

Convenio CFI – Provincia de La Rioja. Agencia de Desarrollo y Observatorio. Expte
N° 15908 05 01

Título de la Consultoría: Manual de Operaciones y Procesos Unidad Ejecutora de
Programas y Proyectos

PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

INFORME
FINAL

MARZO 2018



INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. CONSULTORIA: “MANUAL DE OPERACIONES Y PROCESOS UNIDAD EJECUTORA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS”	6
2.1 Objetivo	6
2.2 Productos	6
3. PLAN DE TRABAJO.....	7
5. RESULTADOS	8
6. ANEXOS.....	10

1. INTRODUCCIÓN

La AGENCIA DE DESARROLLO, INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO DE LA PROVINCIA DE LA RIOJA (ADIF-LaR) se crea por Decreto del Poder Ejecutivo Provincial N° 221 de 2016 que funcionará bajo dependencia directa del titular del Ministerio de Planeamiento e Industria de la Provincia, cuya finalidad será intervenir en la formulación, gestión, administración, supervisión, monitoreo y evaluación de los Programas y Proyectos con financiamiento Nacional, Internacional y/o Multilateral que se desarrollen en el ámbito de la Provincia o que resulten de acciones de integración regional, nacional e internacional en que participe.

La AGENCIA tendrá los siguientes objetivos prioritarios:

- a) Formular, ejecutar y evaluar proyectos de inversión en materia de desarrollo social, económico y productivo a realizarse en la Provincia y en las macro-regiones de la que forma parte integrante.
- b) Identificar, gestionar, captar y canalizar mediante proyectos y programas específicos los recursos provenientes de fuentes de financiamiento nacionales o internacionales dirigidas al desarrollo sostenible y sustentable.
- c) Orientar y coordinar con las distintas áreas del Gobierno Provincial, y con las Agencias y Organismos Nacionales e Internacionales, la gestión y ejecución de los proyectos de cooperación técnica, asistencia financiera y soporte logístico a través de las Unidades Ejecutoras correspondientes a los programas puestos en marcha en cada jurisdicción.
- d) Analizar, definir y priorizar los proyectos de inversión a financiarse en orden a las pautas y requerimientos de los Gobiernos Nacional y Provincial, especialmente aquellos vinculados a infraestructura productiva, equipamiento, tecnologías industriales, captación racional de recursos no renovables, preservación del medio ambiente y recuperación de áreas degradadas.
- e) Monitorear, evaluar y controlar los compromisos asumidos con las Agencias y Organismos Internacionales, de aplicación en el ámbito provincial, creando Unidades Técnicas ad hoc para el análisis, coordinación y seguimiento de los diferentes programas y su aplicación en terreno.

- f) Vincular los programas y proyectos internacionales con los programas estables y permanentes radicados en la estructura de las Unidades Técnicas Ejecutoras, atendiendo sus aspectos formales y sustantivos, estimulando la comunicación e interacción, promoviendo la cooperación e intercambio, y coadyuvando a la optimización y eficacia de los recursos disponibles a fin de evitar duplicaciones, contraposiciones y derroches.
- g) Evaluar la oportunidad y conveniencia de la formalización de compromisos de proyectos que requieran financiamiento de Organismos Internacionales, en tanto no afecte los recursos presupuestarios del Gobierno ni comprometa el erario público sino con la autorización expresa de la Cámara de Diputados de la Provincia.
- h) Implementar un sistema de administración financiera y registración contable de los Programas de Inversión y/o Desarrollo ejecutados o con compromisos de ejecución y financiados o a financiarse con fuentes de origen Nacional y/o Internacional, atendiendo a normas contables y de auditoría generalmente aceptadas y procurando en todo momento ajustarse a criterios de prudencia, ejecutividad y transparencia.
- i) Ejercer todas las acciones conducentes para asegurar el normal funcionamiento de la Agencia creada y asegurar la ejecución de cada programa, aplicando la normativa específica que corresponda a su instrumentación.
- j) Efectuar los llamados a licitación y elaborar los contratos de adquisición, en el caso que corresponda, con la documentación de respaldo correspondiente realizada por las Unidades Técnicas Ejecutoras, a fin de garantizar una correcta ejecución de los programas.
- k) Efectuar el pago de las adquisiciones y efectos, previa recepción de los productos o elementos, certificaciones de avance de obras, registraciones contables, presentación de facturas y toda otra documentación necesaria, las que deberán estar conformadas por las Unidades Técnicas Ejecutoras.
- l) Aplicar los procedimientos de contratación conforme las reglas previstas en la legislación vigente y en las normativas de cada Programa.
- m) Ejecutar los procedimientos que resulten aplicables para la registración de las transferencias patrimoniales a favor de los beneficiarios de los diferentes Programas.

- n) Presentar a los Organismos de Financiamiento Internacional y/o Nacional el Plan Operativo Anual, el Plan de Adquisiciones, y demás informes que los mismos requieran, elaborados por las Unidades Técnicas Ejecutoras, en los casos que corresponda.
- o) Gestionar las solicitudes de fondos asignados por préstamos de Organismos Multilaterales de Crédito así como las contrapartidas de orden provincial para la ejecución de los programas.
- p) Requerir los informes pertinentes a las Unidades Técnicas Ejecutoras responsables de la aplicación, seguimiento, control y evaluación de los programas respectivos.
- q) Aplicar las disposiciones de los contratos de préstamo celebrados con los Organismos de Financiamiento Internacional y/o Nacional, los Reglamentos Operativos Generales de los Programas, los Reglamentos Operativos Específicos, el Manual de Funciones y el Manual de Procedimientos aprobados para cada programa.
- r) Planificar, gestionar y administrar la cartera de proyectos y el directorio de programas respaldados con financiamiento nacional, internacional o convenios de cooperación multilateral, disponiendo las condiciones necesarias y adecuadas para su implementación, ejecución y control.

2. CONSULTORIA: “MANUAL DE OPERACIONES Y PROCESOS UNIDAD EJECUTORA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS”

2.1 Objetivo

El objetivo de la presente consultoría consiste en definir las competencias de la Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos y avanzar en su aplicación, principalmente en lo referente al control, monitoreo y seguimiento de los Proyectos que han sido aprobados por los organismos de financiamiento a fin de viabilizar su ejecución mediante el cumplimiento de todos los requisitos legales y técnicos que hayan sido estipulados en los contratos de préstamos.

2.2 Productos

La presente consultoría contempla la elaboración de los siguientes productos:

2.2.1 Manual de Operaciones de la Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos: incluye las principales competencias (tareas y actividades) de la misma, de modo de contribuir a alcanzar las metas establecidas en el Plan Operativo de la Agencia.

2.2.2 Cronograma de relevamiento, monitoreo y control de la ejecución de proyectos: Comprende además la elaboración de un documento contenido el mapa dinámico de procesos y procedimientos a implementar por la unidad ejecutora de programas y proyectos de la agencia conforme los requisitos y requerimientos de las distintas alternativas de financiamiento donde interviene el sector público.

Para los casos de la Banca Multilateral de crédito y Cooperación Bilateral para proyectos de inversión pública.

2.2.3 Matriz con indicadores de impacto económico y social para los proyectos priorizados en la agenda anual de gestión.

3. PLAN DE TRABAJO

Tarea 1: Elaborar el manual de operaciones de la Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos de la agencia, donde se explicitarán las principales competencias (tareas y actividades) para contribuir desde esta unidad, y trabajando en concordancia con la unidad de financiamiento y la unidad de inversión, a alcanzar las metas establecidas en el Plan Anual Operativo de la Agencia.

Tarea 2: Diseñar y desarrollar un tablero de control dinámico sobre proyectos aprobados por los diferentes organismos de financiamiento. Dicho tablero permitirá tener un sistema de administración actualizado de toda la registración contable de los Programas de Inversión y/o Desarrollo ejecutados o con compromisos de ejecución (atendiendo a normas contables y de auditoría generalmente aceptadas que se ajusten a los criterios de prudencia ejecutividad y transparencia), de este modo se podrá llevar a cabo un monitoreo, evaluación y control de todos los compromisos asumidos en cada proyecto con Organismos Internacionales; efectuando un acertado análisis, coordinación y seguimiento de programas y su aplicación en terreno.

Tarea 3: Diseñar y ejecutar los procedimientos que resulten aplicables para la registración de las transferencias patrimoniales a favor de los beneficiarios de los diferentes Programas. Dentro de estos procedimientos se contemplan los llamados a licitación y elaborar los contratos de adquisición, (en los casos que corresponda), a fin de garantizar una correcta ejecución de los programas; como así también un monitoreo de los procedimientos para la realización del pago de las adquisiciones y efectos, previa recepción de los productos o elementos, certificaciones de avance de obras, registraciones contables, presentación de facturas y toda otra documentación necesaria; también la aplicación de las disposiciones de los contratos de préstamo celebrados con los Organismos de Financiamiento Internacional y/o Nacional, los Reglamentos Operativos Generales de los Programas, los Reglamentos Operativos Específicos, el Manual de Funciones y el Manual de Procedimientos aprobados para cada programa; entre otras.

Tarea 4: Colaboración en la consolidación documental final para el desarrollo de las tareas 1, 2, 3 donde se trabajara coordinadamente y forma matricial con el Banco de Proyectos, y las Unidades de Inversión y financiamiento. De este modo, y teniendo en cuenta todos los trabajos elaborados por el resto del equipo de consultoría, se colaborará con el coordinador en la formulación del Informe final, que refleje y consolide toda la labor desarrollada durante la realización del Proyecto.

4. CRONOGRAMA

TAREAS	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	■	■	■									
2				■	■	■						
3							■	■	■	■	■	■
4							■	■	■	■	■	■

IF
IA
IP
IP

Referencias

IA: Informe de Avance

IP: Informe Parcial

IF: Informe Final

5. RESULTADOS

Tarea 1

Se avanzó un 100% en la elaboración del manual de operaciones de la Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos de la agencia. Todo el trabajo fue realizado en complementación con la unidad de Inversión y la de financiamiento para mantener una uniformidad en los manuales desarrollados en la Agencia

Se logró incluir y explicar detalladamente las principales competencias (tareas y actividades) de la UEPyP, como así también la finalidad y alcance del Manual, los objetivos y funciones más relevantes, el perfil del puesto vacante y los procedimientos específicos propios de esta unidad.

Se adjunta al presente informe el documento Manual de Operaciones de la Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos versión 1.0.

Tarea 2

Se avanzó en un 100% en el diseño y desarrollo del tablero de control dinámico para los proyectos aprobados por los diferentes organismos de financiamiento. Se trabajó principalmente en la elaboración de los modelos de Informes a presentar por los diferentes beneficiarios de los proyectos en donde se sustentaran de manera simple y de fácil comprensión, toda la información técnica y financiera para realizar el seguimiento permanente de los proyectos en ejecución dentro del sistema de administración de la Agencia.

Una vez validado los informes diseñados se podrá avanzar en el desarrollo propio del sistema de administración de la Agencia, esto comprende además la vinculación de las planillas de cálculos con el sistema web pronto a desarrollarse.

Se adjunta al presente informe el anexo IV y V del Manual de Operaciones de la Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos versión 1.0.

Tarea 3

Se avanzó en un 100% en el diseño los procedimientos que resulten aplicables para la registración de las transferencias patrimoniales a favor de los beneficiarios de los diferentes Programas. Se trabajó principalmente en los procedimientos que contemplan los llamados a licitación, concursos de precios, compra directa, toma de precio y en la selección basada en la calidad y el costo.

También se avanzó en los procedimientos para la realización del pago de las adquisiciones y toda otra documentación necesaria, a fin de garantizar una correcta ejecución de los programas.

Se adjunta al presente informe el anexo I, II y III del Manual de Operaciones de la Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos versión 1.0.

Tarea 4

Se avanzó un 100% en la consolidación del documental final, trabajando coordinadamente y forma matricial con el Director Ejecutivo, el Banco de Proyectos, y las Unidades de Inversión y de financiamiento.

Se tuvo en cuenta los trabajos elaborados por el resto del equipo de consultoría y se participó de las reuniones periódicas de coordinación del proyecto con los integrantes del equipo radicados en la Provincia: consultores, auxiliares administrativos y colaboradores expertos.

6. ANEXOS

- Manual de Operaciones de la Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos versión 1.0.

Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos

Manual de Operaciones y Procesos

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	15
1.1.	Finalidad	
1.2.	Alcance	
1.3.	Actualización	
1.4.	Base Legal y/o Administrativa	
1.5.	Responsabilidad	
2.	OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DE LA UEPyP	16
2.1.	Objetivos	
2.2.	Funciones	
3.	SISTEMA DE GESTIÓN	17
3.1	Ámbitos de la Gestión	
3.2	Componentes de Gestión del Proyecto	
3.3	Requisitos Generales	
3.4	Requisitos de la Documentación	
3.5	Documentos	
4.	RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCION	21
4.1.	Compromiso de la Dirección	
4.2.	Enfoque al Cliente Interno	
4.3.	Política de Gestión	
4.4.	Planificación	
4.5.	Responsabilidades y Autoridad	
4.6.	Comunicación Interna	
4.7.	Revisiones por la Dirección	
4.8.	Resultado de las Revisión	
5.	ESTRUCTURA ORGÁNICA.	23
5.1	Organigrama	

6.	FUNCIONES ESPECÍFICAS A NIVEL DE CARGOS	24
6.1.	Denominación del Cargo Específico: Director	
6.2.	Denominación del Cargo Específico: Asistente	
7.	PROCEDIMIENTOS	30
7.1.	Procedimiento para elaborar el Programa Operativo Anual.	
7.2.	Procedimiento para la Adjudicación de contratos de préstamos.	
7.3.	Procedimiento para la Ejecución de contratos de préstamos.	
	ANEXO I	39
8.	RESUMEN DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA BENEFICIARIOS PUBLICOS	
1.1	Toma de Precios	
1.2	Compra Directa por Tramite de Excepción	
1.3	Concurso de Precios (Obras y Bienes)	
1.4	Licitación Pública Nacional (Obras y Bienes)	
1.5	Licitación Pública Internacional (Obras y Bienes)	
1.6	Servicios de Consultoría (Individual)	
1.7	Servicios de Consultoría (Empresas Consultoras)	
	ANEXO II	46
9.	RESUMEN DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA BENEFICIARIOS PRIVADOS	
2.1	Para Bienes	
2.2	Para Obras	
2.3	Para Consultores Individuales	
2.4	Para Firmas Consultoras	
2.5	Para Capacitación	

ANEXO III	48
10. DESEMBOLSOS PARA BIENES	
3.1 Para Pagos a Proveedores del Exterior	
3.2 Para Pagos a Proveedores Nacionales	
3.3 Desembolsos para Obras	
3.4 Desembolsos para Consultores y Firmas Consultoras	
ANEXO IV	51
11. GESTIÓN DE PROYECTOS	
4.1 Inicio de Proyecto	
4.2 Gestión de la Planificación del Proyecto	
4.3 Seguimiento y Control de Proyecto	
4.4 Finalización de Proyecto	
ANEXO V	61
12. MODELOS DE INFORMES	
5.1 Informe de Seguimiento de Progreso	
ANEXO VI	63
13. MATRIZ CON INDICADORES DE IMPACTO ECONOMICO Y SOCIAL	

1. INTRODUCCIÓN

En el marco de políticas de desarrollo regional y de convenios de financiamiento internacional suscritos con distintos Organismos Nacionales, Internacionales y/o multilaterales de Créditos, la Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de La Rioja, (ADIF-LaR), actuará de Organismo Ejecutor, a través de su Unidad Ejecutora de Programa y Proyectos.

Los procedimientos financiero contables aquí descritos corresponden a la relación ADIF-LaR – Gobierno de la Provincia de La Rioja, principalmente, y para los procesos de transferencia de fondos, licitaciones, ejecución de gastos e inversión y rendiciones de gastos respectivamente.

A continuación, se presentan los distintos procedimientos de funciones con sus respectivos diagramas de flujos de los principales procesos elaborados sobre la base de las normas y procedimientos de la Agencia, como así también las funciones específicas a nivel de cargos.

1.1 Finalidad

El presente Manual de Procedimientos es un instrumento de gestión que describe las funciones y procedimientos de la Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos (UEPyP), como así también las funciones a nivel de cargo específico.

1.2 Alcance

Las funciones y procedimientos contenidas en el presente Manual deberán ser cumplidas por todos los trabajadores que integran la UEPyP.

1.3 Actualización

El presente Manual de Procedimientos y Funciones será actualizado cuando se produzcan cambios o modificaciones en los procesos o procedimientos internos de la UEPyP o si se producen modificaciones en el Reglamento de Organización y Funciones de la ADIF-LaR o cuando existan normativas regulatorias 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 aprueba la Estructura Organizacional Básica, el Reglamento de Organización y Funciones y el Cuadro de Asignación de Personal – ADIF-LaR.

1.5 Responsabilidad

El Director de la UEPyP es responsable de las funciones y procedimientos que se realizan en la unidad orgánica a su cargo. Asimismo, los asistentes de la UEPyP son responsables de las funciones que el director les establezca. Para asegurar el cumplimiento de las funciones establecidas en el presente Manual de

Procedimientos y Funciones, el directo de la UEPyP 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. OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DE LA UEPyP.

2.1 Objetivos

La Unidad Ejecutora es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento en la ejecución de los distintos programas y proyectos, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la Agencia, al ayudarla a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado en la ejecución de los distintos programas y proyectos. Su organización y funcionamiento están en concordancia con lo establecido en el decreto N° 272 / 16 y en el Reglamento de Organización y Funciones Interno de la Agencia.

2.2 Funciones

- a. Elaborar el Plan de Acción y someterlo a consideración del Directorio para su aprobación, así como informar periódicamente su avance.
- b. Ejecutar el Plan de Acción atendiendo al alcance y normatividad correspondiente, mediante la planificación y ejecución de las distintas actividades y consultorías; y, elaborar los informes que se deriven de las mismas.
- c. Mantener informado del resultado de las actividades de ejecución; al Directorio y áreas usuarias. Asimismo, mantener informado periódicamente sobre el nivel de avance del Plan de Acción y demás actividades que realice.
- d. Examinar y evaluar la fiabilidad de la información financiera, contable y de gestión de los Programas de Inversión y/o Desarrollo ejecutados o con compromisos de ejecución; así como los sistemas y procedimientos de control.
- e. Examinar y evaluar los sistemas y procedimientos establecidos para asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y regulaciones interna y externa aplicable a los compromisos asumidos en cada proyecto.
- f. Evaluar el diseño, alcance y funcionamiento del control interno de la UEPyP.
- g. Vigilar la adecuación y cumplimiento de las políticas y procedimientos para alcanzar las metas establecidas en el Plan Anual Operativo de la Agencia.
- h. Evaluar continuamente la calidad y adecuación de los sistemas informáticos y los mecanismos establecidos por la Agencia para garantizar la seguridad de la información.

- i. Realizar el seguimiento y evaluar el nivel de implementación y eficiencia de las observaciones y recomendaciones formuladas en virtud de los informes emitidos por los Auditores Externos y los distintos Organismos de Control.
- j. Evaluar y verificar el adecuado funcionamiento del tablero de control dinámico sobre proyectos aprobados por los diferentes organismos de financiamiento.
- k. Mantener un archivo conteniendo los informes elaborados, papeles de trabajo, documentación sustentadora y comunicaciones derivadas de los mismos y ponerla a disposición de la Agencia, auditores externos y, de ser el caso, de las empresas clasificadoras de calidad, cuando así lo requieran.
- l. Formular el plan operativo y presupuesto relacionado con su gestión.
- m. Cumplir con la normativa interna y externa aplicable a su ámbito de acción.
- o. Supervisar las prestaciones que efectúen los proveedores de bienes y/o servicios en su calidad de área usuaria hasta la conformidad del servicio.
- n. Llevar a cabo un monitoreo, evaluación y control de todos los compromisos asumidos en cada proyecto con Organismos Internacionales; efectuando un acertado análisis, coordinación y seguimiento de los diferentes programas y su aplicación en terreno.
- o. Ejecutar los procedimientos que resulten aplicables para la registración de las transferencias patrimoniales a favor de los beneficiarios de los diferentes Programas.

3. SISTEMA DE GESTIÓN

Además de cumplir con los objetivos de la política de gestión de la Agencia, el sistema de gestión contempla la atención a la calidad en la que se desarrollan, implementan y mejoran estos y que son necesarios para el aseguramiento de los servicios que brinda la UEPyP como soporte a los procesos de trabajo de ADIFLaR.

La ejecución de las actividades será responsabilidad de los Directores de cada Unidad, apoyados por el área de gestión de la Agencia y de las entidades con las cuales se tenga intensidad de interacción en virtud de los proyectos o actividades que se lleven a cabo.

La administración de las operaciones, así como la actividad que conlleve cada proyecto o línea de acción se realizará, a través del equipo de gestión de la agencia, dirigido por el Director de la misma, utilizando el modelo de gestión que previamente haya definido y aprobado por la Dirección General, Comité Ejecutivo o Consejo de Administración.

El proceso de diseño y desarrollo de este modelo de gestión permitirá articular a todas las Unidades de trabajo y facilitará su adecuada ejecución.

Las premisas y mecánicas de trabajo del modelo de gestión definido constituirán un marco regulador y normativo que defina las funciones, atribuciones, responsabilidades y competencias de las personas que participan en la administración de la Agencia, estableciendo los procesos a través de los cuales debe operar el funcionamiento de la misma. Los principios orientadores de dicho modelo deberían de considerar los siguientes aspectos:

- Asegurar la ejecución -eficiente y eficaz- de cada una de las actividades y proyectos propuestos en los POAs de la agencia.
- Contribuir al continuo mejoramiento de la gestión de cada una de las unidades integrantes de la agencia.
- Garantizar la sustentabilidad de ADIFLaR.

3.1 Ámbitos de la Gestión

Los siguientes son los principales ámbitos de gestión que han de considerarse en el desarrollo de la gestión de la UEPyP:

i. La gestión de recursos (humanos y materiales) comprende las acciones de administración de las personas que trabajarán en cada una de las unidades y áreas que integran la agencia, así como también el manejo de los recursos financieros y físicos asignados. En cuanto a los recursos financieros, hay que considerar aquellos elementos que se refieren a la transparencia y aplicación distributiva -según los criterios que se establezcan- de los bienes adquiridos.

ii. La gestión organizacional, que comprende todas aquellas adecuaciones necesarias para conectar los ámbitos de dirección y de fijación de políticas para el desarrollo de las operaciones y las formas de comunicación e intercambio de información. ADIFLaR y su UEPyP deben velar por el fortalecimiento de los vínculos de confianza y compromiso con las entidades que se relacionan con ella, así como la proyección en el tiempo de sus objetivos comunes.

iii. La gestión de relaciones con el entorno, que abarca nexos con actores que no necesariamente se encuentran integrados al entorno inmediato de la agencia, pero que pueden contribuir a algunos de sus propósitos. Este ámbito de la gestión de la UEPyP implica, además de lo anterior, estar abiertos a las oportunidades y a la información actualizada provenientes del

mundo científico, tecnológico y empresarial a nivel nacional o internacional, que puedan significar para la agencia nuevas tomas de decisión internas. Se deberán definir mecanismos de integración con estas nuevas entidades y de respuestas a las dinámicas de exigencia del entorno, de ser necesario.

3.2 Componentes de Gestión del Proyecto

En la construcción de su modelo de gestión, ADIFLaR debe tener presente, por lo menos en su UEPyP, los siguientes elementos:

i. Estructura Organizativa

Considerando las particularidades de la UEPyP y sus funciones, es necesario definir una estructura que asegure el logro de los objetivos de la misma. La estructura organizativa representa el modelo de organización de la UEPyP, dentro del marco del modelo de gestión general que adopta la agencia para sus unidades, y refleja la manera en que se definen e interrelacionan sus integrantes para asegurar el cumplimiento de los objetivos a través de la complementariedad de los recursos.

ii. Coordinación

La coordinación -en el modelo de gestión- debe tener un carácter dinámico y concretar los necesarios vínculos y relaciones formales entre los integrantes, en un contexto de operación efectiva, es decir con eficiencia y eficacia. Abarca la interacción que los diversos actores e instancias mantienen en distintas etapas del proceso de ejecución las actividades y proyectos, ósea, en las operaciones; de los sistemas de comunicación que se han acordado; de los mecanismos que garantizan la participación de cada uno de los integrantes en los mismos; los procedimientos para la toma de decisiones y delegación de las mismas.

iii. Fiscalización y Control

La fiscalización y el control se refieren al marco regulatorio interno, el que debe traducirse en el reglamento cuando define las competencias y atribuciones, así como los mecanismos y agentes responsables de efectuar la fiscalización.

3.3 Requisitos Generales

ADIFLaR adopta, implementa y mantiene un sistema de gestión integral documentado en su Unidad de Ejecución de Programas y Proyectos (UEPyP), mejorando continuamente su efectividad a través de la siguiente estructura de documentos:

a) Manual de Procedimientos

- b) Procedimiento Generales**
- c) Procedimientos Específicos**
- d) Anexos Operativos**
- e) Registros Técnicos**
- f) Documentos Externos**

3.4 Requisitos de la Documentación

La estructura de documentación permite asegurar que los procesos se cumplen siguiendo las políticas y objetivos de la dirección general de ADIFLaR.

a) Manual de Procedimientos

Es el documento regente dentro de la estructura de la documentación del sistema de gestión de la UEPyP, en él se establece la Política y los Objetivos que rigen el trabajo y los lineamientos necesarios para el correcto funcionamiento del sistema. La distribución del Manual se realiza a todo el personal que lo requiera.

b) Procedimientos Generales

Estos constituyen el segundo nivel de la documentación del sistema de gestión en ellos se describen en forma general las actividades que desarrolla la UEPyP comunidad integrante de la agencia, en ellos se definen responsabilidades y se establecen los puestos involucrados para ejecución de los mismos.

c) Procedimientos Específicos

Estos constituyen el tercer nivel de la documentación del sistema de gestión y describen la actividad que se desarrolla en una Gerencia o Sector, definiendo responsabilidades y sectores involucrados en su implementación.

d) Instrucciones Operativas

Estas constituyen el cuarto nivel de la documentación del sistema de gestión y describen en detalle el desarrollo de la actividad a la que hacen referencia, con el grado de profundidad necesario y de acuerdo al grado de formación del personal que lo aplica.

e) Documentos Técnicos

Forman parte del quinto nivel dentro de la documentación del sistema de gestión y son aquellos documentos internos, confeccionados por la empresa, que sirven de soporte técnico a los restantes documentos.

f) Documentos Externos

Junto a los Documentos Técnicos, forman parte del quinto nivel de la documentación del sistema de gestión, y sin ser confeccionados por la UEPyP, son utilizados en los procesos y/o tareas puesto que son normalmente extendidos por los Organismos contrapartes.

3.5 Documentos

Documentos		
Proceso	Actividades	Documentos
Gestión de Fondos Externos	Procedimiento para elaborar el Programa Operativo Anual	PE 01
	Procedimiento para adjudicación de contratos de préstamo	PE 02
	Procedimiento para ejecución de contratos de préstamo	PE 03

4. RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCION

4.1 Compromiso de la Dirección

El Director de la UEPyP y los responsables de las áreas internas participan activamente en la implementación y mantenimiento del sistema de gestión, así como en la mejora continua de su efectividad mediante los siguientes compromisos:

- Es responsabilidad de todos, definir la política de trabajo, los procesos y los objetivos que deben conducir los esfuerzos del personal en la satisfacción del cliente interno, ósea, soporte a todas las unidades que integran la agencia, y se revisan al menos una vez al año para mantenerlos adecuados y funcionales a los intereses de la organización.
- Anualmente cada responsable de procesos evalúa la disponibilidad de recursos en función de los objetivos establecidos a lograr para el año su operación eficaz.

4.2 Enfoque al Cliente Interno

La UEPyP establece su sistema de gestión con el objetivo en el cliente interno y su satisfacción. Serán el eje fundamental del personal que la integra en la ejecución diaria de su trabajo.

4.3 Política de Gestión

La UEPyP opera en el marco de sus funciones con enfoque a:

- Satisfacer a todas las áreas integrantes de ADIFLaR mediante una mejora continua en los procesos que contempla el presente manual de procedimientos.
- Brindar un una gestión y soporte administrativo de calidad cumpliendo con los objetivos de la organización.
- Mantener una gestión flexible e innovadora que se adapte al contexto socioeconómico, cultural, geográfico y tecnológico y con una manifiesta responsabilidad de contribuir a la visión y misión de ADIFLaR.
- Motivar, entrenar y capacitar al personal para mejorar el despliegue de sus habilidades.

4.4 Planificación

El Director de la UEPyP tiene a cargo la planificación destinada a definir y documentar el modo en cómo se cumplirá el compromiso de la dirección (4.1), el enfoque al cliente (4.2) y la política de gestión (4.3).

Esta planificación incluirá de forma general el cumplimiento con un POA interno, objetivos, criterios de aceptación, responsables y plazos de ejecución, medios necesarios y procedimientos a seguir que garanticen la seguridad de que los procedimientos cumplen con las exigencias requeridas por ADIFLaR.

La planificación comprende, asimismo, el conocimiento actualizado, la selección la oportuna aplicación de las mejoras y, por ende, actualizaciones que resulten más apropiadas para mantener siempre vigentes los procedimientos para ejecutar las actividades de la manera más eficaz posible.

4.5 Responsabilidades y Autoridad

La UEPyP ha definido y documentado las responsabilidades y autoridad de las diferentes unidades organizacionales que la integran en las descripciones de funciones y en el ámbito operativo.

4.6 Comunicación Interna

La UEPyP dispone de un sistema de comunicación para facilitar las informaciones al personal y llevar registro visible de los resultados, así como medios orales (reuniones), escritos de comunicación (revista, boletín, etc.) y visuales (planillas, flujogramas, etc.).

4.7 Revisiones por la Dirección

El Director de la UEPyP revisa el sistema de gestión una vez al año, para asegurar su adecuación y efectividad para satisfacer los requisitos del manual, la política y sus objetivos en atención a los requerimientos funcionales de ADIFLaR.

Se ha establecido, documentado y se mantienen procedimientos documentados para las revisiones por parte del Director General de la Agencia. Estas revisiones se registran de acuerdo al procedimiento respectivo que ADIFLaR defina a tal efecto.

4.8 Resultados de la Revisión

En instancia de revisión se analizan los resultados obtenidos, se definen las acciones que se deben aplicar para mejorar la eficiencia y eficacia del sistema de gestión, procesos, productos en relación con los requisitos de los procesos, asignando responsables de realización y seguimiento, fechas de terminación, así como de los recursos necesarios. Se actualiza finalmente el presente manual para conquistar la efectividad en alcanzar los objetivos de la agencia.

5. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos depende de la Dirección Ejecutiva de ADIFLaR, encontrándose preliminarmente conformada por un Director y un equipo de Asistentes a su cargo. La cantidad de Asistentes dependerá de la naturaleza y volumen de operaciones de la Agencia.

5.1 Organigrama



6. FUNCIONES ESPECÍFICAS A NIVEL DE CARGOS

6.1 Denominación del Cargo Específico: Director

IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Director de la Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos

Área: Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos

Ubicación: Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de La Rioja

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: Director General de ADIFLaR

Subordinados: Asistente administrativo

PROPOSITO DEL PUESTO

Responsable de coordinar el proceso de ejecución de los distintos programas y proyectos de inversión, así como coordinar, controlar y dar seguimiento a los distintos mecanismos de control de las inversiones en curso, elaborar los anuarios estadísticos y memoria de labores de la unidad. Administrar y apoyar en el análisis de los procesos de la Coordinación en el Sistema de Gestión de la Calidad.

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

1. Coordina, apoya e integra la formulación y desarrollo de Planes Estratégicos, Planes de Inversión, Planes Anuales Operativos y Plan de Acción institucional.
2. Formula y da seguimiento a la ejecución de planes, programas y coordinación de proyectos de pre inversión e inversión institucional.
3. Planifica, coordina, gestiona y administra el Sistema de Información de los programas y proyectos de Inversión Pública y privada de ADIFLaR como herramienta de planificación de las inversiones institucionales.
4. Proporciona orientaciones de conformidad a disposiciones y regulaciones gubernamentales e institucionales, a considerar en la formulación de planes, programas y perfiles de proyectos, así también la base metodológica a aplicar y los períodos, para efecto de presentación de información relacionada.
5. Coordina con las áreas técnicas la formulación y actualización de estudios, diseños y presupuestos para la construcción, reconstrucción, expansión, mejora, ampliación y reparación de cualquier obra o proyecto en vías de ejecución.
6. Coordina y elabora la memoria de labores, boletín estadístico institucional e Informe de Rendición de Cuentas.
7. Coordina el proceso de formulación de indicadores de gestión y da seguimiento a su cumplimiento.
8. Planifica, dirige y controla las actividades de la Unidad bajo su mando, estableciendo los mecanismos adecuados de comunicación y coordinación con las diferentes dependencias de la Agencia, relacionadas con el desempeño de las funciones de la Unidad.
9. Coordina la formulación y seguimiento del Plan Operativo Anual, presupuesto y programación anual de compras de la Unidad, los que deberán ser consistentes con el presupuesto anual asignado.
10. Da seguimiento a la ejecución presupuestaria de la Unidad.
11. Asiste a reuniones o comités técnicos cuando se le convoque, a explicar puntos relacionados a su Unidad.
12. Participa en estudios institucionales proporcionando información y opiniones requeridas.

13. Prepara informes técnicos para la Dirección General y otras dependencias y cuando se requiera elabora presentaciones según requerimiento.
14. Garantiza la articulación del Plan Estratégico Institucional con el Plan Anual Operativo.
15. Divulga el Plan Estratégico institucional.
16. Controla y da seguimiento a principales proyectos de la Agencia.
17. Evalúa la ejecución anual del Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual e informar oportunamente a los Ministerios, Secretarías y Direcciones correspondientes.
18. Apoyar en la capacitación del personal de la Unidad en lo que respecta a la dirección administrativa.
19. Realiza estudios e investigaciones técnicas sobre aspectos organizacionales de planificación, dirección y control.
20. Informa oportunamente a la Dirección General sobre el avance en la ejecución de planes, programas y proyectos.
21. Actualiza y moderniza la formulación, ejecución y seguimiento de planes, programas, proyectos e inversión.
22. Identifica riesgos en las operaciones de su unidad o dependencia; definiendo las debilidades y fortalezas para formular recomendaciones concretas que a corto plazo, mediano y largo plazo permitan mejorar y fortalecer las funciones asignadas.
23. Monitorea el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción ante su superior jerárquico inmediato.
24. Da seguimiento al proceso de formulación, negociación y ejecución de préstamos con los distintos organismos de créditos.
25. Asiste a reuniones de trabajo, para participar en grupos multidisciplinarios de trabajo, en aspectos relacionados con la Agencia.
26. Realiza otras funciones o responsabilidades encomendadas por la Dirección General.

RELACIONES

Con Organismos internacionales de crédito, con organismos públicos del Gobierno Nacional, Provincial y Municipal, Congreso de la República, Cámara de Diputados, Consejo Deliberante Gremios, Cámaras Empresariales, Comités Consultivos de

Usuarios, Organismos Reguladores, organismos similares del exterior, organismos multisectoriales, entidades prestadoras, medios de comunicación, universidades y similares.

REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO

GRADO ACADÉMICO: Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Economía, ingeniería o carrera afín, preferentemente con estudios de postgrado o cursos especializados en planificación. Tener una experiencia no menor de cinco (5) años en actividades de administración de empresas, según corresponda, en empresas del sistema financiero, de seguros, de fondos de pensiones, de servicios complementarios o conexos, de organismos nacionales o internacionales de créditos, y/o haber desempeñado cargos similares para dichas empresas y/o organismos, por un período no menor a cinco (5) años, según corresponda.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Planeación estratégica, administración pública, enfoques modernos de organización y caracterización de los servicios públicos, en el marco del nuevo rol del Estado; con dominio de aplicaciones informáticas; además en redacción de informes técnicos e inglés técnico.

HABILIDADES ESPECIALES: Integración y coordinación de equipos de trabajo, liderazgo, toma de decisiones y amplia capacidad de exposición.

ACTITUD: Con iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral y de desplazarse a nivel nacional.

COMPETENCIAS

1. Conocimiento del Rol Institucional;
2. Capacidad para resolver problemas y conflictos;
3. Pensamiento estratégico;
4. Capacidad de análisis y síntesis;
5. Dirección estratégica;
6. Conducción de equipos;
7. Competencias conceptuales;
8. Toma de decisiones;
9. Conocimiento de la Gestión Institucional;
10. Conocimiento Técnico Regulatorio;
11. Conciencia Institucional;

12. Conocimiento del funcionamiento de Órganos Colegiados.

CONSIDERACIONES ESPECIALES

- a. No tener antecedentes penales.
- b. No estar incurso en alguno de los impedimentos legales señalados en la normatividad emitida por la ADIFLaR.
- c. No haber sido sancionado por cualquier organismo público por la comisión de infracciones consideradas como graves o muy graves por la entidad sancionadora.
- d. No tener vinculación de propiedad o de gestión con la empresa o con las personas jurídicas integrantes del conglomerado al cual se beneficie con los programas. Asimismo, no tener relación de parentesco con directores, gerentes, representantes legales o funcionarios principales, de acuerdo a la normatividad emitida por la ADIFLaR
- e. No estar incurso en situaciones que limiten la necesaria independencia para el ejercicio de sus funciones.

6.2 Denominación del Cargo Específico: Asistente

IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Asistente de la Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos

Área: Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos

Ubicación: Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de La Rioja

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: Director de la UEPyP

Subordinados: Ninguno

PROPOSITO DEL PUESTO

Responsable de ejecutar los procesos de soporte (finanzas, contabilidad, logística y recursos humanos); examinando y evaluando las diversas actividades administrativas realizadas por la unidad, asimismo efectuar las auditorías continuas, desarrollo corporativo, aseguramiento de la calidad y seguimiento, con la finalidad de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía alcanzada.

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

1. Ejecutar el procedimiento de Trámite Documentario con respecto a la estandarización, codificación, registro, clasificación y movimiento de los documentos y correspondencia general de la Unidad.
2. Atender y coordinar las comunicaciones telefónicas y/o escritas de la Unidad, de acuerdo a las necesidades del Director, manteniendo actualizado el directorio de contactos.
3. Atender consultas de la Agencia, proporcionando información de los asuntos que le solicitan, dentro de las normas de seguridad y confidencialidad de los documentos.
4. Coordinar y controlar la agenda de reuniones del Director, facilitando la obtención de recursos, tales como información, documentos, equipos o suministros necesarios para su ejecución.
5. Redactar e imprimir correspondencia y/o documentos, elaborándolos de acuerdo a las instrucciones de su Jefe, dentro de los estándares de comunicación establecidos.
6. Organizar, controlar y mantener actualizado el archivo de documentos de la Unidad.
7. Cumplir las políticas y documentos relacionados al Sistema de Gestión de Calidad.
8. Realizar otras actividades que le sean asignadas por su Jefe inmediato.

RELACIONES

Con personal secretarial de entidades y organismos internacionales de crédito, organismos públicos del Gobierno Nacional, Provincial y Municipal, Congreso de la República, Cámara de Diputados, Concejo Deliberante, Gremios empresariales, Comités Consultivos de Usuarios, Organismos Reguladores, organismos similares del exterior, organismos multisectoriales, entidades prestadoras, medios de comunicación, universidades y similares.

REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Estudiante de Licenciatura en Sistemas de computación Administrativa, Administración de Empresas, Mercadotecnia, Ciencias Jurídicas, Ingeniería u otras carreras afines al cargo o experiencia mínima de un año en puestos similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Formulación, seguimiento y evaluación de planes anuales operativos, dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, como paquetes para presentación, etc.

HABILIDADES ESPECIALES: Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, ser propositivo, capacidad de organización, capacidad de exposición y capacidad de organización.

ACTITUD: Responsable, discreto, dinámico y con disposición a trabajar fuera de la jornada laboral y a desplazarse a nivel nacional.

COMPETENCIAS

1. Capacidad para resolver problemas;
2. Conocimiento de Ofimática;
3. Dinamismo y organización.

7. PROCEDIMIENTOS

Las operaciones que desarrolla la Unidad de Ejecutora de Programas y Proyectos 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 UEPyP.

7.1 Procedimiento para elaborar el Programa Operativo Anual – PE01

7.1.1 Objetivo y partes que intervienen.

Coordinar la elaboración del Programa Operativo Anual (POA) y reportar mensualmente los avances a las metas programadas y por trimestre donde se incluirán las evidencias que sustentan lo reportado dentro del POA.

Partes que intervienen:

- Dirección General
- Unidad de Inversión

- Unidad de Financiamiento
- Unidad de Ejecución de Programas y Proyectos

7.1.2 Políticas de operación.

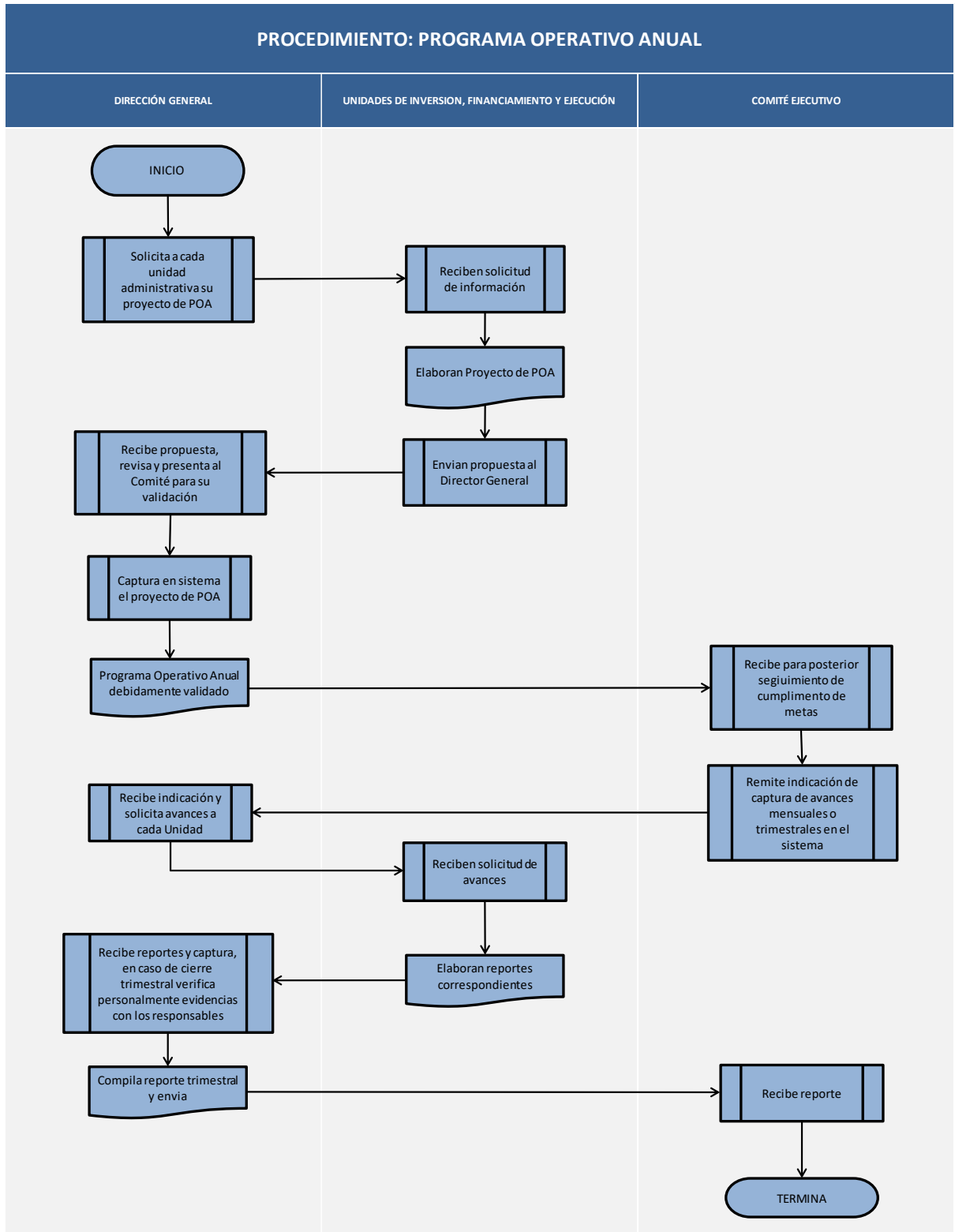
De acuerdo a los lineamientos de programación establecidos por la Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de La Rioja (ADIF-LaR), el Director General solicita a las Unidades Responsables que proporcionen la información en los formatos preestablecidos para la integración de cada uno de los subprogramas.

Los ajustes a metas programáticas se realizan los dos primeros meses del año, en los términos que marcan los lineamientos establecidos por la Agencia.

7.1.3 Descripción del procedimiento.

1. El Director General solicita a los Directores de cada Unidad el Proyecto del Programa Operativo Anual.
2. Los Directores de cada Unidad elabora el Proyecto del POA y envían al Director General la información de sus unidades en los formatos correspondientes.
3. Director General presenta al Comité el proyecto de Programa Operativo Anual para su validación.
4. Director General captura en el sistema el Programa Operativo Anual validado para el año en curso, lo imprime, recaba firmas y lo ingresa nuevamente al sistema en el formato correspondiente.
5. El Comité Ejecutivo solicita mensualmente al Director General el avance del Programa Operativo Anual.
6. El Director General solicita a los Directores de cada Unidad los avances del programa operativo anual para verificar su correspondiente evolución.
7. Los Directores de cada Unidad elaboran los informes correspondientes y envían al Director General el reporte mensual del avance programático.
8. El Director General captura en el Sistema del Programa Operativo Anual los avances mensuales y presenta el avance trimestral al Comité.

7.1.4 Diagrama de Flujo.



7.2 Procedimiento para Adjudicación de Contrato de Préstamos – PE02

7.2.1 Objetivo y partes que intervienen.

Se establece como objetivo diseñar y ejecutar los procedimientos que resulten aplicables para la adjudicación a favor de los beneficiarios de los diferentes Programas. Dentro de estos procedimientos se contemplan los llamados a licitación y la elaboración de los contratos de adquisición, (en los casos que corresponda).

Partes que intervienen:

- Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos
- Adjudicatarios
- Organismos Acreedores

7.2.2 Políticas de operación.

De acuerdo a los lineamientos de adjudicación establecidos por la Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de La Rioja (ADIF-LaR) y/o Organismos de créditos, el Director de la Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos lleva a cabo las distintas formas de contratación que se requieran para adjudicar correctamente los programas aprobados de acuerdo a lo estipulado en los contratos firmados.

Las relaciones legales entre La Agencia y los Organismo Acreedores se rigen por el Contrato de Préstamo y la aplicabilidad de estas Políticas para la contratación de bienes y de obras se estipulará en dicho contrato.

Los derechos y las obligaciones de La Agencia, de los proveedores de bienes y contratistas de obras para los distintos proyectos se rigen por los documentos de licitación, y por los contratos firmados por la Agencia y/o Prestatario con tales proveedores y contratistas.

La responsabilidad en cuanto a la ejecución del proyecto, y por tanto a la adjudicación y administración de los contratos en virtud del mismo, quedara estipulado en el contrato del préstamo.

En algunos casos la Agencia actuará solamente como intermediario del préstamo y el proyecto será ejecutado por otro organismo o entidad, para dichos casos los derechos y obligaciones de ambas partes deberán quedar estipuladas en los correspondientes contratos.

A efectos de establecer los mecanismos de Adquisición correspondientes a la ejecución del proyecto se definen los tipos de beneficiarios de la siguiente forma:

BENEFICIARIOS PUBLICOS: Se denominan a aquellos beneficiarios que se encuentran comprendidos dentro del artículo 8 de la Ley de Administración Financiera N° 24.156, las Universidades Públicas (Nacionales, Provinciales), y las Instituciones Públicas Nacionales, Provinciales y Municipales.

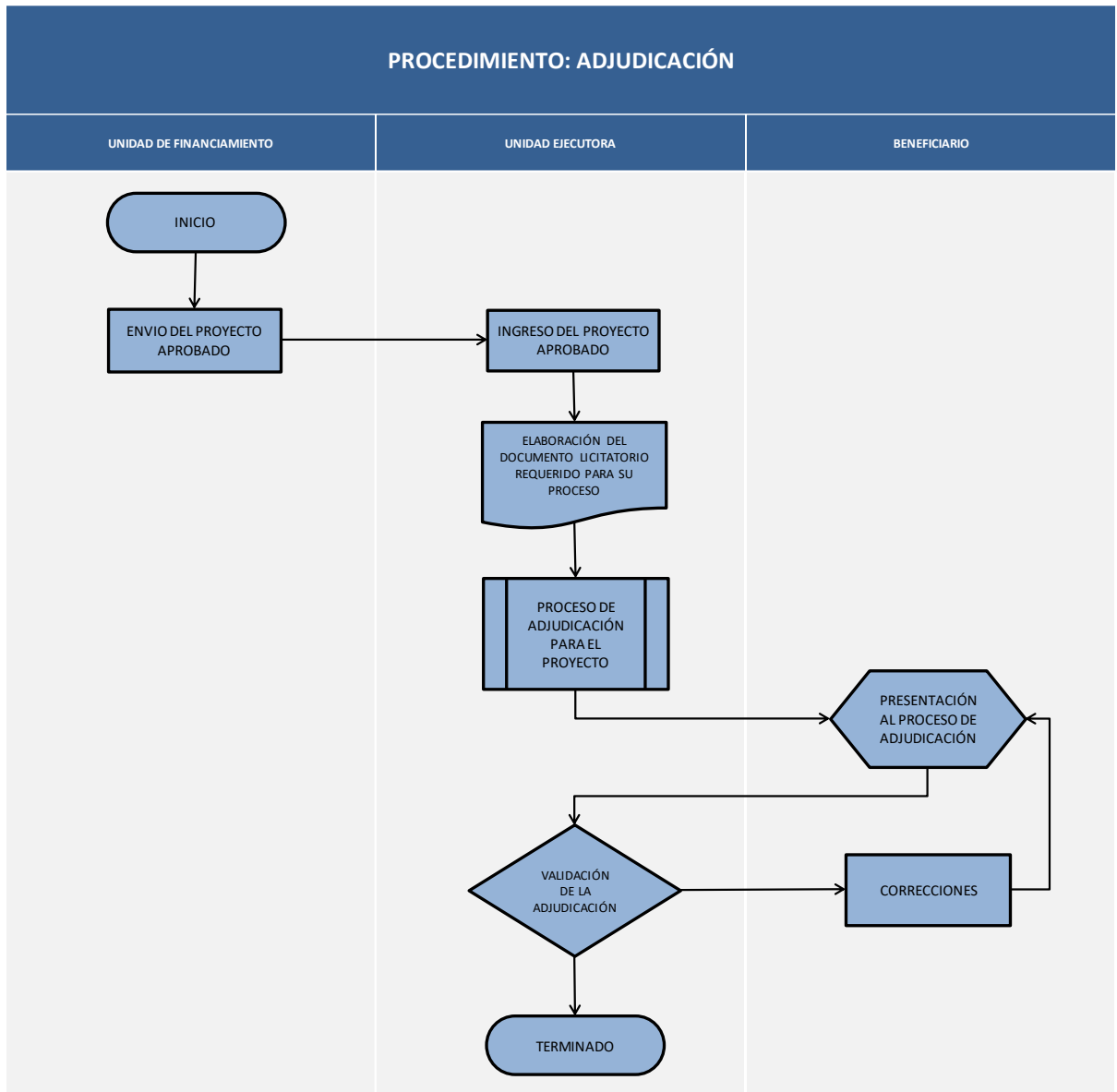
Los requisitos particulares en cuanto a procesos de adquisición para esta tipología de beneficiario se establecen en el ANEXO I y ANEXO III del presente Manual.

BENEFICIARIOS PRIVADOS: Se denominan a aquellos beneficiarios que no se encuentran comprendidos dentro de establecido en el párrafo precedente. Los requisitos particulares en cuanto a procesos de adquisición para esta tipología de beneficiario se establecen en el ANEXO II y ANEXO III del presente Manual

7.2.3 Descripción del procedimiento.

1. La Unidad de Financiamiento envía el Contrato de Préstamo para su adjudicación.
2. El Director de la UEPyP recibe el documento e ingresa al sistema la información requerida para su proceso.
3. La UEPyP elabora la documentación necesaria para realizar el acto de adjudicación de acuerdo a los lineamientos establecidos en el contrato.
4. Una vez validado los documentos por el Director General se lleva a cabo el proceso de adjudicación.
5. Los interesados presentan los documentos requeridos para la aprobación de la adjudicación.
6. El Director de la UEPyP presenta al Director General los documentos probatorios del beneficiario adjudicado.
7. El Director General valida los contratos con el beneficiario y se lleva adelante la firma de los mismos

7.2.4) Diagrama de Flujo.



7.3 Procedimiento para Ejecución de Contratos de Préstamos – PE 03

7.3.1 Objetivo y partes que intervienen.

Se establece como objetivo diseñar y ejecutar los procedimientos que resulten aplicables para la ejecución a favor de los beneficiarios de los diferentes Programas. Dentro de estos procedimientos se contemplan los Informes de Seguimiento del Progreso (ISeP) y los Informes de Supervisión de Proyectos (ISuP), a fin de garantizar una correcta ejecución de dichos programas.

Partes que intervienen:

- Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos
- Beneficiarios
- Organismos Acreedores

7.3.2 Políticas de operación

Una vez que el contrato adjudicatario ha sido firmado, puede comenzar la implementación del proyecto. La ejecución de los proyectos incluye el monitoreo periódico de las actividades y resultados a través del Informe de Seguimiento del Progreso (ISeP). La aplicación también incluye la supervisión y actividades de vigilancia de los desembolsos, la gestión financiera, los procedimientos de contratación, la gestión de riesgos, y / o el cumplimiento de la política de salvaguardias.

El Director de la UEPyP, será el responsable de cumplir con la correcta ejecución del plan de trabajo, y actuará como interlocutor entre los Organismos Acreedores y los Beneficiarios para cualquier tipo de trámite y/o presentación que deban realizar.

El Beneficiario deberá proporcionar mensualmente través del Informe de Seguimiento del Progreso (ISeP), el avance del Proyecto en función de las Etapas y Actividades detalladas en el contrato firmado.

Si bien los informes son estructurados, si la Unidad Ejecutora decide que cierta información adicional es relevante la puede incluir en el informe respectivo con precisión y brevedad, en forma de Anexos.

Además de Los Informes de Seguimiento del Progreso (ISeP) se deben presentarse en forma trimestrales Informes de Supervisión de Proyectos (ISuP) para algunos proyectos seleccionados, comprendiendo cuatro períodos (enero - Marzo), (Abril - Junio), (Julio – Septiembre) y (Octubre - Diciembre).

Una vez finalizado el proyecto el Beneficiario deberá presentar un Informe Terminación del Proyecto (ITeP), antes de transcurrido los 60 días desde la fecha de finalización.

Una vez que el proyecto ha sido ejecutado, se realizaran Evaluaciones de Impacto (EI) donde se recopilan los datos de la evaluación ex post a fin de incluirlos en informes detallados sobre las tendencias generales de los proyectos ejecutados por la Agencia. Estas conclusiones y resultados serán

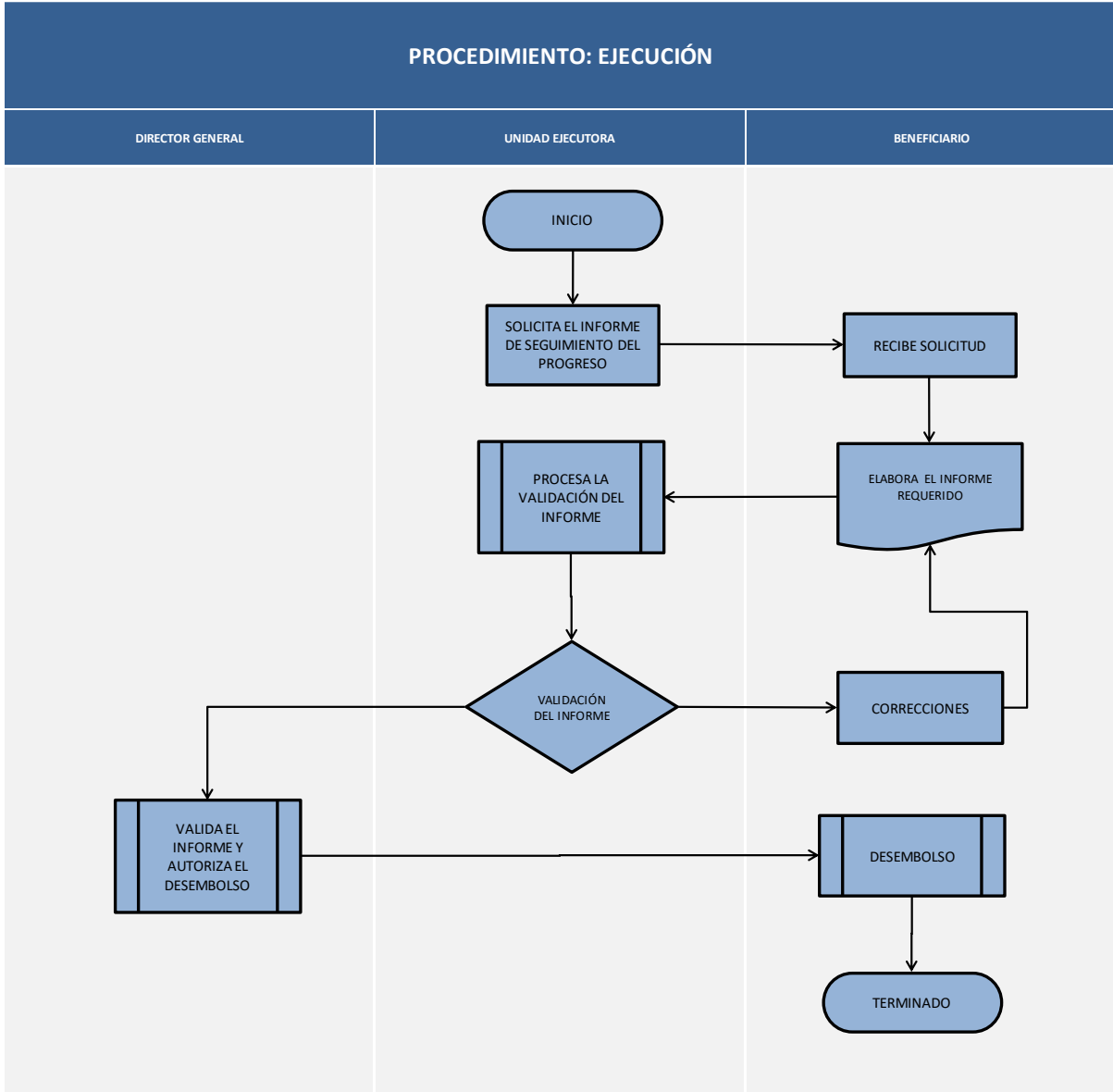
sumamente útiles para la planificación y el desarrollo de futuros proyectos basados en resultados empíricos.

Los modelos estructurados de los informes más relevantes se detallan en el ANEXO IV del presente Manual.

7.3.3 Descripción del procedimiento.

1. El Director de la UEPyP solicita al beneficiario el Informe de Seguimiento del Progreso.
2. El beneficiario elabora el Informe y lo envía para su aprobación.
3. Una vez validado el Informe por parte del Director, se emite la orden del correspondiente desembolso de acuerdo a lo estipulado en el contrato.
4. El beneficiario recibe el pago asignado y emite su correspondiente recibo.
5. El Director de la UEPyP elabora el Informe de Supervisión de Proyectos trimestralmente y se lo presenta al Director General.
6. El Director General valida dicho Informe y aprueba la continuidad del Proyecto.
7. Una vez finalizada la ejecución, el Director de la UEPyP solicita al Beneficiario el informe de Terminación del Proyecto para la finalización del proceso.
8. El Beneficiario elabora el Informe de Terminación y lo envía para su validación.
9. El Directo recibe dicho Informe y elabora el Informe de Evaluación de Impacto del Proyecto realizado.
10. El Director de la UEPyP presenta al Director General los resultados de la Evaluación de Impacto

7.3.4) Diagrama de Flujo.



ANEXO I

1. RESUMEN DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA BENEFICIARIOS PUBLICOS:

Se define como Políticas de Adquisiciones para Bienes y Obras lo establecido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en GN-2349/9 y en las Políticas para la Contratación de Firms Consultoras lo establecido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en GN-2350/9

Adquisición de Bienes y/o Servicios (de no consultoría)		
Desde	Hasta	Procedimiento
\$0	\$10,000	Toma de Precio
\$10,000	En adelante	Compra Directa por excepción
u\$s 3.000	u\$d 100.000	Concurso de Precios
u\$s 100.000	u\$d 500.000	Licitación Pública Nacional
u\$s 500.000	En adelante	Licitación Pública Internacional

Adquisición de Obras		
Desde	Hasta	Procedimiento
\$0	u\$d 100.000	Concurso de Precios (*)
\$0	u\$d 300.000	Concurso de Precios (**)
u\$d 100.000	u\$d 5.000.000	Licitación Pública Nacional
u\$d 5.000.000	En adelante	Licitación Pública Internacional

(*) Obras con plazos de ejecución menores a 180 días.

(**) Obras con redeterminación de precios

Servicios de Consultoría (Consultor Individual)		
Desde	Hasta	Procedimiento
\$0	En adelante	Tema (3 CV's)

Servicios de Consultoría (Firma Consultora)		
Desde	Hasta	Procedimiento
\$0	u\$d 500.000	SBCC (Lista Corta Nacional)
u\$d 500.000	En adelante	SBCC (Lista Corta Internacional)

(*) Selección Basada en la Calidad y el Costo

1.1. Toma de Precios

1.1.1. Enviar nota solicitando autorización para la Toma de Precios, adjuntando, al menos un presupuesto, en la nota deberá constar que se solicitaron presupuestos a otras firmas, siendo la adjudicataria la más barata.

1.1.2. Una vez recibida la aprobación del Director General se podrá realizar la compra.

1.1.3. El Desembolso, se realizará de acuerdo a lo estipulado en el en el ANEXO III.

1.2. Compra Directa por Trámite de Excepción (más de \$ 10.000)

1.2.1. Enviar nota solicitando autorización para la Compra Directa, adjuntando, justificación técnica de acuerdo a la Cláusula 3.6 de las Políticas de Adquisiciones para Bienes y Obras del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) GN-2349/9, por la cual solicitan el trámite de excepción, presupuesto o factura pro forma (según corresponda)

1.2.2. La aprobación final queda sujeta a la no objeción del Organismo acreedor, una vez recibida la aprobación remitida al Director General esta podrá realizar la compra.

1.2.3 El Desembolso, se realizará de acuerdo a lo estipulado en el ANEXO III.

1.3. Concurso de Precio (Obras y Bienes)

1.3.1 Solicitar autorización al Director General por Nota para realizar un Concurso de Precios, adjuntando el modelo de Pliego (debidamente completado)

1.3.2. Director General autoriza la realización del Concurso de Precios mediante Nota.

1.3.3. Luego de realizado el Concurso de Precios se debe remitir la Propuesta de Pre adjudicación al Director General y al Organismo Acreedor, adjuntando la siguiente documentación:

1.3.3.1. Pliego Utilizado

1.3.3.2. Especificaciones Técnicas

1.3.3.3. Invitaciones a cotizar

1.3.3.4. Ofertas recibidas (al menos 3 ofertas válidas y comparables)

1.3.3.5. Circulares (si corresponden)

1.3.3.6. Cuadro comparativo de Ofertas

1.3.3.7. Cuadro de evaluación de Ofertas

1.3.3.8. Acta de Apertura

1.3.3.9. Informe Técnico

1.3.3.10. Acta de pre adjudicación

1.3.4. El Director General autoriza por Nota la pre adjudicación. En el caso de contar con menos de tres ofertas válidas y comparables, la aprobación final queda sujeta a la no objeción del Organismo Acreedor.

1.3.5 El Desembolso, se realizará de acuerdo a lo estipulado en el ANEXO III.

1.4. Licitación Pública Nacional (Obras y Bienes)

1.4.1. Solicitar por Nota al Director General la autorización para realizar la Licitación Pública Nacional, adjuntando el modelo de Pliego según corresponda y el modelo de aviso a publicar.

1.4.2. El Director General autoriza la realización de la Licitación Pública Nacional mediante Nota.

1.4.3. Luego de realizada la Licitación se debe remitir la Propuesta de Pre adjudicación al Director General y al Organismo Acreedor, adjuntando la siguiente documentación:

1.4.3.1. Pliego utilizado

1.4.3.2. Aviso de publicación (Al menos 1 día en el Boletín Oficial de la República

Argentina y en la página web oficial de la Agencia)

1.4.3.3. Ofertas recibidas.

1.4.3.4. Circulares (si corresponden)

1.4.3.5. Garantías de mantenimiento de ofertas

1.4.3.6. Acta de Apertura

1.4.3.7. Cuadro Comparativo de precios

1.4.3.8. Cuadro de Evaluación de Ofertas

1.4.3.9. Informe Técnico

1.4.3.10. Acta de pre adjudicación

1.4.4. El Director General informa por Nota la aprobación de la pre adjudicación. .

1.4.5. El Desembolso, se realizará de acuerdo a lo estipulado en el ANEXO III.

1.5. Licitación Pública Internacional (Obras y Bienes)

1.5.1. Solicitar por Nota al Director General la autorización para realizar la Licitación Pública Internacional, adjuntando el modelo de Pliego, el modelo de aviso a publicar en medios locales y el Modelo de Aviso Development Business, www.devbusiness.com; dbusiness@un.org.

1.5.2. El Director General autoriza la realización de la Licitación Pública Internacional mediante Nota.

1.5.3. Luego de realizada la Licitación se debe remitir la Propuesta de pre adjudicación al Director General y al Organismo Acreedor, adjuntando la siguiente documentación:

1.5.3.1. Pliego utilizado

1.5.3.2. Aviso de publicación (Al menos 1 día en el Boletín Oficial de la República

Argentina copia del aviso publicado en el Development Business y en la página web oficial de la Agencia)

1.5.3.3. Ofertas recibidas.

1.5.3.4. Circulares (si corresponden)

1.5.3.5. Garantías de mantenimiento de ofertas

1.5.3.6. Acta de Apertura

1.5.3.7. Cuadro Comparativo de precios

1.5.3.8. Cuadro de Evaluación de Ofertas

1.5.3.9. Informe Técnico

1.5.3.10. Acta de pre adjudicación

1.5.4. El Director General previa No objeción del Organismo Acreedor, informa por Nota a la UEPyP la aprobación de la pre adjudicación.

1.5.5. El Desembolso, se realizará de acuerdo a lo estipulado en el ANEXO III.

1.6. Servicio de Consultoría (Individual)

1.6.1. Solicitar autorización al Director General por Nota para realizar una Selección de un consultor individual, adjuntando:

1.6.1.1. Términos de referencia (incluyendo período y monto mensual)

1.6.1.2. Modelo de contrato a suscribir

1.6.1.3. Grilla de evaluación a utilizar

1.6.2. El Director General autoriza la realización de la selección mediante nota a la UEPyP.

1.6.3. Luego de realizada la selección por parte de la UEPyP, se deberá remitir al Director General la siguiente documentación.

1.6.3.1. CV`s firmados de los participantes en la terna

1.6.3.2. Carta de aceptación de cada participante para conformar la terna

1.6.3.3. Grillas de evaluación completas

1.6.3.4. Recomendación de contratación

1.6.4. El Director General informa por nota a la UEPyP la aprobación de la selección

1.6.5. El Desembolso, se realizará de acuerdo a lo estipulado en el ANEXO III.

1.7. Servicio de Consultoría (Firmas Consultoras)

1.7.1. Solicitar autorización al Director General por Nota para realizar una Selección de Firmas Consultoras adjuntando:

1.7.1.1. Expresión de Interés

1.7.1.2. Publicación a realizar (Aviso de publicación (Al menos 1 día en el Boletín Oficial de la República Argentina y en la página web oficial de la Agencia. En el caso de superar los U\$S 500.000, deberá además publicarlo en el Development Business)

1.7.1.3. Listado de posibles firmas a invitar

1.7.2. El Director General autoriza la realización del llamado a expresiones de interés, mediante nota a la UEPyP.

1.7.3. Luego de realizado el llamado, se deberá remitir al Director General la siguiente documentación:

1.7.3.1. Listado de firmas invitadas a participar

1.7.3.2. Documentación de las firmas consultoras presentadas

1.7.3.3. Evaluación de acuerdo a los criterios establecidos en el llamado de Expresiones de interés.

1.7.3.4. Conformación de la lista corta (Si la consultoría supera los U\$S 500.000 la lista corta deberá ser Internacional, no pudiendo participar más de dos firmas por país)

1.7.3.5. Pliego de Selección de Propuestas, debidamente completado

1.7.3.6. Copia de Avisos

1.7.4. El Director General autoriza la lista corta y el Pliego de Selección de Propuestas, mediante nota a la UEPyP.

1.7.5. Luego de realizada la selección de propuestas, se deberá remitirla Director General la siguiente documentación:

1.7.5.1. Carta de invitación a participar en la Selección de propuesta

1.7.5.2. Pliego utilizado

1.7.5.3. Propuestas de las firmas

1.7.5.4. Informe de Evaluación Técnico

1.7.5.5. Orden de Mérito de la evaluación técnica

1.7.5.6. Fecha de apertura del Sobre 2

1.7.6. El Director General autoriza el orden de mérito y la apertura del Sobre 2, mediante nota a la UEPyP.

1.7.7. Luego de realizada la Apertura del Sobre 2, se deberá remitir al Director General la siguiente documentación:

1.7.7.1. Propuestas Económicas

1.7.7.2. Análisis de las Propuestas Económicas

1.7.7.3. Puntajes Combinados

1.7.7.4. Recomendación de contratación

1.7.8. El Director General autoriza el comienzo de la negociación del contrato, mediante nota a la UEPyP.

1.7.9. Luego de realizada la negociación, remite al Director General la siguiente documentación:

1.7.9.1. Actas de Negociación

1.7.9.2. Modelo de contrato a firmar

1.7.10. El Director General autoriza la firma del contrato mediante nota a la UEPyP

1.7.11. El Desembolso, se realizará de acuerdo a lo estipulado en el ANEXO III.

Si la Selección de firmas consultoras supera los U\$S 500.000 cada paso deberá contar además con la no objeción del Organismo Acreedor.

ANEXO II

2. RESUMEN DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA BENEFICIARIOS PRIVADOS

Adquisición de Bienes y/o Servicios (de no consultoría)		
Desde	Hasta	Procedimiento
\$0	\$20,000	Por Reintegro de Pago Realizado
\$20,000	En adelante	Con la Presentación de un Presupuesto

Dentro de este apartado se incluye la adquisición de: Equipos y/o maquinaria, Materiales, Insumos.

Ejecución de Obras		
Desde	Hasta	Procedimiento
\$0	\$20,000	Por Reintegro de Pago Realizado (*)
\$20,000	En adelante	Con la Presentación de un Presupuesto

(*) Para obras con plazo de ejecución menor a 45 días.

Servicios de Consultoría (Consultor Individual)		
Desde	Hasta	Procedimiento
\$0	En adelante	Selección Directa

Servicios de Consultoría (Firma Consultora)		
Desde	Hasta	Procedimiento
\$0	u\$d 500.000	Con la Presentación de un Presupuesto

En el caso de solicitud de reintegros de pago realizado se deberán tramitar en un solo paso, teniendo en cuenta que para efectivizarlo deberá presentar toda la documentación establecida, y modificando la solicitud de desembolso por Solicitud de Reintegro.

Todas las etapas detalladas deberán contar con la aprobación del Director General antes de proceder a la siguiente.

El beneficiario deberá presentar una nota de elevación acompañando la siguiente documentación:

2.1 Para Bienes (Equipos y/o maquinaria, Materiales, Insumos)

- Especificaciones Técnicas
- Presupuesto

Una vez dada la No objeción por parte de Director General el Beneficiario deberá remitir la Orden de compra o contrato suscrito, junto a la solicitud de desembolso, de acuerdo a lo que figura en el ANEXO III.

2.2 Para Obras

- Presupuestos (en el formato obligatorio aprobado)
- Especificaciones Técnicas
- Plan de trabajo de la Obra

Una vez dada la No objeción por parte de Director General el Beneficiario deberá remitir la Orden de compra o contrato suscrito, junto a la solicitud de desembolso, de acuerdo a lo que figura en el ANEXO III.

2.3 Para Consultores Individuales

- Contrato a suscribir entre ambas partes. Detallando Términos de Referencia, periodo y monto mensual asignado

Una vez dada la No objeción por parte de Director General el Beneficiario deberá remitir el contrato suscrito, junto a la solicitud de desembolso, de acuerdo a lo que figura en el ANEXO III.

2.4 Para Firmas Consultoras

- Contrato a suscribir entre ambas partes. Detallando Términos de Referencia, periodo y monto mensual asignado.

Una vez dada la No objeción por parte de Director General el Beneficiario deberá remitir el contrato suscrito, junto a la solicitud de desembolso, de acuerdo a lo que figura en el ANEXO III.

2.5 Para Capacitación

- Detalle de la capacitación a realizar. Indicando lugar, fecha prevista, monto y personal que asistirá a dicha capacitación.

Una vez dada la No objeción por parte de Director General el Beneficiario deberá remitir la documentación que acredita la capacitación realizada, junto a la solicitud de desembolso, de acuerdo a lo que figura en el ANEXO III.

ANEXO III

3. DESEMBOLSOS PARA BIENES

3.1 Para Pagos a Proveedores del Exterior

1. Solicitud de Desembolso y Planilla Detalle de Pagos.
2. Factura Proforma o Invoice: conformada por el Director del Proyecto, solo se acepta la proforma del proveedor del exterior, (no se aceptan las proformas del representante exclusivo en Argentina) y la misma debe contener la siguiente información:
 - Fecha de la Factura Proforma o Invoice: debe ser actual, no más de 2 meses.
 - Condición de compra (CIF, FOB, CIP, etc.)
 - Forma de pago (100% Anticipado; 80% Anticipado y 20% contra entrega, etc.)
 - Plazo de entrega (si el pago es anticipado el plazo de entrega debe ser posterior a la fecha estimada de pago, si no el Banco Nación rechaza el pago y hay que cambiar la Factura)
 - Datos bancarios. (Código Swift o IBAN, N° de cuenta, denominación de la cuenta coincidente con el nombre del proveedor que figura en la Invoice, nombre completo del Banco y domicilio) Pueden estar en Proforma o en nota.
 - Posición arancelaria, esta puede estar en un anexo (mail o nota), no necesariamente en la Proforma.
3. Orden de Compra o Contrato debidamente suscripto.
4. De acuerdo a la Forma de Pago:
 - Póliza de Caución o Garantía Bancaria por el monto anticipado.
 - Papeles de embarque.

- Apertura de Carta de Crédito.
 - Documentación de Nacionalización. (En este caso no es necesario que la Invoice indique plazo de entrega, pero la Comercial Invoice debe tener fecha de vencimiento anterior al pago que se va a realizar)
5. Si la Institución Beneficiaria debe pagar una parte de la Factura debe indicar en una nota o mail que la misma afrontará el pago de la diferencia.
 6. Certificado de Proveedor
 7. Nota de Aprobación del Director General de la adquisición

3.2 Para Pagos a Proveedores Nacionales

1. Solicitud de Desembolso y Planilla Detalle de Pagos.
2. Factura A, B o C (según corresponda) conformada por el Director del Proyecto
3. Orden de Compra o Contrato debidamente suscripto.
4. De acuerdo a la Forma de Pago:
 - Póliza de Caución o Garantía Bancaria por el monto anticipado (si es mayor a U\$S 10.000)
 - Recibo.
 - Remito o carta de aceptación.
5. Datos bancarios (Nota detallando: CBU – Denominación de la cuenta – CUIT).
6. Certificado de Proveedor.
7. Nota de Aprobación del Director General de la adquisición

3.3 Desembolsos para Obras

a) ANTICIPO

1. Solicitud de Desembolso y Planilla Detalle de Pagos.
2. Factura A, B o C (según corresponda) conformada por el Director del Proyecto
3. Carta de Aceptación
4. Contrato debidamente suscripto
5. Garantía de Contrato

6. Garantía de Anticipo
7. Cómputo y Presupuesto (en el formato original) de la firma adjudicada
 - En soporte papel
 - En soporte digital
8. Curva de avance físico por mes
9. Acta de Inicio
10. Datos bancarios (Nota detallando: CBU – Denominación de la cuenta – CUIT).
11. Certificado de Proveedor
12. Nota de Aprobación del Director General de la adquisición

b) CERTIFICADOS

1. Solicitud de Desembolso y Planilla Detalle de Pagos.
2. Factura A, B o C (según corresponda) conformada por el Director del Proyecto
3. Garantía de Fondo de Reparación (de corresponder)
4. Certificado de avance (en el formato original)
 - En soporte papel
 - En soporte digital
5. Curva de avance físico por mes
6. Informe de avance de obra con fotos
7. Datos bancarios (Nota detallando: CBU – Denominación de la cuenta – CUIT).
8. Certificado de Proveedor
9. Nota de Aprobación del Director General de la adquisición

3.4 Desembolsos para Consultores y Firmas Consultoras

1. Solicitud de Desembolso y Planilla Detalle de Pagos
2. Planilla de Detalle de Pagos
3. Contrato firmado
4. Factura A, B o C (según corresponda) conformada por el Director del Proyecto
5. Copia de la nota de aprobación de la selección remitida por Director General
6. Datos bancarios para efectivizar la transferencia
7. Informe del consultor o firma consultora conformado por el Director del Proyecto

8. Certificado de Proveedor (para Firmas Consultoras)
9. Nota de Aprobación del Director General de la adquisición

ANEXO IV

4. Gestión de Proyectos

El anexo "Gestión de Proyectos" proporciona el conjunto de pautas, procedimientos y recursos necesarios para realizar una correcta gestión de los proyectos durante el ciclo de vida completo: inicio, planificación, seguimiento y control, y finalización, de forma que se asegure que los proyectos se realizan cumpliendo el alcance, plazos y requisitos de calidad establecidos. Para cada una de las fases, se define el conjunto de actividades a realizar, y la documentación que se deberá elaborar, sugiriendo plantillas que ayuden a su generación.

La gestión de proyectos permite al gestor del proyecto, y a todos los demás participantes implicados, la elaboración de planificaciones y mantener controlados todos los aspectos relevantes de un proyecto de una forma homogénea. El proceso de gestión de proyectos se aplica a cualquier tipología del proyecto.

A continuación, se describen las principales fases en las que se divide la Gestión de Proyectos:



- **Inicio:** El inicio de un proyecto consiste en la realización de las actividades encaminadas a lograr el correcto arranque del proyecto y establecer los aspectos internos y logísticos necesarios para la ejecución del mismo. Durante esta fase se establecerán las normas de ejecución y el modelo de relación con el beneficiario para el desarrollo del proyecto, identificando las personas y recursos claves. Se deberá realizar una puesta en común de los distintos puntos de vista y comprensión de los objetivos del proyecto por parte de la dirección del mismo y de las áreas participantes.
- **Planificación:** Durante la fase de Planificación se llevará a cabo la elaboración de la planificación del proyecto, la cual contendrá las tareas que se van a realizar, cuándo se realizarán y los entregables que se obtendrán

como resultado de dichas tareas. Durante el ciclo de vida del proyecto, la planificación deberá ser revisada para ajustarla a los cambios ocurridos (tiempos y alcance).

- **Seguimiento y Control:** Durante esta fase se realizará un seguimiento de la ejecución de las tareas incluidas en la planificación para comprobar que se están realizando satisfaciendo los objetivos establecidos en calidad, coste y tiempo. Su propósito es proporcionar un entendimiento del progreso del proyecto de forma que se puedan tomar las acciones correctivas apropiadas cuando la ejecución del proyecto se desvíe significativamente de su planificación.

- **Finalización:** Durante la fase de finalización se establecen las actividades necesarias para formalizar la aceptación del producto y/o servicio proporcionado. Una vez finalizado el proyecto, se llevarán a cabo la liberación de los recursos utilizados durante el desarrollo del proyecto.

Los contenidos del ámbito de gestión de proyecto siguen recomendaciones, guías metodológicas y estándares de alto prestigio como PMBOK

Responsabilidades:

- Seleccionar herramientas que ofrezcan el soporte adecuado a la gestión de proyectos.
- Facilitar las plantillas necesarias para elaborar los documentos de gestión.

Objetivos:

- Gestionar de forma eficaz el arranque y evolución de un proyecto.
- Controlar y actuar frente a las desviaciones que se produzcan en un proyecto.
- Facilitar la consecución del cierre técnico y finalización del proyecto.

Documentación:

En función del tamaño del proyecto a ejecutarse, la documentación a presentar puede variar en su carácter de recomendado a obligatorio.

A continuación, se indican cada uno de los distintos tipos de entregables documentales dentro del ámbito de la gestión de proyectos que se asocian con cada fase de ejecución del proyecto: Inicio, Planificación, Seguimiento y Control y Finalización.



4.1 Inicio del Proyecto

El inicio de un proyecto consiste en la realización de las actividades encaminadas a lograr el correcto arranque del proyecto y establecer los aspectos internos y logísticos necesarios para la ejecución del mismo.

Durante esta fase se establecerán las normas de ejecución y el modelo de relación con el beneficiario para el desarrollo del proyecto, identificando las personas y recursos claves. Se deberá realizar una puesta en común de los distintos puntos de vista y comprensión de los objetivos del proyecto por parte de la dirección del mismo y de las áreas participantes.

- a) **Adecuación a la metodología propuesta por ADIFLaR.** Al inicio del proyecto, el Director de la UEPyP se asegurará de que son conocidas las implicaciones de la metodología de trabajo, dependiente de la tipología del proyecto, a fin de que se asegure una correcta gestión del mismo.

El objetivo de la metodología propuesta por ADIFLaR es homogeneizar y estandarizar procesos, herramientas, plantillas y pautas empleados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

- b) **Definición de roles implicados.** Al inicio del proyecto se deberán definir los roles implicados en el proyecto, con el fin de delimitar las responsabilidades de cada uno de los actores implicados en el proyecto.
- c) **Creación del Comité de Seguimiento.** Se recomienda que el Comité de Seguimiento esté formado por, al menos, el siguiente grupo de

personas: Gestor de Proyecto, Director Técnico de Proyecto y Jefe de Proyecto.

El Comité de Seguimiento estará compuesto por aquellas personas que intervienen en las reuniones de seguimiento con capacidad para la toma de decisiones en dicho contexto y emprender las acciones correctoras que se estimen oportunas para obtener los productos o servicios que se adecúen a lo pactado.

4.1.1 Reunión de Inicio

Al inicio del proyecto se deberá realizar una reunión oficial de inicio en la que se hará hincapié, entre otros aspectos, en los objetivos y alcance, en los riesgos y en los factores críticos de éxito del proyecto. Todos estos aspectos estarán recogidos en el documento de Normas de Gestión de Proyecto, el cual debe haber sido elaborado y revisado antes de dicha reunión.

La reunión de inicio pretende, al menos, los siguientes objetivos:

- Exponer los objetivos y alcance del proyecto, fijar las expectativas y validación de la comprensión del ámbito del proyecto por todas las partes implicadas.
- Revisará el enfoque propuesto en la oferta y aclarar aquellos puntos que presenten dudas.
- Indicar limitaciones iniciales detectadas, posibles riesgos y dependencias con otros proyectos.
- Presentar al Director General la planificación del proyecto, identificando los principales hitos y entregables con sus fechas previstas de entrega.
- Presentar la estructura organizativa del equipo de proyecto y se identificarán los interlocutores de las diferentes partes implicadas.
- Fijar los mecanismos de control y seguimiento del proyecto: frecuencia de las reuniones de seguimiento, canales de comunicación, gestión de cambios de alcance, aprobación de entregables, etc.

4.2 Gestión de la Planificación del Proyecto

Durante la fase de Planificación se llevará a cabo la elaboración de la planificación del proyecto, la cual contendrá las tareas que se van a realizar, cuándo se realizarán y los entregables que se obtendrán como resultado de dichas tareas. Durante el

ciclo de vida del proyecto, la planificación deberá ser revisada para ajustarla a los cambios ocurridos (tiempos y alcance).

4.2.1 Elaboración de la planificación.

El Jefe de Proyecto debe elaborar la planificación del proyecto, en la que recoja la representación gráfica del flujo de actividades del trabajo a realizar para lograr los objetivos del proyecto y crear los productos entregables del mismo.

A continuación, se detallan algunas recomendaciones que se deben seguir a la hora de elaborar la planificación del proyecto:

- La planificación del proyecto debe estar estructurada en fases, actividades e hitos. Estas actividades se deben estructurar de forma jerárquica de forma que se pueda identificar el camino crítico.
- La planificación debe contemplar y recoger las tareas a realizar (secuencia y duración) y los entregables del proyecto, teniendo en cuenta de igual forma los tiempos de revisión y aprobación de los mismos.

En el documento de Normas de Gestión del Proyecto se presentará una planificación al Director General, destacando los hitos principales del proyecto. A medida que se vayan abordando cada una de las fases del proyecto, se deberá ir obteniendo una planificación más detallada de cada una de ellas. Es conveniente hacer uso de una herramienta de soporte para cargar la planificación, de forma que sea más fácil su mantenimiento, y pueda ser conocida y consultada por todos los participantes del proyecto, en cualquier momento del ciclo de vida del proyecto.

El Jefe de Proyecto será el encargado de cargar la planificación al inicio del proyecto y actualizarla durante la ejecución del mismo.

4.2.2 Planificación de entregas parciales.

Es necesario establecer puntos intermedios de revisión de los proyectos, especialmente en aquellos de mayor duración. Estos hitos se consiguen con la planificación de entregas parciales.

El objetivo de esta planificación de entregas parciales es lograr una mayor y eficaz prevención en la toma de decisiones sobre el estado del proyecto y no esperar al final del mismo para detectar problemas, determinando así las desviaciones y acciones correctoras que podrán permitir reconducir el proyecto al estado requerido cuanto antes.

4.2.3 Gestión de la planificación del proyecto.

Durante el desarrollo de los trabajos se gestionará la planificación del proyecto. Para ello, se contará en todo momento con una planificación actualizada que mantendrá el Jefe de Proyecto.

El Director de la UEPyP se encargará de realizar un seguimiento de la planificación del proyecto. Para ello, es importante que la planificación esté actualizada en la herramienta de gestión de proyectos. Es por ello, que el Jefe de Proyecto deberá ir actualizando la planificación, indicando el porcentaje de ejecución de cada una de las tareas que se vayan abordando. Para mayor comodidad, se utilizará la herramienta de gestión de proyectos establecida por la Agencia.

Además, con cierta periodicidad, se deberá crear una línea base del proyecto, con el fin de guardar las "fotos" del progreso de los trabajos en la planificación. Dicha periodicidad dependerá de las características del proyecto, aunque se recomienda que sea quincenal. Cuando sea necesaria una replanificación, esta se realizará siempre tras la aprobación explícita d, como se indica en la pauta Replanificación del proyecto

4.2.4 Replanificación del proyecto.

Cualquier solicitud de modificación sobre la planificación del proyecto debe ser aprobada por el Director de la UEPyP y consensuada por todas las partes implicadas.

Cualquier cambio en la planificación del proyecto debe estar justificado; para ello se recomienda utilizar la plantilla Solicitud de Replanificación, en la que deberá detallarse el motivo de la replanificación, las nuevas fechas, así como el impacto que tiene la realización del cambio solicitado. Dicha solicitud de replanificación deberá ser evaluada por el Director de la UEPyP, y así aprobarla o rechazarla según proceda. También se permitirá utilizar las reuniones de seguimiento del proyecto para formalizar las solicitudes de re planificación del proyecto.

Además, con el fin de poder explotar la información relacionada con las re planificaciones realizadas en el proyecto, se deberá volcar la información de la solicitud de re planificación en la herramienta de gestión de proyectos disponible.

Si estas solicitudes de modificación sobre la planificación del proyecto han sido aprobadas, se deberá realizar, entre otras, las siguientes acciones:

- Revisar la nueva planificación del proyecto, emitiendo y guardando una nueva línea base que refleje los cambios aprobados.
- Comunicar al Director General los cambios realizados en la planificación, que afectarán al plan previamente acordado.

- Comunicar a los diferentes Organismos involucrados, la nueva fecha prevista (en caso de que hubiera fechas comprometidas de finalización de trabajos).
- Actualizar la información en la herramienta de publicación de noticias

4.3 Seguimiento y Control de Proyectos

Durante esta fase se realizará un seguimiento de la ejecución de las tareas incluidas en la planificación para comprobar que se están realizando satisfaciendo los objetivos establecidos en calidad, coste y tiempo. Su propósito es proporcionar un entendimiento del progreso del proyecto de forma que se puedan tomar las acciones correctivas apropiadas cuando la ejecución del proyecto se desvíe significativamente de su planificación.

4.3.1 Seguimiento del avance del proyecto

Durante la ejecución del proyecto se elaborarán de forma periódica informes de seguimiento que serán presentados en las correspondientes reuniones de seguimiento.

En dichas reuniones se revisarán las actas de las reuniones anteriores, con el fin de comprobar que todos los acuerdos establecidos y recogidos en dichas actas se reflejan en el informe de seguimiento correspondiente. Dichas acciones pueden consultarse en la checklist de acciones a realizar durante el ciclo de vida del proyecto.

Dicho informe es una fuente de información básica para el conocimiento del progreso del proyecto por parte del Comité de Seguimiento y una herramienta muy útil para la gestión de proyecto. Se elaborará con la frecuencia que se haya establecido en la operativa del proyecto en las Normas de Gestión del Proyecto.

Este documento persigue los siguientes objetivos:

- Comunicar el grado de progreso del proyecto. Se revisará la planificación del proyecto, y se tratarán las solicitudes de replanificación en caso que existan. (ver Gestión de la Planificación).
- Realizar un seguimiento del Plan de Comunicación y llevar a cabo las tareas de actualización necesarias. (ver Seguimiento y Actualización del Plan de Comunicación).
- Informar de las incidencias y riesgos encontrados.
- Proponer un plan de acciones a realizar para el próximo periodo de seguimiento.

- Comunicar la relación de entregables y cambios que deban ser aprobados.
- Resaltar modificaciones en el alcance o peticiones de cambio.

4.3.2 Gestión del alcance.

Se deberá gestionar el alcance del proyecto a lo largo de todo el ciclo de vida del mismo, asegurando que el proyecto incluye todo el trabajo requerido según los requisitos comprometidos y llevando un registro de los cambios de alcance producidos.

La gestión del alcance incluye las actividades necesarias para asegurar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido, se han captado las necesidades del beneficiario y se han plasmado los requerimientos para su desarrollo, de forma que el proyecto pueda realizarse con éxito. Se centra principalmente en definir y controlar lo que está y no está incluido en el proyecto. Las tareas necesarias para asegurar una correcta gestión del alcance son las siguientes:

- **Planificación del alcance:** Esta tarea consiste en elaborar y documentar progresivamente el trabajo del proyecto (alcance del proyecto) que dará lugar al producto del proyecto. La planificación del alcance comenzará con la información recogida en el pliego correspondiente y se irá evolucionando hasta llegar a un entendimiento común del alcance del proyecto por todos los participantes del proyecto. Se deberá incluir la justificación del proyecto (las necesidades que deberán quedar cubiertas con su desarrollo), los entregables del proyecto (lista completa de los productos a entregar durante el desarrollo del proyecto) y objetivos del proyecto (relación de criterios cuantificables que deben ser cumplidos para que el proyecto sea aceptable). La planificación del alcance deberá ser revisada durante el desarrollo del proyecto con el objeto de reflejar los cambios de alcance aprobados.
- **Definición del Alcance:** Comprende la subdivisión de los entregables del proyecto en componentes más manejables, que permitan mejorar la precisión en estimaciones (por ejemplo, de coste, plazo y recursos necesarios), definir las bases para la medición y control del rendimiento en el proyecto, y facilitar la asignación de responsabilidades.
- **Verificación del Alcance:** Comprende el proceso de formalización de la aceptación del alcance del proyecto por parte del beneficiario. Consiste en revisar cada uno de los productos generados, asegurando que se han elaborado cubriendo los objetivos acordados.
- **Control de cambios en el alcance:** Un cambio de alcance es cualquier modificación en el alcance acordado. Los cambios de alcance requieren, frecuentemente, ajustes en términos de costo, tiempo, calidad u otros objetivos del proyecto. Por ello, es necesario llevar un registro de los

cambios producidos en el alcance del proyecto; se utilizará la plantilla para el registro de cambios en el alcance del proyecto propuesta por ADIFLAR.

4.3.3 Gestión de riesgos.

Es conveniente la realización de una gestión de riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto, de forma que se puedan identificar, analizar y responder a los riesgos del proyecto.

La gestión de riesgos tiene como objetivo minimizar la probabilidad y consecuencia de los eventos adversos a los objetivos del proyecto, asegurando que se cumplen tanto en tiempo como en coste. Las tareas necesarias para asegurar una correcta gestión de los riesgos del proyecto, son las siguientes:

- Identificación y análisis de riesgos: Partiendo del Informe de Seguimiento del proyecto que de forma periódica elabora el Jefe de Proyecto, se debe realizar un análisis de los riesgos identificados en el mismo. Este análisis se debe basar en el impacto, probabilidad, predictibilidad y controlabilidad del riesgo identificado.
- Planificación de la respuesta a riesgos: Se debe establecer un Plan de Acción de Riesgos que lleve a la disminución del impacto o probabilidad de los riesgos más importantes en cuanto al análisis previamente realizado. Para elaborar este Plan de Acción de Riesgos existe una plantilla propuesta por ADIFLAR.
- Monitorización y Control de Riesgos: Se deben supervisar los riesgos identificados, ejecutar el plan de reducción de riesgos y evaluar su eficacia durante todo el ciclo de vida del proyecto.

4.3.4 Comunicación y Difusión de Proyecto.

Es conveniente presentar y comunicar los resultados obtenidos a lo largo del ciclo de vida del proyecto, haciendo uso del procedimiento 'Comunicación y Difusión del Proyecto', definido en ADIFLAR.

Esta comunicación ha de realizarse como mínimo al finalizar el proyecto, si bien debería llevarse a cabo también cada vez que se alcance un hito relevante, debiendo en cualquier caso estar incluida en el Plan de Comunicación del proyecto.

4.4 Finalización del Proyecto

Durante la fase de finalización se establecen las actividades necesarias para formalizar la aceptación del producto y/o servicio proporcionado y proceder al

cierre formal del proyecto. Una vez finalizado el proyecto, se llevará a cabo la liberación de los recursos utilizados durante el desarrollo del proyecto.

4.4.1 Finalización del proyecto o hito relevante.

Al finalizar el proyecto se debe celebrar una reunión de cierre del proyecto, cuyo objetivo es consensuar el fin del proyecto por todos los miembros del Comité de Seguimiento. Dichas acciones pueden consultarse en la checklist de acciones a realizar durante el ciclo de vida del proyecto.

Para la celebración de la reunión, y con el objeto de evaluar los resultados del proyecto, se deberá elaborar el Informe de Resultados y Cierre del Proyecto en el cuál se tratarán, entre otros, los siguientes temas.

- Evolución y desarrollo del proyecto.
- Resultados obtenidos.
- Experiencias de éxito obtenidas para ser reutilizadas en futuros proyectos y hacer uso de conocimientos ya aplicados.
- Experiencias negativas obtenidas para evitar cometerlas en próximos proyectos.
- Obstáculos encontrados y forma de superarlos.
- Puntos pendientes o nuevas iniciativas (si aplica).

4.4.2 Liberación de recursos.

Al finalizar el proyecto, se procederá a dar de baja las diferentes cuentas de los integrantes del equipo de proyecto. Dichas acciones están recogidas en la checklist de acciones a realizar durante el ciclo de vida del proyecto.

Una vez finalizado el proyecto, el Director de la UEPyP deberá realizar un conjunto de acciones encaminadas a liberar los recursos asociados al proyecto:

- Baja del proyecto y usuarios de las diferentes herramientas corporativas (Gestión de proyectos, Gestión documental, Gestión del servicio, Gestión de versiones, Gestión de defectos, etc.).
- Comunicación a los diferentes actores implicados en la finalización del proyecto: organismos, beneficiarios, usuarios, etc.

4.4.3 Liberación y Archivo de la documentación Legal.

Al finalizar el proyecto, los desarrollos realizados, así como toda la documentación generada a lo largo de la vida del proyecto se codificará para su incorporación al archivo legal de ADIFLaR y se procederá al cierre formal del mismo.

ANEXO V

5. MODELOS DE INFORMES

5.1 Informe de Seguimiento de Progreso



INFORME DE SEGUIMIENTO DE PROGRESO

Código y Nombre del Proyecto
Periodo de certificación

Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de La Rioja
Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos
Última Actualización de PMR: 15/11/2017

Informe Resumido

Datos Básicos del Proyecto

Agencia Ejecutora (AE):
Sector:
Número(s) de Préstamo:
Etapa:
Tipo de Operación:
Operación(es) Relacionada(s)
Subtipo de Operación:

Fondos Disponibles (US\$)

Monto Aprobado Actual:
Monto Desembolsado a la fecha:
% Desembolsado:
Saldo:

Costo Total y Fuente

Préstamo Original:
Préstamo Actual:
Co-financiamiento:
Estimado Original:
Periodo de Amortización (meses):

Categoría de Impacto Ambiental y Social del Proyecto

Reformulación

Validación

Validado por el Jefe de División:
Validado por Presidente de ADIFLAR:

Cronograma

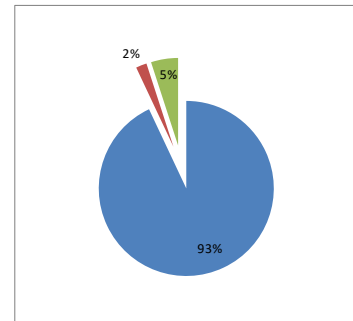
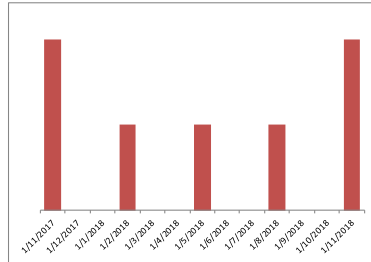
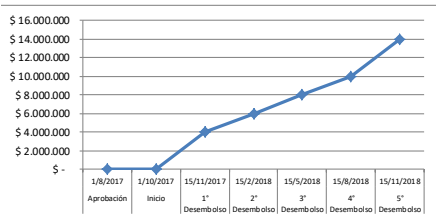
Evento	Fecha	Monto (US\$)
Aprobación	1/8/2017	\$ 0
Inicio	1/10/2017	\$ 0
1° Desembolso	15/11/2017	\$ 4.000.000
2° Desembolso	15/2/2018	\$ 2.000.000
3° Desembolso	15/5/2018	\$ 2.000.000
4° Desembolso	15/8/2018	\$ 2.000.000
5° Desembolso	15/11/2018	\$ 4.000.000

Avance del Plan de Desembolsos

Desembolso	Fecha	Monto (US\$)
1° Desembolso	15/11/2017	\$ 4.000.000
2° Desembolso	15/2/2018	\$ 2.000.000
3° Desembolso	15/5/2018	\$ 2.000.000
4° Desembolso	15/8/2018	\$ 2.000.000
5° Desembolso	15/11/2018	\$ 4.000.000

Categorías de Gasto

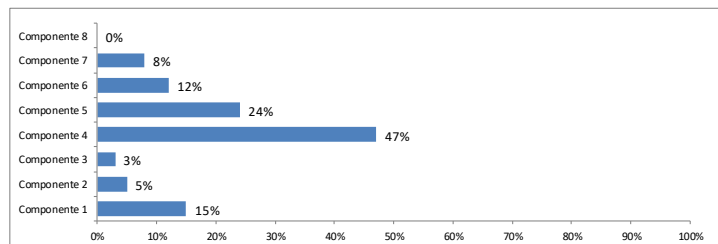
Categoría	Porcentaje
Costos Directos	93%
Administración del Proyecto	2%
Imprevistos	5%



Progreso Acumulado

Resumen de Componentes

Componente	Porcentaje
Componente 1	15%
Componente 2	5%
Componente 3	3%
Componente 4	47%
Componente 5	24%
Componente 6	12%
Componente 7	8%
Componente 8	0%





INFORME DE SEGUIMIENTO DE PROGRESO

Código y Nombre del Proyecto
Período de certificación

Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de La Rioja

Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos

Última Actualización de PMR: 15/11/2017

Resultados

Indicador 1	Unidad	Año Base	Línea de Base	Año	Fin del Proyecto
Indicador 1.a	Porcentaje	2010	x	2018	x
Indicador 1.b	Porcentaje	2010	x	2018	x
Indicador 1.c	Porcentaje	2010	x	2018	x
Indicador 1.d	Porcentaje	2010	x	2018	x
Indicador 1.e	Porcentaje	2010	x	2018	x

Indicador 2	Unidad	Año Base	Línea de Base	Año	Fin del Proyecto
Indicador 2.a	Habitantes	2010	x	2018	x
Indicador 2.b	Habitantes	2010	x	2018	x
Indicador 2.c	Habitantes	2010	x	2018	x
Indicador 2.d	Habitantes	2010	x	2018	x
Indicador 2.e	Habitantes	2010	x	2018	x

Indicador 3	Unidad	Año Base	Línea de Base	Año	Fin del Proyecto
Indicador 3.a	Días	2010	x	2018	x
Indicador 3.b	Días	2010	x	2018	x
Indicador 3.c	Días	2010	x	2018	x
Indicador 3.d	Días	2010	x	2018	x
Indicador 3.e	Días	2010	x	2018	x

Progreso Físico y Financiero

Descripción	Unidad	Progreso Físico				Progreso Financiero			
		Planeado	Actual	Acumulado	Final	Planeado	Actual	Acumulado	Final
Componente 1									
Componente 2									
Componente 3									
Componente 4									
Componente 5									
Componente 6									
Componente 7									
Componente 8									
TOTAL									

Observaciones

Observaciones:

ANEXO VI

14. Matriz con indicadores de Impacto económico y social

AGENCIA DE DESARROLLO, INVERSION Y FINANCIAMIENTO DE LA RIOJA																
Indicador	Fuente	Año	Unidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
IPC																
IPC INDEC	INDEC	2015	%													
		2016						4,2%	3,1%	2,0%	0,2%	1,1%	2,4%	1,6%	1,2%	
		2017		1,3%	2,5%	2,4%	2,6%	27,5%	24,0%	21,9%	21,5%	23,1%	1,9%			
IPC CONGRESO	%	2015	2,1%	1,5%	2,1%	2,0%	2,0%	1,5%	1,9%	2,2%	1,9%	1,5%	2,2%	3,8%	27,5%	
		2016	35,2%	31,4%	29,8%	29,0%	28,7%	27,9%	17,2%	26,6%	25,9%	25,0%	25,0%	27,5%	40,3%	
		2017	3,0%	4,8%	3,2%	6,7%	3,5%	2,9%	2,4%	0,5%	0,8%	2,9%	1,9%	1,6%	1,6%	46,1%
CONSUMO																
Autos Usados	CCA	2015	U	663	502	521	609	560	698	727	724	853	826	774	849	8.306
		2016	653	574	585	679	607	593	628	717	704	628	667	759	7.794	
		2017	692	576	746	681	749	687	821	861	805					
Autos Okm	ACARA	2015	U	450	259	295	336	249	364	371	373	431	420	326	185	4.059
		2016	388	260	327	393	357	314	348	496	438	387	318	203	4.225	
		2017	615	434	484	453	502	503	560	592	592					
Supermercados	INDEC	2015	miles	517.037	488.712	532.404	523.301	554.230	554.226	580.042	597.628	540.308	605.801	694.108	794.645	6.982.442
		2016	664.762	656.669	626.155	656.255	677.388	687.879	740.295	699.956	667.225	759.675	835.012	929.735	8.601.006	
		2017	744.516	691.395	738.146	781.202	777.304	777.209	842.796	823.864						
Cemento	AFCP	2015	Tn	9.392	8.969	9.176	10.535	9.812	11.854	12.064	10.916	13.382	12.805	11.548	9.836	130.289
		2016	6.951	6.963	7.449	7.467	7.288	7.123	9.280	11.003	10.603	10.093	9.431	9.393	103.044	
		2017	8.274	7.971	9.534	7.935	9.397	8.970	9.383	9.974						
GOBIERNO																
Coparticipación	MHYFP	2015	miles	585.830	590.807	531.413	663.070	804.220	803.421	705.404	726.806	720.482	748.369	716.760	853.241	8.449.822
		2016	853.110	751.776	702.344	720.928	949.162	1.001.300	876.406	903.171	1.007.983	943.883	981.509	1.061.009	10.752.578	
		2017	1.088.002	969.202	947.772	997.442	1.218.246	1.378.513	1.283.007	1.285.883	1.323.784	1.303.610				
Fondo Sojero	MHYFP	2015	\$	10.341.603	10.071.837	12.021.054	42.775.851	313.18.718	52.039.804	51.979.911	26.816.774	17.494.676	21.807.568	11.261.103	22.334.791	314.463.490
		2016	28.558.330	19.437.485	39.035.844	71.756.332	47.191.403	28.482.250	43.740.641	25.788.620	29.968.060	25.366.350	23.610.872	27.230.753	438.164.339	
		2017	36.832.147	6.550.494	34.553.702	42.795.838	41.944.422	33.181.257	46.273.889	36.878.592	32.170.042	21.095.575				
AGROGANADERO																
Vino interno	INV	2015	Hectolit	14.063	13.450	14.906	12.080	11.962	27.724	22.693	17.996	18.427	18.395	20.720	11.747	204.162
		2016	13.946	9.520	9.049	10.300	3.904	17.098	11.701	15.012	11.634	7.440	15.700	9.430	134.737	
		2017	8.178	8.263	7.699	8.304	5.771	7.134	16.948	14.968						
EMPLEO																
Trabajadores Privados	SIPA	2015	Q	30.014	31.104	37.551	38.901	36.982	35.101	34.122	32.896	32.135	31.107	30.809	30.555	
		2016			35.761					32.563			29.722		29.552	
Sueldos Privados	SIPA	2015	\$	\$ 14.443	\$ 9.327	\$ 8.210	\$ 8.516	\$ 8.949	\$ 9.421	\$ 14.659	\$ 10.851	\$ 11.495	\$ 11.521	\$ 11.503	\$ 12.134	
		2016														

AGENCIA DE DESARROLLO, INVERSION Y FINANCIAMIENTO DE LA RIOJA															
Indicadores	Fuente	Unidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ECONOMICOS															
Exportaciones	INDEC	u\$d	174.862.013	162.400.474	163.779.362	178.070.232	222.987.811	275.181.721	281.506.421	280.761.359	305.082.595	272.135.668	231.280.862	208.320.002	
					7,1%	0,8%	9,2%	22,9%	23,4%	2,3%	17,0%	-10,8%	-15,0%	-9,9%	-9,9%
Exportaciones	INDEC	Miles Kgs	66.381	77.055	74.691	67.805	76.905	87.865	95.364	86.455	97.598	80.576	76.849	77.487	
					16,1%	-3,1%	13,4%	14,3%	8,5%	-9,3%	12,9%	-17,4%	-4,6%	0,8%	0,8%
Exportaciones Industriales	INDEC	u\$d	51.480.878	63.244.519	66.809.984	79.548.495	104.474.697	131.618.430	127.995.625	128.523.765	125.491.792	116.730.028	96.456.946	73.309.109	
Bovino	SENASA	Q							148.511			144.471	149.217	158.107	164.659
Caprino	SENASA	Q													164.659
Empresas Formales	MTEYSS	Q	2.245	2.343	2.512	2.565	2.613	2.724	2.780	2.731	2.772	2.755	2.764	2.764	2.764
					4,4%	2,1%	1,9%	4,2%	2,1%	-1,8%	1,5%	-0,6%	0,3%	0,3%	0,3%
Empresas Industriales	MTEYSS	Q	175	181	186	195	193	207	203	184	204	197	205	205	205
					3,4%	2,8%	4,8%	7,3%	7,3%	-1,9%	10,9%	-3,4%	4,1%	4,1%	4,1%
Trabajadores Privados	MTEYSS	Q	25.112	26.230	27.584	26.160	26.575	28.708	29.511	29.246	30.655	30.313	30.481	29.576	29.576
					4,5%	-2,2%	5,9%	8,0%	2,8%	-0,9%	4,8%	-1,1%	0,6%	-3,0%	-3,0%
Recaudación Provincial								161.900.000					925.078.780		
Consumo de Electricidad	MEN	MWh	723.724	794.068	862.329	898.929	943.839	1.041.830	1.040.446	1.117.984	1.211.669	1.208.820	1.240.729		
					9,7%	8,6%	4,2%	10,4%	-0,1%	7,5%	8,4%	-0,2%	4,9%		
Consumo de Cemento	AFCP	tn	82.949	81.866	84.059	78.352	77.046	90.269	102.431	94.926	116.564	122.247	130.290		
					-1,3%	-7,8%	-6,8%	17,2%	13,5%	-7,3%	22,8%	4,9%	6,6%		
Patentamientos Autos	DNRPA	Un	1.658	2.184	2.500	2.647	2.863	3.869	4.988	4.943	5.333	4.293	4.105	4.238	
					31,7%	14,5%	5,9%	11,9%	30,2%	-1,1%	7,9%	-19,5%	-4,4%	3,2%	3,2%
Patentamientos Motos	DNRPA	Un	1.793		3.866	4.440	4.826	10.802	14.628	12.071	11.120	8.660	8.902	8.765	
					sd	211%	8,7%	123,8%	35,4%	-17,5%	-7,9%	21,9%	2,6%	-1,5%	-1,5%
FINANCIEROS															
Prestamos Sist Financiero	BCRA	Miles	201.804	252.823	328.067	381.602	441.906	645.079	851.354	1.131.665	1.388.412	1.690.405	2.101.853	2.685.747	
					25,3%	29,8%	16,3%	45,0%	32,0%	20,9%	23,5%	24,3%	24,3%	27,8%	27,8%
Depositos Sist Financiero	BCRA	Miles	357.087	388.234	518.539	696.507	763.155	959.372	1.327.083	1.540.146	1.857.643	2.385.338	3.418.146	4.824.495	
					6,7%	33,6%	34,3%	25,7%	16,1%	20,6%	38,4%	43,3%	43,3%	41,1%	41,1%
Electivo Sist Financiero	BCRA	Miles	41.339	42.568	47.601	66.253	102.188	131.581	178.472	184.586	223.130	302.430	383.968	475.756	
					3,0%	11,8%	43,4%	28,8%	34%	20,9%	35,5%	26,8%	24,0%	24,0%	24,0%
Depositos Sector Privado	BCRA	Miles	178.769	226.034	289.543	346.971	370.527	476.349	694.611	855.220	1.120.062	1.512.252	2.209.889	3.102.632	
					26,4%	28,1%	19,8%	6,8%	37,4%	30,6%	31,0%	35,0%	46,1%	40,4%	40,4%
Depositos Sector Publico	BCRA	Miles	178.318	162.200	228.996	349.536	392.628	483.023	672.482	684.926	737.592	873.086	1.208.257	1.721.863	
					-9,0%	41,2%	53,6%	12,3%	23,0%	1,9%	7,7%	38,4%	38,4%	43,5%	43,5%
Prestamos Sector Privado	BCRA	Miles	201.531	252.218	327.435	381.286	396.847	443.104	578.672	760.842	965.624	1.213.429	1.603.468	2.216.282	
					25,2%	29,8%	16,4%	4,1%	31,5%	26,9%	25,7%	32,1%	32,1%	38,2%	38,2%
Prestamos Sector Publico	BCRA	Miles	273	606	633	316	46.059	201.975	272.682	370.823	402.788	476.976	498.185	469.465	
					122,0%	4,5%	-50,1%	348,2%	36,0%	8,6%	18,4%	4,4%	4,4%	-5,8%	-5,8%