un documento anexo la siguiente

información para cada medio de verificación.

- El método que se aplicará para la recopilación de la información. Algunos métodos posibles son: visita personal, solicitud por teléfono, carta, fax o e-mail, búsqueda en Internet y registro de solicitudes recibidas.
- Quién será el responsable de la recopilación.
- La frecuencia con que se realizará la recopilación.
- Una explicación detallada del método que se utilizará para la verificación y el análisis de la información recopilada.
- El uso que se dará a la información recopilada, es decir, el o los indicadores en cuyo cálculo se empleará.
- El modo de distribución que se empleará para hacer llegar la información a quienes la utilizarán para el cálculo del indicador (no sólo el equipo del proyecto puede calcular los indicadores, también debe poder hacerlo cualquier involucrado que lo desee).
- Quiénes serán los usuarios de la información (a quién se le enviará).

Algunas consideraciones finales acerca de los medios de verificación.

Si no es posible identificar un medio de verificación existente para el cálculo de un indicador, será necesario estudiar la posibilidad de incorporar al proyecto actividades que permitan obtener los datos necesarios. Si no se puede conseguir la información pues no existe un medio de verificación ni se pueden incorporar actividades para conseguirla, será necesario cambiar el indicador (usar un indicador indirecto ("proxy")).

Si hay más de una fuente de información disponible para obtener los datos necesarios pueden indicarse todas, pero deberá especificarse cual se utilizará de preferencia, empleando las demás para verificar la consistencia de los datos. Los medios de verificación deben ser acordados con los involucrados. Si ello no se hace pueden presentarse más tarde problemas acerca de cual fuente de información utilizar para calcular los indicadores. Por ejemplo puede haberse especificado como uno de los medios de verificación para indicadores de costos el uso de un índice de precios para llevar los valores a una misma fecha (de modo de hacerlos

comparables). Sin embargo, si no existió un acuerdo previo, la entidad que financia el proyecto podría señalar que debe usarse para dicho efecto el valor del dólar mientras que la entidad ejecutora prefiere utilizar el índice de precios al consumidor.

IV -d- Supuestos.

Un supuesto es una condición que se elige o toma como dada para una situación particular, sin que se pueda elegir la forma en la cual se desarrolla esa condición, es decir si se cumple o no. Entonces, los supuestos son condiciones o factores sobre los cuales el proyecto elige no tener control o no puede ejercer control. A esto se denomina lógica externa del proyecto por que estas condiciones quedan fuera de la responsabilidad del proyecto.

Los supuestos completan la lógica *si/entonces* (si se cumplen estas condiciones, entonces se obtendrán estos resultados) entre cada nivel de objetivo, condicionándolos mediante la conjunción y, así se ligan las condiciones necesarias y suficientes.

De manera que la pregunta relevante es: *¿Qué condiciones deben existir en adición a mis actividades, componentes, propósito y fin para lograr el próximo nivel?*

Recomendaciones generales:

- Tener presente la regla de necesario y suficiente.
- Identificar los supuestos importantes establecidos como condiciones positivas críticas para la lógica causal.
- Utilizar indicadores para esas proposiciones
- Analizar los supuestos en términos de probabilidad de ocurrencia e impacto de falla en su materialización
- Elaborar una estrategia de mitigación para los riesgos altos y los supuestos asesinos.
- Decidir en que momentos actuar y en cuáles no hacerlo.

La formulación de supuestos, puede seguir los siguientes pasos.

Paso 1

El punto de partida es la regla de necesario y suficiente. Usar la lógica del *si/entonces* como guía. ¿Es necesario el supuesto para la lógica de diseño del proyecto?

Evitar los supuestos que no son realistas o cuando no son críticos para la lógica causal o cuando trivializan el diseño. Por ejemplo, la ausencia de guerras es una condición importante pero no ayuda al diseño. Si hubiera una guerra es evidente por si mismo que no habría proyecto.

•Niveles de supuestos

Comenzar por el más obvio y dejar al equipo de preparación seguir sus propios intereses.

Los técnicos focalizarán de Actividades a Componentes mientras que quienes se ocupen de los temas estratégicos y de política considerarán las condiciones para pasar de Componente a Propósito.

Algunos clientes e involucrados prestarán atención a las condiciones para pasar de Propósito a Fin.

Por ejemplo, a nivel de Propósito en un proyecto de investigación, el supuesto primario podría ser:

“infraestructura de apoyo, capacidad institucional, y políticas nacionales para difundir el uso de la nueva tecnología”.

A nivel de Componentes para un proyecto forestal y de recursos naturales se podría comenzar con factores como:

“que no haya una prolongada sequía”, “que la política macroeconómica se mantenga favorable”, “que el gobierno apoye a la política de recursos naturales”

Para pasar del nivel de Actividades a Componentes el equipo de proyecto podría tener más preocupación:

“que los materiales de construcción estén disponibles en el mercado”, “que los fondos para el proyecto se entreguen en la fecha pactada”, “que los sistemas de distribución locales funcionen como se espera”.

Paso 2

Desarrollar indicadores para los Supuestos o condiciones de la misma manera que para la lógica interna del diseño del proyecto. Primero reescribir las afirmaciones generales en forma más específica, en condiciones medibles. Como si fueran condiciones positivas que deban materializarse si el proyecto es exitoso.

Aplicar la misma regla que para los objetivos (Primera columna), utilice verbos de acción fuertes y participio pasado (acción concluida). Esperar que el equipo de proyecto observe y monitoree el status de los supuestos clave. Cuanto más precisa sea la definición de los supuestos será más fácil seguirlos o monitorearlos.

Especificidad

Por ejemplo, en un proyecto rural se hizo un importante supuesto respecto de un programa de crédito agrícola como componente. Pero el proyecto no era responsable por la habilidad institucional de los bancos comerciales para manejar el componente de crédito del proyecto (Otra entidad estaba encargada de desarrollara la necesaria capacidad).

El equipo comenzó por esta aseveración:

“capacidad administrativa”

es demasiado general para que pueda ser utilizada.

No hay acción (verbo) y tiempo, por lo tanto no puede ser monitoreada. La preocupación del equipo de preparación era que los bancos tuvieran la capacidad suficiente para administrar el programa de crédito al momento en que se implementaba el proyecto.

De forma que se debería reescribir de la siguiente manera:

“las iniciativas de creación de capacidad administrativa de los bancos del área rural son implementadas satisfactoriamente y su rendimiento institucional es mejorado”

Paso 3

Concentrarse en aquellos supuestos que sean críticos para el éxito del proyecto y que tengan un alto riesgo de ocurrencia (falla).

Tratar de estimar el nivel de riesgo de esos supuestos críticos.

Las “*killer assumptions*” son de particular interés.

Utilizar porcentajes, o simples ordenamientos para evaluar si la condición se materializará o no.

Focalizar los supuestos críticos, aquellos que aparecen en la mitad superior de la matriz de supuestos.

Los riesgos más bajos pueden aumentar su riesgo en el tiempo y deben ser monitoreados. Si los supuestos no son críticos (caen a la parte más baja de la matriz) no los incluya en futuros análisis.

Paso 4

Una vez definidos los supuestos y establecido el *target*, éstos pueden ser utilizados para tomar decisiones respecto del diseño y administración del proyecto. Un equipo de proyecto de alto rendimiento espera poder influir sobre la probabilidad de ocurrencia de los supuestos.

Los supuestos son críticos para el éxito del proyecto, pero puede ser muy riesgoso avanzar con algunos de ellos y es necesario reformular el proyecto. El equipo de proyecto debe desempeñar un rol fuertemente proactivo en el monitoreo de esos supuestos.

Se debe tener en cuenta que el equipo de proyecto no es responsable por lo que pueda suceder o no con los supuestos. Por definición, están fuera del alcance o control del proyecto. Los supuestos representan casos de “fuerza mayor” cuando fallan. El equipo de proyecto puede usar su influencia (o control de otros) para monitorear y administrar los supuestos.

V – Anexo de contenidos auxiliares.

V -a- Indicadores Económicos.

1. Valor Actual Neto VAN.

Desde el punto de vista financiero la idea básica que se tiene es que se debe realizar una inversión cuando esta crea valor para sus propietarios, esto se logra cuando se identifica una inversión que vale más en el mercado que lo que me cuesta su adquisición. Por que es posible que algo tenga más valor que lo que cuesta.

Supongamos que un individuo adquiere un inmueble que necesita ser reparado y que el costo de ese inmueble mas el costo de reparación es de \$50000, cifra que debe ser considerada por el comprador como la inversión inicial. Una vez que se termina la reparación de la casa, el nuevo dueño decide ponerla en venta en el mercado a \$60000. Esto indica que se ha creado valor por \$10000, o sea que por administrar esa casa se obtuvo un rendimiento de \$10000, que es lo que se denomina "valor agregado".

La diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo recibe el nombre de *valor actual neto* de la inversión. O sea que es una medida de la cantidad de valor que se crea o añade el día de hoy como consecuencia de haber realizado una inversión. Siempre que un valor actual neto sea positivo me esta indicando que se esta creando valor y que esa inversión será realizable, aunque se corre un cierto riesgo porque no existe ninguna garantía de que las estimaciones que se realizaron sean correctas y no fallen.

Entendiendo que la finalidad de las finanzas es incrementar el valor de los activos, se puede llegar a una regla de acción que permita la correcta toma de decisiones utilizando el concepto de *valor actual neto* VAN.

"Una inversión debe ser aceptada si su VAN es positivo y debe ser rechazada si este es negativo"

Si se diera la improbable situación en donde el VAN resulte ser exactamente igual a cero, se presentaría el caso en el cual quien toma la decisión de ejecutar o no la inversión (administrador financiero) sería indiferente de hacerla o no.

Se hace necesario realizar una serie de aclaraciones sobre este indicador. El proceso mecánico de descontar flujos no es en realidad lo más importante, una vez que se han calculado correctamente estos flujos, y la tasa de descuento apropiada, la tarea del cálculo no requiere del analista mayores esfuerzos. Es justamente la tarea de cálculo de los flujos y las tasas lo que requiere de un esfuerzo mayor al ser una actividad mucho más desafiante, ya que un error en estos cálculos significa una toma de decisiones incorrecta por parte del administrador financiero.

Otro aspecto a considerar es que un VAN puede adquirir un valor cuantitativo alto o bajo. La única forma de determinar el verdadero VAN sería con la venta en el mercado de la inversión realizada para apreciar cual es la disponibilidad a pagar de este. De todas formas mientras más correctamente estén calculados los flujos y tasas menor importancia tiene el valor cuantitativo del VAN.

2. Tasa Interna de Retorno TIR.

La tasa interna de retorno es definida habitualmente como aquella a la cual el valor actual neto de los rendimientos derivados de una inversión que iguala al importe de dicha inversión; o bien, lo que es equivalente, como aquella a la cual el valor actual del flujo de fondos de un proyecto de inversión se anula. En términos matemáticos, es el valor de i que cumple la siguiente condición:

$$FF_0 = \frac{FF_1}{(1+k)^1} + \frac{FF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FF_n}{(1+k)^n}$$

Si pasamos todos los términos del segundo miembro al primero, derivamos la segunda definición que hemos enunciado, la cual es totalmente equivalente a la primera, pero mucho más usual:

$$0 = FF_0 - \frac{FF_1}{(1+k)^1} - \frac{FF_2}{(1+k)^2} - \dots - \frac{FF_n}{(1+k)^n}$$

esto es, la tasa a la cual el valor actual del flujo de fondos de un proyecto de inversión se anula.

En cualquiera de estas dos versiones nos encontramos en el mismo problema: es una definición basada en una técnica de cálculo, pero no nos dice nada acerca de su significado.

El criterio de la TIR supone que los fondos que libera el proyecto son reinvertidos dentro del mismo o en otros proyectos similares a la misma TIR, lo cual supone que ese rendimiento se mantendrá constante durante toda la vida del proyecto. Estas condiciones muchas veces pueden no darse en la práctica, donde un proyecto que representa una TIR muy grande no tiene la posibilidad de reinversión a la misma tasa.

El cálculo efectivo de la TIR implica normalmente un proceso de prueba error. Por ejemplo, considere un proyecto que produce los siguientes flujos

Flujo de Fondos		
C ₀	C ₁	C ₂
- 4.000	+ 2.000	+ 4.000

La tasa interna de rentabilidad es TIR en la ecuación:

$$VAN = -4.000 + \frac{2.000}{1+TIR} + \frac{4.000}{(1+TIR)^2} = 0$$

Probemos arbitrariamente con un tipo de descuento cero. En este caso, el VAN no es cero, sino +2.000:

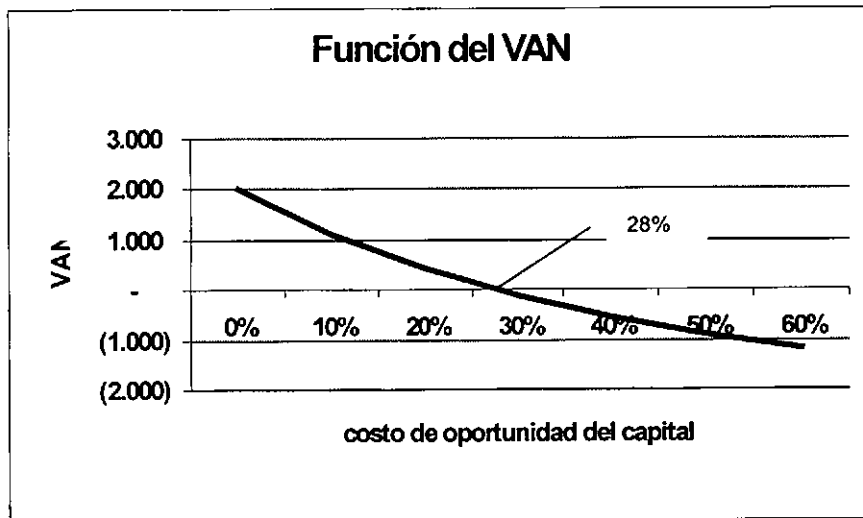
$$VAN = -4.000 + \frac{2.000}{1+1.10} + \frac{4.000}{(1+1.10)^2} = 2.000$$

El VAN es positivo; por tanto, la TIR debe ser mayor que cero. La siguiente etapa podría ser probar un tipo de descuento del 50 %. En este caso el valor actual neto es

\$ -889

$$\text{VAN} = -4.000 + \frac{2.000}{1+1.50} + \frac{4.000}{(1+1.50)^2} = -889$$

El Van es negativo; por tanto la TIR debe ser menor que el 50%. En la figura hemos recogido los valores actuales netos derivados de un abanico de tipos de descuento. Podemos ver en ella que un tipo de descuento del 28% da lugar al valor deseado el VAN igual a cero. Por lo tanto la TIR es igual el 28%.



El criterio de la TIR es:

Costo de oportunidad < TIR aceptar proyecto (VAN positivo)

Costo de oportunidad > TIR no aceptar proyecto (VAN negativo)

Costo de oportunidad = TIR no aceptar proyecto (VAN es cero)

Este criterio dará la misma respuesta que el criterio del valor actual neto siempre que el VAN de un proyecto sea una función uniformemente decreciente del tipo de descuento.

Aunque adecuadamente planteados los dos criterios son formalmente equivalentes, la tasa interna de rentabilidad contiene varios defectos que se mencionan a

continuación y se dejan expuestos en el anexo 2.

- Prestar o endeudarse.
- Tasas de rentabilidad múltiples.
- Proyectos mutuamente excluyentes.
- Que ocurre cuando no podemos eludir la estructura temporal de los tipos de interés.

Hemos dado cuatro ejemplos de cosas que pueden conducir a error con la TIR. Hemos dado sólo un ejemplo sobre lo que podría conducir a error con el período de recuperación o el rendimiento contable. ¿Significa esto que la TIR es cuatro veces peor que las otras reglas? Todo lo contrario. Hay pocos aspectos en las deficiencias del período de recuperación o del rendimiento contable sobre los que explayarse. Indudablemente, son reglas ad-hoc, que a menudo conducen a conclusiones absurdas. El criterio de la TIR tiene un abolengo mucho más respetables. Es menos fácil de utilizar que el VAN, pero adecuadamente utilizada da la misma respuesta.

Conclusiones acerca del VAN y la TIR

Se han dado argumentos para preferir el VAN respecto de la TIR en la evaluación de proyectos de inversión; en realidad, si bien el no es prueba de balas, es el método más confiable pues no tiene inconvenientes que presenta la TIR; en tal sentido, el VAN constituye nuestro "chaleco salvavidas" que tomamos para seguir nadando hacia la playa.

Académicamente, el VAN ocupa el trono entre los aspirantes al mejor método para evaluar proyectos de inversión. También se dice que el VAN permite efectuar el descuento del flujo de fondos con distintas tasas de interés, supuesto aceptable de acuerdo con la teoría de la estructura temporal de la tasa de interés, algo que no es posible con el criterio de la TIR.

Entonces, ¿porqué la TIR es tan utilizada por analistas financiero y empresarios cuando deben evaluar una inversión?

En defensa de la TIR, puede argumentarse que no existe el método perfecto que

mida la rentabilidad periódica con precisión, y necesariamente todos los métodos que intenten medirla siempre darán por resultado un promedio; en el caso de la TIR ocurre lo mismo: representa una aproximación a la rentabilidad periódica de una inversión y nace con el proyecto. La TIR es la mejor medida de rentabilidad periódica que tenemos, y a los decisores les interesa conocer una medida de rentabilidad periódica en términos relativos. La TIR puede utilizarse en la medida que uno conozca bien sus peligros.

Tal vez algunos directivos la prefieran frente al VAN por ser necesario complicarse la vida calculando la tasa de corte, que puede llegar a ser bastante complejo.

Siempre que puedan reinvertirse los fondos del proyecto a la misma TIR, la rentabilidad al vencimiento será la que calculamos a través del método de la TIR.

En el otro extremo, diremos que si no se cumple dicho supuesto, y que si este se encuentra muy alejado de la realidad económica del proyecto, la TIR sólo representa un coeficiente de intensidad o comparación, que en todo caso sólo serviría para establecerse comparaciones con la TIR de otros proyectos similares. En estos casos, al TIR MODIFICADA puede aproximarnos a una medida de rentabilidad periódica más razonable.

La TIR es la mejor medida de rentabilidad periódica cuando analizamos flujos de fondos si conocemos sus peligros, y sabemos utilizarla con cuidado, el criterio de la TIR arrojará la misma respuesta que el VAN.

3. Costo Medio de Largo Plazo (CmeL).

Para poder entender de donde proviene el concepto de costos medios de largo plazo se hace necesario exponer indefectiblemente un resumen acotado de teoría de costos desde el punto de vista económico. De manera que los costos que se exponen no deben ser confundidos con los costos que puedan existir desde el punto de vista contable, ya que como se sabe los dos enfoques tienen pequeñas pero importantes diferencias.

Clasificación de costos.

- *Costo fijo.*

Costos de producción que no varían con el nivel de producción. (Ej.: plantas, maquinarias)

- *Costo variable.*

Costos de producción que varían cuando se altera el nivel de producción (Ej.: sueldos, se puede despedir empleados; o materias primas, podemos comprar más o menos). Podemos aumentar los costos variables todo lo que queramos pero la producción llega a un límite, que es el nivel de producción, es decir cuando se alcanza la capacidad máxima de producción de los costos fijos.

- *Costo total medio*

Es el costo total (CT) sobre la cantidad total producida (Q_x) en un determinado plazo de tiempo.

$$CTMe = CT / Q_x$$

Indica el costo de una unidad representativa de producción si se divide por igual el costo total entre todas las unidades producidas. La forma de la curva de CTMe es de U, ya que los CTMe empiezan siendo altos, para bajar después (el CFMe siempre disminuye cuando aumento la producción porque el CF se reparte entre un número cada vez mayor de unidades) para finalmente volver a subir (el CVMe normalmente aumenta cuando se incrementa la producción debido al PMA decreciente.) El fondo de la U corresponde a la cantidad que minimiza el CTMe. Esto se llama **escala eficiente** de la empresa.

- *Costo fijo medio.*

Es el costo fijo dividido por la cantidad total producida.

- *Costo variable medio.*

Es el costo variable sobre la cantidad total producida.

- *Costo marginal.*

Se refiere a la variación que experimentan los costos totales cuando se produce una

unidad más. A un aumento del costo total corresponde un aumento unitario de la producción.

$$CMg = dCT / dPT$$

Los CMg aumentan a medida que aumenta la producción. La razón es la misma que para el PMA. Aunque en algunos casos puede tenerse un CMA decreciente (cuando la producción es pequeña porque el PMA es creciente) antes de ser creciente.

- *Relación entre CMg y CTMe*

Siempre que el CMA es menor que el CTMe, este último es decreciente. Siempre que es mayor que el CTMe, este último es creciente. La curva del CMA corta a la curva de CTMe en la escala eficiente, porque en los niveles de producción bajos el CMA es menor que el CTMe (el CTMe es decreciente). Una vez que se cortan las dos curvas, el CMA aumenta por encima del CTMe.

- *Economía de escala.*

Es la reducción de los costos medios mínimos que se consigue aumentando el tamaño (escala) de la planta y el equipo.

- *Decisión de invertir a corto y largo plazo.*

En una empresa alguien tiene que elegir el nivel de producción (la cantidad de bienes a ofrecer al mercado). Esta decisión se basa no solo en la capacidad para producir (función de producción) sino también en los costos de producción (funciones de costos.) La decisión tiene dos dimensiones: el corto plazo y el largo plazo.

La decisión de Producción – Corto Plazo: se caracteriza por la existencia de costos fijos (alquiler o compra de fabricas o maquinarias, etc.) La única decisión que se toma es la de que cantidad voy a producir con esas instalaciones, es decir el grado de intensidad con que van a usarse (explotarse) los costos fijos. El factor más importante en esta decisión son los Costos Marginales. Los productores solo van a ofrecer si pueden cubrir al menos los costos marginales.

La decisión de Inversión – Largo Plazo: en el largo plazo no hay costos fijos. Si no se tomo ningún compromiso (ej. contrato de alquiler de una fabrica) el productor es libre de elegir el tamaño (escala) de la instalación que construya y/o puede elegir entrar o salir de una industria (cambiar de negocio). Ésta es una decisión adicional a la anterior. El tema de los plazos en estos casos, no tiene relación con el tiempo sino con el hecho de haber adquirido o no compromisos que reduzcan nuestras opciones de decisión.

De forma que la curva de costos medios de largo plazo me estaría mostrando los mínimos costos promedios de producción de un bien o servicio con la más optima escala posible de planta. Lo que quiere decir que no existiría posibilidad de producir por debajo de ese nivel de costo. Este indicador me sirve para evaluar cual seria la mejor situación alcanzable en el largo plazo para una determinada industria y los bienes y servicios que en ella se producen.

V -b- Ciclo de vida del proyecto.

Cuando hablamos de ciclo de vida del proyecto estamos haciendo referencia al proceso de transformación de las ideas de inversión y el paso de los proyectos durante su vida a través de las fases de Preinversión, Inversión, Operación y Liquidación.

La mayoría de los proyectos surgen de una "Idea", la cual intenta dar solución a un problema ó aprovechar una situación favorable. Para que esta Idea se vaya materializando es necesario que la misma sufra transformaciones; esto significa la utilización de recursos, los cuales van agregando valor a la Idea original. El objetivo que se trata de la lograr con la utilización de los recursos es que ésta acción transformadora revele la potencialidad del proyecto, lo que permitirá tomar decisiones sobre la necesidad de profundizar aun más los estudios, modificarlos, postergarlos, abandonarlos o ejecutarlos y ponerlos en marcha.

A continuación se analizará en que consiste cada fase del ciclo de vida del proyecto, desarrollando minuciosamente como se conforman y la importancia relativa que los mismos tienen en el ciclo.

Fase de Preinversión.

Una vez detectada la situación problemática, en esta fase se identifica, formula y evalúa el proyecto tratando de obtener de él, el máximo excedente económico a lo largo de su vida útil. Para cumplir con dicho propósito se realizaran diferentes estudios, dentro de los cuales se destacan los de mercado, técnicos, económicos, financieros entre otros, que nos asegura al mismo tiempo maximizar beneficios o minimizar costos.

La selección de los mejores proyectos se constituye por un proceso que sigue las siguientes etapas secuenciales.

- Generación y análisis de la idea del proyecto.
- Estudio en el nivel de Perfil.
- Estudio de Prefactibilidad.

- Estudio de Factibilidad.

Esta secuencia iterativa tiene como justificación evitar elevados costos de estudios y poder desechar o cancelar ya en las primeras etapas aquellos proyectos que no sean viables. Podemos decir que *“determinar un escalonamiento en la mejora del análisis... permite que no se asignen todos los recursos para diseñar en forma completa el proyecto, sino que puedan regularse los aportes a la aprobación de los resultados logrados en cada grado analítico, con las expectativas sobre la viabilidad y conveniencia del emprendimiento por el impacto de sus productos y su exigencia de medios.”*³

Se debe destacar que el salto de una etapa a la otra debe generar un incremento sustancial en la calidad y cantidad de información, que el grupo de trabajo podrá disponer para la toma de sus decisiones. Queda a la luz que para recorrer esta secuencia de etapas es necesario disponer de recursos para poder sustentarla, por tal motivo en cada etapa se realiza una evaluación para determinar si el proyecto amerita continuar o no con los estudios.

1. *Generación y análisis de la idea del proyecto.*

En esta primera etapa se debe definir la necesidad que se pretende satisfacer, determinando su magnitud y señalando quienes son los damnificados por las deficiencias detectadas.

Se requiere indicar los criterios que han de permitido identificar la existencia del problema, verificando la confiabilidad y pertinencia de la información utilizada. Con toda esta información también corresponde identificar todas las posibles alternativas de solución del problema anteriormente establecido.

2. *Estudio en el nivel de Perfil.*

En esta etapa se deben buscar y estudiar todos los antecedentes que permita al grupo de trabajo conformar un juicio respecto de la conveniencia y factibilidad

³ “Pautas para identificar, formular y evaluar proyectos” de Ángel Ginestar.

técnico – económica, de implementar la idea del proyecto. El esfuerzo en esta etapa se debe fijar en la identificación de los beneficios y costos pertinentes, pero sin incurrir en elevados costos en recursos para poder medirlos.

Además de las tareas antes mencionadas, se debe incluir en la elaboración del perfil un análisis de los estudios de mercados y los de evaluación. Es aconsejable utilizar información ya existente y no generar ni crear datos nuevos para no incurrir en mayores costos.

Este estudio nos permite poder analizar la viabilidad técnica de las distintas alternativas identificadas en la etapa anterior, descartando aquellas que no son factibles técnicamente.

Los resultados posibles que el estudio a este nivel, podrá adoptar son:

- Profundizar los estudios (con lo que se pasaría a la siguiente etapa).
- Ejecutar el proyecto (siempre y cuando se haya logrado un nivel aceptable de certidumbre).
- Abandonar definitivamente la idea.
- Postergar la ejecución.

3. Estudio de Prefactibilidad.

En esta etapa se examina con mayor grado de exhaustividad las alternativas viables desde el punto de vista técnico, económico y social; descartando aquellas que se presenten como las menos atractivas y seleccionando a las mejores.

Es necesario dedicar suma atención a los estudios de viabilidad que se llevaran a cabo para cada alternativa seleccionada anteriormente. Estos estudios se encuentran conformados por los siguientes:

- Estudio Técnico.
- Estudio de Mercado.
- Estudio Institucional o Administrativo.
- Estudio Económico.

- Estudio Legal.
- Estudio Financiero.
- Estudio Ambiental.

Cada uno de ellos nos brinda información necesaria para la posible implementación de una de las alternativas como acción que dará solución al problema. A continuación se detallan los estudios de viabilidad antes mencionados:

- Estudios Técnicos: en este se deben detallar y fundamentar la tecnología a utilizar el tamaño y localización del proyecto (o planta). El análisis tecnológico debe incluir las variables: equipos, materias primas, procesos productivos, entre otros; permitiendo estimar los costos asociados al proceso de producción del proyecto. Con respecto a los aspectos condicionantes del tamaño y localización del proyecto se debe percatar entre otras cosas de la disponibilidad de los insumos (localización, traslados, costos, etc.), de los centros de comercialización (cercanía de los consumidores, distribuidores, agencias de servicios, etc.). Todos estos aspectos analizados tendrán alguna incidencia económica sobre el proyecto, la cuales se deben determinar como costos del mismo.
- Estudios Institucionales: en esta etapa del proyecto se de hacer una reseña de la necesidades de estructura organizativa que requerirá el proyecto, solo a grandes rasgos ya que este estudio se desarrolla con mayor grado de detalle en la etapa de Factibilidad.
- Estudios de Mercado: este es la herramienta principal con que contará el grupo de trabajo para poder estimar los ingresos que generará el proyecto. Se procede a realizar los análisis de Demanda donde se proyectarán las unidades demandas del bien o servicio que produzca el proyecto; de Oferta el cual nos dará información de las cantidades ofrecidas por los demás oferentes; de Precios donde se muestran las condiciones de los mismos; y por último, de Comercialización que se refiere a la actividades y acciones necesarias para que el producto o servicio llegue a los consumidores o beneficiarios del proyecto de la mejor manera posible.
- Estudios Legales: aquí se deben examinar las exigencias legales que una

determinada localidad pudiese tener en relación al proyecto, en temas específicos como por ejemplo, ubicación de fábricas, en materia de contaminación y eliminación de desechos, entre otros. Al igual que con los estudios Institucionales este se desarrolla en un nivel mas exhaustivo en la etapa de Factibilidad.

- Estudios de Impacto Ambiental: en los últimos años y debido al incremento de la concientización popular de las incidencias sobre el ambiente de algunos procesos productivos, los estudios de impacto ambiental se han desagregado de los estudios técnicos, logrando con ello un nivel de exigencia superior que no debe menospreciarse. Se deberá detectar los posibles efectos que la generación del producto o servicio del proyecto tendrá sobre el ecosistema, tratando con ello de minimizarlo.

- Estudios Económicos: por medio de este se traduce toda la información antes brindada por los demás estudios (montos de inversión inicial necesaria, costo de operación, ingresos que generaría el proyecto durante su vida útil, multas por contaminación, etc.) para poder determinar la rentabilidad de cada una alternativas que materializaran el proyecto. Es conveniente agregarle a este estudio la sensibilización de los resultados, especialmente respecto de aquellas variables consideradas de incidencia directa en la rentabilidad del proyecto (por ejemplo el nivel de precio de algún factor necesario para el proceso productivo).

- Estudios Financieros: una vez realizado el estudio Económico es aconsejable analizar las posibilidades de financiamiento con que podría contar el proyecto. Estas fuente de financiamiento pueden provenir de diferentes sectores tanto nacionales como Internacionales.

Al igual que en la epata anterior se procederá los mismos resultados posibles que podrá adoptar el proyecto. En el caso de que se requiera agudizar los estudios se debe explícitos todos los aspectos que se estima convenientes abordar en la etapa de Factibilidad.

4. Estudio de Factibilidad.

Este estudio focaliza todos sus esfuerzos hacia el examen detallado y preciso de la alternativa que se ha considerado como más viable en la etapa anterior. Este es el momento de observar con mayor grado de detalle las características del proyecto, esto requiere la utilización de una amplia gama de recursos, por esto los proyectos que llegan a esta etapa son sólo aquellos de los que se no tiene duda alguna sobre su rentabilidad positiva. Se debe profundizar los estudios sobre las variables cuyos cambios tendrían mayor incidencia sobre las estimaciones del proyecto, minimizar la variación esperada de sus costos y beneficios.

Como se piensa llevar a cabo el proyecto, en esta etapa toman importancia los flujos financieros, dentro de esto hay que determinar el calendario de desembolsos para la inversión (momento óptimo), considerar factores, las condiciones financieras y de mercado de capitales tanto internas como externas, entre otras. También se destaca en este momento, la programación de las obras (tamaño y localización) y la organización adecuada para la construcción y puesta en marcha y operación del proyecto.

Con la etapa de Factibilidad da por concluido el proceso iterativo de Formulación y Preparación del proyecto, logrando así un informe que constituye la base de la decisión respecto a su ejecución. También aquí finaliza la fase de Preinversión para dar paso a la de Inversión.

Fase de Inversión.

En esta fase se realizan todas las actividades o tareas tendientes a ejecutar físicamente el proyecto, como fue planificado en la Fase de Preinversión, para así concretar los beneficios netos estimados.

La Fase de Inversión se puede subdividir en dos etapas, la de diseño y la de ejecución.

1. Diseño:

La tarea que se debe realizar en esta etapa es elaborar la configuración de las características de arquitectura e ingeniería, ajustar los últimos detalles previos a la ejecución con el fin de reducir al máximo los posibles riesgos inherentes a todo

proyecto.

2. Ejecución.

Como nos indica la palabra, la etapa corresponde a la ejecución física del programa o proyecto; es decir, la construcción de los bienes de capital definidos con anterioridad.

Fase de Operación.

Esta fase consiste simplemente en la puesta en marcha del proyecto para poder concretar así los beneficios netos estimados en la Fase de Preinversión.

Tanto en la Fase de Inversión como en la de Operación se deben llevar a cabo tareas de monitoreo y evaluaciones concomitantes para mejorar y controlar las actividades que se han planificado.

Fase de liquidación.

Es el momento en el que se da por finalizado el proyecto, recuperando el Valor Residual de los insumos durables, en el caso de que existiera. Además se realiza la Evaluación Ex – post o Impacto del Proyecto a generado después de ver sido utilizado durante varios años.

V -c- Monitoreo y evaluación.

En el afán de reducir las diferencias entre la planificación o formulación de los proyectos y la realidad; es decir, entre los planes de implementación y sus resultados esperados con lo que realmente se realiza; resulta necesario llevar a cabo actividades de Monitoreo y Evaluación. Por lo tanto se puede establecer como objetivo general: "medir y analizar el desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo"⁴

El *Seguimiento o Monitoreo*, es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados. Dicho procedimiento se efectúa sólo en la etapa de ejecución del proyecto, y en ninguna otra etapa más del ciclo de vida del proyecto.

El proceso sistemático de Monitoreo se relaciona con:

- Dar retroalimentación a los involucrados en el proyecto, esto implica que los resultados que arroje el seguimiento deben ser comunicados a los respectivos involucrados en el proyecto.
- Determinar el progreso, para ello se debe percatar del cumplimiento, en tiempo y forma, de las actividades planificadas para la ejecución, por lo tanto, se debe verificar los avances físicos, los costos y los plazos.
- Recomendar acciones correctivas a los inconvenientes que afectan al proyecto para mejorar el desempeño e incrementar la probabilidad de que el mismo ejecutado alcance su Objetivo de Desarrollo.

Las actividades de Monitoreo tienen un gran aliado en la Matriz de Marco Lógico para llevar a cabo sus tareas que tienen que ver con los análisis de eficiencia y efectividad ya que en ella se asientan los indicadores y medios de verificación de desarrollo. Entonces,

- El análisis de eficiencia nos indica en que medida se han realizado las Actividades a tiempo y al menor costo para producir los componentes.
- El análisis de efectividad nos indica en que medida se produjeron los

⁴ Manual de seguimiento y evaluación de resultados. PNUD, oficina de evaluación. Página 6.

componentes y se está logrando el Propósito.

La *Evaluación* es una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, el impacto o resultado de un proyecto en ejecución o completado. A diferencia del Seguimiento, la Evaluación se puede y es aconsejable llevarla a cabo en todas las etapas y/o fases del ciclo de vida del proyecto e incluyendo varios años después de completada la ejecución. Para que sea efectiva, la evaluación debe ser sistemática.

Existen dos tipos de evaluación:

- La evaluación **FORMATIVA**, que se utiliza como una herramienta que nos permite el aprendizaje y realizar modificaciones durante el ciclo de vida del proyecto. El énfasis es la retroalimentación para mejorar el producto final, como ejemplos podemos indicar al análisis de Factibilidad durante la fase de preinversión, evaluaciones anuales e intermedias en la fase de operación, etc.
- La evaluación **SUMATIVA**, su implementación se realiza al finalizar la etapa de ejecución o varios años después de que el proyecto ha estado en funcionamiento, si es una evaluación ex post. Se utiliza para recibir conclusiones sobre un proyecto y/o para mejorar futuros programas o proyectos.

Como se ha podido observar Monitoreo y Evaluación no son sinónimos pero se encuentran interrelacionados. El monitoreo es un proceso continuo y permanente, en cambio la evaluación se realiza en periodos establecidos y por lapsos de tiempos más largos.

Es importante resaltar que no existe una completa homogeneidad de las tipologías con respecto a la evaluación asociada al ciclo de vida del proyecto.

Bibliografía.

- Ortegón, Edgar; Pacheco Juan Francisco y Prieto, Adriana. "Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas". Serie de Manuales de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, número 42 (CEPAL, Naciones Unidas).
- "Metodología de marco lógico". Boletín del Instituto, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Ginestar Ángel. "Pautas para identificar formular y evaluar proyectos". Ediciones Macchi, 2º edición.
- Sapag Chain, Nassir y Reinaldo. "Preparación y evaluación de proyectos". Editorial Mac Graw Hill, 4º edición.

Anexo 4.

FORMULARIO DE EVALUACION DE CURSO.

Curso Introductorio a la Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión.

EVALUACIÓN

1 - ¿Cuál es la calificación general que usted pondría al curso?

Malo _____ Regular _____ Bueno _____ Muy Bueno _____ Excelente _____

2 – ¿Cuál es su opinión respecto al software para la carga de proyectos?

Fácil Manejo _____ Difícil Manejo _____

Versátil _____ Rígido _____

3 - La logística y el desarrollo del entrenamiento: ¿fueron satisfactorios para usted?

Instalaciones:

Si _____ No _____

Material:

Si _____ No _____

4 – ¿Cómo evaluaría el desempeño de los expositores?

Malo _____ Regular _____ Bueno _____ Muy Bueno _____ Excelente _____

5 - ¿El tiempo de cada presentación: ¿fue adecuado?

SI _____ NO _____

6 - ¿Qué sugerencia nos daría para los próximos entrenamientos / cursos?

Agradecemos su participación. Fue muy grato trabajar con usted.

Equipo de Profesionales Banco Provincial de Proyectos de Inversión.

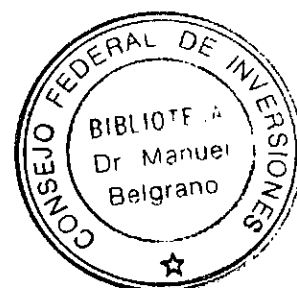
Implementación del Banco de Proyectos de Inversión en el ámbito Municipal.

3° Informe Final.

Consultor: Lic. Mauricio O. Jerez

SANTA FE

Junio 2006



Contenido del Informe.

- 1 **Presentación.**
- 2 **Abstract**
- 3 **Actividades.**
- 4 **Anexos.**

1 Presentación.

El presente informe corresponde a las actividades realizadas por este consultor en relación a la implementación del banco de proyectos de inversión en el ámbito Municipal en la Provincia de Santa Fe.

La primera parte refiere a las acciones llevadas a cabo para lograr el objetivo del cronograma presentado en los términos de referencia al CFI (Consejo Federal de Inversiones). La segunda parte del informe pretende dar cuenta del estado de avance de la información incluida en los mismos.

2 Abstract.

Las actividades que originalmente fueron planteadas para ejecutar en este trabajo sobre la implementación del sistema de inversión pública en los municipios a través de un software específico provisto por la Nación denominado BAPIN, lograron cumplirse satisfactoriamente en todos los municipios que participaron del estudio.

Los eventuales problemas encontrados en el proceso de ejecución del estudio, fueron resueltos con la asistencia del personal de las diferentes reparticiones, tanto de la provincia como de los municipios intervinientes. El mayor condicionamiento observado fue la poca celeridad en el traslado del servidor de base de datos, sin el cual se hacía imposible la continuidad del plan de tareas propuesto en los términos de referencia presentados ante el Consejo Federal de Inversiones.

La ejecución del traslado este planificada para la 1ª quincena del mes de julio con el apoyo técnico de los responsables del Banco de Proyectos de Inversión a nivel nacional. Estos visitaran la ciudad de Santa Fe, concurriendo a las oficinas del Ministerio de Hacienda y la Dirección Provincial de Informática a fin de concretar con su asistencia la operación de traslado que posibilitaría a posterior la carga remota de proyectos por parte de los municipios incluidos en este estudio inicial y algunos organismos provinciales que se encuentran fuera de la red interna de la provincia.

Dentro de las tareas programadas existía la de asistir en la carga inicial de proyectos a los diferentes municipios involucrados. Se observó una notable predisposición por parte de los funcionarios municipales, los que en todo momento vieron la implementación del Banco de Proyectos como una importantísima herramienta de control, monitoreo y organización de los proyectos existentes dentro de cada una de sus reparticiones. Entre los municipios puede destacarse a Avellaneda, Rafaela y Reconquista, lugares en los que en todo momento se contó con una incondicional atención a partir del más alto nivel jerárquico.

El resto de los productos planteados como salidas del estudio lograron ser realizados sin mayores inconvenientes debido a contar con la información necesaria en cada uno de los municipios y en el Ministerio de Hacienda y Finanzas de la

Provincia de Santa Fe.

3 Actividades.

Las actividades que se plantean en los términos de referencia que se han presentado ante el Consejo Federal de Inversiones (CFI) para el tercer informe, final, son las que se enumeran a continuación:

- Capacitación en el uso del Sistema de Información BAPIN II.
- Redacción de manuales de Procedimientos, metodologías y criterios. Respecto de esta actividad se hace necesario aclarar que en esta etapa se plantean los manuales de procedimientos que se redactaron para el área. Esta redacción se realizó de forma conjunta con los estudios de calidad que se llevaron a cabo en la Subsecretaría de Proyectos de Inversión y Financiamiento Externo del Ministerio de Hacienda y Finanzas.
- Apoyo a la carga de prueba.
- Asistencia técnica permanente.
- Tareas adicionales realizadas.

Respecto de estas actividades se puede decir que las mismas han sido cubiertas casi en su totalidad, con grados de avance elevados en cada una de ellas. Adicionalmente se realizaron actividades que se plantean para más adelante y nuevas actividades que se hicieron necesarias para un correcto desarrollo del plan de trabajo que originalmente se expuso.

Capacitación en uso del Sistema de Información BAPIN II.

Dentro de las actividades realizadas en el período comprendido entre los meses de marzo y abril del año 2006 se encuentra la realización de los cursos de capacitación a los usuarios del sistema que oportunamente se enunciaran en los informes de avance precedente. Estas actividades fueron divididas en dos tipos, primero aquellas que son necesarias para lograr un adecuado cumplimiento de las actividades planteadas como primarias y luego aquellas que si bien podrían realizarse en un futuro, el propio desarrollo del trabajo lleva a que estas se concreten de forma anticipada.

Dentro de estas se encuentra el curso de capacitación que se dictó a los usuarios designados en los Municipios a fin de lograr por parte de los mismos una correcta y adecuada comprensión de la utilización del sistema de información que se ha usado y de las herramientas teóricas que el mismo tiene detrás y que los usuarios de este deben conocer.

La capacitación sobre la utilización misma del software, para lo cual se diseñaron en el curso una serie de ejemplos que cumplen con una doble función. Por un lado se muestra a los usuarios a capacitar como debería estar un proyecto de inversión. Esto hace referencia a cuales deberían ser los datos con los que se tiene que contar de manera ineludible, ya que sin estos datos se haría dificultosa la carga del proyecto en el programa utilizado. La segunda función de la utilización de los ejemplos es la de poder mostrar efectivamente como se maneja el soft y cuales son los componentes del mismo. También se puede ver en la carga de información, cual es de carácter primordial y cual es información complementaria a la carga del proyecto.

De esta forma se justifica el dictado de un curso de capacitación a los futuros usuarios del software BAPIN II en los municipios seleccionados para la implementación del Banco de Proyectos de Inversión en el ámbito Municipal.

Informe de Actividades en el Curso de Capacitación a Municipios.

Como se expuso con anterioridad en los informes de avance, los días 23 y 24 de Febrero del corriente año se dictaron jornadas de capacitación a funcionarios municipales en busca de lograr una adecuada implementación del Banco Provincial de Proyectos de Inversión en el área Municipal de la Provincia. El curso tuvo lugar en la ciudad de Santa Fe, y para su dictado se utilizaron las instalaciones de la Dirección Provincial de Vivienda y Urbanismo; y las de la Dirección Provincial de Informática.

Los Municipios para los cuales fue diseñado el curso corresponden a los que firmaron el convenio de Adhesión, dentro del cual los mismos son:

- Municipalidad de Avellaneda,
- Municipalidad de Rafaela,
- Municipalidad de Reconquista,
- Municipalidad de Santa Fe,
- Municipalidad de San Lorenzo,
- Municipalidad de Santo Tomé,
- Municipalidad de Venado Tuerto.

Además de los municipios antes mencionados se extendió la invitación a la Municipalidad de Rosario, la cual respondió de forma positiva con la asistencia de 2 (dos) profesionales altamente idóneos en el área temática tratada.

Los objetivos que se buscaban alcanzar y que efectivamente fueron cumplimentados con el dictado de dicho curso se pueden identificar como los siguientes:

- Capacitación de los usuarios designados en los diferentes municipios en la "Evaluación de Proyectos de Inversión".
- Capacitación de los usuarios designados en los diferentes municipios en la utilización del Software a utilizar para la carga de proyectos de inversión en el BaPPI.

Adicionalmente se lograron una serie de objetivos secundarios que se pueden

describir de la siguiente forma. Se logro realizar la identificación de los usuarios correspondientes a cada una de las municipalidades, también una caracterización a los usuarios, detallando: las cualidades y calificación de los mismos, y se detectó la disponibilidad de recursos con cuenta cada una de las municipalidades para la implementación del banco;

Los contenidos que abarco el curso se pueden dividir en dos secciones. En primer lugar, se contemplo el marco teórico, que se creyó necesario para una buena utilización del Banco, y los temas fueron: Ciclo de vida del proyecto, Metodología de Marco Lógico, Monitoreos y evaluación de proyectos, e Indicadores económicos. En segundo lugar, se realizó la presentación del software BAPIN II v. 2.05, y la utilización del mismo por medio de un caso práctico que se expone en el anexo 1 de este informe.

Apoyo a la carga de prueba.

1. Condiciones generales en los municipios y la provincia.

Al momento de realizarse la carga inicial de los proyectos de inversión con los que cuentan los municipios se puede observar que la mayoría de los municipios seleccionados para esta prueba piloto, ha cumplimentado con todas las condiciones necesarias para lograr una adecuada ejecución del plan de tareas propuesto para la realización de este estudio.

2. Análisis del proceso de instalación en cada uno de los municipios que fueron capacitados.

Municipalidad de Avellaneda.

Como ya se expuso con anterioridad, la municipalidad de Avellaneda se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesión" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI).

En el mes de junio del corriente año se realizó una visita por parte de dos consultores del BaPPI al municipio de Avellaneda. En esta visita se logró un doble objetivo. En primer lugar se instaló el software BAPIN II en la computadora asignada por el municipio a tal fin. De forma que en la visita realizada por los consultores del BaPPI al municipio se realizó la carga inicial de un proyecto de inversión en el sistema a fin de que los usuarios designados en la repartición correspondiente puedan comenzar las actividades relacionadas con el Banco de Proyectos.

El equipamiento con que cuenta el Municipio de Avellaneda es de 1 (una) computadora con Windows XP, a disposición de los usuarios designados donde cada una de ellas cuenta con acceso a Internet, lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas. En la conectividad no se observaron fallas o falencias de equipamiento.

En la visita realizada a dicho municipio se mantuvieron reuniones con los diferentes

usuarios asignados a tal fin, con los nuevos y potenciales usuarios del sistema y con las autoridades correspondientes a las distintas áreas, que a entender del municipio serian quienes mas debían estar informados sobre el Banco Provincial de Proyectos de Inversión y de su implementación en los municipios de la provincia.

Municipalidad de Rafaela.

La municipalidad de Rafaela se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesión" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI).

En el Municipio de Rafaela se cuenta con las computadoras que sean necesarias para la instalación del software, las que estarán a disposición de los usuarios designados. Cada una de ellas cuenta con acceso a Internet, lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

En la visita que se realizo durante el mes de junio del corriente año al municipio de Rafaela de parte de dos consultores del BaPPI se lograron los objetivos buscados. En primer lugar se instalo el software BAPIN II en las computadoras asignadas por el municipio a tal fin. Dentro de la municipalidad se asignaron 2 computadoras a la carga de proyectos de inversión en el BaPPI. Si bien los usuarios designados y capacitados a la fecha en este municipio son tres, la carga va a ser realizada solo por dos de los mismos, quedando un usuario de control. A su vez el municipio planteo la necesidad de capacitar a un cuarto funcionario, lo cual se realizara a futuro en cualquier reedición de los cursos de capacitación realizados por los consultores del Banco Provincial de Proyectos de Inversión.

De forma que en la visita realizada por los consultores del BaPPI al municipio se realizo la carga inicial de un proyecto de inversión en el sistema a fin de que los usuarios designados en la repartición correspondiente puedan comenzar las actividades relacionadas con el Banco de Proyectos.

En la visita realizada al municipio de Rafaela se mantuvieron reuniones con los diferentes usuarios asignados a tal fin, con los nuevos y potenciales usuarios del sistema y con las autoridades correspondientes a las distintas áreas, que a entender del municipio serian quienes mas debían estar informados sobre el Banco Provincial

de Proyectos de Inversión y de su implementación en los municipios de la provincia.

Municipalidad de Reconquista.

La municipalidad de Reconquista se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesión" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI).

En el Municipio de Reconquista se cuenta con una serie de computadoras a disposición de los usuarios designados donde cada una de ellas cuenta con acceso a Internet (banda ancha), lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

En la visita que se realizó durante el mes de junio del corriente año al municipio de Reconquista por parte de los consultores del BaPPI se lograron los objetivos planteados originalmente. En primer lugar se instaló el software BAPIN II en las computadoras asignadas por el municipio a tal fin. Dentro de la municipalidad se asignaron 2 computadoras a la carga de proyectos de inversión en el BaPPI. Si bien los usuarios designados y capacitados a la fecha en este municipio era solo uno, la carga va a ser realizada por dos personas como mínimo, quedando un usuario de control. A su vez el municipio planteó la necesidad de capacitar a un segundo funcionario, lo cual se realizara a futuro en cualquier reedición de los cursos de capacitación realizados por los consultores del Banco Provincial de Proyectos de Inversión.

De forma que en la visita realizada por los consultores del BaPPI al municipio se realizó la carga inicial de un proyecto de inversión en el sistema a fin de que los usuarios designados en la repartición correspondiente puedan comenzar las actividades relacionadas con el Banco de Proyectos.

En la visita realizada al municipio de Reconquista se mantuvieron reuniones con los diferentes usuarios asignados a tal fin, con los nuevos y potenciales usuarios del sistema y con las autoridades correspondientes a las distintas áreas, Intendente y el Director Municipal de Obras Públicas, que a entender del municipio serían quienes más debían estar informados sobre el Banco Provincial de Proyectos de Inversión y de su implementación en los municipios de la provincia.

Municipalidad de San Lorenzo.

La municipalidad de San Lorenzo se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesión" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI).

En el Municipio de San Lorenzo se cuenta con las necesarias computadoras a disposición de los usuarios designados donde cada una de ellas cuenta con acceso a Internet, lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

En el Municipio de San Lorenzo no se encuentra instalado en la actualidad los el software BAPIN debido a la falta de conectividad con el servidor en donde se almacena la base de datos. Este problema tiene fecha tentativa de solución por lo cual esta previsto y acordado para la segunda quincena del mes de julio del corriente año.

De todas formas, este municipio no cumplió con los tiempos en los que se había previsto para la ejecución de la puesta en marcha del Banco Provincial de Proyectos de Inversión en el mismo, por lo que se prevé que las tareas se realizaran en una segunda etapa de municipios. Cabe aclarar que las tareas que no se cumplimentaron no fueron por falta de ejecución de trabajo por parte de los consultores sino que el Municipio, por tiempos propios, no pudo cumplimentar con las tareas necesarias para la correcta implementación del sistema en el mismo.

Municipalidad de Santa Fe.

La municipalidad de Santa Fe se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesión" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI).

En el Municipio de Santa Fe se cuenta con 2 computadoras e instalaciones de oficina correspondiente a tal efecto a disposición de los usuarios designados donde cada una de ellas cuenta con acceso a Internet, lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

En la asistencia que se realizo durante el mes de junio del corriente año al municipio

de Santa Fe por parte de los consultores del BaPPI se lograron los objetivos planteados originalmente. En primer lugar el Municipio cuenta con el software BAPIN II en las computadoras asignadas por el municipio a tal fin. Dentro de la municipalidad se asignó 1 computadoras a la carga de proyectos de inversión en el BaPPI. Si bien los usuarios designados y capacitados a la fecha en este municipio son 3, la carga va a ser realizada por dos personas, quedando un usuario de control. A su vez el municipio planteó la necesidad de capacitar a futuro a funcionarios adicionales, lo cual se puede realizar en cualquier reedición de los cursos de capacitación dictados por los consultores del BaPPI.

Por lo tanto el municipio de Santa Fe cuenta con todas las herramientas necesarias para correcta carga de los proyectos dentro del Banco Provincial de Proyectos y con la asistencia permanente de los consultores del BaPPI.

Municipalidad de Santo Tome.

La municipalidad de Santo Tome se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesión" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI).

En el Municipio de Santo Tome se cuenta con las computadoras necesarias a disposición de los usuarios designados donde cada una de ellas cuenta con acceso a Internet (banda ancha), lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

En la asistencia que se realizó durante el mes de junio del corriente año al municipio de Santo Tome por parte de los consultores del BaPPI se lograron los objetivos planteados originalmente. En primer lugar el Municipio cuenta con el software BAPIN II en las computadoras asignadas por el municipio a tal fin. Dentro de la municipalidad se asignó 1 computadoras a la carga de proyectos de inversión en el BaPPI. Los usuarios designados y capacitados a la fecha en este municipio son 2, la carga va a ser realizada por estas dos personas, siendo a su vez uno de estos usuarios de control. A su vez el municipio planteó la necesidad de capacitar a futuro a funcionarios adicionales, lo cual se puede realizar en cualquier reedición de los cursos de capacitación dictados por los consultores del Banco Provincial de

Proyectos de Inversión.

Por lo tanto el municipio de Santo Tome cuenta con todas las herramientas necesarias para correcta carga de los proyectos dentro del Banco Provincial de Proyectos y con la asistencia permanente de los consultores del BaPPI.

Municipalidad de Venado Tuerto.

La municipalidad de Venado Tuerto se encuentra dentro de los Municipios que poseen un contrato formal con la provincia al haber firmado el "Acta de Adhesión" de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI).

En el Municipio de Venado Tuerto se cuenta con 2 computadoras de uso compartido a disposición de los usuarios designados donde cada una de ellas cuenta con acceso a Internet, lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

En la asistencia que se realizó al municipio de Venado Tuerto por parte de los consultores del BaPPI se lograron los objetivos planteados originalmente. En primer lugar se proveyo al Municipio del software BAPIN II en las computadoras asignadas por el municipio a tal fin. Dentro de la municipalidad se asignó 1 computadoras a la carga de proyectos de inversión en el BaPPI. Si bien los usuarios designados y capacitados a la fecha en este municipio es 1, la carga va a ser realizada por dos personas, quedando un usuario de control. A su vez el municipio planteo la necesidad de capacitar a futuro a funcionarios adicionales, lo cual se puede realizar en cualquier reedición de los cursos de capacitación dictados por los consultores del Banco Provincial de Proyectos de Inversión.

Por lo tanto el municipio de Venado Tuerto cuenta con todas las herramientas necesarias para correcta carga de los proyectos dentro del Banco Provincial de Proyectos y con la asistencia permanente de los consultores del BaPPI.

Municipalidad de Rosario.

La municipalidad de Rosario se encuentra dentro de los Municipios que no poseen un contrato formal con la provincia, lo que corresponde a la firma del "Acta de

Adhesión” de los municipios al Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI). El equipamiento con que cuenta el Municipio de Avellaneda es de 1 (una) computadoras con Windows XP, a disposición de los usuarios designados donde cada una de ellas cuenta con acceso a Internet, lo que hace que en este municipio no existan falencias de equipamiento detectadas.

En el Municipio de Rosario no se encuentra instalado en la actualidad los el software BAPIN debido a la falta de conectividad con el servidor en donde se almacena la base de datos. Este problema tiene fecha tentativa de solución por lo cual esta previsto y acordado para la segunda quincena del mes de mayo del corriente año.

Este municipio pudo cumplir parcialmente con los tiempos en los que se había previsto para la ejecución de la puesta en marcha del Banco Provincial de Proyectos de Inversión en el mismo, por lo que se prevé que las tareas se realizaran en una segunda etapa de municipios. Cabe aclarar que las tareas que no se cumplimentaron no fueron por falta de ejecución de trabajo por parte de los consultores sino que el Municipio, por tiempos propios, no pudo cumplimentar con las tareas necesarias para la correcta implementación del sistema en el mismo.

3. Traslado del Servidor que administra la base de datos.

Se mantienen los contactos con funcionarios de la DPI (Dirección Provincial de Informática) a los efectos de concretar el traslado del Servidor y solucionar el problema de conectividad que presentan los Municipios y algunos organismos provinciales que no se encuentran conectados con la red interna.

Se están realizando pruebas necesarias previas al traslado del servidor desde la Dirección Provincial de Informática para luego concretar el mismo.

Desde la Oficina del BaPPI se realiza el seguimiento, diario, de los avances y se trata de encontrar soluciones a las dificultades que se presentan.

Si bien la fecha estimada para el traslado definitivo del servidor era durante la 2º quincena de Junio del 2006 a la actualidad no se ha podido concretar el mismo, por lo que existe una lógica demora en las actividades que deberían estar finalizadas a este momento. De todas formas los retrasos fueron minimizados a fin de no generar mayores inconvenientes para la gestión de las actividades a realizar.

Asistencia técnica permanente.

1. Reedición de los cursos de capacitación de usuarios.

Se realizaron a lo largo del primer semestre del corriente año una serie de cursos de capacitación, los cuales tuvieron como fecha de inicio los días 23 y 24 de febrero y durante los meses siguientes se efectuaron reediciones del mismo con el fin de instruir no solo a nuevos usuarios municipales, sino también a los usuarios que se encuentran en los organismos provinciales. De esta forma se logro incrementar fuertemente la cantidad de usuarios registrados en el sistema, tanto de organismos como de municipios.

La ultima edición del curso que al momento del informe esta planificada es para la fecha del 6 y 7 de julio del corriente. En este se contara no solo con la asistencia de usuarios a capacitar y recapacitar de organismos provinciales, sino que los municipios de Avellaneda, Rafaela y Reconquista harán uso del mismo enviando a nuevos usuarios para capacitar en la carga de proyectos de inversión. Se observa de esta manera un incremento en los niveles de capacitación de los usuarios del sistema y un marcado y mayor compromiso de parte de las reparticiones municipales para con la implementación del Banco Provincial de Proyectos de Inversión en los municipios de la Provincia de Santa Fe.

2. Revisión del Programa del Curso de Capacitación.

Se continuó con las tareas de capacitación para usuarios del BaPPI (Formulación y Evaluación de Proyectos y carga de los mismos en el Sistema del BAPIN II versión 2.05.) se revisaron los contenidos incluidos en el cursos y de desarrolló un nuevo ejemplo (que queda expuesto en el anexo 1) que será utilizado en la práctica tanto de MML como en la posterior carga al Software.

El próximo curso, destinado a Organismos Usuarios del BaPPI, se dictará el próximo 6 y 7 de Julio contando con las siguientes características:

Primer día:

- Lugar de realización: Dirección de Recursos Humanos de la Provincia sita en calle San Martín 1407 – Aula A.
- De 7:30 a 13:30 Hs se dictarán los Módulos I a V

Segundo día:

- Lugar de realización: Dirección Provincial de Informática sito en calle San Martín 2466 – Primer Piso.
- De 7:30 a 13:30 Hs se desarrollará el Modulo VI.

Contenidos del curso.

Modulo I.

- Introducción.
- Sistema Nacional de inversión Pública.
- Ley 24.354
- Sistema Provincial de Inversión Pública.
- Ley 12.510
- Importancia de la Ley.
- Objetivos de la Ley.
- Alcance de la Ley.

Modulo II. Primera parte teórica.

- Introducción.
- Análisis de involucrados.
- Árbol de problemas.
- Árbol de objetivos.

Modulo III. Segunda parte teórica.

- Matriz de Marco Lógico.
- Indicadores. Definiciones y atributos. Formulación. Evaluación de utilidad de los mismos.
- Medios de verificación.
- Supuestos.

Modulo IV. Anexo de contenidos auxiliares.

-Indicadores económicos. VAN, Valor Actual Neto. TIR, Tasa Interna de Retorno. CmeL, Costo Medio de Largo Plazo.

-Ciclo de vida del proyecto.

-Monitoreo y evaluación.

Modulo V. Primera parte práctica.

-Presentación del software BAPIN II a los futuros usuarios del mismo.

-Análisis de caso práctico de un ejemplo de MML que se encuentre en la bibliografía.

-Carga del ejemplo seleccionado en el software BAPIN II.

3. Visitas planificadas a Municipios y Organismos Provinciales.

A la fecha de realización del presente informe ya se encontraban planificadas una serie de visitas a los diferentes municipios y organismos de la Provincia de Santa Fe. Para la ejecución de estas se hace necesario que exista un compromiso de parte de los destinatarios de las mismas, ya que de no contar con la aprobación del Municipio o de los Organismos, los consultores no se pueden hacer en el lugar.

Durante los meses de mayo y junio se realizaron entrevistas y visitas en los diferentes organismos y Municipios que se exponen a continuación.

- Municipalidad de Avellaneda.
- Municipalidad de Rafaela.
- Municipalidad de Reconquista.
- Municipalidad de Santa Fe.
- Servicio de Información Territorial y Catastro.
- Asuntos Internos.
- Dirección General de Administración.

- Subsecretaria de Ciencia Tecnología e Innovación.

Para las primeras semanas de julio se encuentran planificadas nuevas visitas a reparticiones tales como.

- Municipalidad de Santa Fe.
- Municipalidad de Santo Tome.
- Municipalidad de Venado Tuerto.
- Municipalidad de Rafaela.

4. Identificación de usuarios y depuración de las bases de datos.

Se creó una base de datos con información de los usuarios identificados completando todos los datos necesarios para establecer un contacto fluido y permanente con éstos y de esta manera mejorar la retroalimentación del banco de proyectos tanto a nivel municipal como con los organismos provinciales que se encuentran como usuarios del sistema.

Se mantiene el contacto con los Municipios adheridos al Banco de Proyectos tanto en aquellos que firmaron el convenio de adhesión con la provincia como también con el Municipio de Rosario que a la actualidad no firmo dicho documento con el Gobierno de la Provincia de Santa Fe.

Se remitió a los mismos el formulario de Alta de Usuarios con el fin de que en cada uno se realice la designación de usuarios responsables de carga y/o control del banco de Proyectos.

Durante el mes de Junio no se han cargado nuevos proyectos. Se procedió a revisar los proyectos ya ingresados con el objetivo de mejorar la calidad de la información ingresada.

5. Mejoramiento del CD del BaPPI.

Tal como fue expuesto en el segundo informe parcial, con el objetivo de lograr una mejor comprensión e interpretación de la utilización del software utilizado en la

carga de proyectos de inversión, tanto a nivel municipal como provincial, se generó un CD para entregar a los asistentes de los cursos dictados y a los organismos usuarios en el cual se compila toda la información referente al Banco de Proyectos:

- Marco Legal
- Software de instalación.
- Manual del Usuario y Guía rápida del sistema.
- Material del curso.
- Material bibliográfico referido al tema.
- Tutorial.

Este CD fue modificado y mejorado en cuanto a la forma en la cual se organiza la información en sus partes. De esta forma se logra una mejor comprensión de la carga de proyectos de inversión a través de un tutorial de carga mejorado y una interfaz más ágil entre las diferentes carpetas del soporte.

Redacción de manuales de Procesos y Procedimientos.

Respecto de este punto del informe debe decirse que la elaboración de los manuales se realizó en conjunto con el personal de la SPIFE abocado a la implementación del proceso de calidad dentro de dicha repartición. El manual en su versión final no difiere de la versión presentada en el segundo informe de avance en el mes de mayo del corriente año.

De forma que a continuación se expone el mismo a los fines de que se puedan observar los procesos y procedimientos determinados para el Banco Provincial de Proyectos de Inversión, el cual funciona dentro de la Subsecretaría de Proyectos de Inversión y Financiamiento Externo del Ministerio de Hacienda de la Provincia de Santa Fe.

Descripción Teórica.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Utilidad

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del

personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

- Interviene en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Conformación Del Manual

- identificación
- índice o contenido
- prólogo y/o introducción
- objetivos de los procedimientos
- áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos
- responsables
- políticas o normas de operación
- concepto
- procedimiento
- formulario de impresos.
- diagramas de flujo.
- glosario de términos.

Diseño del proyecto.

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

Manual de Procedimientos.

Es importante realizar la aclaración de que lo que se presenta es una versión preliminar del manual de procedimientos del BaPPI, el cual se está construyendo en forma articulada con el proyecto de calidad que se está llevando a cabo con el financiamiento del CFI en las oficinas de la SPIFE. El mismo se encuentra en los anexos que se presentan en el informe. Este manual se configura de la siguiente forma.

Objeto:

Implementar un sistema de información instrumentado, administrado y mantenido por Spife para registrar proyectos de inversión identificados en cada jurisdicción, entes, organismos, municipios y comunas y seleccionados como viables, susceptibles de ser financiados con recursos del presupuesto provincial, nacional o municipal o créditos externos, previamente evaluados técnica, económica y ecológicamente.

Cliente:

Organismos, municipios y comunas. Autoridades responsables de tomar decisiones de inversión. Cliente final: Comunidad en tanto se busca la mayor transparencia y eficiencia en el uso de los recursos.

Entradas:

Proyectos que afecten directa o indirectamente al patrimonio público provincial, municipal o comunal, con repercusión presupuestaria, presente o futura, cierta o contingente. (Conjunto de información adecuado a los parámetros que el sistema Bapin solicita) (Actualmente los usuarios conectados a la red son los organismos provinciales)

Salidas:

Reportes de proyectos existentes por organismos, finalidad, función, fuente de financiamiento, localización geográfica, por plan de inversión.

Alcance: Administración provincial, 7 municipios por ahora (Santa Fe, Santo Tomé, Rafaela, Reconquista, Avellaneda, Venado Tuerto y San Lorenzo).

Proceso:

Identificación y habilitación de usuarios. Capacitación en forma general o a grupos específicos en formulación y evaluación de proyectos y en el funcionamiento del sistema Instalación del software en el organismo o municipio. Asistencia permanente. Monitoreo permanente de la información cargada para verificar coherencia de la misma, contenidos mínimos. Cuando aparece información incompleta o incorrecta comunicación con el usuario (Habilitado en el organismo para cargar información, responsable) para subsanar el problema. Generación de reportes (Impresos). Se está implementando un sistema de reportes electrónicos sistematizados para cada organismo para generar un contacto permanente con los clientes y en página Web de la provincia.

Tareas adicionales realizadas.

1. Capacitación a usuarios de control.

Se realizaron reuniones y charlas específicas en los municipios analizados con funcionarios tales como Intendentes, Secretarios y Directores de forma de informar de parte de los propios consultores del BaPPI la particularidades del sistema que se iba a implementar. De esta forma los funcionario adquieren un conocimiento que les permite realizar un control adecuado sobre las tareas que luego realicen quienes fueron designados como los encargados de utilizar el sistema y cargar los proyectos de inversión del municipio.

2. Reediciones de los cursos de capacitación.

Se efectivizo un cronograma de cursos a dictar a lo largo de lo que resta del año 2006. Estos son para usuario de entrada al sistema, osea aquellos usuarios que no tienen experiencia en la carga de proyectos de inversión, ni en la utilización del software BAPIN.

3. Nuevos cursos de capacitación.

De forma adicional a los ya dictados cursos se desarrollaron nuevos cursos de capacitación tendientes a mejorar los conocimientos de los usuarios que ya hayan realizado el primer curso que ofrece la oficina del BaPPI. Estos cursos pueden ser tomados tanto por usuarios y funcionarios a nivel municipal como de repartición provincial.

4 Anexos.

Anexo 1.

Caso Práctico

RESUMEN PROYECTO

1. Denominación del Proyecto: "Mejoramiento Vial Ciudad de Palmira."

2. Descripción del Proyecto: Se trata de un Proyecto Vial que consiste en la pavimentación de 30 cuadras del radio urbano de la Ciudad de Palmira.

3. Entes Participantes:

<i>Programa:</i>	Programa de Desarrollo Institucional e Inversiones Sociales Municipales – PRODISM – Préstamo BID 830/OC 932/SF AR
<i>Financiamiento:</i>	Banco Interamericano de desarrollo – BID -
<i>Ente Solicitante:</i>	Municipalidad de Palmira
<i>Organismo ejecutor y operador:</i>	Dirección General de Obras Viales – Secretaria de Obras Públicas de la Municipalidad de Palmira
<i>Garante:</i>	Gobierno de la Provincia de Santa Fe

4. Objetivos y beneficiarios del Proyecto:

El objetivo perseguido por la Municipalidad de Palmira con este Proyecto es mantener y mejorar la transitabilidad vehicular y peatonal en el área de influencia del Proyecto en forma independiente de las inclemencias climáticas, integrándola a la trama urbana consolidada mediante la ejecución de la pavimentación de treinta cuadras pertenecientes a la red urbana; lo cual mejorará indudablemente la calidad de vida de los beneficiarios directos del Proyecto y de la comunidad en general.

Los beneficios de esta obra se pueden resumir en los siguientes:

- Lograr la transitabilidad vehicular permanente, disminuyendo la peligrosidad del tránsito en días de lluvia y posteriores.
- Disminuir los gastos de mantenimiento y conservación, racionalizando el uso de los recursos financieros del Municipio.
- Mejorar del tránsito peatonal.
- Eliminar rápidamente la acumulación de agua de lluvia, mediante cordones cuneta.

Estos beneficios comprenden particularmente a los frentistas. El resto de la comunidad de Palmira es beneficiaria indirecta del Proyecto, al incluirse las cuadras a pavimentar dentro de la red urbana consolidada.

En la zona a pavimentar se encuentran un total de 288 frentistas beneficiarios directos del Proyecto. Mientras que es beneficiaria indirecta a totalidad de la población de Palmira, aproximadamente 4.500 personas.

5. Descripción Técnica de las obras a realizar:

- a. Compactación y nivelación de subrasante de 30 cuadras, ejecución de base calcárea en un ancho promedio de 8,60 metros y un espesor de 22 cm.
- b. Riego de imprimación de la base calcárea, posteriormente carpeta asfáltica en frío en un espesor de 0,04 m y un ancho promedio de 8,20 m.
- c. Ejecución de cordón integral en 15 cm x 15 cm.

6. Localización del Proyecto

La ciudad de Palmira se encuentra ubicada a aproximadamente 90 Kms. al Noreste de la ciudad de Santa Fe, capital de la Provincia y cabecera del Departamento La Capital.

Las obras a ejecutar se encuentran localizadas en la planta urbana de la ciudad de Palmira, según se muestra en el croquis adjunto.

7. Plazo de Ejecución.

12 meses

8. Costos Directos y Costos Totales:

El costo total del Proyecto se expone en el cuadro siguiente, desagregado por categorías de Inversión:

Categoría de Inversión	Monto \$	Porcentaje (%)
1- Ingeniería y Administración	11.430	3%
2- Costos Directos de Obras	324.249	80%
3- Impuestos	66.330	16%
4- Imprevistos de Obra - 1 % de 2+3	3.906	1%
Costo Totales	405.915	100%

9. Estructura de Financiamiento

Categoría de Inversión	Monto Total \$	Financiamiento %		Financiamiento \$		
		Programa	Municipio	Programa	Municipio	Total
1- Ingeniería y Administración	11.430	90%	10%	10.287	1.143	11.430
2- Costos Directos de Obras	324.249	90%	10%	291.824	32.425	324.249
3- Impuestos	66.330	90%	10%	59.697	6.633	66.330
4- Imprevistos de Obra - 1 % de 2+3	3.906	90%	10%	3.515	391	3.906
Costos Totales	405.915			365.323	40.592	405.915

10. Plazos y condiciones de amortización

- Tasa de Interés: 10 % anual.
- Fecha de Inicio: Septiembre 2.006
- Plazo de ejecución: 12 meses
- Plazo de amortización: 11 años.
- Plazo y formas de devolución: Cuota semestrales pagaderas en Abril y Octubre de cada año.
- Cálculo de la amortización: Sistema francés

11. Mantenimiento de las Obras:

Estará a cargo del Municipio de Palmira, el que cuenta con equipamiento propio y personal capacitado para la realización de dichas tareas.

12. Mecanismos de recuperación de las obras:

Se prevé la aplicación de una tasa de Contribución por Mejoras a cargo de los frentistas beneficiarios directos del Proyecto.

13. Resultado de la evaluación financiera

La ejecución del proyecto, de acuerdo con sus costos, el financiamiento previsto; los planes de recupero, las modificaciones esperadas en los costos de mantenimiento de la red vial producirá un resultado - financiero que impactará en las finanzas del Municipio que calculado mediante el **Valor Actual Neto** (tasa de referencia: 10%) de todas las modificaciones que implica el proyecto es de **\$130.714**.

A su vez, en el caso variaciones en la cobrabilidad de la Tasa de Contribución por Mejoras, este resultado varía de acuerdo con el siguiente Cuadro:

Cobrabilidad T.C.M.	V.A.N. (10%)
De referencia (100%)	\$130.714
Hipótesis 1 (90%)	\$93.296
Hipótesis 2 (80%)	\$55.879
Hipótesis 3 (70%)	\$18.461

Puede notarse que eventuales reducciones significativas de las cobranzas no alteran el signo positivo de los resultados.

14. Resultado de la evaluación económica:

A fin de estimar la razonabilidad económica del proyecto se consideraron beneficios y costos asociados. En relación con los beneficios, se procedió a calcular su Valor Actual Neto, entendidos aquellos como la serie anual del valor de la DAP del conjunto de los Beneficiarios de acuerdo al valor obtenido en el punto anterior. El V.A.N. de los costos, por su parte, se obtiene de la alternativa seleccionada en el análisis técnico (asfalto en frío).

Los resultados obtenidos se exponen en el cuadro siguiente:

Indicador	Valor	Condición
VAN (12%) del Beneficio (DAP a Pcio de Cta)	482.109	
VAN (12%) de Costo de Inversión. y Mantenimiento	241.360	
VAN (12%) del Beneficio Neto	240.748	mayor a 1
Tasa Interna de Retorno	32%	mayor a 12%
Relación Beneficio/Costos	2	mayor a 1

Anexo 2.

CONVENIO CON MUNICIPIOS

VISTO:

Visto el la ley nacional 12.510 y el decreto 0469/04 por el cual se propicia la implementación del Sistema Provincial de Inversión Pública y la creación del Banco Provincial de Proyectos de Inversión; y

CONSIDERANDO:

Que resulta necesario instrumentar dentro del Sistema Provincial de Inversión Pública los proyectos de inversión municipales adecuadamente formulados y justificados por sus efectos sociales, productivos y ecológicos.

Que se hace indispensable, para ello que el Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI) se implemente en el ámbito municipales como sistema de información que reúna y mantenga actualizados todos los proyectos de Inversión que afecten en forma directa o indirecta el patrimonio público provincial y municipal.

Que el mencionado Banco de Proyectos de Inversión Pública permite aportar información integrada sobre proyectos de inversión física y social, abarcando la totalidad del ciclo de vida de los proyectos, viabilizar la evaluación ex ante, concomitante y ex post de cada inversión, brindar información sobre programas, subprogramas, proyectos y actividades e incorporar los programas con organismos internacionales de crédito.

Que corresponde la designación de la Unidad Rectora Central del Sistema de Inversión Pública, así como la designación de funciones y competencias. Que desde el punto de vista operativo, a efectos de descentralizar la carga de datos y permitir que los mismos se incorporen al Sistema en el lugar en que se generan, es necesaria la creación de las oficinas sectoriales, encargadas de la gestión de los

proyectos de inversión pública de cada jurisdicción o entidad del sector público municipal.

Que a los efectos de establecer y elaborar, las metodologías, indicadores y criterios de decisión a utilizar en la formulación de programas y proyectos de inversión pública, resulta necesaria la creación de una comisión especial formada por los Secretarías que administran mayor cantidad de proyectos de inversión.

Que corresponde en consecuencia el dictado de la normativa a efectos de implementar en el ámbito municipal el Sistema de Inversión Pública.

EL INTENDENTE MUNICIPAL

DECRETA

ARTÍCULO 1º: Incorpórese en el ámbito Municipal las normas establecidas en el Sistema Provincial de Inversión Pública (SPIP). Este sistema comprenderá el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos necesarios para la gestión de las actividades de pre-inversión y la formulación de los Planes anuales de Inversión Pública Municipal y abarcará todo el ciclo de los proyectos de inversión, en sus etapas de preinversión, inversión, operación y evaluación posterior.

ARTÍCULO 2º: Tómese al Banco Provincial de Proyectos de Inversión (BaPPI) como sistema de información que reúna y mantenga actualizados los proyectos de inversión identificados por las Unidades Sectoriales de las distintas jurisdicciones, entes y municipios, en el marco del Sistema Provincial de Inversión Pública (SPIP). Al respecto se entiende por inversión pública la aplicación racional y eficiente de recursos públicos destinada a mantener, ampliar, modernizar o reconstruir la capacidad productora de bienes y servicios con el fin de incrementar el patrimonio y mejorar la calidad de la gestión pública.

ARTÍCULO 3º: Están sujetos a las disposiciones de la presente decreto todos los proyectos de inversión de los organismos integrantes de la Administración Municipal, sí como de las organizaciones privadas o públicas que requieran para su realización subsidios, transferencias, aportes, avales, créditos o cualquier tipo de intervención, que afecte en forma directa o indirecta al patrimonio público municipal, con repercusión presupuestaria presente o futura, cierta o contingente.

ARTÍCULO 4º: Las oficinas sectoriales, encargadas de la gestión de los proyectos de inversión pública de cada secretaria o entidad del sector público municipal, tendrán las siguientes funciones:

- a) Identificar, formular y evaluar los proyectos de inversión pública que sean propios de su área, de acuerdo a los lineamientos y metodologías elaborados por la comisión creada al efecto y las disposiciones específicas del organismo de su pertenencia;
- b) Identificar, registrar y mantener actualizados los proyectos incluidos en el banco de proyectos de inversión pública en lo concerniente a su área;
- c) Efectuar el control físico-financiero de la ejecución de los proyectos hasta su conclusión y puesta en operación.
- d) Realizar la evaluación posterior de los proyectos de inversión, en conjunto con la Unidad Rectora Central.
- e) Participar en conjunto con la Unidad Rectora Central en las actividades de evaluación de los Proyectos de su secretaria.

ARTÍCULO 5º: Asúmase a la Subsecretaría de Proyectos de Inversión y Financiamiento Externo dependiente del Ministerio de Hacienda y Finanzas, como Unidad Rectora Central del Sistema Provincial de Inversión Pública.

ARTÍCULO 6º: Créase una comisión integrada por un representante de la Unidad Rectora Central y un representante de cada una de las Secretarías de Gobierno Cultura y Patrimonio, de Hacienda y Recursos Humanos, de Obras Publicas, de Servicios Públicos, de Asuntos Hídricos, de la Producción, de Promoción Comunitaria y de Planeamiento Urbano que tendrá como cometido establecer y

elaborar sobre la base de las políticas municipales y sectoriales, según criterios general e internacionalmente aceptados, las metodologías, indicadores y criterios de decisión a utilizar en la formulación de programas y proyectos de inversión pública, en todas sus etapas.

ARTÍCULO 7º: Todo proyecto de inversión pública, cuyo costo sea superior a Pesos trescientos mil (\$ 300.000), independientemente de su fuente de financiamiento, que se incluya en el proyecto de ordenanza de presupuesto municipal de cada año, deberá estar identificado, formulado y evaluado por la Oficina Sectorial y registrado y evaluado en el Banco Provincial de Proyectos de Inversión, de acuerdo con los lineamientos y metodologías a que hace referencia el artículo 6º inciso a) del presente decreto.

ARTÍCULO 8º: Regístrese, comuníquese y archívese.