

ANEXO I

Manual de Operaciones de la Unidad de Inversión

VERSIÓN N° 1.0

MARZO 2018

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	Pág.03
1.1 Finalidad	Pág. 03
1.2 Alcance	Pág. 04
1.3 Actualización	Pág. 04
1.4 Base Legal y/o Administrativa	Pág. 04
1.5 Responsabilidad	Pág. 05
2. OBJETIVO Y FUNCIONES GENERALES DE LA UNIDAD DE INVERSIÓN	Pág. 05
2.1 Objetivo	Pág. 05
2.2 Funciones	Pág. 05
2.3 Enfoque de gestión	Pág. 07
3. ESTRUCTURA ORGÁNICA	Pág. 08
3.1 Organigrama	Pág. 08
3.2 Perfiles de puestos	Pág. 09
4. OPERACIONES	Pág. 13
4.1 Procedimiento para Elaboración de Ideas Proyecto PE.01	Pág. 13
4.2 Procedimiento para Formulación de Proyecto PE.02	Pág. 17
5. ANEXOS	Pág. 22
5.1 Formulario Idea Proyecto ADIFLAR F01	Pág. 22
5.2 Formulario Documento de Proyecto ADIFLAR F02	Pág. 25
6. GLOSARIO DE TERMINOS	Pág. 31

1 INTRODUCCIÓN

En el marco de políticas de desarrollo regional y de convenios de financiamiento internacionales suscritos con distintos Organismos Nacionales, Internacionales y/o multilaterales de Créditos, la Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de La Rioja, (ADIFLaR), a través de su Unidad de Inversión actuará de Organismo Formador de proyectos, brindando asistencia técnica para analizar y traducir demandas estratégicas de la Provincia en proyectos concretos, adecuadamente formulados para presentarse ante sus potenciales organismos financiadores, tanto nacionales como internacionales.

Se trabajará en conjunto con las otras dos Unidades Técnicas de la Agencia, para la identificación, gestión, captación y canalización, mediante proyectos y programas específicos, de los recursos provenientes de las fuentes de financiamiento nacional e internacional y/o multilateral, dirigidas al desarrollo sostenible, aplicando para ello las normas y procedimientos de los estándares nacionales e internacionales para la formulación y administración de proyectos.

El presente documento recoge experiencias y buenas prácticas en formulación de proyectos públicos y privados, tendientes a potenciar el acceso a financiamiento externo para su efectiva implementación.

Este documento presenta los procesos operativos de la Unidad de Inversión de ADIFLAR, a nivel de procedimientos y formularios de modo de aceptar su funcionamiento interno y su articulación con los diversos actores externos.

El presente manual se encuentra dirigido tanto al sector público como privado de la Provincia de La Rioja, vinculado o interesado en la formulación de proyectos para su presentación a organismos financiadores tanto nacionales como internacionales.

1.1 Finalidad

El manual de operaciones es un instrumento de gestión cuyo objeto consiste en describir las funciones y procedimientos de la Unidad de Inversión (UI), organizando la interacción de los diversos actores involucrados, de modo de contribuir a traducir las iniciativas estratégicas de la Provincia de La Rioja en

proyectos adecuadamente formulados para la obtención de financiamiento proveniente de recursos nacionales y/o internacionales.

1.2 Alcance

El presente documento, describe las funciones y procedimientos de la Unidad de Inversión en relación a los siguientes procesos:

- a) Elaboración de Ideas Proyecto
- b) Formulación de Proyectos

Las funciones y procedimientos contenidos en este manual deberán ser cumplidas por todos los trabajadores que integren la Unidad de Inversión, como así también por el personal de la Agencia y actores externos a la misma que se encuentren vinculados con su accionar, principalmente en lo que respecta a la formulación de los proyectos asignados.

Asimismo, se relaciona y articula con los manuales de operaciones de la Unidad de Financiamiento y la Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos.

1.3 Actualización

El presente manual de operaciones será actualizado cuando se produzcan cambios o modificaciones en los procesos o procedimientos internos de la Unidad de Inversión o si se producen modificaciones en el reglamento de organización y funciones de la ADIFLaR o cuando existan normativas relacionadas que así lo ameriten.

1.4 Base Legal y/o Administrativa

El marco legal surge del Decreto PEP N°272, de fecha 08 de marzo de 2016, que crea la Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de la Provincia de La Rioja – ADIFLaR.

1.5 Responsabilidad

El Director General de la Unidad de Inversión es responsable de las funciones que se realizan en la unidad orgánica a su cargo.

Para asegurar el cumplimiento de las funciones establecidas en el presente manual, el Director General de la presente unidad orgánica deberá indicar al personal a su cargo, por escrito y en forma detallada, las funciones que le corresponden de acuerdo al cargo específico que desempeña.

2 OBJETIVO Y FUNCIONES GENERALES DE LA UNIDAD DE INVERSIÓN

2.1 Objetivo

Contribuir a la adecuada formulación de los proyectos estratégicos de la Agencia, acorde a los requerimientos de los organismos seleccionados como potenciales financiadores de los mismos.

2.2 Funciones

- a) Consultar al Director Ejecutivo de la ADIFLaR sobre las prioridades para la atención de la demanda de formulación de proyectos estratégicos del Banco de Proyectos.
- b) Brindar asistencia para la elaboración del documento Idea Proyecto a cada uno de los proyectos definidos como estratégicos y priorizados por el Director Ejecutivo de la Agencia.
- c) Solicitar a la Unidad de Financiamiento que investigue y seleccione las oportunidades de financiamiento existentes para las Idea Proyecto priorizadas. La Unidad de Financiamiento contactará a los potenciales financiadores de modo de obtener el visto bueno de los mismos para proceder a la formulación y presentación de los proyectos.

- d) Solicitar a la Unidad de Financiamiento los requerimientos y formularios necesarios para la formulación de los proyectos acorde a los lineamientos establecidos por los potenciales organismos financiadores de los mismos, quienes dieron el visto bueno para la presentación del proyecto.
- e) Definir un cronograma de formulación de proyectos según prioridades y oportunidades de financiamiento vigentes, definiendo responsables de formulación y fechas límite para ello.
- f) Formular y/o asesorar sobre la formulación de proyectos acorde a los lineamientos de los potenciales organismos financiadores de los mismos y al cronograma definido para ello. Se solicitará la información necesaria al área de la cual proviene la demanda del proyecto y demás actores involucrados en el mismo.
- g) Asimismo, la Unidad de Inversión podrá solicitar en forma *ad hoc* el apoyo de personal técnico para colaborar en la formulación y evaluación técnica de los proyectos. Se proporcionará un informe al Director Ejecutivo de la Agencia sobre los proyectos que reciban una evaluación técnica desfavorable.
- h) Enviar a la Unidad de Financiamiento la documentación necesaria para la presentación de los proyectos (Idea Proyecto, Documento de Proyecto, etc.) ante el potencial organismo financiador.
- i) Realizar los ajustes solicitados a los proyectos por parte de los potenciales organismos financiadores, según lo informado por la Unidad de Financiamiento.
- j) Enviar los proyectos modificados a la Unidad de Financiamiento para su presentación a los potenciales organismos financiadores.
- k) Elaborar la planificación física y presupuestaria de la Unidad de Inversión acorde al Plan Operativo Anual de la Agencia, y someterlo a consideración del Director Ejecutivo para su aprobación.
- l) Ejecutar la planificación aprobada, mediante la asistencia/asesoramiento para la elaboración de ideas proyecto, la formulación de los proyectos

estratégicos susceptibles de financiamiento externo, y demás actividades asignadas por el Director Ejecutivo de la ADIFLaR.

- m) Mantener informado al Director Ejecutivo y áreas involucradas, sobre el estado de elaboración de ideas proyecto y documentos de proyectos., como así también sobre el nivel de avance de toda la planificación aprobada para la Unidad de Inversión.
- n) Diseñar el formulario Idea Proyecto y Documento de Proyecto de la Agencia, y demás instructivos necesarios para el adecuado funcionamiento de la Unidad de Inversión, como así también encargarse de las modificaciones o excepciones que requiera el mismo.
- o) Cumplir las políticas, lineamientos y disposiciones normativas pertinentes y establecidas en las leyes vigentes que rigen la actuación de la institución y las normas internas dispuestas por la Dirección de la Agencia, Comité Ejecutivo o Consejo de Administración.
- p) Gestionar, ordenar y administrar los recursos disponibles por la Unidad de Inversión en conformidad con las prioridades asignadas por la Dirección de la Agencia, Comité Ejecutivo o Consejo de Administración atendiendo a los principios de eficacia, eficiencia y transparencia.

2.3 Enfoque de gestión

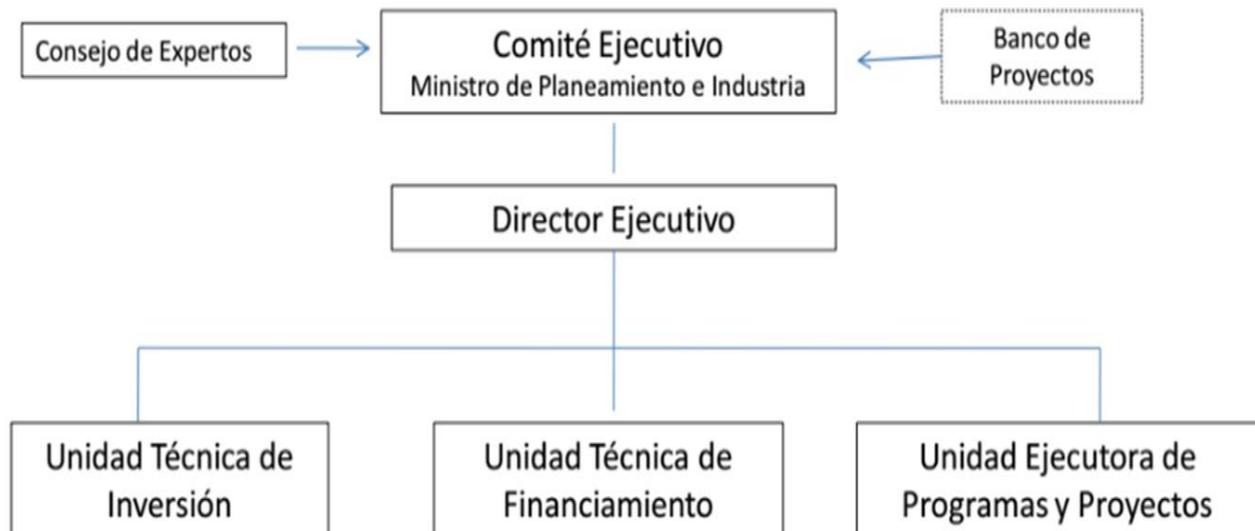
La Unidad de Inversión desarrolla sus funciones en el marco de un enfoque de gestión basado en los siguientes pilares:

- Colaboración y articulación para la satisfacción de las necesidades del cliente interno y externo de la Agencia, por medio del aseguramiento de la calidad de sus servicios y el fortalecimiento de sus recursos humanos.
- Adaptabilidad al entorno socioeconómico, cultural, geográfico y tecnológico, que contribuya al cumplimiento de la misión y visión de la Agencia, impulsando el desarrollo armónico y sustentable de la Provincia de La Rioja.

- Mejora continuade sus procesos internos y de interacción con actores externos, de modo de optimizar el funcionamiento de la Unidad de Inversión y el logro de sus objetivos organizacionales.

3 ESTRUCTURA ORGÁNICA

3.1 Organigrama



La Unidad de Inversión depende de la Dirección Ejecutiva de ADIFLaR, encontrándose preliminarmente conformada por un Director General y un equipo de Analistas de proyecto a su cargo. La cantidad de analistas dependerá de la naturaleza y volumen de operaciones de la Agencia.

3.2 Perfiles depuestos

En el marco de la Unidad de Inversión, los perfiles de puestos que a continuación se detallan, identifican la dependencia jerárquica, las principales funciones y los requisitos mínimos que deben cumplir las personas responsables de cada uno.

Título del puesto: **Director General de la Unidad de Inversión**

Ubicación: Unidad de Inversión

Puesto del que depende jerárquicamente: Director Ejecutivo de ADIFLaR

Puestos que supervisa directamente: Analistas de proyectos

Misión:

Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de la Unidad de Inversión, relacionadas con la formulación de Proyectos para contribuir al acceso de financiamiento y al cumplimiento de los objetivos de los mismos, velando por la adecuada interacción con los actores internos y externos de la Agencia involucrados y/o interesados en los proyectos.

Funciones específicas:

1. Consultar al Director Ejecutivo de la ADIFLaR sobre las prioridades para la atención de la demanda de formulación de proyectos estratégicos del Banco de Proyectos.
2. Coordinar la asistencia para la elaboración del documento Idea Proyecto a cada uno de los proyectos definidos como estratégicos y priorizados por el Director Ejecutivo de la Agencia.
3. Solicitar a la Unidad de Financiamiento que investigue y seleccione las oportunidades de financiamiento existentes para las Idea Proyecto priorizadas.
4. Solicitar a la Unidad de Financiamiento los requerimientos y formularios necesarios para la formulación de los proyectos acorde a los lineamientos establecidos por los potenciales organismos financiadores de los mismos, quienes dieron el visto bueno para la presentación de los proyectos.

5. Definir un cronograma de formulación de proyectos según prioridades y oportunidades de financiamiento vigentes, definiendo responsables de formulación y fechas límite para ello.
6. Coordinar y revisar la formulación y/o asesoramiento de los analistas sobre la formulación de proyectos acorde a los lineamientos de los potenciales organismos financiadores de los mismos y al cronograma definido para ello.
7. Podrá solicitar en forma *ad hoc* el apoyo de personal técnico para colaborar en la formulación y evaluación técnica de los proyectos. Proporcionará un informe al Director Ejecutivo de la Agencia sobre los proyectos que reciban una evaluación técnica desfavorable.
8. Enviar a la Unidad de Financiamiento la documentación necesaria para la presentación de los proyectos (Idea Proyecto, Documento de Proyecto, etc.) ante el potencial organismo financiador.
9. Coordinar y revisar la realización de los ajustes solicitados a los proyectos por parte de los potenciales organismos financiadores, según lo informado por la Unidad de Financiamiento.
10. Enviar los proyectos modificados a la Unidad de Financiamiento para su presentación a los potenciales organismos financiadores.
11. Elaborar la planificación física y presupuestaria de la Unidad de Inversión acorde al Plan Operativo Anual de la Agencia, y someterlo a consideración del Director Ejecutivo para su aprobación.
12. Coordinar y supervisar la ejecución de la planificación aprobada, mediante la asistencia/asesoramiento para la elaboración de ideas proyecto, la formulación de los proyectos estratégicos susceptibles de financiamiento externo, y demás actividades asignadas por el Director Ejecutivo de la ADIFLaR.
13. Mantener informado al Director Ejecutivo y áreas involucradas, sobre el estado de elaboración de ideas proyecto y formulación de proyectos., como así también sobre el nivel de avance de toda la planificación aprobada para la Unidad de Inversión.

14. Diseñar el formulario Idea Proyecto y Documento de Proyecto de la Agencia, y demás instructivos necesarios para el adecuado funcionamiento de la Unidad de Inversión, como así también aprobar las modificaciones o excepciones que requiera el mismo.
15. En su Unidad de Inversión, hacer cumplir las políticas, lineamientos y disposiciones normativas pertinentes y establecidas en las leyes vigentes que rigen la actuación de la institución y las normas internas dispuestas por la Dirección de la Agencia, Comité Ejecutivo o Consejo de Administración.
16. Gestionar, ordenar y administrar los recursos disponibles por la Unidad de Inversión en conformidad con las prioridades asignadas por la Dirección de la Agencia, Comité Ejecutivo o Consejo de Administración atendiendo a los principios de eficacia, eficiencia y transparencia.
17. Promover el entrenamiento, capacitación y desarrollo del equipo que conforma la Unidad de Inversión.
18. Cumplir con aquellas otras funciones establecidas por la Dirección Ejecutiva de ADIFLaR.

Requisitos del puesto:

El Director General de la Unidad de Inversión deberá disponer de conocimientos y experiencia apropiados a las competencias de dicha unidad, debiendo reunir los siguientes requisitos mínimos:

- Educación formal: Tener título profesional con especialización en materias afines a las funciones de la Unidad de Inversión, tales como Economía, Administración y Proyectos.
- Experiencia laboral: Disponer de una experiencia no menor a cinco (5) años en actividades de formulación y administración de proyectos.
- Habilidades y destrezas: Poseer habilidades de planificación, comunicación y análisis, como así también de liderazgo de equipos de trabajo.
- Otros requisitos y observaciones: manejo de paquetes computacionales.

Título del puesto: **Analista de Proyectos**

Ubicación: Unidad de Inversión

Puesto del que depende jerárquicamente: Director General de la Unidad de Inversión

Puestos que supervisa directamente: N/A

Misión:

Ejecutar las actividades de la Unidad de Inversión, relacionadas con la formulación de Proyectos para el acceso a financiamiento y cumplimiento de sus objetivos.

Funciones específicas:

1. Brindar asistencia para la elaboración del documento Idea Proyecto a cada uno de los proyectos definidos como estratégicos y priorizados por el Director Ejecutivo de la Agencia.
2. Formular y/o asesorar sobre la formulación Proyectos acorde a los lineamientos de los potenciales organismos financiadores de los mismos y al cronograma definido para ello. Se solicitará la información necesaria al área de la cual proviene la demanda del proyecto y demás actores involucrados en el mismo.
3. Realizar los ajustes solicitados a los proyectos por parte de los potenciales organismos financiadores, según lo informado por la Unidad de Financiamiento.
4. Ejecutar la planificación aprobada, mediante la asistencia/asesoramiento para la elaboración de ideas proyecto, la formulación de los proyectos estratégicos susceptibles de financiamiento externo, y demás actividades asignadas por el Director General de la Unidad de Inversión.
5. Cumplir las políticas, lineamientos y disposiciones normativas pertinentes y establecidas en las leyes vigentes que rigen la actuación de la institución y las normas internas dispuestas por la Dirección de la Agencia, Comité Ejecutivo o Consejo de Administración.

Requisitos del puesto:

El/la Analista de Proyectos deberá disponer de conocimientos y experiencia apropiados a las competencias de la Unidad de Inversión, debiendo reunir los siguientes requisitos mínimos:

- Educación formal: Tener título profesional en materias afines a las funciones de la Unidad de Inversión, tales como Economía, Administración y Proyectos.
- Experiencia laboral: Disponer de experiencia no menor a tres (3) años en actividades de formulación y administración de proyectos.
- Habilidades y destrezas: Poseer habilidades de planificación, comunicación y análisis, como así también de trabajo en equipo.
- Otros requisitos y observaciones: manejo de paquetes computacionales.

4 OPERACIONES

Las operaciones que desarrolla la Unidad de Inversión forman parte integral de la organización de procedimientos de ADIFLaR, lo cual permite disponer de un instrumento en el que se describan los pasos a seguir, para promover su efectividad, estandarización y aseguramiento de la calidad de los procesos y servicios brindados.

A continuación, se exponen los procedimientos específicos de las principales operaciones de la Unidad de Inversión:

Procedimiento para Elaboración de Ideas Proyecto PE.01

INTRODUCCIÓN

El presente documento incluye información sobre las actividades e interacción entre el Director Ejecutivo, el Banco de Proyectos, los Responsables de proyecto, la Unidad de Financiamiento y la Unidad de Inversión para la elaboración de Ideas Proyecto.

OBJETIVO

Adaptar las demandas de proyecto a un formato amigable denominado “Idea Proyecto”, que permita disponer de una visión global del mismo, como así también facilitar la investigación de potenciales fuentes de financiamiento.

ALCANCE

El presente procedimiento incluye todas las actividades necesarias para completar el formulario Idea Proyecto ADIFLAR o el requerido por el potencial organismo financiador.

MARCO NORMATIVO

Decreto PEP N° 272/2016. Formulario Idea Proyecto ADIFLAR o aquel requerido por el potencial organismo financiador.

LINEAMIENTOS

Cada demanda de proyecto deberá adoptar en primera instancia el formato de Idea Proyecto, para facilitar la búsqueda de potenciales fuentes de financiamiento para el mismo.

Se deberá propiciar una adecuada interacción entre los responsables/referentes de proyecto, con el objeto de completar las Ideas Proyecto en tiempo y forma.

Las Idea Proyecto serán cargadas en el formulario disponible en la página web de la Agencia una vez que la misma se encuentre disponible. Hasta entonces se deberá completar el formulario Idea Proyecto y una vez completado enviarlo vía correo electrónico.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

Matriz RACI	Responsabilidades		
	UI	UF	Director Ejecutivo
Actividad			
Informar sobre cuál es la demanda de formulación de proyectos estratégicos priorizados en el Banco de Proyectos y quiénes son los responsables de cada uno de ellos.	I		RC
Solicitar completar el formulario de Idea Proyecto a los responsables de cada proyecto estratégico priorizado, brindando apoyo para ello.	RC		
Ajustar y/o validar la correcta elaboración de la Idea Proyecto.	RC		
Enviar a la Unidad de Financiamiento, solicitándole que investigue y seleccione las oportunidades de financiamiento existentes para ella.	R	CI	I
Contactar a los potenciales financiadores		R	

de modo de obtener el visto bueno de los mismos para proceder a la formulación y presentación del proyecto.			
Informar a la Unidad de Inversión sobre el potencial organismo financiador de la Idea Proyecto enviada, como así también de todos sus requerimientos necesarios para la formulación del proyecto.	I	R	I

"R"	"A"	"C"	"I"
(Responsable)	(Aprobador)	(Consultado)	(Informado)

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- El Director Ejecutivo informa (y/o es consultado) sobre cuál es la demanda de formulación de proyectos estratégicos priorizados en el Banco de Proyectos y quiénes son los responsables de cada uno de ellos.
- La Unidad de Inversión solicita completar el formulario de Idea Proyecto a los responsables de cada proyecto estratégico priorizado, brindando apoyo para ello.
- La Unidad de Inversión ajusta y/o valida la correcta elaboración de la Idea Proyecto.
- La Unidad de Inversión envía la Idea Proyecto a la Unidad de Financiamiento (con copia al Director Ejecutivo), solicitándole que investigue y seleccione las oportunidades de financiamiento existentes para ella.
- La Unidad de Financiamiento contacta a los potenciales financiadores de modo de obtener el visto bueno de los mismos para proceder a la formulación y presentación del proyecto.
- La Unidad de Financiamiento informa a la Unidad de Inversión (con copia al Director Ejecutivo), sobre el potencial organismo financiador de la Idea Proyecto enviada, como así también de todos sus requerimientos necesarios para la formulación del proyecto.

ANEXOS Y REGISTROS

FORMULARIO IDEA PROYECTO ADIFLAR F01

MÉTRICAS DE DESEMPEÑO DEL PROCESO

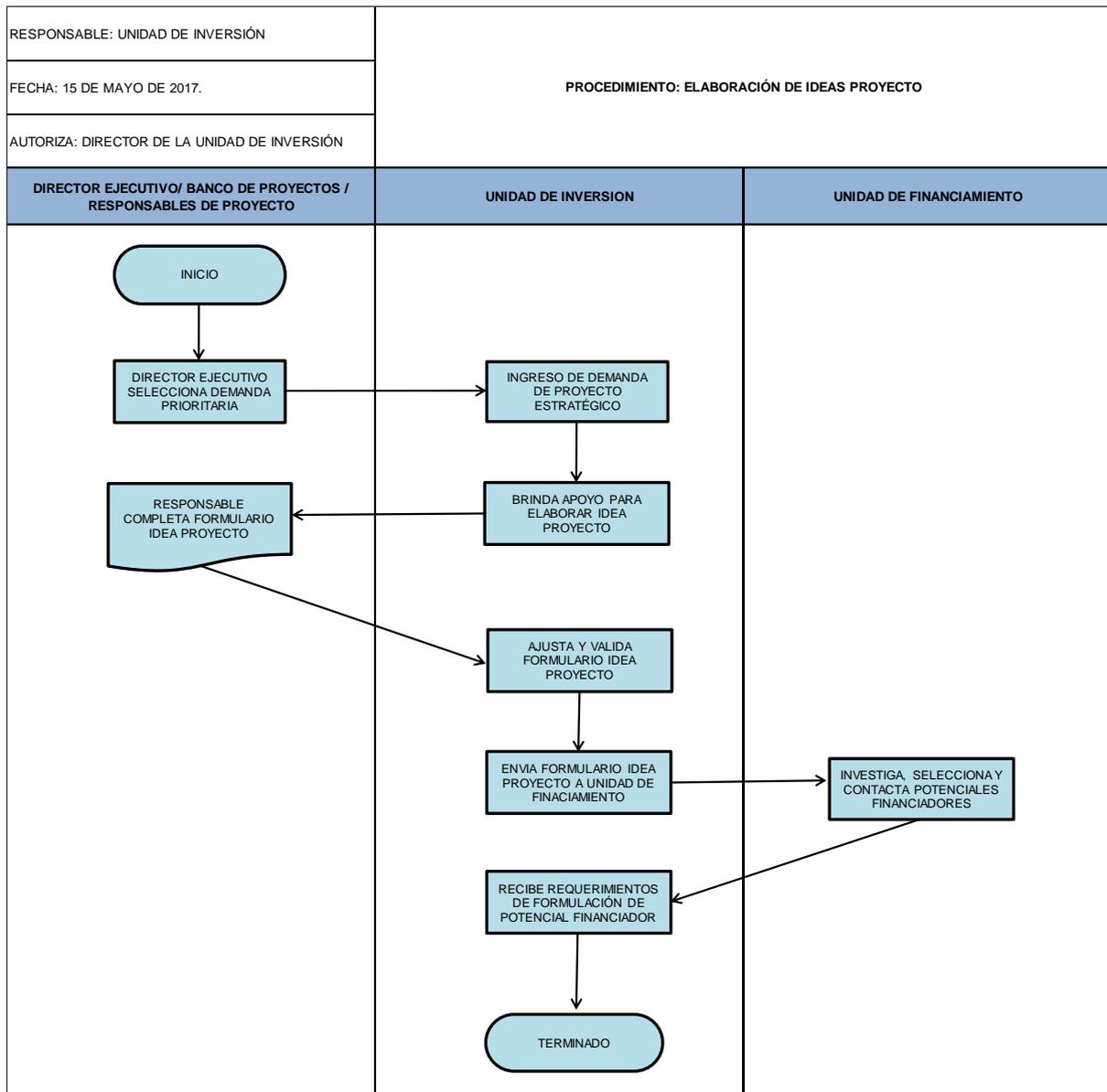
Periodo	Métrica	Descripción
Trimestral	Número de contactos para la elaboración de Ideas Proyecto.	Número de responsables de proyecto contactados a los cuales se les ofreció apoyo para la elaboración de Ideas Proyecto.

Trimestral	Número de Ideas Proyecto completadas.	Número de Ideas Proyecto completadas en interacción con los actores correspondientes.
Trimestral	% Porcentaje de Ideas Proyecto completadas en relación al total asignado.	Relación entre las Ideas Proyecto completadas y el total de Ideas Proyecto para las cuales se le solicitó apoyo a la UI.

GLOSARIO

PE: Procedimiento Específico
 UI: Unidad de Inversión
 UF: Unidad de Financiamiento

DIAGRAMA DE FLUJO



Procedimiento para Formulación de Proyectos PE.02

INTRODUCCIÓN

El presente documento incluye información sobre las actividades e interacción entre el Director Ejecutivo, el Banco de Proyectos, los Responsables de proyecto, la Unidad de Financiamiento y la Unidad de Inversión para la formulación de proyectos.

OBJETIVO

Adaptar las demandas de proyecto y/o Ideas Proyecto a los requerimientos de información solicitados por el potencial organismo financiador, de modo de arribar al documento de proyecto necesario para su presentación.

ALCANCE

El presente procedimiento incluye todas las actividades necesarias para completar el formulario Documento de Proyecto ADIFLAR o el requerido por el potencial organismo financiador.

MARCO NORMATIVO

Decreto PEP N° 272/2016. Formulario Documento de Proyecto ADIFLAR o aquel requerido por el potencial organismo financiador.

LINEAMIENTOS

Las demandas de proyecto y/o Ideas Proyecto deberán adoptar el formato de proyecto solicitado por el potencial organismo financiador. En el caso de que dicho organismo no requiera un formato determinado, deberá adoptar el formulario Documento de Proyecto ADIFLAR. Dicho formulario incluye la información solicitada en el formulario Idea Proyecto, junto a otros elementos considerados necesarios para completar la formulación del proyecto.

La Unidad de Inversión se encuentra facultada a solicitar documentación adicional, de acuerdo con las particularidades de cada proyecto específico a desarrollar.

Se deberá propiciar una adecuada interacción entre los responsables/referentes de proyecto, con el objeto de completar los formularios Documentos de Proyecto en tiempo y forma.

Los Documentos de Proyecto serán cargados en el formulario disponible en la página web de la Agencia una vez que la misma se encuentre disponible. Hasta entonces se deberá completar el formulario Documento de Proyecto y una vez completado enviarlo vía correo electrónico.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

Matriz RACI	Responsabilidades		
	UI	UF	Director Ejecutivo
Actividad			
Informar a la Unidad de Inversión sobre el potencial financiador de una demanda de proyecto o Idea Proyecto.	I	R	I
Consultar sobre la prioridad de formulación del proyecto al Director Ejecutivo de la Agencia.	R		C
Completar y/o ajustar el Cronograma general de formulación de proyectos según prioridades y oportunidades de financiamiento vigentes, definiendo responsables de formulación y fechas límite para ello.	R		I
Formular el proyecto acorde a los lineamientos del potencial organismo	R	C	

financiar y al Cronograma definido para ello. Se solicita la información necesaria al área de la cual proviene la demanda del proyecto (responsable del proyecto) y demás áreas involucradas en el mismo.			
Solicitar, cuando resulte necesario, en forma <i>ad hoc</i> el apoyo del personal técnico para colaborar en la formulación y evaluación técnica de los proyectos. Se proporcionará un informe al Director de la Agencia sobre los proyectos que reciban una evaluación técnica desfavorable.	R		CI
Enviar a la Unidad de Financiamiento la documentación necesaria para la presentación del proyecto (Idea Proyecto, Documento de Proyecto, etc.) al potencial organismo financiador.	R	I	I
Realizar los ajustes al proyecto solicitados por el potencial organismo financiador, según lo informado por la Unidad de Financiamiento.	R	C	
Enviar el proyecto modificado a la Unidad de Financiamiento para su presentación al potencial organismo financiador.	R	I	I
Una vez aprobado el proyecto la Unidad de Financiamiento se encarga de las formalidades necesarias y su comunicación a la Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos, como así también al resto de los actores involucrados y la comunidad en general.	I	R	I

"R"	"A"	"C"	"I"
(Responsable)	(Aprobador)	(Consultado)	(Informado)

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- La Unidad de Inversión recibe (con copia al Director Ejecutivo) información de la Unidad de Financiamiento sobre el potencial financiador de una demanda de proyecto o Idea Proyecto.
- La Unidad de Inversión consulta sobre las prioridades de formulación de

proyecto al Director Ejecutivo de la Agencia.

- La Unidad de Inversión define y/o ajusta el Cronograma general de formulación de proyectos según prioridades y oportunidades de financiamiento vigentes, definiendo responsables de formulación y fechas límite para ello. Asimismo, envía última versión del cronograma al Director Ejecutivo.
- La Unidad de Inversión formula el proyecto acorde a los lineamientos del potencial organismo financiador y al cronograma definido para ello. Se solicita la información necesaria al área de la cual proviene la demanda del proyecto (responsable del proyecto) y demás áreas involucradas en el mismo.
- Asimismo, la Unidad de Inversión podrá solicitar en forma ad hoc el apoyo del personal técnico para colaborar en la formulación y evaluación técnica de los proyectos. Se proporcionará un informe al Director de la Agencia sobre los proyectos que reciban una evaluación técnica desfavorable.
- La Unidad de Inversión envía a la Unidad de Financiamiento (con copia al Director Ejecutivo) la documentación necesaria para la presentación del proyecto (Idea Proyecto, Documento de Proyecto, etc.) al potencial organismo financiador.
- La Unidad de Inversión realiza los ajustes al proyecto solicitados por el potencial organismo financiador, según lo informado por la Unidad de Financiamiento.
- La Unidad de Inversión envía el proyecto modificado (con copia al Director Ejecutivo) a la Unidad de Financiamiento para su presentación al potencial organismo financiador.
- Una vez aprobado el proyecto la Unidad de Financiamiento se encarga de las formalidades necesarias y su comunicación a la Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos, como así también al resto de los actores involucrados y la comunidad en general.

ANEXOS Y REGISTROS

FORMULARIO DOCUMENTO DE PROYECTO ADIFLAR F02

MÉTRICAS DE DESEMPEÑO DEL PROCESO

Periodo	Métrica	Descripción
Trimestral	Número de contactos para la formulación de Documentos de Proyecto.	Número de responsables de proyecto contactados para la formulación de Documentos de Proyecto.
Trimestral	Número de Documentos de Proyecto completados.	Número de Documentos de Proyecto completados en interacción con los actores correspondientes.
Trimestral	% Porcentaje de Documentos de Proyecto	Relación entre los Documentos de Proyecto completados y el total de formulaciones de proyecto asignadas.

	completados en relación al total asignado.	
--	--	--

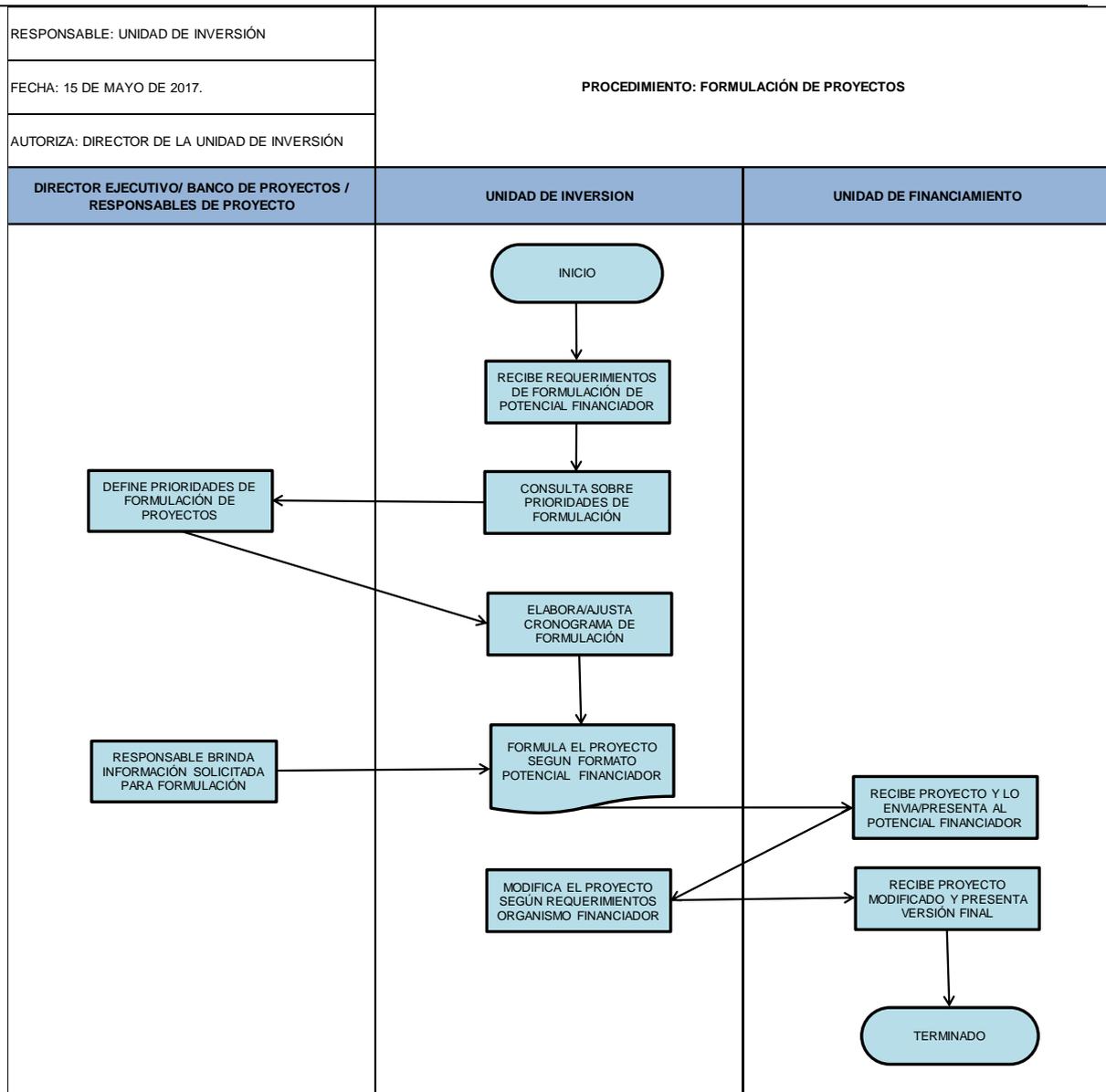
GLOSARIO

PE: Procedimiento Específico

UI: Unidad de Inversión

UF: Unidad de Financiamiento

DIAGRAMA DE FLUJO



5 ANEXOS

FORMULARIO IDEA PROYECTO	ADIFLAR F01
---------------------------------	--------------------

1. TÍTULO DEL PROYECTO

Denominación del proyecto. Debe hacer referencia a la actividad principal a la que refiere la ejecución del proyecto. Por ejemplo: implementación de..., diseño de...construcción de...fortalecimiento de..., fabricación de..., elaboración de..., etc.

2. OBJETIVO

Propósito del proyecto. Se refiere al logro particular que se obtendrá por medio de la ejecución del proyecto. En lo posible colocar un breve diagnóstico del problema u oportunidad que origina el proyecto. En el caso que corresponda, explicitar si el proyecto se refiere a una innovación local, regional o internacional.

3. COMPONENTES

Breve resumen de los elementos necesarios para la ejecución del proyecto, tales como obras, equipamiento, insumos, capacitación o asistencia técnica, entre otros. Incluir una breve descripción por componente, lo cual permita tener una visión general sobre las principales actividades necesarias para ejecutar el proyecto.

4. BENEFICIOS

Información sobre la contribución directa e indirecta del proyecto a la comunidad destinataria, tanto técnicos como socioeconómicos. Incluir cantidad de beneficiarios por tipo. Explicitar impactos ambientales y sociales (positivos y/o negativos) generados por el proyecto. Indicar si el proyecto presenta un enfoque a cuestiones de género y/o de pueblos originarios, impacto en exportaciones o sustituciones de importaciones, generación de empleo genuino, etc.

5. COBERTURA Y LOCALIZACIÓN

Definición del alcance geográfico del proyecto. Explicitar las localidades comprendidas por el proyecto y cantidad de habitantes de cada una de ellas y/o características relevantes. En lo posible incluir un mapa donde se marquen las localidades incluidas en el alcance geográfico.

6. MONTO

Suma total necesaria para ejecutar el proyecto. Incluir subtotal por componente, explicando cómo se realizó la estimación de costos de cada uno de ellos, como así también la fecha de referencia de los mismos.

7. PLAZO

Tiempo total necesario para ejecutar el proyecto. Colocar el total de meses necesarios para completar todos los componentes del proyecto y alcanzar el objetivo del mismo.

8. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Relación con las políticas y/o planes del gobierno nacional y/o provincial. Mencionar la relación del objetivo del proyecto con las estrategias provinciales de desarrollo y con los objetivos de desarrollo sustentable (ODS) priorizados por la República Argentina en el marco de la Agenda 2030 del Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas.

9. RELACIÓN CON OTROS PROYECTOS

Información sobre la existencia de proyectos complementarios, concurrentes o sustitutos, y su relación con ellos. Mencionar si existe relación con otros proyectos de financiamiento internacional en la Provincia de La Rioja.

10. RESPONSABLE

Datos de contacto del organismo ejecutor y persona responsable. Incluir la organización propuesta para la ejecución del proyecto y marco institucional en el que se inserta (unidades de organización de la Provincia involucradas, organismo responsable y mecanismos de coordinación o articulación interinstitucional previstos). Mencionar la experiencia de las instituciones involucradas en ejecución de proyectos y en la temática que aborda el mismo. Explicitar si el proyecto será ejecutado por un equipo multidisciplinario.

FORMULARIO DOCUMENTO DE PROYECTO	ADIFLAR F02
---	--------------------

1. TÍTULO DEL PROYECTO

Denominación del proyecto. Debe hacer referencia a la actividad principal a la que refiere la ejecución del proyecto. Por ejemplo: implementación de..., diseño de...construcción de...fortalecimiento de..., fabricación de., elaboración de..., etc.

2. OBJETIVO

Propósito del proyecto. Se refiere al logro particular que se obtendrá por medio de la ejecución del proyecto. En lo posible colocar un breve diagnóstico del problema u oportunidad que origina el proyecto. En el caso que corresponda, explicitar si el proyecto se refiere a una innovación local, regional o internacional.

3. COMPONENTES

Breve resumen de los elementos necesarios para la ejecución del proyecto, tales como obras, equipamiento, insumos, capacitación o asistencia técnica, entre otros. Incluir una breve descripción por componente, lo cual permita tener una visión general sobre las principales actividades necesarias para ejecutar el proyecto.

4. BENEFICIOS

Información sobre la contribución directa e indirecta del proyecto a la comunidad destinataria, tanto técnicos como socioeconómicos. Incluir cantidad de beneficiarios por tipo. Explicitar impactos ambientales y sociales (positivos y/o negativos) generados por el proyecto. Indicar si el proyecto presenta un enfoque a cuestiones de género y/o de pueblos originarios, impacto en exportaciones o sustituciones de importaciones, generación de empleo genuino, etc.

5. COBERTURA Y LOCALIZACIÓN

Definición del alcance geográfico del proyecto. Explicitar las localidades comprendidas por el proyecto y cantidad de habitantes de cada una de ellas y/o características relevantes. En

lo posible incluir un mapa donde se marquen las localidades incluidas en el alcance geográfico.

6. MONTO

Suma total necesaria para ejecutar el proyecto. Incluir subtotal por componente, explicando cómo se realizó la estimación de costos de cada uno de ellos, como así también la fecha de referencia de los mismos.

7. PLAZO

Tiempo total necesario para ejecutar el proyecto. Colocar el total de meses necesarios para completar todos los componentes del proyecto y alcanzar el objetivo del mismo.

8. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Relación con las políticas y/o planes del gobierno nacional y/o provincial. Mencionar la relación del objetivo del proyecto con las estrategias provinciales de desarrollo y con los objetivos de desarrollo sustentable (ODS) priorizados por la República Argentina en el marco de la Agenda 2030 del Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas.

9. RELACIÓN CON OTROS PROYECTOS

Información sobre la existencia de proyectos complementarios, concurrentes o sustitutos, y su relación con ellos. Mencionar si existe relación con otros proyectos de financiamiento internacional en la Provincia de La Rioja.

10. RESPONSABLE

Datos de contacto del organismo ejecutor y persona responsable. Incluir la organización propuesta para la ejecución del proyecto y marco institucional en el que se inserta (unidades de organización de la Provincia involucradas, organismo responsable y mecanismos de coordinación o articulación interinstitucional previstos). Mencionar la experiencia de las

instituciones involucradas en ejecución de proyectos y en la temática que aborda el mismo. Explicitar si el proyecto será ejecutado por un equipo multidisciplinario.

11. MATRIZ DE ACTORES, ÁRBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS

Incluye el análisis de todos los actores involucrados en el proyecto, la identificación de las causas que originan el mismo y la definición de objetivos.

La matriz de actores deberá incluir los siguientes elementos: denominación de los actores involucrados en el proyecto, intereses, disponibilidad de recursos (alta/media/baja), posición frente al proyecto (aliado/opositor), potenciales conflictos y/o consensos, estrategia para maximizar el apoyo del actor.

El árbol de problemas deberá incluir en el medio el problema central que busca atender el proyecto, hacia abajo (raíces) se deberán incluir todas las causas que originan la problemática y hacia arriba (ramas) los efectos/consecuencias de la misma, incluyendo flechas que muestren las mencionadas relaciones de causa-efecto.

El árbol de objetivos deberá transformar las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas. De este modo todas las que eran causas en el árbol de problemas se transforman en medios (componentes) en el árbol de objetivos, los que eran efectos se transforman en fines y lo que era el problema central se convierte en el objetivo central o propósito del proyecto.

12. SITUACIÓN SIN PROYECTO

Describe el escenario existente y sus consecuencias si no se implementara el proyecto. Explicitar tanto aspectos técnicos como socioeconómicos.

13. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO

Explica los conceptos y elementos necesarios para comprender la solución técnica del proyecto, su magnitud y nivel de complejidad. Incluir un análisis de las alternativas que se identificaron para solucionar el problema central que origina el proyecto y el criterio que fundamentó la selección de la alternativa que se presenta como solución técnica en el proyecto.

14. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Incluye descripción del fin, propósito, componentes y actividades del proyecto, indicadores con su correspondiente meta y línea base, medios de verificación y supuestos.

Las filas de la matriz deberán describir los siguientes elementos:

Fin: objetivo macro al que contribuye la ejecución del presente proyecto. El logro del fin no depende sólo de la ejecución del presente proyecto sino también de la ejecución de otros programas/proyectos. Su denominación deberá incluir el verbo en infinitivo.

Propósito: Objetivo a lograr mediante la ejecución del presente proyecto, el cual soluciona el problema central que da origen al proyecto. Su denominación deberá incluir el verbo en infinitivo.

Componentes: Elementos a desarrollar/ejecutar para posibilitar el logro del propósito del proyecto. Deberían dar respuesta a las causas que originan el problema central u oportunidad a atender por medio del proyecto. Debe corresponder a lo colocado en el punto 3 del presente formulario. Su denominación deberá asumir que el componente se ha ejecutado (por ejemplo: obra construida, participantes capacitados, equipamiento instalado, etc.).

Actividades: Se refiere al grupo de tareas necesarias para desarrollar/ejecutar cada componente. Su denominación deberá transformar el verbo en sustantivo (por ejemplo: realización del diseño, dictado de las capacitaciones, etc.)

Las columnas de la matriz deberán permitir completar los siguientes aspectos para cada elemento de la fila:

Indicadores: Completar colocando cómo se medirá el avance/cumplimiento del fin, propósito y componentes. Establecer línea de base (situación actual) y meta (situación deseada) para cada indicador. Por ejemplo: cantidad de capacitaciones dictadas (línea base: 0; meta: 10), cantidad de equipamiento adquirido (línea base: 2 equipos similares disponibles; meta: 30), porcentaje de obra ejecutada (línea base: 20%; meta: 100%), etc. Cabe aclarar que para la fila de actividades los indicadores serán los recursos/costos estimados para ejecutarlas y la fecha límite para su realización.

Medios de verificación: Completar colocando de qué fuente y en qué forma se obtienen los datos para verificar el cumplimiento de las metas de los indicadores. Los medios de verificación deben ser informaciones oficiales, respaldada por la institución como información pública y válida. Pueden tratarse de informes difundidos por instituciones reconocidas o informes de relevamientos/registros realizados específicamente para el proyecto.

Supuestos: Completar colocando las condiciones (factores no controlables por el equipo del proyecto) que deben darse para que se implemente exitosamente el proyecto. La definición de los supuestos se sustenta en: i) los análisis de las experiencias pasadas en programas/proyectos similares, ii) de las variables del entorno nacional (económico, social y político) que son medidas periódicamente y iii) de variables globales que en la actualidad están influyendo con mayor fuerza en las actividades nacionales. Aunque para la definición de supuestos se realice un ejercicio de identificación de riesgos, se deberán colocar los supuestos como afirmaciones positivas (por ejemplo: si el riesgo consiste en la pérdida de asistencia técnica brindada por una institución extranjera, el supuesto consistirá en la continuidad de la asistencia técnica brindada por la institución).

Deberá verificarse la existencia de coherencia al leerse la matriz de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, de modo que no exista ningún elemento que no contribuya y/o sea necesario para atender el propósito y fin del proyecto, ni tampoco puedan identificarse elementos necesarios para completar el proyecto que se hayan omitido.

Dado que la matriz de marco lógico contribuye a definir el trabajo necesario para completar el proyecto, constituye la base para elaborar el presupuesto del proyecto (deberá existir consistencia entre la matriz y el presupuesto). Asimismo, permite verificar el cumplimiento del objetivo/propósito del proyecto y el adecuado uso de los recursos para ello.

15. PRESUPUESTO Y MATRIZ DE FINANCIAMIENTO

Incluye el detalle de los costos necesarios para ejecutar el proyecto, como así también la proporción en que la contrapartida y organismos financiadores aportarán los recursos económicos necesarios.

El presupuesto deberá presentar un detalle de costos por componentes y las principales actividades necesarias para desarrollarlos, explicando cómo se realizó su cálculo/estimación, como así también la fecha de referencia de los precios tomados para ello. Se deberá incluir y discriminar una “reserva por contingencia” sustentada en un análisis de riesgos.

La matriz de financiamiento incluirá como mínimo una columna para los costos totales, otra para el monto que financiará la contrapartida local, y otra para el monto a ser financiado por la fuente externa, con los correspondientes totales generales por fuente de financiamiento y total proyecto.

--

16. EVALUACIÓN FINANCIERA Y/O SOCIOECONÓMICA

La evaluación financiera contempla el cálculo del Valor actual Neto y Tasa Interna de Retorno, como así también la estimación del flujo de fondos en el cual se basa la elaboración de los mencionados indicadores. La evaluación socioeconómica contempla el cálculo del Valor actual Neto socioeconómico y Tasa Interna de Retorno socioeconómica, como así también la estimación del flujo de fondos en el cual se basa la elaboración de los mencionados indicadores.

El flujo de fondos deberá incluir la inversión inicial (total presupuesto del proyecto) como costo en el año “cero”, y luego estimar los ingresos y costos operativos por un período mínimo de cinco años (período que dependerá del tipo de proyecto).

Se deberá detallar el cálculo realizado para la estimación de los ingresos y costos operativos, explicando por ejemplo cuando los ingresos correspondan a ahorros por disminución de costos derivados de la ejecución del proyecto.

El flujo de fondos deberá incluir como mínimo las siguientes filas: Ingresos, Costos, Utilidad antes de impuesto, Impuestos, Utilidad Neta de Impuestos.

El cálculo del Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno se realizará sobre la fila Utilidad Neta de Impuesto.

Se deberá explicitar cuál es la tasa de descuento utilizada (por ejemplo: tasa de plazo fijo del Banco Nación vigente al día...) y la fecha a la que corresponden los precios tomados para la estimación de ingresos y costos.

Para la evaluación socioeconómica, se deberán incluir en los ingresos y costos las externalidades positivas y negativas derivadas de la ejecución del proyecto, explicando cómo se realizó su cuantificación (por ejemplo: dinamización de la economía local por incremento de la demanda a proveedores locales).

--

17. ANÁLISIS JURÍDICO

Incluye el marco normativo aplicable al proyecto, tanto en lo referente a su contenido, como a su ejecución. Se deberá explicitar toda la normativa que aplica al proyecto y su jerarquía en caso de conflicto entre la misma. En caso de corresponder, anexar la normativa o colocar su link de acceso.

18. ANÁLISIS AMBIENTAL

Contempla la previsión del impacto ambiental derivado de la ejecución del proyecto en su área de influencia directa y, de corresponder, la mitigación de daños y la optimización del uso de los recursos naturales. Deberán indicarse en el proyecto las certificaciones requeridas por los organismos competentes en materia ambiental y la disponibilidad de las mismas. En caso de corresponder, anexar la documentación.

19. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

Incluye las especificidades geográficas, económicas, sociales y culturales del territorio en el que está ubicado el proyecto y contempla los cambios que se producirán en el área de influencia que puedan afectar las condiciones de vida de la población, en lo referido a aspectos demográficos, salud, empleo, pobreza, calidad de vida y bienestar social.

20. OTRO

Contempla cualquier otra información necesaria para comprender el alcance y complejidad del proyecto.

6 GLOSARIO DE TÉRMINOS

- *Actores involucrados*: personas u organizaciones que pueden tener participación en el proyecto, verse afectados por él o presentar algún interés en su realización.
- *Administración de proyectos*: trata de la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto.
- *Banco de Proyectos*: consolidado de iniciativas estratégicas de ADIFLAR.
- *Cronograma de formulación*: planificación sobre el esfuerzo y tiempo en que se formularán y evaluarán los proyectos prioritarios susceptibles de financiamiento, considerando los requerimientos de sus potenciales organismos financiadores y el nivel de desarrollo de los mismos
- *Demanda de proyecto*: solicitud de apoyo para la elaboración del proyecto y/o la gestión de fondos para el mismo.
- *Documento de Proyecto*: documento que contiene el diseño a detalle de un proyecto, de modo de permitir conocerlo en profundidad y evaluar la rentabilidad de su inversión.
- *Formulación de proyectos*: consiste en el diseño a detalle de un proyecto, de modo de permitir conocerlo en profundidad y evaluar la rentabilidad de su inversión.
- *Idea Proyecto*: documento que presenta un resumen de los contenidos mínimos de un proyecto para brindar una visión global del mismo y facilitar la investigación de potenciales fuentes de financiamiento.
- *Plan operativo anual*: herramienta para traducir la estrategia, programa, proyecto u otras iniciativas en acciones concretas y planificadas para el adecuado uso de los recursos asignados a la consecución de los objetivos, durante el período de un año.
- *Procedimiento*: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

- *Proceso*: conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.
- *Programa*: es un grupo de proyectos relacionados cuya dirección se realiza de manera coordinada para obtener beneficios y control que no se obtendrían si fueran dirigidos de forma individual.
- *Proyecto*: esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.