

PROVINCIA DE CÓRDOBA
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**METODOLOGÍA PARA UN SISTEMA DE PRIORIZACIÓN, SEGUIMIENTO Y
EVALUACIÓN DE PROYECTOS CON FINANCIAMIENTO DE LA AGENCIA
CÓRDOBA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO (ACIF) DEL GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE CÓRDOBA, ARGENTINA.**

INFORME FINAL
NOVIEMBRE 2022

Consultora: YINYANG Consulting Group

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
Síntesis Ejecutiva	5
Metodología	6
SECCIÓN I - SITUACIÓN ACTUAL	9
CAPÍTULO 1. ENTRAMADO INSTITUCIONAL	9
1.1 La Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento (ACIF)	9
1.2 La Secretaría de Financiamiento, Ministerio de Finanzas	12
1.3 El Ministerio de Coordinación	14
1.4 Áreas Solicitantes / requirentes	16
CAPÍTULO 2. EL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO	21
2.1 Identificación	21
2.2 Preparación	22
2.3 Aprobación	23
2.4 Ejecución	23
2.5 Cierre	24
2.6 Flujograma del ciclo de proyecto y actores intervinientes	25
2.7 El rol de la ACIF en el circuito de ejecución de un proyecto	26
CAPÍTULO 3. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LOS DISTINTOS ACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CICLO DE PROYECTO	32
3.1 UEPEX Sistema de Unidades Ejecutoras de Préstamos Externos	32
3.2 BAPIN Banco de Proyectos de Inversión Pública	33
3.5 SUAF Sistema Único de Administración Financiera	34
3.6 SIPE ex SIGO, Sistema Integral de Gestión de Obras	34
3.7 SOP Sistema de Obra Pública	35
3.8 Tablero de Control	35
3.9 Tablero Data Studio	35
SECCIÓN II - PROPUESTA METODOLÓGICA	36
CAPÍTULO 4. MARCO TEÓRICO	36
4.1 Sistemas Nacionales de Inversión Pública	36
4.2 Sistema Argentino de Inversión Pública	39
4.3 Sistemas Provinciales de Inversión Pública en Argentina	39
CAPÍTULO 5. PROPUESTA METODOLÓGICA	43
5.1 PRIORIZACIÓN	43

5.2 SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN	61
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	76
6.1 Sobre el rol de ACIF en la priorización de los proyectos de la cartera	76
6.2 Sobre el rol de ACIF en la planificación, monitoreo de los proyectos	78
ANEXOS	83
Anexo I Referencias	83
Anexo II Informe Plan de Tareas CFI	85
Anexo III Ejemplo Análisis Evaluabilidad	86
Anexo IV Diccionario de Datos e Indicadores	94

Gráficos

- Gráfico N° 1. Organigrama Funcional de ACIF.
- Gráfico N° 2. Flujograma del Ciclo del Proyecto y Actores Intervinientes.
- Gráfico N° 3. Cartera de Proyectos con Financiamiento Internacional.
- Gráfico N° 4. Características y Problemas de los Sistemas de Inversión Pública.
- Gráfico N° 5. Modelo de Sistema de Inversión Pública.
- Gráfico N° 6. Macroproceso Primera parte Ciclo de Vida de un proyecto.
- Gráfico N° 7. Banco de Proyectos Provincial.
- Gráfico N° 8. Matriz de Priorización.
- Gráfico N° 9. Visualización de Carga de Proyectos en Preparación.
- Gráfico N° 10. Tabla Valoración Evaluabilidad.
- Gráfico N° 11. Matriz Ponderación Evaluabilidad.
- Gráfico N° 12. Flujograma propuesto Sistema de Priorización.
- Gráfico N° 13. Propuesta de Visualización de listado de Proyectos.
- Gráfico N° 14. Propuesta de Visualización Resumen.
- Gráfico N° 15. Propuesta de Visualización Información Clave.
- Gráfico N° 16. Propuesta de Visualización Finanzas.
- Gráfico N° 17. Propuesta de Visualización Marco Lógico.
- Gráfico N° 18. Propuesta de Visualización Documentos Adicionales.
- Gráfico N° 19. Flujograma de Intercambio de datos.
- Gráfico N° 20. Fases del proceso para el desarrollo de recolección de datos.
- Gráfico N° 21. Flujograma de datos y actores intervinientes.

INTRODUCCIÓN

Síntesis Ejecutiva

El presente documento final se enmarca en el “Programa de Priorización, Seguimiento y Evaluación de Proyectos con Financiamiento”, propuesto por la Firma Consultora YINYANG Consulting Group al Gobierno de la Provincia de Córdoba. Dicho Programa fue diseñado con el objetivo de proponer una metodología para priorizar y realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación de la totalidad de los proyectos que requieren financiamiento y que componen la cartera de la Agencia de Inversión y Financiamiento (ACIF) de la Provincia de Córdoba. El propósito final de dicho método es facilitar la producción de información para la toma de decisiones y promover la rendición de cuentas.

En la Sección 1, los capítulos 1 al 3 exponen las reflexiones obtenidas del informe realizado a partir del relevamiento y análisis llevado a cabo sobre la gestión de la cartera de proyectos con financiamiento de la ACIF.

El primer capítulo, describe y analiza brevemente las principales características del entramado institucional que inciden en la gestión de la cartera de proyectos con financiamiento. El entramado institucional refiere no solo a las normas emitidas por el gobierno, sino también a las acciones, compromisos y costumbres que desarrollan tanto la ACIF como los distintos Ministerios.

En un segundo capítulo, se describen y analizan las interacciones entre los distintos actores que intervienen en el ciclo de ejecución de un proyecto, haciendo foco en el rol de la ACIF en las distintas fases que comprenden el ciclo de vida de un proyecto.

Se identifican y describen, en un tercer capítulo, los sistemas que componen el circuito de información y configuran las relaciones operativas entre las distintas carteras, con el objetivo de avanzar, en una siguiente etapa, en conocer cuan interrelacionados e integrados están los sistemas detallados a continuación.

En la Sección 2, los capítulos 4 y 5 describen el marco teórico sobre los Sistemas de Inversión y la propuesta metodológica para la creación de un sistema de priorización, seguimiento y monitoreo, para proyectos que requieran financiamiento.

En el cuarto capítulo, se desarrolla el marco teórico en el cual se basa la presente propuesta metodológica, sentando las bases con documentos bibliográficos y describiendo antecedentes a nivel nacional y provincial sobre los Sistemas de Inversión Públicos Nacionales y Provinciales.

El quinto capítulo se divide en dos: Priorización y Seguimiento, Monitoreo y Evaluación donde se sugieren y detallan los procesos del mencionado sistema para estas dos etapas de proyecto junto con los criterios y estructuras propuestos.

Finalmente, en el sexto capítulo, se exponen las conclusiones y reflexiones finales que surgen tanto del informe llevado a cabo sobre el rol de ACIF y el Gobierno de Córdoba en general, como de la propuesta metodológica, en la priorización de los proyectos de la cartera, y en lo que respecta a su rol en la planificación, seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos con financiamiento.

Metodología

Para la realización del presente informe se aplicó una metodología cualitativa dirigida fundamentalmente a la comprensión de los procesos realizados por ACIF y su interacción con otras áreas de gobierno. Al mismo tiempo se analizó bibliografía complementaria que permitió sentar precedentes y contexto para la propuesta metodológica del Sistema de Priorización, Seguimiento y Monitoreo de la cartera de proyectos en la Provincia.

En primer lugar, se ha analizado la documentación existente sobre ACIF en relación a la gestión de la cartera de proyectos con financiamiento, y en segundo lugar, se han realizado una serie de entrevistas a actores clave vinculados a dichos procesos, orientada al análisis de sus competencias en la temática y sus interacciones con la ACIF en términos operativos.

Por su parte, el análisis documental implicó la recopilación, organización, sistematización y valoración de la información contenida en documentos oficiales, documentos normativos, y documentos relacionados con ACIF y a su propia operatoria. Se relevaron en esta instancia documentos tales como la Ley de Creación de ACIF, el Plan de Infraestructura Provincial e información contenida en sitios web oficiales, entre otros.

En relación con las entrevistas, primero se enviaron cuestionarios dirigidos a distintos actores clave, tanto de la ACIF como de las áreas sustantivas, para consultar sobre aspectos operativos, de priorización, diseño, gestión, monitoreo y evaluación de proyectos con financiamiento. Y luego de la recolección de la información a través de los cuestionarios, se realizó una serie de entrevistas semi-estructuradas con el objetivo de indagar sobre aquellas partes de la operatoria que no se encuentran explícitas o institucionalizadas en los registros escritos. En paralelo, durante el proceso de entrevistas se fue recopilando material extra, por ejemplo, un Reglamento Operativo de Proyecto con financiamiento multilateral, un Documento de Perfil Proyecto con financiamiento de Fondos de OPEP y Kuwait, un Convenio de Gerenciamiento y Administración de Proyectos firmado entre ACIF y un Ministerio Provincial, el Manual de Calidad de ACIF 2020 y el Informe de Identificación de Mejora a Procesos para ACIF, entre otros.

Por último, se ha realizado una misión a la Provincia de Córdoba, donde se han realizado reuniones con las autoridades de la ACIF y con asesores para consensuar la metodología a utilizar y la propuesta a presentar en este informe y evaluar la capacidad institucional para su apropiación e implementación.

Como conclusión, el informe combina por un lado, el análisis de la información formal y oficial con la visión puestas en las competencias y procesos asignados a ACIF, con una mirada lógica, práctica y concreta de los detalles operativos que arrojan luz sobre los desafíos y potencialidades de la Agencia. Por otro lado, retoma los desafíos y potencialidades de la Agencia, y genera una propuesta metodológica superadora, tomando mejores prácticas y bibliografía de respaldo, que permite al Gobierno de Córdoba repensar sus procesos, estructuras y capacidades técnicas para poder llevarlo adelante.

SECCIÓN I - SITUACIÓN ACTUAL

CAPÍTULO 1. ENTRAMADO INSTITUCIONAL

El presente capítulo describe y analiza las principales características del entramado institucional que inciden en la gestión de la cartera de proyectos con financiamiento internacional. En este sentido, se busca identificar y caracterizar los principales actores formales e informales, identificando sus funciones más importantes, competencias y su vinculación con la ACIF.

El entramado institucional refiere no solo a las normas emitidas por el gobierno, sino también a las acciones, compromisos y costumbres que desarrollan tanto la ACIF como los distintos Ministerios.

Finalmente, el entramado institucional permite ver una foto estática de los actores que intervienen; las interacciones serán descritas en el Capítulo II: El ciclo de vida de un proyecto.

1.1 La Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento (ACIF)

La Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento (ACIF), Sociedad de Economía Mixta, se creó por Ley Provincial 9050/2002 en octubre de 2002.

Competencias

Según la Ley de creación, la ACIF tiene *“por objeto -en general- la planificación, administración, coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos provinciales con financiamiento, subsidios y/o asistencia -nacional y/o internacional- y, en particular:*

1) Entender en la determinación de los objetivos y políticas del área de su competencia;

2) Actuar en representación de la Provincia de Córdoba y como Unidad Ejecutora Provincial (UEP) en todos los acuerdos celebrados o que se celebren en el futuro con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Fondo Fiduciario Federal de Infraestructura Regional, el Estado Nacional y con toda otra Entidad Nacional o Internacional que tengan por objeto la implementación de Programas o Proyectos con financiamiento,

subsidios y/o asistencia técnica -nacional y/o internacional-, en los términos y con las atribuciones y obligaciones que surjan de dichos acuerdos, programas o proyectos y de los demás documentos que rijan su ejecución;

3) Aprobar y/o modificar los documentos complementarios a los acuerdos, programas o proyectos aludidos en el inciso anterior, tales como reglamentos operativos, manuales de operaciones y/o procedimientos, etc;

4) Suscribir acuerdos de asistencia técnica con el objeto de implementar la ejecución de los acuerdos, programas o proyectos mencionados en el inciso segundo;

5) Determinar la elegibilidad y aprobación final de los proyectos que se elaboren en el marco de Programas de Financiamiento, subsidios y/o asistencia técnica;

6) Solicitar a los distintos organismos y/o entidades del Poder Ejecutivo la asistencia técnica necesaria en las distintas especialidades sobre la que puedan versar los Programas;

7) Conformar sub-unidades de ejecución, integrándose con personal de la Agencia y/o consultores contratados en el marco de programas específicos y -cuando ello resulte conveniente- con las distintas áreas del Gobierno Provincial;

8) Ejecutar los planes, programas y proyectos del área de su competencia y utilizar los recursos del financiamiento externo y los de contrapartida local correspondientes en los términos y con las atribuciones que surjan los acuerdos, programas y proyectos y de los demás documentos que rijan su ejecución;

9) Entender en las gestiones necesarias para obtener financiamiento y crédito -en general- ante instituciones financieras oficiales y/o privadas del ámbito nacional y/o internacional, instituciones privadas o particulares -cualquiera sea su forma jurídica- con o sin fines de lucro, así como convenir planes de amortización, intereses y demás condiciones relacionadas con la obtención de la financiación respectiva; y

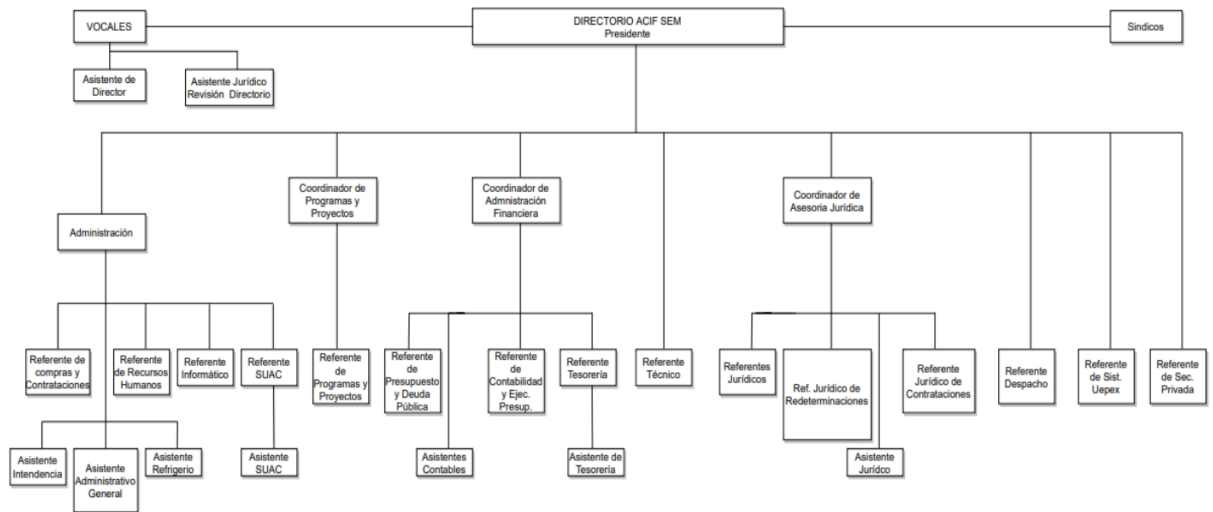
10) Intervenir en las relaciones con los organismos monetarios y financieros nacionales e internacionales.”

A pesar de que la ley de creación de 2002 estipula que ACIF tiene un rol en la planificación y evaluación de los programas y proyectos provinciales con financiamiento, subsidios y/o asistencia -nacional y/o internacional-, en la práctica actualmente se desempeña como brazo ejecutor de los proyectos diseñados por los distintos Ministerios (especialmente de Servicios Públicos, Ministerio de Obras Públicas y, en menor medida, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Salud y Ministerio de Promoción del Empleo y Economía Familiar); específicamente en los aspectos de Adquisiciones y Gestión Financiero-Contable.

En línea con lo mencionado, durante el ciclo de proyecto, los Ministerios realizan el diseño técnico de las operaciones; el Ministerio de Finanzas asigna la cuota presupuestaria y la Secretaría de Financiamiento realiza las gestiones de vinculación con los Organismos Internacionales de Crédito (OIC) referentes a la estructuración financiera de la operación.

Como fuera mencionado, en el Capítulo II se presenta un flujograma donde se especifican las competencias de facto de cada área, desde el diseño hasta el cierre de cada operación con financiamiento internacional.

Gráfico No.1 - Organigrama funcional de ACIF



Fuente: Manual de Calidad ACIF, 2021.

1.2 La Secretaría de Financiamiento, Ministerio de Finanzas

En diciembre de 2019, la ACIF fue incorporada al Ministerio de Finanzas y dentro de la órbita de la Secretaría de Financiamiento.

Competencias

La Secretaría de Financiamiento, dependiente del Ministerio de Finanzas de la Provincia de Córdoba tiene dentro de sus competencias, colaborar con la gestión para la obtención del financiamiento y crédito en general, ya sea ante instituciones financieras oficiales y/o privadas del ámbito nacional o internacional, así como las relaciones con organismos financieros nacionales e internacionales.

Entre sus funciones¹, se destacan:

1. Asistir en el diseño y ejecución de políticas relativas al financiamiento externo e interno de la Provincia.
2. Colaborar en la elaboración del Presupuesto Anual de Administración Central y entes descentralizados, Agencias y Empresas del Estado en lo concerniente al uso del Crédito.
3. Asistir en la elaboración de la Política de Financiamiento Provincial.
4. Identificar potenciales mecanismos de financiación para los distintos programas y obras contenidas en el Plan de Inversiones Públicas.
5. Ser el punto focal de contacto y representación con organismos bilaterales y multilaterales de crédito, fondos de cooperación, organismos financieros, bancos de inversión, organismos de los mercados de capitales tanto a nivel local como internacional.
6. Brindar lineamientos políticos a la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento, la cual se encuentra en la órbita de la Secretaría de Financiamiento.
7. Ejercer el control y seguimiento de los distintos préstamos y títulos para que los mismos se encuentren performing en todo momento.
8. Intervenir en las negociaciones por operaciones de crédito público con entidades financieras, nacionales y extranjeras, públicas y privadas.
9. Coordinar las relaciones con la comunidad financiera.
10. Asistir en las acciones orientadas a preservar el crédito público provincial.

¹ La competencia y funciones de la Secretaría de Financiamiento se encuentran enunciadas en la página web oficial del Gobierno de la Provincia de Córdoba: <https://www.cba.gov.ar/reparticion/ministerio-de-finanzas/secretario-de-financiamiento/?csrt=2923869360503478741>

11. Colaborar con la elaboración de estimaciones y proyecciones del servicio de la deuda pública.
12. Dictaminar sobre la conveniencia de las operaciones de financiamiento para el Tesoro Provincial.
13. Colaborar en la estructuración del financiamiento de los entes descentralizados, Agencias y Empresas del Estado Provincial.

Vinculación con ACIF

En el año 2021, la Secretaría de Financiamiento encargó un Informe de Identificación de Mejora a Procesos donde se señala que de hecho *“ACIF funciona desde diciembre del 2015, (y que) la Secretaría de Financiamiento es la entidad política de la Administración Central, que brinda los lineamientos del funcionamiento de ACIF por lo tanto las políticas financieras y la búsqueda de financiamiento quedan en la Secretaría de Financiamiento.”*

Específicamente, el informe señala que *“ACIF es el organismo responsable de ejecutar la Gestión del Financiamiento. ACIF, mientras exista una Secretaría de Financiamiento, no tiene a su cargo el diseño y la implementación de la búsqueda del financiamiento.”*

Queda claro entonces que ACIF no tiene un rol determinante en la priorización de los proyectos que componen su cartera, sino que *“ACIF tiene dos partes, por un lado, la Gestión del Financiamiento y por otro lado la licitación y la ejecución del Financiamiento, por este motivo tiene toda la parte de Obras Públicas dentro del ACIF, es una particularidad grande de ACIF. Si hay que buscar un préstamo multilateral lo diseña la Secretaría de Financiamiento, la ACIF acompaña desde el comienzo como referente en la gestión, pero es la Secretaría quien define cómo se asigna.”*

Técnicamente, ACIF cumple un rol como brazo ejecutor en los aspectos fiduciarios, y su acción, *comienza cuando el gobernador firma el decreto que autoriza el financiamiento y designa a la ACIF como firmante del contrato de financiamiento. A partir de que está el decreto, ACIF tiene la potestad para firmar el contrato de financiamiento que es el primer hito.”*

En resumen, en la práctica ACIF es quien ejecuta conduciendo los procesos de adquisiciones de los proyectos que le asigna la Secretaría de Financiamiento,

realiza pagos y lleva la administración contable, siempre dentro de los límites presupuestarios que le autoriza el Ministerio de Coordinación en conjunto con el Ministerio de Finanzas.

1.3 El Ministerio de Coordinación

El Ministerio de Coordinación fue creado mediante el Decreto 1915/2019 con el objeto de asistir al Poder Ejecutivo en todo lo relativo al diseño, implementación y evaluación de procesos que permitan garantizar eficiencia y transparencia en la gestión; en el seguimiento de planes, obras y programas del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

Competencias

De acuerdo al Decreto de creación, entre sus competencias, se destacan:

1. El monitoreo integral de los programas, planes y obras de gobierno, con una visión general del funcionamiento del Estado, sin perjuicio de las funciones y competencias específicas y particulares que la ley otorga a otros organismos.
2. El diseño general, implementación, gestión y monitoreo de programas y proyectos de innovación y modernización de procesos transaccionales en la Administración Pública Provincial, definidos como estratégicos por el Poder Ejecutivo, con el fin de propender a la mejora de los servicios al ciudadano, a la transparencia y a la accesibilidad a la información pública.
3. La elaboración de informes e indicadores respecto del desarrollo y desempeño de las distintas actividades y/o áreas del Gobierno de la Provincia sujetas a monitoreo, análisis y seguimiento, para conocimiento del Poder Ejecutivo y como aporte para la toma de decisiones por parte de su titular.
4. La intervención en la gestión del sistema estadístico provincial y en el desarrollo de los estudios sectoriales para la realización de informes de la problemática socioeconómica provincial.

En la práctica, y a partir de las entrevistas conducidas en el marco del presente informe, se indicó que, para cumplir con su rol de coordinación entre las distintas carteras, el Ministerio lleva el control financiero de la ejecución de las obras mediante un Tablero de Control donde aparecen todas las obras del Plan de Obras vigente.

El Tablero de Control es una plantilla Macro de Excel, donde cada Ministerio tiene acceso solamente a los proyectos de su propia cartera. El Ministerio de Coordinación puede acceder a la información de ejecución financiera a nivel agregado de todos los proyectos de obras, y brindar dicha información al Gobernador.

El Plan de Obras es un listado que elabora el Gobernador junto con sus Ministros, y se actualiza con cierta frecuencia. No intervienen en la conformación del Plan otros entes, ni se definen a priori en relación con un lineamiento general. Cada Ministerio tiene su estrategia, el Ministerio de Obras Públicas tiene su Plan de Infraestructura 2030 por ejemplo.

Según la entrevista realizada, se indicó además que, a pesar de las competencias formales incluidas en el Decreto de creación del Ministerio, en la práctica no realiza monitoreo o seguimiento de ejecución física u otro tipo de indicadores; sino que son los distintos ministerios que -como áreas solicitantes- realizan el seguimiento de sus proyectos y reportan tal información a coordinación.

Vinculación con ACIF

El Ministerio de Coordinación trabaja en conjunto con el Ministerio de Finanzas definiendo y autorizando de manera mensual o bimestral la proyección de gastos de cada cartera. Luego informa a ACIF para que pueda realizar los pagos previstos, de acuerdo con las contrataciones y adquisiciones que tiene en curso.

El Ministerio de Coordinación le solicita a la ACIF información precisa de pagos cuando está haciendo el seguimiento financiero del presupuesto ejecutado, destacando la prolijidad y diligencia de ACIF para brindar dicha información. El Ministerio de Coordinación lleva un monitoreo de ejecución del presupuesto ajustando período a período según corresponda.

1.4 Áreas Solicitantes / requirentes

Se denominan Áreas Solicitantes a quienes requieren las obras, y tienen a cargo los aspectos técnicos de las mismas; especialmente el diseño, la definición de su marco lógico, el seguimiento técnico y físico de su ejecución y su evaluación y monitoreo final, en caso de que lo hubiere.

Son el primer eslabón en el Ciclo de Proyecto, muchas veces tienen pre-identificada o bien ya cuentan con la fuente de financiamiento y conducen las negociaciones previas con Organismos Internacionales de Crédito. Cuando esto sucede, deben informar y requerir al Ministerio de Finanzas, más precisamente a la Secretaría de Financiamiento, que inicie el expediente formal. La Secretaría de Financiamiento determina la estructura del préstamo (monto del financiamiento internacional y contrapartida local), y la Secretaría de Administración Financiera es a quien da curso al trámite formal en Nación (para la respectiva autorización de endeudamiento).

En la práctica, sin embargo, y de acuerdo con las entrevistas realizadas, estos procedimientos si son iniciados por los ministerios o áreas técnicas no competentes en la materia, pueden no seguir las formalidades que corresponden a un proceso de toma de deuda soberana, en gran medida porque suele haber desconocimiento respecto de los aspectos formales que contemplan dichos procesos. Puede suceder que los ministerios avancen en negociaciones de manera informal sin involucrar al resto de las partes, por ejemplo, la ACIF.

En otras ocasiones, cuando los proyectos con financiamiento internacional tienen como contraparte a un Ministerio Nacional, suele suceder que los propios ministerios provinciales inician las conversaciones para adherirse al proyecto.

Una vez que el Gobernador firma el Acuerdo de Préstamo y el decreto que autoriza el financiamiento, el Ministerio o Área Solicitante firma con la ACIF un Convenio de Gerenciamiento anual que enmarca las operaciones y responsabilidades de cada parte.

Ministerio de Obras Públicas

El Ministerio elaboró el Plan de Infraestructura 2030 (herramienta estratégica de gestión que fija prioridades en materia de políticas públicas destinadas al desarrollo de infraestructura necesaria para garantizar el desarrollo armónico de la provincia, teniendo en cuenta el aspecto económico, social y ambiental), y efectivamente manifiestan priorizar obras en función a lo previsto en dicho documento. Luego de su priorización, la someten a consideración del Gobernador, quien decide cuáles integrarán el Plan de Obras. Además, como base de la planificación en el corto y mediano plazo se rigen por la Ley de Presupuesto Anual.

Para sus propios proyectos, intervienen en el diseño de la propuesta técnica, elaboración de marco lógico y seguimiento de sus indicadores.

Por otra parte, además de las obras que requieren como Área Solicitante, también presupuestan y ejecutan obras para otras carteras (Dirección de Vialidad, Hospitales, Escuelas, etc.); que vienen determinadas por el Plan de Obras.

Ministerio de Servicios Públicos

Tiene como competencia asistir al Poder Ejecutivo en todo lo inherente a la producción, transformación, transporte, distribución y comercialización de energía y demás recursos renovables, como así también en lo que hace al control y protección del recurso hídrico provincial y su saneamiento con miras a lograr el desarrollo sustentable y la regulación de los servicios públicos en general. Tiene en su órbita la Secretaría de Recursos Hídricos, la Secretaría de Servicios Públicos, la Secretaría de Desarrollo Energético, la Secretaría de Biocombustibles y Energías Renovables, la Subsecretaría de Coordinación y Administración; como así también la Administración Provincial de Recursos Hídricos (APRHI), la Empresa Provincial de Energía Córdoba (EPEC) y el Ente Regulador de Servicios Públicos (ERSEP), que funcionan como entidades autárquicas.

En cuanto a la elaboración de los proyectos, los mismos son elaborados dentro de la órbita del Ministerio a través de las distintas Secretarías conforme la competencia en la materia y de la Administración Provincial de Recursos Hídricos.

De acuerdo a la información que arroja la herramienta de relevamiento, para todos los proyectos se formulan los marcos lógicos y teorías de cambio, a su vez se menciona que los proyectos están respaldados con los pertinentes análisis de alternativas disponibles. Sin embargo, al momento de realizar el presente informe, no se otorgó suficiente tiempo y profundidad a los consultores sobre el acceso a los mencionados proyectos. Por otro lado, en lo que respecta a las matrices de resultado, a pesar de elaborarse, dada la profundidad del relevamiento por los motivos explicados, pareciera no estar consolidado su seguimiento.

Por último, una vez elaborados los proyectos se ponen a disposición de la ACIF, con la documentación necesaria, y quedan en manos de los técnicos de la Agencia.

Vinculación con ACIF

Firman un Convenio de Gerenciamiento anual que enmarca las operaciones y responsabilidades de cada parte. En ese acuerdo, se estipula que ACIF realizará la administración financiera de los fondos relacionados con la ejecución de los proyectos contemplados en el Presupuesto General de la Administración Pública Provincial del año en curso (el Aporte Local). Para el caso de la administración de los fondos provenientes de Organismos Internacionales, se contempla la posibilidad de firmar un convenio independiente o adenda a los fines de establecer un procedimiento específico.

En términos generales, corresponde a los Ministerios el diseño de las operaciones, definiendo el marco lógico y la matriz de indicadores para su seguimiento; y a ACIF el gerenciamiento de los fondos.

Por lo tanto, en la práctica, dependiendo del tipo de proyecto y el nivel técnico requerido, la ACIF participa en la elaboración del perfil de proyecto y relacionamiento con su priorización. En menor medida ACIF tiene una participación parcial en la definición de los planes de monitoreo y evaluación. Al momento no cuenta con un instrumento de recolección periódica de los datos de las intervenciones, desde el cumplimiento de las condiciones de elegibilidad hasta la etapa de recepción definitiva de las obras, lo que facilitaría el monitoreo y seguimiento de los proyectos de manera integral.

CAPÍTULO 2. EL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

El ciclo de vida es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Los ciclos de vida suelen tener las siguientes características:

- Sus fases son secuenciales e interdisciplinarias.
- El paso de una fase a la siguiente conlleva la concreción de un resultado o hito.

Tomando como referencia el ciclo de vida que utiliza el Banco Interamericano de Desarrollo para sus operaciones de préstamo con garantía soberana, se contemplan las siguientes fases: identificación, preparación y aprobación, ejecución y cierre.

2.1 Identificación

El proceso de identificación comienza cuando una obra es incluida en un **Plan de Obras**, que es un listado de obras a ejecutar aprobado por el Gobernador, previo análisis en conjunto con sus ministros. Dicho Plan es orgánico y se modifica con frecuencia, de acuerdo a lo que el gabinete vaya definiendo como prioritario.

Hay ministerios que tienen estrategias propias de planificación de obras, como por ejemplo el Plan de Infraestructura 2030 del Ministerio de Obras que utilizan para priorizar proyectos dentro de su propia cartera. Por ende, sería oportuno que, a nivel provincial, exista un instrumento o estrategia de planificación que tenga en cuenta -de manera agregada- una visión más macro.

La Provincia cuenta con informes públicos de alineación de proyectos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)².

2.2 Preparación

Una vez incluido en el Plan de Obras, el Ministerio que origina el proyecto diseña un documento técnico de acuerdo a los objetivos de su cartera y se configura como Área Solicitante. Dependiendo del tipo de financiamiento internacional, sea multilateral (BID, Banco Mundial, CAF) o bilateral (Kuwait), la etapa de preparación implica instancias de diseño con distintas particularidades. En los acuerdos con multilaterales, generalmente la obra o proyecto provincial se enmarca en lineamientos prefijados en un

2

<https://finanzas.cba.gov.ar/wp-content/uploads/2021/12/Presupuesto-2022-alineado-a-ODS-con-especial-abordaje-ODS-5.pdf>

acuerdo de préstamo entre el OIC y un Ministerio Nacional (en el caso que no sea directo a la provincia); en los acuerdos bilaterales o directos, la negociación la conducen directamente el ente financiador y el beneficiario (la Provincia).

Durante la preparación de la propuesta técnica³, el Área Solicitante puede requerir que el Ministerio de Obras o Servicios Públicos le brinde su asistencia para presupuestar.

Con la propuesta técnica y el presupuesto, se configura el **anteproyecto** que se eleva al Ministerio de Finanzas para dar curso a los procedimientos formales de toma de deuda soberana.

El Ministerio de Finanzas, a través de la Secretaría de Financiamiento, se convierte en el punto focal de contacto y representación con organismos bilaterales y multilaterales de crédito, fondos de cooperación, organismos financieros, bancos de inversión, organismos de los mercados de capitales tanto a nivel local como internacional. Al final de este proceso, se determina el monto total del proyecto -desagregado en financiamiento internacional y aporte local- y se incluye en el Presupuesto Anual.

El Área Solicitante define todos los aspectos técnicos de su proyecto, incluyendo en caso de ser necesario, el marco lógico y los arreglos de monitoreo y evaluación; y será responsable de su seguimiento.

El proceso de diseño finaliza con el documento final de Acuerdo de Préstamo.

2.3 Aprobación

El Gobernador firma el **Acuerdo de Préstamo** y el decreto que autoriza el financiamiento. En este acto, se designa a la ACIF como organismo ejecutor.

2.4 Ejecución

El Ministerio o Área Solicitante firma con la ACIF un **Convenio de Gerenciamiento** anual que enmarca las operaciones y responsabilidades de cada

³ La propuesta técnica es un documento en el que se plasma de forma detalla la estrategia a desarrollar para dar solución a un problema propuesto. En ella se establecen las variables y condiciones de carácter técnico del bien o servicio.

parte. En ese acuerdo, se estipula que ACIF realizará la administración financiera de los fondos relacionados con la ejecución de los proyectos contemplados en el Presupuesto General de la Administración Pública Provincial del año en curso (el Aporte Local). Para el caso de la administración de los fondos provenientes de Organismos Internacionales, se contempla la posibilidad de firmar un convenio independiente o adenda a los fines de establecer un procedimiento específico.

La **ejecución física y técnica** es competencia del Ministerio o Área Solicitante. Son quienes monitorean el cumplimiento de los objetivos del proyecto y supervisan la ejecución física de las obras.

La **ejecución financiera** está a cargo del Ministerio de Finanzas en conjunto con el Ministerio de Coordinación. Ellos definen la proyección financiera de cada proyecto -de manera mensual o bimestral- e informan a ACIF.

ACIF, en base a la proyección financiera, realiza la **ejecución fiduciaria** (conduce los procesos de adquisiciones, los pagos correspondientes, emite la resolución para los casos de redeterminaciones de precios y la rendición del uso de los fondos, entre otros) y realiza el asiento contable de las operaciones.

El Ministerio de Coordinación lleva un **Tablero de Control** de la ejecución financiera de cada proyecto, solicitando información precisa de los pagos realizados a ACIF, y conformando reportes agregados para consideración del Gobernador.

De la información que se tuvo acceso se desprende que no realizan **evaluaciones** durante la implementación de los proyectos con el objetivo de analizar la ejecución en términos de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus metas. Tampoco se identificaron evaluaciones en pos de conocer cómo son llevados a cabo los procesos operativos.

Asimismo, no se conocieron **instrumentos** dentro de la ACIF para el continuo y efectivo **seguimiento** de las actividades durante la ejecución de los proyectos.

2.5 Cierre

Se considera un proyecto cerrado aquel que ejecutó el 100% de los fondos, el 100% de la obra física o cuyas obligaciones contraídas mediante el acuerdo de préstamo se dan por concluidas por acuerdo de partes.

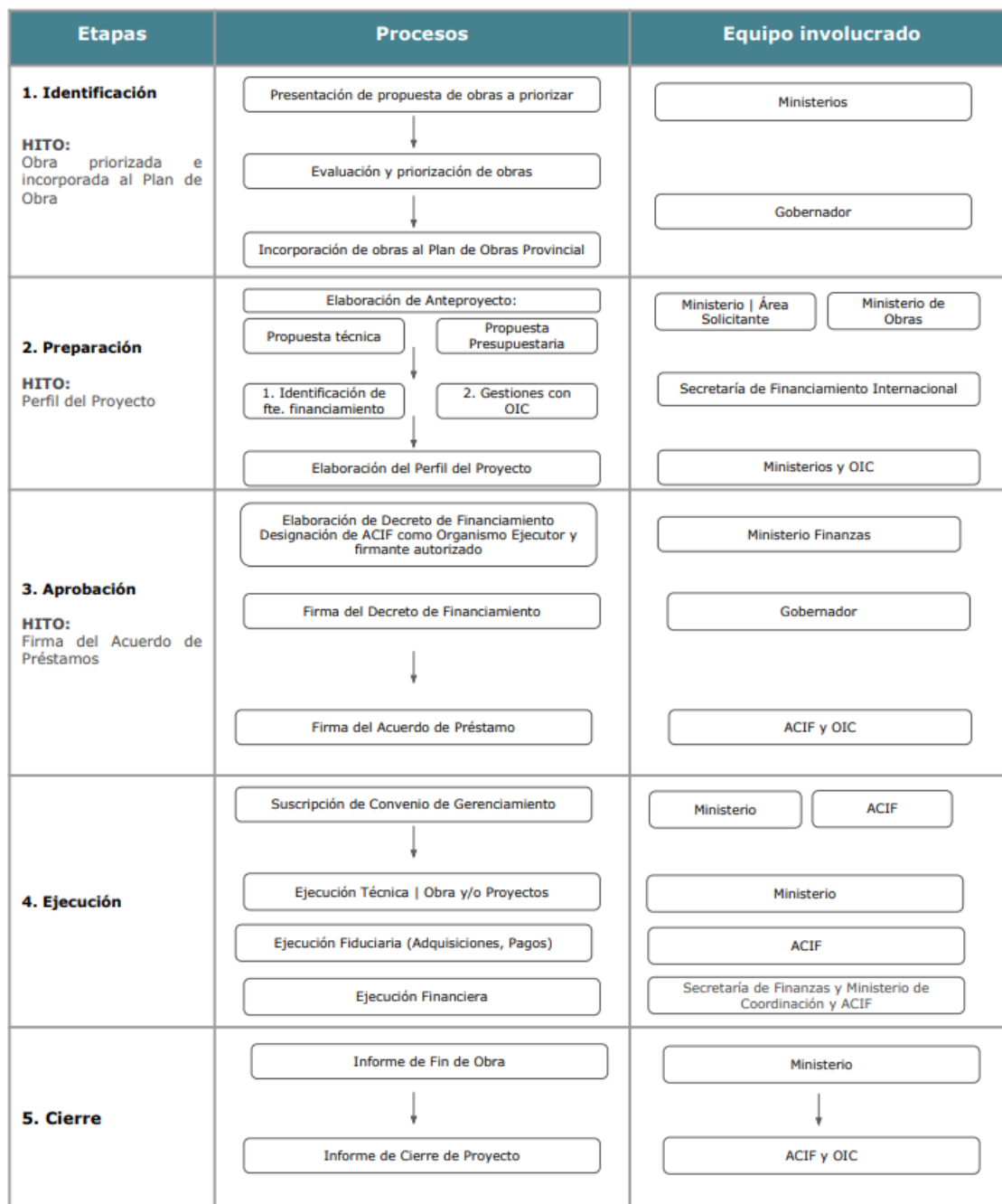
Se realizan los trámites administrativos correspondientes al cierre de una operación de deuda soberana, y ACIF entrega las obras a la Provincia.

No se realizan evaluaciones, de resultados y/o de impacto, una vez cerrados los proyectos.

2.6 Flujograma del ciclo de proyecto y actores intervinientes

A continuación, se expone de manera sintética, el flujograma del ciclo de proyectos con financiamiento internacional, detallando sus correspondientes hitos, así como el equipo involucrado en cada una de las distintas etapas.

Gráfico No. 2- Flujograma del Ciclo del Proyecto y Actores Intervinientes.



Fuente: Elaboración Propia

2.7 El rol de la ACIF en el circuito de ejecución de un proyecto, según tipo de financiamiento

Los circuitos de implementación varían según el tipo de contrato de préstamo. Los arreglos procedimentales de cada caso se especifican en el Convenio de Gerenciamiento y Administración de Proyectos que firma ACIF con cada uno de los Ministerios, y que tienen una duración anual e incluyen específicamente los proyectos que estarán regidos por dicho acuerdo.

En términos generales, los procedimientos podrían resumirse en los siguientes pasos, dependiendo del tipo de convenio:

1. Convenios de préstamo con multilaterales (BID, Banco Mundial, CAF, etc.)

Estos convenios de préstamo suelen firmarse entre un organismo multilateral de crédito y un Ministerio de la órbita nacional. En ese marco, la Provincia se suma mediante un Convenio de Adhesión que establece los términos y responsabilidades de cada parte.

Estos programas tienen una Unidad Ejecutora de Proyecto (UEP) central, y delegan en el gobierno subnacional arreglos tales como: *i) la identificación de las obras que participarán en el Programa; ii) la formulación de los proyectos, conforme los criterios establecidos en el Reglamento Operativo y en la normativa provincial o municipal que aplique, y su presentación a la UEP para su elegibilidad; iii) la designación de un responsable técnico de proyecto y la de un representante para el comité de licitación, (iv) la dirección técnica y la inspección de la obra; v) la aprobación de los certificados de obra, de los informes de los consultores u otras adquisiciones, vi) la operación y mantenimiento de las obras financiadas por el Programa o el traspaso de esa función a las agencias competentes; vii) la preparación de informes relativos a su participación en el Programa y viii) la atención de los requerimientos de la Auditoría Externa del Programa*⁴.

Es típico de estos acuerdos, en el caso de la Provincia de Córdoba, que la responsabilidad técnica de la ejecución recaiga en el Ministerio Provincial a cargo de la identificación de las obras que participarán en el Programa, y que ACIF se constituya en Unidad Ejecutora Subnacional, gestionando el uso de los fondos, llevando adelante los procesos de adquisiciones, tramitando las No Objeciones correspondientes y realizando los asientos financiero-contables.

⁴ Según el Reglamento Operativo (ROP) del Programa De Inversiones Municipales Contrato de Préstamo BID 2929/OC-AR, cuya UEP central es el Ministerio de Planificación de la República Argentina.

Una vez incluido el proyecto en un Convenio de Gerenciamiento entre un Ministerio y ACIF, se sigue en términos generales el siguiente procedimiento:

1. El Ministerio, como Área Solicitante, genera un expediente conteniendo una memoria descriptiva del proyecto, un pliego particular de condiciones, un pliego de especificaciones técnicas, el cómputo y presupuesto y los planos. Es decir, brinda los detalles técnicos para el inicio de las adquisiciones del proyecto y lo remite a ACIF.
2. ACIF emite la resolución de llamado a licitación y realiza las publicaciones requeridas para cada caso.
3. El Ministerio interviene en cuestiones de orden técnico vinculadas a las obras y/o proyectos: evacúa consultas a los pliegos, emite circulares aclaratorias, designa al personal encargado de la apertura de las ofertas, convoca a quienes considera pertinente y realiza el acto de apertura de ofertas, emite el informe de evaluación para que ACIF emita la adjudicación.
4. ACIF brinda soporte durante todo el proceso de licitación, no en cuestiones técnicas de la obra y/o proyecto, sino procurando el debido proceso de acuerdo a las políticas de adquisiciones del organismo. Solicita las No Objeciones correspondientes ante el organismo multilateral, y emite la Resolución de Adjudicación. En caso de haber observaciones o impugnaciones, remite a la autoridad técnica que corresponda para que atienda el requerimiento. Gestiona la firma del contrato y envía el expediente al Ministerio interviniente para el comienzo de las obras/ proyectos.
5. El Ministerio o Área Requirente realiza el control físico y técnico durante la ejecución, mediante la recepción de documentación técnica de parte de las empresas, la emisión del acta de inicio/replanteo de obra, gestión de la póliza de anticipo financiero, carga de certificado de anticipo financiero en SIGO (Sistema Integral de Gestión de Obras), y finalmente emite el certificado de obra y reenvía a ACIF para su liquidación y pago, quien realiza el control técnico correspondiente sobre la informado.
6. ACIF, una vez recibido el expediente con el certificado de obra, gestiona la recepción de la factura por parte del proveedor y realiza el pago, luego de efectuar el control técnico correspondiente sobre lo informado.
7. A medida que avanza la ejecución, se repite el mecanismo. El Ministerio realiza las inspecciones de obra, recibe las pólizas, carga y emite los

certificados de avance de obra en SIGO con el expediente correspondiente y envía a ACIF para su liquidación y pago.

8. Todo cambio referente a plazos, montos y modificatorios de obra, primero pasa por la revisión técnica del Ministerio, que luego instruye a ACIF mediante expediente con documentación respaldatoria, quien toma las medidas pertinentes del caso, ya sea emitiendo una resolución aprobando la modificación del plazo o monto, rescindiendo un contrato, etc.

2. Convenios directos con Organismos Multilaterales y Bilaterales

Estos convenios de préstamo suelen firmarse entre un Fondo/Organismo y la provincia de Córdoba, con garantía soberana; e incluyen financiamiento internacional y contrapartida local.

En el documento de proyecto se estipula que el Organismo Ejecutor es ACIF y el responsable técnico de la ejecución del proyecto es un Ministerio Provincial. Se incluyen las obras específicas a financiar, la estructura de costos, la descripción técnica de los proyectos y un marco lógico muy simplificado.

Una vez firmado el convenio de préstamo e incluido el proyecto en un Convenio de Gerenciamiento entre el Ministerio Provincial y ACIF, se sigue en términos generales el siguiente procedimiento:

1. El Ministerio, como Área Solicitante, genera un expediente conteniendo una memoria descriptiva del proyecto, un pliego particular de condiciones, un pliego de especificaciones técnicas, el cómputo y presupuesto y los planos. Es decir, brinda los detalles técnicos para el inicio de las adquisiciones del proyecto y lo remite a ACIF.
2. ACIF gestiona las no objeciones pertinentes frente al Organismo/ Fondo, elabora el aviso a licitación y realiza las publicaciones requeridas para cada caso.
3. El Ministerio interviene en cuestiones de orden técnico vinculadas a las obras y/o proyectos: evacúa consultas a los pliegos, emite circulares aclaratorias, designa al personal encargado de la apertura de las ofertas, convoca a quienes considera pertinente y realiza el acto de apertura de ofertas, emite el informe de evaluación para que ACIF emita la adjudicación.

4. ACIF brinda soporte durante todo el proceso de licitación, no en cuestiones técnicas de la obra y/o proyecto, sino procurando el debido proceso y gestionando las no objeciones e informando al Fondo cuando correspondiera. Emite la Resolución de Adjudicación. En caso de haber observaciones o impugnaciones, remite a la autoridad técnica que corresponda para que atienda el requerimiento. Gestiona la firma del contrato y envía el expediente al Ministerio interviniente para el comienzo de las obras/ proyectos.
5. El Ministerio o Área Requiriente realiza el control físico y técnico durante la ejecución, mediante la recepción de documentación técnica de parte de las empresas contratistas, la emisión del acta de inicio/ replanteo de obra, gestión de la póliza de anticipo financiero, carga de certificado de anticipo financiero en SIGO (Sistema Integral de Gestión de Obras), y finalmente emite el certificado de obra y reenvía a ACIF para su liquidación y pago.
6. ACIF, una vez recibido el expediente con el certificado de obra, gestiona la recepción de la factura por parte del proveedor y realiza el pago.
7. A medida que avanza la ejecución, se repite el mecanismo. El Ministerio realiza las inspecciones de obra, recibe las pólizas, carga y emite los certificados de avance de obra en SIGO con el expediente correspondiente y envía a ACIF para su liquidación y pago.
8. Todo cambio referente a plazos, montos y modificatorios de obra, primero pasa por la revisión técnica del Ministerio, que luego instruye a ACIF mediante expediente con documentación respaldatoria, quien toma las medidas pertinentes del caso, ya sea emitiendo una resolución aprobando la modificación del plazo o monto, rescindiendo un contrato, etc.

En base al Informe de Gestión 2021 de ACIF, a continuación se presenta un cuadro resumen de la cartera de proyectos en ejecución:

Gráfico Nro. 3: Cartera de proyectos ACIF

OPERACIONES	STOCK 30-11-21 (Moneda de Origen)
OPERACIONES EN PESOS	\$ 5.479.732.309
FFFR-Financiamiento Obras Públicas	\$ 5.479.732.309
FFFR - X- 0039-18	\$ 988.353.913
FFFR - X- 0040-18	\$ 595.485.718
FFFR - X- 0041-18	\$ 508.593.269
FFFR - X- 0042-18	\$ 867.485.567
FFFR - X- 0043-18	\$ 479.176.912
FFFR - X- 0044-19	\$ 763.580.217
FFFR - X- 0045-19	\$ 1679.020.693
FFFR - X- 0046-19	\$ 136.507.556
FFFR - X- 0047-19	\$ 248.215.999
FFFR - X- 0048-19	\$ 184.036.397
FFFR - X- 0050-19	\$ 540.346.067
OPERACIONES EN MONEDA EXTRANJERA - DOLARES	USD 2.034.270.666
Organismos Multilaterales	USD 352.781.605
Programa de Mejoramiento de Barrios (PRIMEBA) - BID 940/OC-AR y 1134/OC-AR	USD 526.649
BID 4312 - Agua y Saneamiento	USD 2.825.533
BID 2529 - Infraestructura Municipal	USD 1.127.898
BIRF 8093 - PISEAR	USD 1.043.361
Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP) - BIRF 7425-AR	USD 60.773
ENHOSA - STA CATALINA	USD 78.164
ENHOSA - ACUEDUCTO SAN FCO / MDRT	USD 2.925.957
Programa de Desarrollo Social de la Provincia de Córdoba - BID 1765/OC-AR	USD 85.728.656
Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP) - 7597-AR	USD 28.506.027
Programa de Desarrollo de Áreas Rurales (PRODEAR) - FIDA Nº 713-AR	USD 10.819
FIDA 1744 - PRODECA	USD 609.741
Programa de Infraestructura Vial Provincial (PIVIP) BIRF 7833	USD 10.446.462
Rehabilitación Integral Canal Los Molinos - Córdoba - CAF 9410	USD 38.111.111
Rutas Provinciales - Etapa I - PMO. 39283 IFC	USD 77.100.000
Rutas Provinciales - Etapa II - PMO. 40793 IFC	USD 83.340.000
FONDO DE LA OPEP PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (OFID)	USD 19.103.763
Títulos Públicos	USD 1.681.489.061
POCAR 2025 (EX POCAR 2020)	USD 521.655.753
POCAR 2027 (EX POCAR 2024)	USD 516.107.058
Títulos p/Casoductos Troncales (Vto 2026)	USD 187.500.000
POCAR 2029 (EX POCAR 2027)	USD 456.226.250
OPERACIONES EN MONEDA EXTRANJERA - EUROS	EUR 133.227.732
DEUTSCHE BANK - Hospital Suriente (Crédito Comercial)	EUR 8.828.376
DEUTSCHE BANK - Escuelas PROA (Crédito Comprador)	EUR 47.992.111
DEUTSCHE BANK - Hospital Suriente (Crédito Comercial)	EUR 3.187.371
DEUTSCHE BANK - Hospital Suriente (Crédito Comprador)	EUR 78.796.89
DEUTSCHE BANK - Nueva Maternidad Provincial y Adquisición de Equipamiento Médico (Crédito Comercial)	EUR 6.421.762
DEUTSCHE BANK - Nueva Maternidad Provincial y Adquisición de Equipamiento Médico (Crédito Comprador)	EUR 36.603.934
BBVA - Hospital Río Tercero	EUR 10.604.879
BBVA - Hospital Villa Dolores	EUR 11.909.667
OPERACIONES EN MONEDA EXTRANJERA - DINARES	KWD 2.471.618
FONDO KUWAITI PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO ÁRABE	KWD 2.471.618

Fuente: Informe de Gestión 2021, ACIF.

CAPÍTULO 3. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LOS DISTINTOS ACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CICLO DE PROYECTO

El capítulo anterior tuvo como objetivo describir las interacciones entre los distintos actores que intervienen en el ciclo de ejecución de un proyecto, desagregado por tipo de financiamiento multilateral o bilateral.

En este capítulo se identifican y describen los sistemas que componen el circuito de información y configuran las relaciones operativas entre las distintas carteras. Lo mencionado con el objetivo de avanzar, en una siguiente etapa, en conocer cuan interrelacionados e integrados están los sistemas detallados a continuación. Es decir, se buscará conocer cómo trabajan juntos para recopilar, procesar, almacenar y difundir información para apoyar la toma de decisión.

Para ello, se realizaron una serie de reuniones presenciales con los responsables de gestionar estos sistemas y otros que a futuro se puedan identificar.

3.1 UEPEX | Sistema de Unidades Ejecutoras de Préstamos Externos

El Sistema [UEPEX](#) es una herramienta que contribuye a realizar una administración efectiva, eficiente y económica de la aplicación de los fondos provistos por financiamiento externo, para programas o proyectos específicos financiados con recursos provenientes de Organismos Internacionales de Crédito. Su objetivo principal es optimizar las tareas de Administración, gestión y registro de las Unidades Ejecutoras (UE).

El sistema establece una metodología común de registro en lo que hace a Adquisiciones y de Planificación Presupuestaria/Financiera y Física. Asimismo, permite administrar los circuitos de la gestión operativa de las UE, como lo que hace a la Contabilidad General.

Dado que gran parte de los préstamos externos también tienen incidencia en presupuestos de carácter Provincial, Municipal y de empresas privadas, entre otras; el sistema permite procesar y registrar las transacciones de todas las fuentes de financiamiento que coparticipan en la administración del préstamo. Posibilita que todos sus módulos se operen con un esquema descentralizado de ejecución por Provincia, Co-ejecutores o Sub-ejecutores, según la definición del proyecto, así también un nivel de otorgamiento de permisos especificado por cada uno de los centros de costo definidos o de acuerdo a los requerimientos de las UE.

Con esta metodología se busca una operatoria totalmente descentralizada entre las Unidades Ejecutoras Centrales y las Provinciales o municipales que dependen de esta, consolidando información en línea, logrando optimizar las tareas de control de las Unidades Centrales, como así también una optimización de tiempo en los procesos de gestión de información.

3.2 BAPIN | Banco de Proyectos de Inversión Pública

El BAPIN (Ley 24.534) es una herramienta del Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SNIP). Su misión consiste en reunir información relevante acerca de los Proyectos de Inversión del Sector Público Nacional a lo largo de su ciclo de vida, permitiendo el seguimiento de los mismos en las diferentes etapas (idea, perfil, prefactibilidad, factibilidad, ejecución, etc.).

Asimismo, la incorporación de los Proyectos de Inversión al BAPIN constituye una instancia necesaria para su inclusión en el Plan Nacional de Inversiones Públicas y, en consecuencia, en el Presupuesto Nacional. Este se encuentra interrelacionado con el Sistema de Administración Financiera del Sector Público Nacional (SIDIF), facilitando la formulación presupuestaria y el seguimiento de la ejecución físico-financiera de los proyectos de inversión.

En el BAPIN también se registran los convenios de financiamiento externo con organismos financieros internacionales, multilaterales, regionales y bilaterales y/o con estados extranjeros (Resolución 1/2019 de la Secretaría de Evaluación Presupuestaria, Inversión Público y Participación Público Privada – Jefatura Gabinete de Ministros).

Por último, cabe mencionar que los proyectos incorporados en esta herramienta cumplen con ciertos parámetros de estandarización, a modo de permitir la comparabilidad y priorización para su eventual incorporación en Plan Nacional de Inversiones Públicas. En este sentido, el sistema está conformado por cinco módulos: Inversión, Financiamiento Externo, Políticas de Inversión, Mensajes y Usuarios.

3.5 SUAF | Sistema Único de Administración Financiera

El Sistema Único de Administración Financiera, es la herramienta para llevar a cabo las contrataciones de bienes y servicios, y de **obra pública** de la Administración

Pública Provincial⁵. Esta herramienta facilita la interrelación entre información presupuestaria y de compras públicas. Está compuesto por los subsistemas Presupuesto, Tesorería y Contaduría y es de uso obligatorio para el registro de todas las transacciones que involucran los recursos y gastos previstos en la Ley Anual de Presupuesto.

3.6 SIPE | ex SIGO, Sistema Integral de Gestión de Obras

Es un sistema que interviene en el proceso de contrataciones y pagos para proyectos a financiar con recursos internacionales. Para el procedimiento de anticipo financiero, ejecución de obras y/o proyectos, por ejemplo, las áreas requirentes cargan los certificados de anticipo financiero/ certificado de avance de obra en este sistema y lo pasan a ACIF para su revisión, liquidación y pago.

El Ministerio de Servicios Públicos informó por su parte sobre la existencia de una sistematización semejante a un Banco de Proyectos, realizado durante el período 2015-2019. Una vez formalizados y seleccionados, los proyectos impactan en la plataforma SIGO.

3.7 SOP | Sistema de Obra Pública

Este sistema, mencionado por el Ministerio de Obras Públicas, es una plataforma en la que se cargan los datos de los certificados de obra y permite efectuar el seguimiento de ejecución versus contrato. El sistema aún se encuentra en proceso de desarrollo por intermedio de la UTN.

3.8 Tablero de Control

Es una plantilla Macro en Excel elaborada por el Ministerio de Coordinación que contiene información sobre ejecución financiera de las obras y proyectos, desagregada por Ministerio.

Cada Ministerio tiene acceso a su pestaña, carga los datos y envía a Coordinación para que consolide información, tome decisiones respecto a la proyección financiera de cada mes o bimestre e informe al Gobernador sobre el ritmo de ejecución financiera de las distintas obras o proyectos.

⁵ <http://compraspublicas.cba.gov.ar/>

3.9 Tablero Data Studio

La presente herramienta permite la visualización gráfica de un grupo de información y datos por medio de distintos tableros. Los tableros contruidos arrojan información sobre las distintas obras con financiamiento, haciendo foco en su estado de avance y fuente de financiamiento. A su vez, este Data Studio, permite visualizar información sobre el trabajo que lleva a cabo la Unidad de Asesoría Jurídica en relación a las obras.

SECCIÓN II - PROPUESTA METODOLÓGICA

CAPÍTULO 4. MARCO TEÓRICO

El **objetivo** de un proceso de sistematización es facilitar que los actores de los procesos de desarrollo se involucren en procesos de aprendizaje y de generación de nuevos conocimientos o ideas de proyectos e iniciativas de políticas/estrategias a partir de las experiencias documentadas, datos e informaciones anteriormente dispersos. Contar con una herramienta de sistematización de la información de los proyectos con financiamiento permitirá principalmente:

1. La visualización integral del total de la cartera de proyectos con financiamiento y una apertura desagregada por obra/proyecto.
2. La toma de decisiones respecto de los proyectos en pipeline (priorización).
3. El acceso a la información respecto de los proyectos en ejecución.
4. El monitoreo de la ejecución financiera de los proyectos en curso.
5. Disponer de los resultados de los proyectos cerrados (ej: reducción de emisión de CO₂,)

CONTEXTO

4.1 Sistemas Nacionales de Inversión Pública

Según un estudio realizado por el BID (Ardanaz 2019⁶), los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP) cumplen un rol crítico en optimizar el uso de los recursos públicos para inversión, con la finalidad de incrementar el impacto sobre la mejora económica y social.

Los SNIP forman el marco institucional y actúan como una guía para la inversión pública y las organizaciones que están involucradas en el proceso, vinculando a diversas instituciones del Estado, definiendo roles y alcances, con la mira en optimizar la eficiencia en el uso de los recursos.

Un SNIP adecuado brinda una infraestructura institucional que permite

⁶ Fortaleciendo la gestión de las inversiones en América Latina y el Caribe: lecciones aprendidas del apoyo operativo del BID a

principalmente:

- i. alinear los intereses sociales con aquellos responsables de la decisión sobre los recursos públicos,
- ii. establecer visiblemente los procedimientos que permiten llevar a cabo un proyecto de inversión, y
- iii. unificar los criterios técnicos que definan tanto la priorización de proyectos como el monitoreo y seguimiento y posterior evaluación de los mismos.

Adicionalmente, los SNIP resaltan la importancia de contar previamente con la información referida a impactos, resultados esperados, beneficios y características de los recursos que se asignan a los proyectos de inversión pública. Finalmente, estableciendo las bases metodológicas y aumentando su rigurosidad a la hora de aprobar recursos, contribuyen notablemente a disminuir la discrecionalidad en la asignación de financiamiento.

Los niveles de eficiencia del gasto son en parte explicados por la fortaleza o calidad de las instituciones de gestión: los países que cuentan con instituciones de gestión de la inversión de mayor calidad tienden a presentar mayores niveles de eficiencia. Una manera de evaluar esta calidad es mediante la desagregación del ciclo de inversión en sus diferentes etapas y la determinación de atributos deseables en cada una de ellas. En particular, el ciclo de inversión pública puede dividirse en cuatro etapas: (1) Planificación y evaluación ex ante, (2) Selección, (3) Implementación y (4) Evaluación ex-post, a la vez que ciertos temas de gestión son de carácter transversal (ej. sistemas de información). Para cada etapa, es posible distinguir algunas características que definen una gestión eficiente y a su vez, identificar problemas típicos que ocurren con la gestión de las inversiones. El Gráfico N° 4 ilustra a modo de ejemplo algunas de estas características y problemas.

Gráfico N° 4: Características y problemas de los Sistemas de Inversión pública

Etapas	Características deseables	Problemas típicos
(1) Planificación y evaluación ex ante	<ul style="list-style-type: none">• Estrategias nacionales y sectoriales con objetivos mensurables• Revisión independiente de las evaluaciones costo- beneficio, incluyendo APP	<ul style="list-style-type: none">• No hay planificación de inversiones a nivel nacional, y los planes sectoriales son dispersos• Limitada coordinación entre la inversión subnacional y la nacional.• La tasa de rechazo de las evaluaciones suele ser baja• Bajas capacidades

		para formulación y evaluación de proyectos
(2) Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Existen criterios publicados para la selección de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos ingresan al presupuesto sin evaluación ex-ante. • Se seleccionan y financian proyectos a través de canales extrapresupuestarios.
(3) Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de compras para los proyectos es abierto y transparente • Monitoreo efectivo de la cartera de proyectos activos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmentación y contratación directa como mecanismos recurrentes de contratación • Baja ejecución, alta incidencia de sobrecostos y extensiones de tiempo
(4) Evaluación ex - post y auditorías	<ul style="list-style-type: none"> • El marco legal considera las evaluaciones ex post como requisito para la terminación de proyectos • Las auditorías se implementan 	<ul style="list-style-type: none"> • No se produce un contraste de costo - beneficios antes y post implementación • En general, los proyectos no son objeto de auditoría
Temas transversales	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información • Acceso público a la información de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de integración entre los sistemas de información y el resto de los sistemas • Opacidad en la ejecución, ciudadanos poco informados sobre la inversión pública

Fuente: Ardanaz 2019

4.2 Sistema Argentino de Inversión Pública

A nivel nacional, el SNIP fue creado a través de la Ley de Inversión Pública Nro. 24.354 del año 1994 que establece sus objetivos, funciones y alcances. La Dirección Nacional de Inversión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros es el Órgano Responsable del SNIP en Argentina, cuyo principal propósito es contribuir, con las autoridades políticas, a una mejor selección de los proyectos a incorporar al presupuesto nacional.

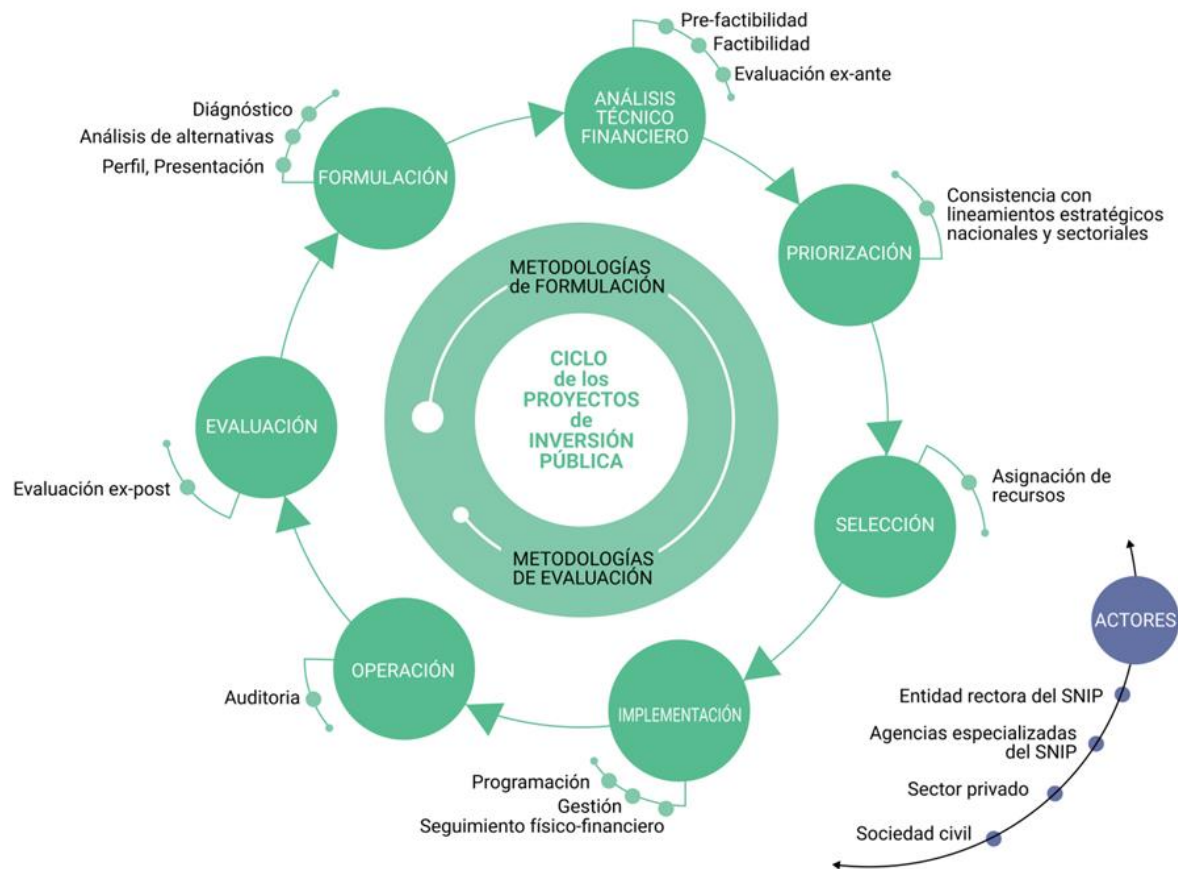
El SNIP representa un conjunto de normas, principios, mecanismos y procedimientos con la finalidad de iniciar y actualizar regularmente un inventario de Proyectos de Inversión Pública Nacional que posteriormente son incorporados al Banco de Proyectos de Inversión Pública (BAPIN). A nivel nacional, esta incorporación es requisito para que el proyecto forme parte del Plan Nacional de Inversiones Públicas (PNIP) y por lo tanto cuente con una asignación en el Presupuesto Nacional. El PNIP

es enviado anualmente al Congreso de la Nación, junto con el Proyecto de Ley de Presupuesto. Es de carácter anual, pero con proyección a tres años y contiene la inversión correspondiente a los organismos del Sector Público Nacional en su totalidad y el financiamiento para inversión mediante transferencias, tanto a provincias como al ámbito privado.

4.3 Sistemas Provinciales de Inversión Pública en Argentina

Más allá del nivel nacional, todavía no hay Sistemas de Inversión Pública Provinciales, que contribuyan a la mejora de la gestión de estos recursos. En general no se encuentra en las provincias una estrategia o procedimiento formal para la formulación y evaluación de proyectos. Asimismo, habitualmente se observa que los procesos de integración presupuestaria no tienen criterios unificados sino políticos y diferentes en cada caso y que, a su vez, tampoco hay estrategias formales para medir la calidad de los servicios prestados. Un sistema integrado como el que se puede observar en el Gráfico N° 5 contribuiría a mejorar la capacidad de pre-inversión y la gestión de los recursos de inversión pública provincial, donde se encuentran metodologías de formulación y evaluación pre establecidas y los roles de los actores específicos están predeterminados.

Gráfico N° 5: Modelo de Sistema de Inversión Pública



Fuente: CEPAL⁷

Como antecedente en Argentina, en el 2006, a través del Programa Sectorial de Administración Financiera Pública (AR -L1009), financiado por el BID, se propuso extender el banco de proyectos de inversión (BAPIN) para la gestión provincial de estos proyectos, a través de convenios suscriptos entre la Dirección Nacional de Inversión Pública y las provincias. Como resultado, al finalizar el proyecto, el sistema se puso en funcionamiento en las provincias. Sin embargo, el mencionado estudio realizado por Ardanaz (2019), da cuenta que únicamente 8 de las 22 provincias que recibieron el BAPIN, lo tienen en estado operativo, y que no hay evidencia de una vinculación sistémica entre Nación y Provincias.

⁷[https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/static/files/Marco%20conceptual%20y%20analitico%20SNIP editado 29jul 0.pdf](https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/static/files/Marco%20conceptual%20y%20analitico%20SNIP%20editado%2029jul%200.pdf)

Tal cómo vimos a lo largo del informe, la Provincia de Córdoba, al igual que el resto de las provincias de la Argentina, hoy no cuenta con un banco de proyectos de inversión pre establecidos. Suele ocurrir, que se encuentra cierta descoordinación entre ministerios u organismos que actúan descentralizadamente como unidades ejecutoras responsables de la inversión asignada.

El próximo capítulo, busca sentar las bases preliminares para la creación a futuro de un Sistema de Inversión Pública Provincial que mejore la capacidad de pre-inversión, priorización y gestión de financiamiento de proyectos.

Contar con un Sistema de Inversión Pública Provincial contribuiría a aumentar la eficiencia de la asignación y ejecución de los recursos de inversión públicos provinciales, a través de unificar criterios, homogeneizar y mejorar los diversos procesos de la vida de proyectos.

A su vez, permitiría allanar el camino para la creación de un **banco de proyectos de inversión a nivel provincial**, que funcione como un registro centralizado de los mismos, con determinados parámetros de estandarización sobre cada uno, en sus distintas etapas del ciclo de proyectos, permitiendo la comparabilidad y contribuyendo a una mejor información para la toma de decisiones en un primer momento de priorización y una mejora en el seguimiento de la ejecución física y financiera de los proyectos en curso. Se prevé que la herramienta como sistema de información sea útil para distintos propósitos:

- Priorización: en el proceso de identificación, disponer de la totalidad de los proyectos que potencialmente podrían ser financiados en cada sector y permitir su comparabilidad mediante la estandarización de criterios e indicadores. Identificar a su vez si existen complementariedades entre ellos.
- Contar con un marco de procedimientos administrativos adecuados que contribuyan a mejorar la coordinación con las acciones correspondientes a diversos niveles de gobierno y áreas de la administración pública.
- Promover la transparencia a través de la disponibilidad de la información de proyectos de inversión pública.
- Mostrar avances y resultados durante la ejecución de los proyectos y su evaluación posterior, tanto en relación a las metas del mismo como al ritmo de ejecución financiera en lo que a ACIF compete. A su vez, las evaluaciones ex-post proveen un aprendizaje sistemático de los proyectos finalizados.
- Tomar decisiones estratégicas en relación a la cartera. Permitirá identificar oportunidades de mejora para la nueva conformación de cartera, por ejemplo identificando baches de financiamiento.

- Ser elegible para fuentes de financiamiento innovadoras. Al proveer información agregada de todos los proyectos en relación a determinados indicadores relevantes (reducción de la emisión de CO2, por ejemplo) podría ser una potente herramienta de soporte para la aplicación a fondos verdes, por ejemplo.

Teniendo en cuenta este contexto y los mencionados antecedentes, entendemos que el ciclo de la inversión pública, la formulación, seguimiento y monitoreo está típicamente ligada al desarrollo de sistemas de información de proyectos, a la integración de éstos con sistemas financieros y presupuestarios; y al desarrollo o integración con sistemas de indicadores de seguimiento físico y de gestión o planes de desarrollo, es por eso que en el siguiente capítulo se presenta la metodología para el sistema de priorización, seguimiento y evaluación de proyectos con financiamiento.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA METODOLÓGICA

El objetivo de este capítulo es presentar una metodología para un sistema de priorización, seguimiento, monitoreo y evaluación para proyectos que requieran financiamiento. Tal como venimos remarcando en el presente informe, la sistematización de procesos e información permite tener una visión integral, unificar criterios y mejorar la forma en que se planifican, diseñan, ejecutan y posteriormente evalúan los proyectos.

En este sentido el capítulo se divide en dos grandes títulos: Priorización y Seguimiento, Monitoreo y Evaluación. En cada uno de estos se describirán sugerencias de criterios que deben ser tenidos en cuenta, el macroproceso para que estos criterios puedan ser abordados y la posible estructura funcional para que el sistema funcione como un todo.

5.1 PRIORIZACIÓN

5.1.a Sugerencia de criterios, estructura y macroproceso.

Planificar los recursos necesarios que se requieren para llevar adelante la cartera de proyectos de la provincia, así como también establecer prioridades en función de la obtención y distribución de los recursos finitos económicos y técnicos destinados a su logro, es lo que consideramos una herramienta fundamental para aumentar la eficiencia en la gestión de la inversión pública y contribuir al impacto en el largo plazo. Poder centralizar y homogeneizar la información de la cartera de proyectos de inversión promueve una asignación de recursos a proyectos más equitativa en función de una correcta evaluación y previsión técnica, presupuestaria y financiera que justifican y acompañan la toma de decisiones a nivel político de la distribución de la ejecución de proyectos en el territorio.

Un estudio realizado por el BID (Eguino, 2020⁸) permite estimar cuán eficiente es la gestión de inversiones públicas a nivel subnacional en la Argentina, analizando por separado las siguientes dimensiones: i) guías estratégicas y evaluación de proyectos; ii) selección de proyectos; iii) implementación de proyectos; iv) evaluación ex post de proyectos, auditorías y manejo de activos, y v) caracterización general y coordinación de la inversión pública. Como resultado de este estudio, la primera dimensión junto con la relacionada a la evaluación ex-post fueron las que tuvieron el nivel de desempeño más bajo, evidenciando que los peores resultados se obtienen al comienzo y al final de

⁸[¿Cuán eficiente es la gestión de la inversión pública subnacional?](#)

la inversión pública a nivel subnacional. Por lo tanto, resulta fundamental enfocarse en los procesos de formulación y evaluación de proyectos.

Como vimos en el Capítulo 2, en el ciclo de vida de un proyecto de inversión, antes de la aprobación, nos encontramos con dos etapas: Identificación y Preparación. Actualmente, (y como observamos en el Gráfico n° 2 “Flujograma del Ciclo de Proyecto y Actores intervinientes”) en Identificación, los Ministerios presentan una serie de propuestas de obras a priorizar que son evaluados por la gobernación y se incorporan al Plan de Obras Provincial. Posteriormente, en Preparación, se elabora el Anteproyecto, con la propuesta técnica y presupuestaria y se confecciona el Perfil del Proyecto. En este punto, y con el objetivo de poder ordenar y unificar los pasos de los procesos actuales, a fin de mejorar sus resultados, identificando actores y delimitando responsabilidades, se sugiere incorporar dos nuevas etapas: Priorización y Evaluabilidad, dando lugar a un macroproceso como el del Gráfico N° 6 que se observa a continuación:

Gráfico N° 6: Macroproceso primera parte ciclo de vida de un proyecto



IDENTIFICACIÓN: en esta etapa , se considera el relevamiento de la demanda inicial de proyectos de inversión pública que serán incorporados al **banco de proyectos provincial**, el cual funciona como un registro centralizado a fin de disponer de información confiable y oportuna que apoye el proceso de análisis y toma de decisiones, tal como fue mencionado en el Capítulo 2.1. En este sentido, las áreas solicitantes deberán trabajar para cada proyecto propuesto, en una ficha que contenga la siguiente información básica y relevante:

- a. Nombre de Proyecto / Obra
- b. Área requirente
- c. Necesidad de inversión insatisfecha en el sector
- d. Concordancia con metas prioritarias de Gobierno Provincial
- e. Distribución Geográfica / Regiones Estratégicas
- f. Inversión por Beneficiario
- g. Evaluación Económica / Repago

h. Presupuesto asignado y monto

Una vez completada esta información, el área solicitante deberá enviar esta ficha a través de una nota digital a la Secretaría de Financiamiento del Ministerio de Finanzas, quien se sugiere que sea la entidad responsable del registro en el banco de proyectos provincial y a su vez, le asigne un número de Identificación a cada uno. Asimismo, se recomienda que esta instancia de recolección de proyectos para identificación tenga dos momentos en el año, a ser definidos en función del ciclo de presupuesto provincial. En cuanto a la visualización del banco de proyectos provincial, se sugiere en principio trabajar con un archivo de Excel que contenga en una primera página el resumen de los proyectos y su información básica, como se ve a continuación:

Gráfico N° 7: Banco de Proyectos Provincial

ID Proyecto	Nombre Proyecto	Fecha ingreso al Banco de proyectos	Monto	Área requirente	Fase	Fecha Priorización	Puntaje	Comentarios
1		XX	xx	xx	Identificación	A definir	A definir	
2								
3								

PRIORIZACIÓN: si bien la etapa de priorización suele realizarse de manera informal, esta es una nueva propuesta sobre la funcionalidad y el alcance de esta etapa en el Ciclo de Vida del proyecto, entendiendo la priorización como un proceso mediante el cual los proyectos identificados serán analizados y ponderados según criterios específicos definidos en una Matriz de Priorización. Esta etapa podrá ser llevada adelante por la ACIF (en el caso que la misma tenga la capacidad técnica y las competencias para realizarlo) o de un área competente de mayor jerarquía como podría ser hoy el Ministerio de Coordinación o una Jefatura de Gabinete de Ministros. Para facilitar el proceso, en esta instancia y en adelante lo llamaremos “Área de Priorización”.

Para avanzar con este análisis, se sugiere trabajar con una Matriz de Priorización que permita ordenar los proyectos ya identificados considerando determinados criterios de evaluación como los presentados a continuación, que deberán adaptarse a las definiciones de la Provincia de Córdoba para tal fin:

Gráfico N° 8: Matriz de Priorización

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN				
Criterios de Evaluación	Valoración	Descripción	Parámetro	Puntaje
Relevancia según brecha sectorial	30-50	Necesidades de inversión insatisfechas en el sector	a. Ambiente; Agua y Saneamiento; recursos hídricos b. Protección social y salud; Educación c. Vivienda e integración socio urbana d. Energía; Transporte e. Agroindustria, turismo y otros	50 45 40 35 30
Relevancia en término de políticas públicas	10-20	Concordancia con las metas prioritarias del gobierno	a. Atiende directamente las metas prioritarias y está establecido en un Plan Estratégico provincial b. Atiende metas prioritarias de manera indirecta	20 10
Distribución Geográfica	5-10	Considera la mayor cantidad de Regiones Estratégicas	a. Cobertura mayor al 50% de las regiones estratégicas provinciales / proyectos bi-provinciales b. Cobertura menor al 50% de las regiones estratégicas	10 5
Inversión por Beneficiario	0-10	Ratio entre la inversión solicitada y la cantidad de beneficiarios directos identificados	a. Más de UDS 1.000 por beneficiario b. Menos de UDS 1.000 por beneficiario c. No cuantificados	10 5 0
Evaluación Económica	0-30	Presentación de VAN y TIR	a. VAN positiva y TIR mayor a 7% b. VAN positiva y TIR menor a 7% c. VAN igual ó próxima a 0 (Cero) y TIR positiva d. VAN negativa y TIR positiva e. VAN y TIR negativas f. VAN y TIR no presentadas	30 25 20 15 10 0
Asignación Presupuestaria	0-10	Contiene o no asignación presupuestaria en el ciclo actual	a. Se encuentra actualmente con asignación presupuestaria b. Se encuentra en el presupuesto nominalizado c. Se requiere el ingreso en el presupuesto	10 5 0
Fuente Financiamiento	0-20	Detecta fuente posible de financiamiento	a. Existe una fuente internacional o nacional que puede financiar el proyecto b. No detecta ninguna fuente financiera a priori posible	20 10
Valuación Máxima	150			

El Área de Priorización, por lo tanto, recibe por parte del Ministerio de Finanzas, la información de cada uno de los proyectos identificados y le asigna una valoración para los criterios acordados, detallando puntajes máximos y mínimos según su evaluación. Una vez finalizado este proceso de revisión, los proyectos pueden ser agrupados de la siguiente manera:

- ❖ Proyectos priorizados con Puntaje Máximo superior a 130.
- ❖ Proyectos priorizados con Puntaje Intermedio entre 110 y 130.
- ❖ Proyectos priorizados con Puntaje Mínimo entre 90 y 110.

Considerando la cantidad de proyectos recibidos y en función de los recursos técnicos disponibles, el Área de Priorización deberá definir el plazo que tomará la mencionada revisión. En consecuencia, una vez finalizado este proceso, se procede a la comunicación de los resultados: las áreas solicitantes recibirán por nota electrónica cuál fue el puntaje total obtenido en cada una de las instancias desarrolladas en la matriz anterior. Asimismo, el Área de Priorización debe informar al Ministerio de Finanzas para que pueda actualizar su banco de proyectos:

Gráfico N° 7: Banco de Proyectos Provincial

ID Proyecto	Fecha ingreso al Banco de proyectos	Monto	Área requirente	Fase	Fecha Priorización	Puntaje	Comentarios
1	XX	xx	xx	Priorización	XX	XX	
2				Priorización			
3				Priorización			

Una vez que los proyectos se encuentran priorizados, se sugiere la conformación de una Comisión Evaluadora que podrá estar integrada por los Ministros de todas las carteras y la Jefatura de Gabinete, donde se analizarán los resultados y se definirán cuales son los proyectos que pasan a la siguiente fase de preparación. Si la Comisión lo considerara necesario, se podrá en esta instancia solicitar información adicional.

PREPARACIÓN: esta es la etapa donde una vez que los proyectos ya fueron priorizados y seleccionados, es necesario avanzar con la preparación del perfil, el cual es responsabilidad de cada área solicitante, y en caso en que la ACIF sea fortalecida con perfiles técnicos acordes, podrá también brindar su asistencia. A fin de poder unificar y homogeneizar la información de cada uno de los proyectos, se sugiere que para todos, independientemente de su fuente de financiamiento, se sigan los lineamientos propuestos por la Dirección Nacional de Inversión Pública, que se detallan a continuación:

- a. Nombre del programa o proyecto.
- b. Prestatario.
- c. Monto total del programa o proyecto, monto del financiamiento externo solicitado y monto del aporte local, expresados en dólares estadounidenses(letras y números), y señalando *paripassu* (%).
- d. Plazo de ejecución (años de duración del programa o proyecto).
- e. Objetivos del programa o proyecto. Objetivo general y objetivos específicos.
- f. Organismo Ejecutor:
 - i. Nombre de la Jurisdicción.
 - ii. Responsable del área sustantiva con responsabilidad primaria en la materia.
 - iii. Responsable del área de coordinación administrativa o su equivalente y N° SAF
 - iv. Personas de contacto/ Correos electrónicos.

- g. Si la operación de crédito fuera una ampliación de programas o proyectos en ejecución o finalizados, informar la necesidad de su extensión, grado de compromiso y ejecución de los mismos a la fecha de remisión de la documentación. En caso de corresponder, informar si la operación de crédito corresponde a un cofinanciamiento.
- Si el programa o proyecto que se ha financiado ha tenido prórroga para su ejecución, describir brevemente la justificación de aquella extensión e identificar lecciones aprendidas.
- h. Beneficiarios: cuantificación y caracterización general de los beneficiarios, directos e indirectos.
- i. Localización: ubicación física específica donde se emplazarán las inversiones (Partidos o Departamentos y Localidades), con independencia de su impacto. De no contar con todas las obras identificadas, se deberá, al menos, definir la zona geográfica de intervención y mencionar criterios de selección y elegibilidad. (Ver punto n).
- j. Alcance geográfico: identificar el área donde las inversiones tendrán impacto. (Partidos o Departamentos y Localidades).
- k. Contexto y problemática: diagnóstico de la problemática identificada justificando la propuesta que contribuirá a la resolución del problema.
- l. Descripción de los componentes, actividades a realizar y productos a alcanzar.
- m. Estructura de costos:
- i. Costeo global por componentes y rubro de gasto (servicios de consultoría y no consultoría, y costos operativos) y costeo individual de bienes y obras, distinguiendo el aporte local del financiamiento externo por los años de duración del programa o proyecto.
 - ii. Curva de inversión por año de ejecución del programa o proyecto, indicando cuándo se prevé el año uno (1) de ejecución.
- n. Listado de la totalidad de las obras, con su correspondiente descripción, detalle y montos a financiar por el programa o proyecto, exceptuando aquellos programas o proyectos que financian obras múltiples que deberán contar con una muestra de las obras que represente, al menos, el treinta por ciento (30%) del monto de financiamiento externo.
- o. Matriz de Marco Lógico o de Resultados (preliminar). Deberá incluir línea de base, metas e indicadores cuantificados, riesgos/supuestos y medios de verificación.

- p. Información presupuestaria: en caso de contar con la asignación presupuestaria, informar la disponibilidad de créditos presupuestarios al momento de la solicitud y código de apertura programática.
- q. Identificar, al menos de manera preliminar, beneficios de impactos esperados. Para la etapa de negociación, en los casos que se haya realizado la evaluación económica deberán presentarse en forma sucinta las principales conclusiones.
- r. Identificar, al menos de manera preliminar, riesgos ambientales o sociales que puedan surgir de la implementación de las actividades/acciones previstas en el marco del programa o proyecto informar respecto de las posibles medidas de mitigación y prevención.
 - Identificar si se realizarán relocalizaciones de población.
 - Informar si se elaborará un Plan de Manejo Ambiental y Social.
- s. Identificar si el programa o proyecto prevé acciones con perspectiva de género y referir brevemente las mismas.
- t. Identificar de qué manera el programa o proyecto incorpora acciones o actividades con perspectiva de discapacidad y referir brevemente las mismas con sus indicadores y metas en caso de corresponder, basándose para ello en un enfoque de Derechos Humanos. Mencionar, en caso de existir, la normativa específica de aplicación para el sector y los aportes del proyecto o programa en materia de inclusión de las personas con discapacidad. Los organismos solicitantes podrán efectuar consultas a las áreas competentes de su jurisdicción o al órgano rector en la materia (Agencia Nacional de Discapacidad) a fin de recibir el adecuado asesoramiento.

Registro en el BAPIN

- u. Registrar e informar la identificación del programa o proyecto en el Sistema Nacional de Inversión Pública: Código BAPIN de Financiamiento Externo y Códigos BAPIN de los proyectos de inversión asociados (en los casos que corresponda). Esto es condición necesaria para los proyectos con financiamiento externo, pero también se sugiere que se incorpore como práctica para todo tipo de proyectos, ya sea en el BAPIN nacional o si se trabaja idealmente, con un BAPIN a nivel provincial

En el Gráfico N° 9 presentado a continuación se puede observar la visualización de carga que tiene el BAPIN Nacional. Se recomienda tener una visualización similar para los proyectos en preparación a nivel sub nacional, o solicitar el acceso al BAPIN provincial para que se articule la información.

Gráfico N° 9: Visualización de Carga Proyectos en Preparación

I. Módulo Inversión / Editar Proyecto (2 de 9)

Cada ficha de proyecto cuenta con 5 solapa editables y 2 últimas solapas no editables:

- 1 Generales
- 2 Principios Conceptuales de Formulación
- 3 Evaluación
- 4 Cronograma
- 5 Información Complementaria
- 6 Intervención DNIP (Informativa)
- 7 Evaluación Ant. (No Editable)

En esta etapa de preparación, a su vez, es fundamental que el Ministerio de Finanzas lleve adelante las gestiones necesarias para acercar las fuentes de financiamiento que han sido pre-identificadas o identificadas en las instancias previas. Si se trata de fuentes provinciales, es necesario que la Subsecretaría de Compras, Presupuesto e Inversión Públicas, le asigne el presupuesto correspondiente.

Por otro lado, si se trata de fuentes internacionales que requieren aprobación a nivel nacional, es necesario que se eleve una nota de solicitud de priorización dirigida a la autoridad competente, firmada por la máxima autoridad de la Provincia, que deberá ser acompañada por el mencionado perfil y deberá indicar:

- a. Nombre del programa o proyecto.
- b. Objetivo general.
- c. Prestatario.
- d. Organismo Ejecutor.
- e. Monto total del programa o proyecto, monto del financiamiento externo solicitado y monto del aporte local, expresados en dólares estadounidenses (letras y números).
- f. Plazo de ejecución.
- g. Beneficiarios.

Contar con toda esta información unificada permite el posterior análisis de evaluabilidad que se presenta como la siguiente fase.

EVALUABILIDAD: Se propone incorporar esta nueva etapa dentro del Ciclo de Vida del Proyecto, la cual permitirá conocer una vez obtenida la información de los proyectos en preparación cuán evaluable es cada uno de ellos a futuro.

El objetivo de conocer cuán evaluable es un proyecto, tiene que ver con poder medir sus resultados y sus impactos en un futuro, y asegurarse que el proyecto considere los recursos necesarios para que sea medible. El análisis a realizar, permitirá si es necesario elaborar un plan de fortalecimiento de evaluabilidad, como una actividad financiable dentro del mismo proyecto.

En este sentido, para la realización de dicha etapa, se propone que la ACIF (en caso de contar con los perfiles técnicos acordes) utilice la Guía para el análisis de la evaluabilidad de los proyectos del Informe de Evaluabilidad de FONPLATA, comprendida por una serie de preguntas listadas a continuación para ***orientar la revisión de la capacidad de los diseños*** para satisfacer los requerimientos del seguimiento de la ejecución y la evaluación de los resultados. Estas preguntas se agrupan en ocho dimensiones, las cuales tienen distinto nivel de relevancia como se explicará más adelante: diagnóstico, solución propuesta por la intervención, calidad de la matriz de resultados, análisis económico de la operación, seguimiento, gestión de riesgos, sostenibilidad y alineamiento estratégico.

“Guía para el análisis de la evaluabilidad de los proyectos”

Diagnóstico

1. ¿El principal problema abordado por el proyecto está claramente identificado? El diseño presenta una adecuada información de la situación, las razones (causas) porque la situación es un problema que requiere una solución y datos cuantitativos de bases que permiten el dimensionamiento del problema (antecedentes, estudios u otros que permiten identificar y cuantificar los problemas abordados por el proyecto).
2. ¿La población beneficiaria está claramente identificada? Hogares, localidades, usuarios, o toda otra población que es esperado reciban bienes y servicios entregados por el proyecto.
3. ¿Se tuvo en cuenta el contexto político, social, económico y ambiental en el área de intervención del proyecto? Viabilidad.

Solución propuesta por la intervención

4. ¿Existe una clara especificación de cómo la intervención propuesta contribuirá a resolver los problemas identificados en el diagnóstico? Justificación incluye evidencia empírica de la efectividad de este tipo de solución.
5. ¿La dimensión de la solución propuesta está claramente relacionada con la magnitud del problema (objetivo del proyecto)?

Calidad de la matriz de resultados

6. Lógica vertical: ¿la MR tiene una clara definición de la relación causa-efecto entre las diferentes partes del problema que se corresponde con los tres niveles de objetivos: productos, resultados, impacto? Insumos - Actividades - Productos - Resultados - Impactos: cómo cada nivel lógicamente contribuye al siguiente nivel.
7. Productos: ¿los productos del proyecto que el proyecto contractualmente debe proporcionar, se especifican claramente?
8. Productos: ¿los costos totales del proyecto se agrupan por actividades en cada producto esperado y en un cronograma temporal de ejecución?
9. ¿Hay por lo menos un indicador identificado y medible (SMART: específico, medible, atribuible, realístico y temporal) para identificar el cambio deseado en cada uno de los tres niveles, productos, resultados e impacto?
10. ¿Cada indicador tiene una línea de base o un punto específico de partida para poder comparar el desempeño subsecuente?
11. ¿Cada indicador tiene un valor meta de éxito del cambio deseado dentro de determinado tiempo?
12. ¿Cada indicador tiene una fuente de datos y un claro plan para recolectarlos?

Análisis económico del proyecto (Evaluación)

13. ¿El diseño tiene un método para la cuantificación de los beneficios y costos socio-económico para el análisis económico de los resultados?
14. ¿Alternativamente tiene un método de costo-efectividad para diferentes y razonables alternativas de alcanzar los resultados?
15. Si uno de los dos anteriores no están presentes: ¿hay una justificación aceptable para no utilizarlos y hay otras alternativas para medir los costos de oportunidad o de externalidades o antes-después, o con-sin comparación (sin atribución)?

Seguimiento

16. ¿Existe un plan de seguimiento de la operación acordado con el ejecutor/prestatario, que incluye los productos del proyecto y el ritmo esperado en que serán entregados, para chequear que los fondos aprobados sean utilizados de acuerdo a los objetivos y los planes de acción?
17. ¿Se ha acordado un cronograma de la ejecución físico-financiera anual de las actividades/ productos para todo el período de la implantación del proyecto en el cual

se pueda medir el desempeño del proyecto en la ejecución? GANTT, Camino Crítico u otro.

Gestión de los riesgos

18. ¿Los principales riesgos del proyecto se han identificado y presentan apropiadas medidas de mitigación?

19. ¿Las medidas de mitigación tienen indicadores para monitorear su implementación cuando se requieren?

Sostenibilidad

20. ¿El diseño prevé el análisis ex post de la sostenibilidad económica, social y ambiental de la operación?

Alineamiento estratégico

21. ¿El proyecto está alineado a las metas provinciales u al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) para Gobiernos Locales - Agenda 2030?

A cada una de estas preguntas y, en función de la cantidad y calidad de información disponible, se le asigna un puntaje para poder valorarlas según el siguiente criterio propuesto:

Gráfico N° 10: Tabla valoración evaluabilidad

Puntaje	Valoración	Descripción
3	Muy buena	La información es clara y precisa y permite responder a la pregunta.
2	Suficiente	La información no es precisa pero el contexto permite la reconstrucción de la misma.
1	Insuficiente	Falta información. Se requiere volver a la fuente para responder a la pregunta.

Como podemos observar en el siguiente cuadro, cada una de las dimensiones a evaluar tiene un peso definido de acuerdo a la importancia de la información, y, a su vez, con el objetivo de responder de forma detallada y exhaustiva a cada uno de los puntos, en algunos casos se subdividieron las preguntas en subpreguntas.

Gráfico N° 11: Matriz Ponderación Evaluabilidad

Dimensión	Peso	Pregunta	%	% total	Sub-pregunta
Diagnóstico	10%	1. El principal problema abordado por el proyecto está claramente identificado?	20%	2%	Información de la situación
			20%	2%	Identificación de las causas
			10%	1%	Antecedentes, estudios, datos cuantitativos u otros que permiten identificar, dimensionar y cuantificar los problemas abordados por el proyecto
		2. La población beneficiaria está claramente identificada?	30%	3%	Hogares, localidades, usuarios, etc.
		3. Se tuvo en cuenta el contexto político, social, económico y ambiental en el área de intervención del proyecto?	20%	2%	Estudios de viabilidad
Solución	10%	4. Existe una clara especificación de cómo la intervención propuesta contribuirá a resolver los problemas identificados en el diagnóstico?	50%	5%	
		5. La dimensión de la solución propuesta está claramente relacionada con la magnitud del problema (objetivo del proyecto)?	50%	5%	
Calidad de la Matriz de resultados	40%	6. Lógica vertical: La MR tiene una clara definición de la relación causa-efecto entre las diferentes partes del problema que se corresponde con los tres niveles de objetivos: productos-resultados-impactos?	20%	8%	Matriz de marco lógico: Insumos-Actividades-Productos-Resultados-Impactos

		7. Productos: los productos que el proyecto contractualmente debe proporcionar, se especifican claramente?	15%	6%	
		8. Productos: Los costos totales del proyecto se agrupan por actividades en cada producto esperado y en un cronograma temporal de ejecución?	10%	4%	
		9. Hay por lo menos un indicador identificado y medible (SMART: específico, medible, atribuible, realístico y temporal) para identificar el cambio deseado en cada uno de los tres niveles, productos, resultados, impacto?	20%	8%	
		10. Cada indicador tiene una línea de base o un punto específico de partida para poder comparar el desempeño subsecuente?	10%	4%	
		11. Cada indicador tiene un valor meta de éxito del cambio deseado dentro de determinado tiempo?	15%	6%	
		12. Cada indicador tiene una fuente de datos y un claro plan para recolectarlos?	10%	4%	
Análisis económico del proyecto	10%	13. El diseño tiene un método para la cuantificación de los beneficios y costos socio-económico (ex post ABC) para el análisis económico de los resultados?	40%	4%	EER or NPV y análisis de sensibilidad
		14. Alternativamente tiene un método de costo-efectividad para diferentes y razonables alternativas de alcanzar los resultados?	40%	4%	

		15. Si uno de los dos anteriores no están presentes, hay una justificación aceptable para no utilizarlos y hay otras alternativas para medir los costos de oportunidad o de externalidades o antes-después, o con-sin comparación (sin atribución)?	20%	2%	
Seguimiento	15%	16. Existe un plan de seguimiento de la operación acordado con el ejecutor/prestatario, que incluye los productos del proyecto y el ritmo esperado en que serán entregados, para chequear que los fondos aprobados sean utilizados de acuerdo a los objetivos y los planes de acción?	50%	8%	
		17. Se ha acordado un cronograma de la ejecución físico-financiera anual de las actividades/ productos para todo el período de la implantación del proyecto en el cual se pueda medir el desempeño del proyecto en la ejecución?	50%	8%	
Gestión de los riesgos	5%	18. Los principales riesgos del proyecto se han identificado y presentan apropiadas medidas de mitigación?	65%	3%	
		19. Las medidas de mitigación tienen indicadores para monitorear su implementación cuando se requieren?	35%	2%	
Sostenibilidad	5%	20. El diseño prevé el análisis ex post de la sostenibilidad económica, social y ambiental de la operación?	100%	5%	
Alineamiento estratégico de la operación	5%	21. El proyecto está alineado al rol de FP: infraestructura, integración regional, pequeños y medianos proyectos, énfasis en zonas fronterizas y complementariedad?	100%	5%	

				100%	
--	--	--	--	------	--

Finalmente, considerando la escala y ponderación se asigna un puntaje de evaluabilidad:

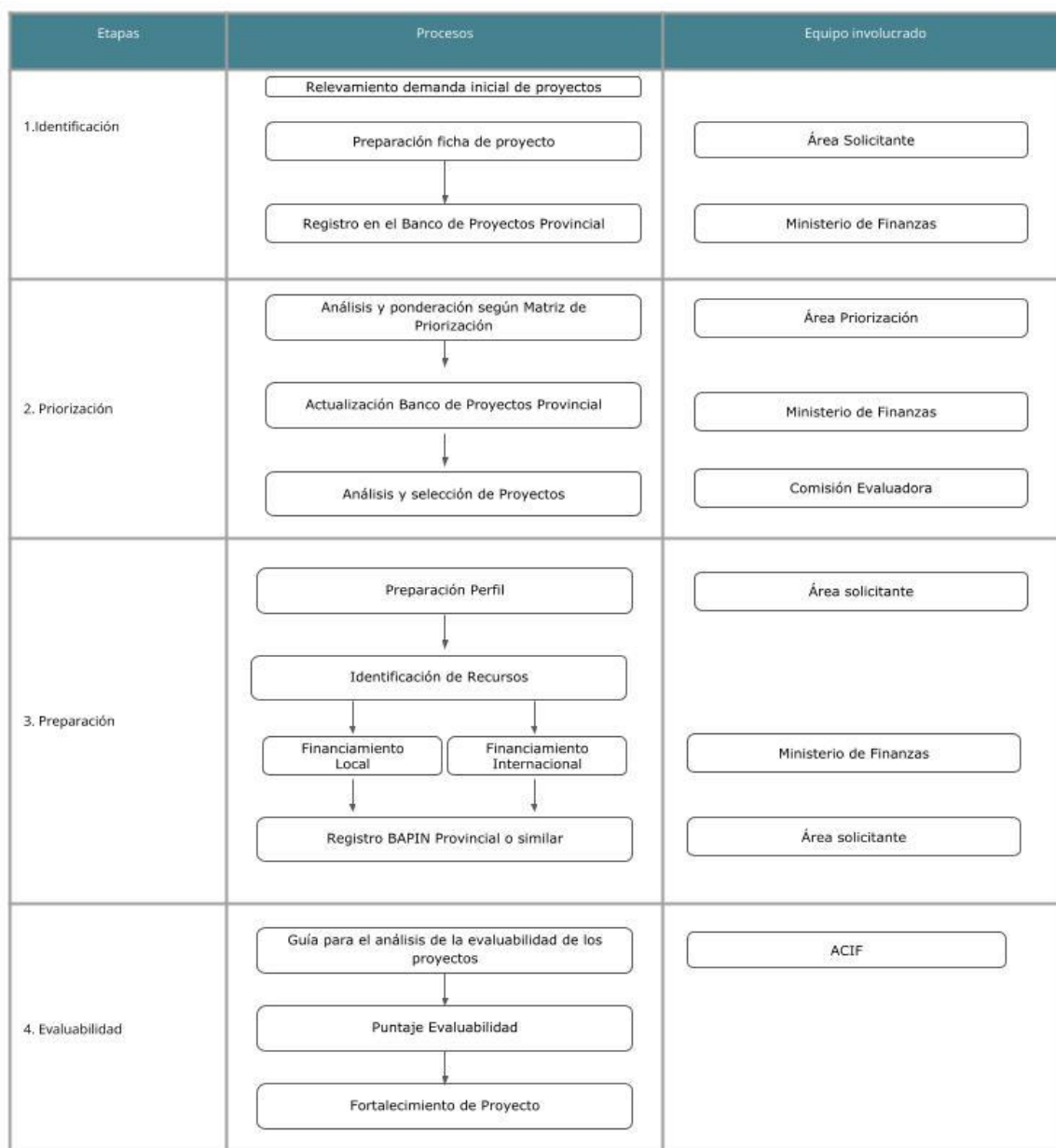
- **Menor a 2 (No evaluable):** La información provista es insuficiente para llevar adelante una evaluación del proyecto.
- **Entre 2 y 2.5 (Evaluable con condicionalidad):** Es necesario reordenar la información provista y en algunos casos volver a la fuente para llevar adelante una evaluación.
- **Mayor a 2.5 (Evaluable):** La información es adecuada para realizar una evaluación del Proyecto.

En función del resultado del mencionado análisis, para los proyectos que así lo requieran, se sugiere elaborar un plan de fortalecimiento de evaluabilidad, como una actividad financiable dentro del mismo proyecto.

En el Anexo III se presenta a modo de ejemplo, el análisis realizado para el Programa de Fortalecimiento Institucional de Planificación Territorial (AR130) financiado por FONPLATA.

A modo de resumen se presenta a continuación de manera sintética el flujograma de la primera parte del ciclo de proyectos considerando las fases mencionadas previamente, Identificación, Priorización, Preparación y Evaluabilidad y detallando los procesos y el equipo involucrado en cada instancia.

Gráfico N° 12: Flujograma Propuesto Sistema Priorización



5.2 SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN

A fin de llevar adelante el seguimiento, monitoreo y evaluación de las distintas operaciones de crédito con la que trabaja ACIF, y atendiendo el reto que presenta el gestionar en paralelo distintos proyectos, fondos y contratos, se propone avanzar en la elaboración de una herramienta para la sistematización y análisis de información sobre

la ejecución de la cartera, compuesto por un conjunto de datos y archivos que den cuenta de la operatoria y avance de los distintos proyectos con financiamiento.

El propósito en primera instancia es sentar las bases de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos; una herramienta de gestión, donde se presente de manera clara, simple y actualizada el estado de la cartera de los proyectos con financiamiento. Los beneficiarios principales de la herramienta serán el Gobernador y sus Ministros, configurándose de esta manera un instrumento técnico de interés político. Mediante la consulta en línea, y sin mediar otros actores e instituciones, podrá conocerse el monto agregado de los proyectos en ejecución, dividirlos por sectores o carteras, filtrar por organismo financiador, conocer el estado de los contratos en ejecución y acceder a los indicadores de evaluación y monitoreo previstos para cada operación. La misma información que hoy se encuentra atomizada en distintas áreas de la administración pública, mediante esta herramienta, se encontrará disponible en un solo lugar para que los tomadores de decisiones puedan hacerlo de manera informada y posteriormente, medir el impacto de sus decisiones.

Aunque están interconectados el monitoreo y la evaluación son prácticas distintas. El **monitoreo** es el seguimiento que se realiza durante la ejecución de una política, programa o proyecto. Permite revisar en forma periódica aspectos relevantes para optimizar procesos, resultados o impactos. Su objetivo es indagar y analizar permanentemente el grado en que las actividades realizadas y los resultados obtenidos cumplen con lo planificado con el fin de detectar a tiempo eventuales diferencias, obstáculos o necesidades de ajuste en la planificación y ejecución.

Por otra parte, la **evaluación** de políticas públicas se concibe como un proceso permanente y continuo de indagación y valoración de la planificación, la ejecución y finalización de una política, programa o proyecto. Su finalidad es generar información, conocimiento y aprendizaje dirigidos a fortalecer la toma de decisiones oportunas y pertinentes para garantizar la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos, resultados y los impactos, todo ello en función del mejoramiento de las condiciones de vida de sus poblaciones objetivo⁹. Es un proceso permanente que inicia en el mismo momento de identificar el problema que da origen al proyecto y acompaña toda la vida del mismo hasta finalizar su ejecución.

Un sistema sólido de monitoreo y evaluación es fundamental para garantizar una planificación eficaz y alcanzar con éxito los objetivos de mediano y largo plazo, como para generar evidencia sobre lo que ha funcionado, por qué y para quién. Es aquí

⁹ SIEMPRO, 1999.

donde los sistemas de información se vuelven centrales y así la relevancia de las fuentes de información, como la calidad de los datos.

Por lo mencionado se propone avanzar en la elaboración de un instrumento para la recolección periódica de un **set mínimo o básico de datos**, comunes a todos los proyectos con financiamiento. La unidad de análisis propuesta son los proyectos que gestiona la ACIF.

El objetivo de comenzar por un **set básico de datos** comunes a todos los proyectos es consolidar información **existente** en distintas bases, de modo de integrar rápidamente los datos que ya fueron recolectados, pero están dispersos y atomizados entre los distintos actores que intervienen en la ejecución.

A este nivel, los datos que se proponen registrar incluyen las siguientes dimensiones:

- Información General del Proyecto
- Administración Financiera y de Adquisiciones
- Estado general de ejecución (tiempos administrativos)
- Productos y resultados (marco lógico / matriz de resultados)
- Documentos clave (acuerdos de préstamo, documentos de Gestión Ambiental y Social, Evaluaciones, Adquisiciones, etc.)

5.2.a Sugerencia de variables: DATOS

Para realizar el **seguimiento, monitoreo y evaluación de la cartera** de proyectos de ACIF, se sugiere la generación de una plantilla de datos o **Ficha de Proyecto** que incluya de mínima los siguientes campos por cada uno de los proyectos: Número y nombre de proyecto, estado (en identificación, en preparación, en ejecución, cerrado), objetivo, Ministerio (ejecución técnica), Unidad Ejecutora (ejecución financiera), Fechas de firma de convenio y cierre, Organismo Financiado, Monto total (discriminado en Monto de Contrapartida Local, Monto Financiamiento Internacional) y Sector. Otros campos podrán incluirse en caso de que ACIF o el gobierno de la Provincia lo considere necesario.

Con este objetivo a continuación se propone un conjunto de datos e indicadores como se detalla en el anexo IV: diccionario de [datos e indicadores](#).

La organización de los datos, que se toman a nivel de cada proyecto, luego pueden ser consolidados para generar información a nivel agregado de toda la cartera.

5.2.b Sugerencia de visualización de datos

La visualización de la cartera se debería realizar a partir de la información existente en la base de datos sugerida en el punto 5.2.a.

Se recomienda una visualización simple y clara, que tenga como página principal el listado de todos los proyectos de la cartera:

Gráfico N° 13: Propuesta de visualización de listado de proyectos

¿Qué hacemos? / Proyectos y operaciones

Esta página en: Español | English | Français | العربية | Русский | 中文 | ▼

Proyecto

Buscar.. 🔍

RESUMEN | PROYECTO LISTA | LISTA DE DOCUMENTOS | REGISTROS ARCHIVÍSTICOS

FILTRAR Clear All x

Go

Período ▼

Rango de fechas específico ▼

Tipo de financiamiento ▼

Estatus ▼

País ▼

Click the Excel icon to download all project data. Or you can download filtered data in groups of 500. Select from filters along the left side of this site, click Go, then click the Excel icon.

Mostrar 1 - 20 de 262 proyectos que coinciden con el criterio de búsqueda -

Exportar: 📄

Nombre del Proyecto ▼	País ▼	No. de Identificación del proyecto ▼	Monto del Compromiso Amount ▼	Estatus ▼	Fecha de aprobación ▼	Fecha de última actualización ▼	última etapa alcanzada ▼
Innovation Program for Smart Growth (PINCRI)	Argentina	P175143	200.00	Active	21 de julio de 2022	25 de julio de 2022	
Buenos Aires - Belgrano Sur Passenger Railway Line	Argentina	P178067	600.00	Active	31 de mayo de 2022	5 de agosto de 2022	

Encuesta/Comentarios

Nombre del Proyecto ▾	País ▾	No. de identificación del proyecto ▾	Monto del Compromiso Amount ▾	Estatus ▾	Fecha de aprobación ▾	Fecha de última actualización ▾	última etapa alcanzada ▾
Innovation Program for Smart Growth (PINCRI)	Argentina	P175143	200.00	Active	21 de julio de 2022	25 de julio de 2022	
Buenos Aires – Belgrano Sur Passenger Railway Line Modernization Project	Argentina	P178067	600.00	Active	31 de mayo de 2022	5 de agosto de 2022	
Sustainable Recovery of Landscapes and Livelihoods in Argentina Project	Argentina	P175669	45.00	Active	24 de febrero de 2022	12 de agosto de 2022	

Fuente: [Sitio Web del Banco Mundial](#)

Para información **desagregada por proyecto**, se recomienda incluir un link en el nombre del proyecto que lleve a una suerte de **ficha de proyecto**, dividida en distintas pestañas, a considerar:

1. **Resumen.** Un breve párrafo conteniendo los objetivos del proyecto y sus componentes.

Gráfico N° 14: Propuesta Visualización Resumen

Climate Intelligent and Inclusive Agri-food Systems Project

RESUMEN OBTENCIÓN DOCUMENTOS NOTICIAS Y MEDIOS

ABSTRACTO DETALLES CLAVE FINANZAS CALIFICACIONES RESULTADOS

Resumen*

The development objectives of the Climate Intelligent and Inclusive Agri-Food Systems Project for Argentina are to: (i) support economic recovery and promote climate smart practices among project beneficiaries in Argentina's agri-food system; and (ii) respond effectively in case of an eligible crisis or emergency. The project comprises of five components. The first component, public infrastructure for agro-industrial development objective is to increase... [Ver Más +](#)

Fuente: [Sitio Web del Banco Mundial](#)

2. **Información clave**, tales como número de proyecto, costo total, sector (infraestructura, agricultura, salud, etc.), ministerio a cargo de su implementación técnica, agencia ejecutora, fecha de firma del convenio y fecha de cierre, y otra información relevante para ACIF o para la Provincia de Córdoba.

Gráfico N° 15: Propuesta Visualización Información Clave

Project Details			
Project ID P176905	Status Active	Team Leader Eli Weiss, Joanne Catherine Gaskell	Borrower ² Argentine Republic
Country Argentina	Approval Date (as of board presentation) December 9, 2021	Total Project Cost ¹ US\$ 550.00 million	Implementing Agency Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales (DIPROSE)
Region Latin America and Caribbean	Fiscal Year ³ 2022	Commitment Amount US\$ 400.00 million	Environmental and Social Risk Moderate
Last Update Date September 21, 2022	Closing Date June 15, 2027	Consultant Services required No	Last Stage Reached Bank Approved
Notes ▾			

Fuente: [Sitio Web del Banco Mundial](#)

3. **Finanzas**, con una breve reseña sobre los montos del proyecto, discriminando en aporte local y financiamiento según fuente/ organismo.

Asimismo, debería incluirse el monto total y porcentaje ejecutado hasta la fecha.

Gráfico N° 16: Propuesta Visualización Finanzas

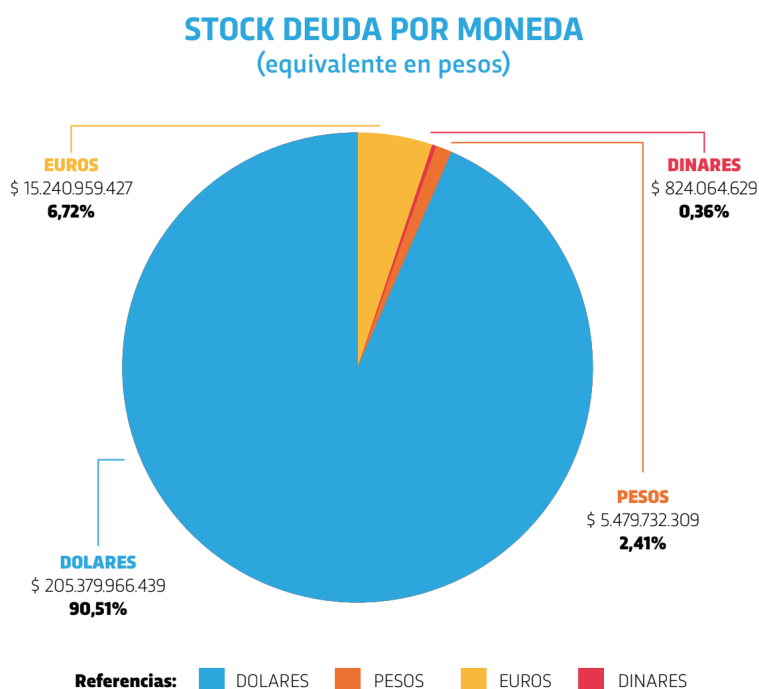
Finances

Financing Plan (US\$ Millions)

Financier	Commitments
Borrower/Recipient	100.00
Local Beneficiaries	25.00
International Bank For Reconstruction And Development	400.00

Fuente: [Sitio Web del Banco Mundial](#)

El siguiente grafico detalla la composición del Stock de Deuda de la Agencia al 30/11/21, por tipo de monedas y monto equivalente en pesos al tipo de cambio de la fecha de corte:



Fuente: Informe de Gestión de ACIF 2021

- Marco Lógico / Matriz de resultados**, donde se especifiquen los indicadores contenidos en el Marco Lógico del proyecto en su etapa de diseño y su desempeño a lo largo de la ejecución. Solamente se visualizará completo una

vez que el proyecto esté cerrado. En este apartado, se podrá incluir el documento de marco lógico del proyecto, el plan de monitoreo y evaluación e informes de evaluaciones finales en caso de estar previstas en la etapa de diseño. Se sugiere solamente incluir un link de acceso al documento.

Gráfico N° 17: Propuesta Visualización Marco Lógico

Results Framework

PROJECT DEVELOPMENT OBJECTIVE INDICATORS



INDICATOR		BASELINE	CURRENT	TARGET
Jobs created or maintained under initiatives supported by the Project	Value	0.00	0.00	3800.00
	Date	December 15, 2021	April 27, 2022	June 15, 2027
	Comment			
Formal jobs created under initiatives supported by the Project	Value	0.00	0.00	1200.00
	Date	December 15, 2021	April 27, 2022	June 15, 2027
	Comment			
Informal jobs created under initiatives supported by the Project	Value	0.00	0.00	2600.00
	Date	December 15, 2021	April 27, 2022	June 15, 2027
	Comment			


Feedback Sur

Fuente: [Sitio Web del Banco Mundial](#)

- Documentos adicionales**, tales como acuerdos de préstamo, planes de adquisiciones, marcos de gestión ambiental y social (MGAS) y otros que sean de interés público o de las diferentes carteras podrán ser subidos a los fines de centralizar la información en un solo sitio.

Gráfico N° 18: Propuesta Visualización Documentos Adicionales


What We Do / Projects & Operations





This page in: English | Español | Français | العربية | Русский | 中文 | 

Climate Intelligent and Inclusive Agri-food Systems Project

SUMMARYPROCUREMENTDOCUMENTSNEWS AND MEDIAPHOTO GALLERY

PROJECT DOCUMENTSARCHIVAL RECORDSDATASETS

Download to Excel: 

DOCUMENT TITLE 	DATE 	REPORT NO. 	DOCUMENT TYPE 
Argentina - LATIN AMERICA AND CARIBBEAN- P176905- Climate Intelligent and Inclusive Agri-food Systems Project - Procurement Plan (English)	September 22, 2022	STEP70031	Procurement Plan
Argentina - LATIN AMERICA AND CARIBBEAN- P176905- Climate Intelligent and Inclusive Agri-food Systems Project - Procurement Plan (English)	September 21, 2022	STEP69985	Procurement Plan

Feedback Survey

Fuente: [Sitio Web del Banco Mundial](#)

5.3.c Sugerencia de estructura y macroproceso

Recolección de datos

Cualquiera sea el método utilizado para la generación de un sistema de gestión de la información y/o estadísticas básicas, debe responder a una planificación previa que contemple el diseño y la ejecución de las actividades. En la práctica, se realizan con un carácter interdependiente y dinámico, es decir, se hallan vínculos entre ellas, en unos casos de orden secuencial y en otros, de interacción.

A continuación se describen brevemente los requisitos básicos que deben ser abordados previamente a la recolección y análisis de los datos, después se hace una descripción general del proceso que se propone llevar a cabo con sus respectivas fases.

Requisitos básicos

Para llevar adelante la recolección de datos, primero se debe avanzar en la resolución de ciertas condiciones que facilitarán el inicio, diseño y ejecución las tareas, a saber:

- La operación de una herramienta de registro. Esto implica que uno o más organismos del sector público efectúen en forma continua el registro de los hechos o eventos de interés.
- El convencimiento y la concertación de acuerdos iniciales. Es importante que los titulares de los organismos participantes en el registro estén conscientes de la utilidad que para el logro del proyecto tienen los registros de las operaciones y los beneficios que para el propio sistema de registro pueden obtenerse¹⁰.

Lo mencionado se vuelve central, dado que las distintas operaciones involucran procesos de intercambio de datos multidireccionales entre la ACIF y las áreas sustantivas, y desde y hacia los Organismos internacionales. (Gráfico 19).

Gráfico N° 19: Flujograma del intercambio de datos



En este sentido, para el logro de la elaboración de una herramienta para la **sistematización y análisis de información**, las distintas áreas sustantivas y quien ACIF considere sumar, como la Secretaría de Financiamiento del Ministerio de Finanzas y/o el Ministerio de Coordinación, deberán actuar como socios estratégicos de ACIF, puesto que ejecutan diversas actividades durante las etapas de identificación, preparación, aprobación, ejecución y cierre de los proyectos. Adicionalmente, estás

¹⁰ CITAR: https://www.snieg.mx/documentacionportal/normatividad/vigente/doctos_genbasica/proc_estandar_registros.pdf

áreas serán usuarias de la información que surja de la herramienta de registro, como de los análisis que se efectúen en base a esta, como ser tableros dinámicos, mapas interactivos, reportes e informes.

Para llevar a cabo una implementación exitosa, se sugiere incluir en los convenios de gerenciamiento los acuerdos referentes a las formas de intercambio (web service, archivo, etc.), tales como periodicidad, formato o estructura del dato, el responsable, etc. Su inclusión en el acuerdo de gerenciamiento evitaría tener que celebrar convenios específicos que regulen el intercambio de datos entre y con cada una de las áreas.

Descripción del proceso

El proceso para la recolección de datos se compone de seis fases, que son: 1. Planificación, 2. Diseño y construcción de la captación, 3. Recolección, 4. Procesamiento, 5. Análisis y 6. Difusión de los resultados.

En el Gráfico N° 20 se indica un proceso genérico del desarrollo de toda recolección y análisis de datos.

Gráfico N° 20: Fases del proceso para el desarrollo de recolección de datos



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se expone de manera sintética, el diagrama del flujo de los datos, detallando sus principales actividades, así como los actores involucrados en cada una de las distintas etapas.

Ilustración No. 2- Diagrama del flujo de los datos y actores intervinientes.

Gráfico N° 21: Flujograma de datos y actores intervinientes

Etapas	Procesos	Equipo involucrado
1. Planificación	<div>Presentación de propuesta</div> <div>Consulta y validación</div> <div>Comprobación de la disponibilidad de datos</div> <div>Identificación de la fuentes de información</div> <div>Elaboración de la estrategia y plan operativo</div>	<div>ACIF</div> <div>Área Solicitante Ministerio de Finanzas Ministerio de Coordinación ACIF</div> <div>ACIF</div>
2. Diseño y Construcción	<div>Diseñar aspectos operativos para captar los datos y procesarlos.</div> <div>↓</div> <div>Adecuación y/ o construcción de instrumentos para la recolección de datos.</div> <div>↓</div> <div>Implementación de pruebas y ajustes de los instrumentos</div>	<div>ACIF</div>
3. Recolección	<div>↓</div> <div>Captación de los datos acordados</div> <div>↓</div> <div>Recepción y organización de los datos</div> <div>↓</div>	<div>Área Solicitante Ministerio de Finanzas Ministerio de Coordinación ACIF</div> <div>ACIF</div>
4. Procesamiento	<div>Integración de los datos</div> <div>Análisis sobre la validez y consistencia de los datos</div> <div>Sistematización de los datos</div> <div>Construcción de indicadores</div>	<div>ACIF</div>
5. Análisis	<div>Preparación de los resultados</div> <div>Validación de los resultados</div> <div>Interpretación y explicación de los resultados</div>	<div>ACIF</div>
6. Difusión/ Puesta online	<div>Actualización de los sistemas /herramientas de visualización definidas</div> <div>Difusión de los resultados</div> <div>Utilización de la evidencia para la toma de decisión</div>	<div>ACIF</div> <div>Gobernador</div> <div>Ministros & Áreas Sustantivas</div> <div>Ministerio de Coordinación</div>

Fuente: Elaboración propia

- **Planificación:**

En esta etapa ACIF, o quien ACIF designe, deberá planificar las distintas actividades que hacen al proceso de recolección, sistematización y análisis de la información. Es decir, se deberá determinar la estrategia de captación de los datos. Previo a la recolección se recomienda que ACIF converse con las partes sobre qué datos serán relevados, cuales serán las fuentes de información, por

medio de qué herramienta, cómo se organizarán y acuerden cómo se logrará el acceso.

- **Diseño y construcción**

En esta se establece la propuesta sobre aspectos operativos para captar los datos y procesarlos. Esto es una fase central en cuanto a la especificaciones a comunicar a las partes. En esta etapa, es preciso que se adecúen los instrumentos para la recolección de datos de manera de poder alimentar el sistema a partir de las bases existentes. Por último, se deberán realizar las pruebas y ajustes que apoyen la implementación de la mejor alternativa para generar los indicadores.

- **Recolección**

En esta fase se ejecutarán las acciones planeadas en fases anteriores.

En la recolección se utilizarán diferentes fuentes de información:

- ACIF (Ejecución financiera y fiduciaria)
- Secretaria de Finanzas (Ejecución financiera y Documentos de Préstamo)
- Ministerio de Coordinación (Ejecución financiera)
- Áreas sustantivas (Ejecución técnica y fiduciaria)

Dada la realidad y situación de las distintas áreas que son poseedoras y/o generadoras de los datos, se propone que este proceso se lleve a cabo mediante dos escenarios de recolección, teniendo en cuenta el medio o canal de intercambio:

1. Las distintas áreas deberán brindar a la ACIF un conjunto de datos previamente acordados, a través del instrumento de recolección diseñado, dada una periodicidad establecida, en el marco de las atribuciones que tiene ACIF.
2. ACIF recolecta los datos de forma directa desde los distintos documentos, informes y sistemas a los que tiene acceso.

Por último, la estructura definida y los datos que se compartirán deben constar explícitamente en el documento de acuerdo de gerenciamiento.

- **Procesamiento**

La etapa de procesamiento es la fase posterior a la de recopilación de los datos, con la finalidad de preparar los datos captados para el análisis en pos de que puedan convertirse en información utilizable para la toma de decisión.

Finalizada la recolección de los datos provistos por los distintos ministerios, así como los captados de manera directa, ACIF desarrollará un conjunto de actividades con el objetivo de garantizar el adecuado procesamiento de los datos de entrada y su preparación para ser analizados. Esta fase está conformada por subprocesos, que integran, clasifican, verifican, limpian, transforman e integran los datos de entrada de modo que puedan ser analizados y difundidos como resultados. De identificar inconsistencia en cuanto a los datos, ACIF deberá reportarlo a la fuente con el objetivo de alertar y subsanar la inconsistencia detectada.

Se recomienda que antes de iniciar la fase de procesamiento, o durante, se realice una evaluación de la calidad de los datos recolectados, de tal manera que también se pueda retroalimentar al organismo cuya responsabilidad es administrar dicho registro administrativo. Como se mencionó previamente los datos que se buscan recolectar provienen de diversas fuentes y suelen ser generados con objetivos distintos a los objetivos que se persiguen. Es por ello, la relevancia de conocer el estado de situación y el nivel de calidad de estos. Esta actividad deberá ser liderada por ACIF, en arreglo con las distintas áreas.

- **Análisis**

Esta fase tiene como objetivo examinar y analizar los resultados en base a las dimensiones previamente enunciadas. En este sentido, ACIF deberá verificar la coherencia y la consistencia de los resultados con el fin de asegurar su calidad y posibilitar su correcto análisis e interpretación. Es decir, verificará los resultados con información obtenida en ciclos anteriores, como también analizará el comportamiento de los indicadores generados. Por último, ACIF realiza el análisis de los resultados, con el fin de interpretar y explicar los resultados en relación a los objetivos planteados.

Al finalizar esta etapa se podrá disponibilizar la base de datos actualizada, como también los cuadros, informes y presentaciones de resultados, entre otros, con foco en las principales audiencias.

- **Difusión**

En esta fase se difunden y comunican los datos y resultados a los tomadores de decisión.

A su vez, ACIF deberá poner a disposición de los **usuarios internos y externos** la información generada como resultado del análisis, dado la visualización sugerida previamente.

- Usuarios internos: El análisis de los datos y la generación de información clara, precisa y actualizada tiene como objetivo el convertirse en una herramienta clave para la toma de decisiones, la gestión. Los beneficiarios en primera instancia serán el Gobernador y sus Ministros.
- Usuarios externos: Asimismo, en la medida se consideren conveniente, la información podrá pasarse de manera regular a la Secretaría de Coordinación para su difusión a usuarios externos.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

En el presente capítulo se exponen las conclusiones y reflexiones finales que surgen del informe llevado a cabo sobre el rol de ACIF, en la priorización de los proyectos de la cartera, y en lo que respecta a su rol en la planificación, seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos con financiamiento.

Dichas reflexiones fueron abordadas en la Sección II - Propuesta Metodológica cómo recomendaciones o lineamientos a tener en cuenta, que podrán sentar las bases para que la Provincia de Córdoba avance hacia un Sistema de Inversión Pública Provincial.

6.1 Sobre el rol de ACIF en la priorización de los proyectos de la cartera

De las entrevistas realizadas, la revisión de documentación pertinente al ciclo de ejecución y los arreglos de implementación, se desprende que ACIF entra en funciones *operativamente* a partir de la firma del Convenio de Gerenciamiento con un Ministerio Provincial para intervenir en el manejo de los fondos provenientes del financiamiento nacional e internacional (multilateral y bilateral) a través de la gestión de los procesos de adquisiciones y pago a proveedores.

¿Qué rol tiene ACIF en la priorización de los proyectos de la cartera de la Provincia de Córdoba? Si entendemos como priorización de proyectos al proceso de inclusión de los proyectos que entrarán en el Plan de Obras de la Provincia, de las entrevistas se desprende que ACIF participa en algunos procesos de identificación de financiamiento dependiendo en cada caso en particular de los actores intervinientes, por lo que se infiere el rol de ACIF es meramente consultivo.

La sugerencia realizada en la etapa diagnóstica, abarcaba el explorar las posibilidades de ACIF de participar *de manera continua y formalmente* en las primeras fases del ciclo de proyecto vinculadas a la identificación y preparación de los proyectos y obras a financiar.

Recapitulando y tomando como referencia el ciclo de proyecto indicado en el Capítulo II que incluye las fases de: 1) Identificación; 2) Preparación; 3) Aprobación; 4) Ejecución; y, 5) Cierre; el relevamiento de información realizado da cuenta del rol formal y regular de ACIF en las etapas 3 a 5 inclusive.

Al analizar *cómo* se podría realizar la participación de ACIF en las 2 primeras etapas de identificación y preparación de proyectos, encontramos conveniente analizar el *para qué*: ¿para alinearlos a una agenda de prioridades provinciales -cuál?, ¿para incluir indicadores de desempeño de la cartera en el marco lógico -de qué manera?

En este sentido, nuestra propuesta fue en línea con definir dos nuevas etapas en el ciclo de vida de proyecto, y redefinir el alcance de las etapas existentes. El ciclo de proyectos entonces se resume en nuestra propuesta de la siguiente forma: 1) Identificación; 2) Priorización; 3) Preparación y 4) Evaluabilidad.

Las **nuevas etapas** propuestas tienen objetivos específicos que abordar, y se proponen como base de un futuro Sistema de Inversión Pública Provincial, un sistema de priorización que colabore con las mejoras de diseño de proyectos y que permita ponderar con criterios claros y homogéneos con evaluaciones objetivas; y una etapa de evaluabilidad que rinda cuentas en la preparación del proyecto sobre los aspectos desarrollados y factibles de ser evaluados para demostrar los resultados e impactos que esa inversión pública generará.

Las **etapas existentes** como Identificación y Preparación agregan actividades concretas como la preparación de una ficha de proyecto que genere una cartera de proyectos / banco público de inversión, que permita obtener información estandarizada, lo cual permite que haya un único relevamiento de la demanda inicial de información homogénea y en cuanto a la etapa de Preparación, siguiendo la lógica de homogeneización de la información, se sugiere que se trabaje en la elaboración de un único modelo de perfil de proyecto, previo conocimiento de la ponderación obtenida en el proceso de priorización.

A nivel de la **estructura propuesta**, tuvimos en cuenta que el actual rol de ACIF en conjunto con el análisis de capacidad técnica y operativa, hoy no permite agregarle de manera directa las funciones correspondientes a las nuevas etapas, así como tampoco las nuevas funciones de las etapas existentes. En este sentido es importante destacar que no fue objeto de la presente consultoría realizar un análisis de cuáles debieran ser los perfiles técnicos que requiere la ACIF así como tampoco cuántos perfiles extras se requieren para llevar adelante dichas tareas.

Como consecuencia se consideró trabajar a nivel Gobierno para estas etapas de Identificación, Priorización, Preparación y Evaluabilidad, en donde la propuesta es superadora, entendiendo que hoy pueden existir dentro del Organigrama, áreas /

ministerios que cuentan con la capacidad suficiente para tomar roles estratégicos en las mismas. Es el caso entonces de la propuesta del armado de un Comité de Evaluación que analice los proyectos priorizados, cómo una mesa específica con Ministros con información disponible para la toma de decisiones; la definición de un “área de priorización” con competencias para el análisis de la ponderación de la información de proyectos identificados y del fortalecimiento del rol del Ministerio de Finanzas en la obtención de una herramienta de sistematización de proyectos, que le permita contar con un “Banco de Proyectos” a la medida.

Los grandes desafíos que implica la puesta en marcha de las nuevas etapas sugeridas tienen que ver principalmente con la apropiación de la idea / proyecto de un Sistema de Priorización y con su posterior institucionalización a través de la designación formal de las áreas intervinientes y de sus procedimientos a través de los instrumentos legales pertinentes. Al mismo tiempo se listan otros desafíos que deberán ser tenidos en cuenta para la implementación del mismo:

- a. Analizar el armado de un plan de fortalecimiento a medida para que la ACIF pueda apropiarse de las etapas propuestas. Entendiendo que un plan de mínima sería su asistencia / asesoramiento hasta el plan de máxima que sería el responsable de las etapas desarrolladas.
- b. Desarrollar a nivel tecnológico las herramientas propuestas de manera simple y generar capacitaciones y asistencias para su uso.
- c. Integrar todos aquellos procesos que no han sido relevado ni han sido objeto de la presente consultoría, que puedan estar relacionados para generar integralidad entre los mismos
- d. Evaluar la posibilidad que la implementación del Sistema sea parte del fortalecimiento de un proyecto con financiamiento internacional, que además evalúe la conveniencia de utilizar el BAPIN a nivel provincial.
- e. Definir / Revisar / Actualizar las metas de gobierno y los planes estratégicos de ser necesario.

6.2 Sobre el rol de ACIF en la planificación, monitoreo y evaluación de los proyectos

En base a lo expuesto, el proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos requiere un rol activo de parte de ACIF para poder llevar adelante las actividades previstas (y desarrolladas anteriormente) en materia de: 1. Planificación, 2. Diseño y construcción de la captación, 3. Recolección, 4. Procesamiento, 5. Análisis y 6. Difusión de los resultados.

Desafíos

Los desafíos podrían clasificarse en 4 ejes centrales:

1. **Político.** Para que ACIF pueda recolectar información de parte de los distintos ministerios que toman parte en el diseño y ejecución de proyectos con financiamiento, se requiere en primer lugar una construcción de consenso respecto de su conveniencia al más alto nivel político, en este sentido el mayor desafío se plantea en términos de acceso y centralización de la información cómo así también de la instalación de la IDEA fuerza que es un estado eficiencia y eficaz, y cada vez más transparente en la ejecución de toda la matriz de financiamiento, destacando que ACIF es el actor idónea para la concreción de dicha tarea.
2. **Legal.** Implica fortalecer el rol de ACIF dotándolo de herramientas técnicas y jurídicas que permitan evitar superposiciones y brechas al momento de enlazar el trabajo de la agencia con las distintas áreas sustantivas, esto es superar dificultades y trabas burocráticas innecesarias las que complejizan el proceso de ejecución. Para ello debemos ampliar las facultades e individualizar los convenios marco haciendo de este un instrumento legal idóneo donde se detallen las responsabilidades en materia de intercambio de información sobre cómo llevar adelante el proceso.
3. **Técnico.** Para liderar el proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos con financiamiento, una vez allanado el proceso de construcción política respecto de la idoneidad de ACIF, es preciso tener en cuenta que la información se encuentra dispersa en compartimentos estancos no vinculados. El desafío técnico tendrá como eje central la tarea de relevar esos compartimentos y compatibilizar el lenguaje con las tareas comunes para poder construir una herramienta capaz de retroalimentarse, centralizando los datos, produciendo información actualizada y consistente para la toma de decisiones en tiempo real.
4. **De RRHH.** Finalmente, de los desafíos mencionados anteriormente se desprende que ACIF además de las tareas que realiza actualmente tiene un

desafío enorme en términos de poder liderar el proceso de diseño e implementación de la herramienta de seguimiento, monitoreo y evaluación.

Si bien actualmente ACIF tiene un equipo técnico reconocido por su eficiencia y diligencia en la gestión de la cartera por a punto un sistema de información es una tarea que requiere de un refuerzo adicional en términos de carga de trabajo y de expertise técnico en la materia. Relevamiento que aparece de manera consecuente en su manual de calidad donde queda plasmada la necesidad de perfiles calificados para lograr el salto cualitativo en términos de gestión.

Por otra parte no es menor que el organigrama expresado en el manual de calidad no es el mismo que orgánicamente está establecido por ley, lo que genera tensiones intra organización, donde las fuerzas laborales se tensan ante las exigencias cotidianas y los desafíos de la gestión sin nada más que una previsibilidad momentánea o anual punto que debe revisarse, si se quiere una herramienta sólida ante las exigencias de una gestión venidera que robustece la obra pública y profundice la búsqueda internacional del crédito.

Recomendaciones

Para atender los desafíos vinculados a los ejes político, legal, técnico y de RRHH, el equipo técnico a cargo del presente documento realiza las siguientes recomendaciones:

1. Político:

- a. Instalar y demostrar, al más alto nivel político, la potencialidad de la herramienta como instrumento eficaz para la toma de decisiones de manera de construir consenso en cuanto a la conveniencia de su implementación. Contar con información cuantitativa respecto de los indicadores de los proyectos que incluyen medidas de mitigación y adaptación al cambio climático pueden generar oportunidades a la hora de aplicar a financiamiento verde; demostrar que la provincia de Córdoba es la primera en contar con un sistema de seguimiento diligente de toda la cartera de financiamiento puede ser una buena carta de presentación para tener prioridad en términos del acceso al financiamiento en organismos multilaterales, por citar algunos ejemplos.
- b. Destacar la calidad técnica y profesional del equipo de ACIF en materia de ejecución de la cartera de proyectos con financiamiento de manera de proponer que asuma el liderazgo del proceso. Hoy ACIF puede demostrar

cuantitativamente con, por ejemplo, la medición de los plazos de ejecución de los procesos financieros.

2. Legal

- a. Incorporar en los convenios de gerenciamiento celebrados entre ACIF y las áreas sustantivas una sección vinculada a los compromisos asumidos entre las partes en relación al intercambio de datos y uso de la herramienta. En ella se deberá definir los responsables, datos a intercambiar, periodicidad y medio y/o canal del intercambio y usuarios que tendrán acceso a la herramienta.

3. Técnica

- a. Promover y garantizar la accesibilidad a los datos, así como mejorar la congruencia y la calidad de los datos utilizados para medir los resultados de los proyectos ejecutados. Para ello, se deberá implementar mecanismos explícitos de aseguramiento y control de la calidad, como el desarrollo de directrices para la recopilación de datos. Además, es importante incrementar las competencias y los recursos de monitoreo y evaluación de los equipos de ACIF.
- b. Realizar un diagnóstico sobre los sistemas de registro de información de las distintas áreas que intervienen en el proceso de implementación de los proyectos con financiamiento, con el objetivo de dar cuenta de los datos que son registrados, la calidad y actualización de los mismos, y el formato de registro, entre otros. Lo mencionado permitirá conocer el estado de los mismos y delinear un plan de acción para robustecerlos, con el propósito de producir distintos indicadores para la medición del desempeño y los resultados de los proyectos.

4. De RRHH.

- a. Reforzar el equipo existente con personal adicional que tenga un perfil profesional especializado en el diseño e implementación de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos capaz de liderar el proceso en sus primeras fases y construir capacidad en el largo plazo.
- b. Tercerizar aquellas tareas específicas vinculadas al soporte tecnológico y desarrollo de la herramienta desde el punto de vista científico técnico.

ANEXOS

Anexo I Referencias

1. Fuentes primarias

Entrevistas (nombre/ posición)

- Roque Spidalieri, Asesor y Ex Secretario de Financiamiento, Ministerio de Finanzas de la Pcia. de Córdoba.
- Raquel Pedano, Directora General de Coordinación de Obras Públicas, Ministerio de Obras Públicas de la Provincia de Córdoba.
- Gabriel Testagrossa, Subsecretario de Coordinación y Administración, Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos de la Pcia. de Córdoba.
- Eliana Scasso Yamazaki, Secretaría de Financiamiento, Ministerio de Finanzas de la Pcia. de Córdoba.
- Lorena Zanón, Secretaría de Administración y Monitoreo de Planes, Programas y Obras, Ministerio de Coordinación de la Pcia. de Córdoba.
- Marcelo Botta, Presidente de ACIF
- Dolores Bustos Ferro, Responsable Fiduciaria de ACIF
- Hilda Vazquez, Coordinadora de Programas de ACIF

Cuestionario (nombre/ posición, formulario adjunto)

- Raquel Pedano, Directora General de Coordinación de Obras Públicas, Ministerio de Obras Públicas de la Provincia de Córdoba.
- Gabriel Testagrossa, Subsecretario de Coordinación y Administración, Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos de la Pcia. de Córdoba.
- Eliana Scasso Yamazaki, Secretaría de Financiamiento, Ministerio de Finanzas de la Pcia. de Córdoba.
- Lorena Zanón, Secretaría de Administración y Monitoreo de Planes, Programas y Obras, Ministerio de Coordinación de la Pcia. de Córdoba.

2. Fuentes secundarias

- Ley 9050/2002 (Creación de ACIF)
- Ley 10.805/2022 (Ratificación Estructura Orgánica del Poder Ejecutivo)
- Ley Número 10.723/2021 (Presupuesto General de la Administración Pública Provincial)

- Ley Número 10.788/2022 (Presupuesto General de la Administración Pública Provincial)
- Decreto 1915/2019 (Creación del Ministerio de Coordinación de la Provincia de Córdoba)
- Documento de Informe de Identificación de Mejora a Procesos ACIF
- Manual de Calidad ACIF
- Reglamento Operativo del Programa de Inversiones Municipales, Contrato de Préstamo BID N 2929/OC-AR
- Memoria de Gestión Gubernamental Córdoba 2020
- Presupuesto Provincial 2022 en el Marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible
- Plan de Infraestructura Provincial Córdoba 2030
- Documento de Proyecto del Programa de Acueductos Troncales de la Provincia de Córdoba, co-financiado por Abu Dhabi Fund for Development, Kuwait Fund for Arab Economic Development y la Provincia de Córdoba.
- Manual del Usuario de UEPEX
- Informe Financiero Trimestral Nro. 9, al 31 de marzo de 2022, Proyecto para Desarrollo del Sistema de Saneamiento de Córdoba. Préstamo Nro. 13286 PB, Fondo OPEC para el Desarrollo Internacional (OFID).
- Convenio de Gerenciamiento y Administración de Proyectos entre el Ministerio de Servicios Públicos y la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento Sociedad de Economía Mixta (ACIF). Convenio 009 del 30 de diciembre de 2020, Ley 10.723.
- Sitio Oficial del Ministerio de Coordinación de la Provincia de Córdoba, Gestión Abierta Córdoba: <https://gestionabierta.cba.gov.ar/>
- Sitio Oficial del Ministerio de Servicios Público de la Provincia de Córdoba: https://gestionabierta.cba.gov.ar/index.php/cat_reparticiones/ministerio-de-obras-publicas/
- Sitio Oficial del Ministerio de Obras Públicas e la Provincia de Córdoba: https://gestionabierta.cba.gov.ar/index.php/cat_reparticiones/ministerio-de-servicios-publicos/
- Sitio Oficial de la Secretaría de Financiamiento Externo de la Provincia de Córdoba: <https://www.cba.gov.ar/reparticion/ministerio-de-finanzas/secretario-de-financiamiento/?csrc=2923869360503478741>
- <https://ideasparaelfuturo.caf.com/media/1015/co-mo-hacer-ma-s-eficiente-la-inversion-pu-blica-en-ame-rica-latina.pdf>
-

Anexo II Informe Plan de Tareas CFI

El objeto del presente Informe Anexo es poder describir brevemente cómo se han realizado cada una de las tareas previstas en el plan de trabajo, y los productos obtenidos con sus principales conclusiones.

→ Tarea 1: Relevar la cartera actual de proyectos

El relevamiento de la cartera actual de proyectos se dio en dos instancias. En primer lugar, se trabajó con unas series de entrevistas e información secundaria (ver Anexo I) y en segundo lugar se ha obtenido documentación específica en la Misión realizada en Córdoba. En este sentido se han podido analizar los documentos obtenidos como los formularios de las entrevistas y el datanet estudio y el informe de gestión proporcionados de la ACIF.

El relevamiento de la cartera nos permitió, por un lado, dimensionar la cantidad de proyectos que maneja la ACIF así como también entender la distribución sectorial de la cartera de proyectos para poder entrevistar otros Ministerios que en principio no estaban dentro del alcance de la presente consultoría y por otro lado las fuentes de financiamiento utilizadas para conocer en detalle cuales son las herramientas de preparación y de gestión de proyectos utilizadas según dicha fuente.

Se puede observar en el Capítulo II el Gráfico n°3 con la distribución 2021 de la cartera de la ACIF, y en el Capítulo III las diferentes herramientas que se utilizan para la gestión de esta.

→ Tarea 2: Relevar los macroprocesos existentes de negociación e implementación de proyectos para diseñar una metodología de planificación y priorización de nuevos proyectos a financiar.

El objetivo de la presente tarea fue poder conocer las áreas y procesos involucrados y su interacción para poder establecer la situación actual en todo el ciclo de vida de un proyecto.

Dicha tarea se ha cumplimentado en la primera parte del informe, junto con los relevamientos realizados y la información proporcionada de relevamientos ya existentes similares realizados por una consultoría que los ha certificado en procesos de calidad. Se han mantenido reuniones con otros ministerios que resultaron ser áreas requirentes en la solicitud de financiamiento internacional.

Al respecto se ha analizado la información obtenida en dos capítulos en el Informe, el Capítulo I que analiza el entramado institucional y el relacionamiento entre los diferentes actores y el Capítulo II que define y desarrolla todas las etapas del ciclo de vida del proyecto, las acciones, las funciones y competencias que cumplen cada uno de los responsables en dicha etapa. Se puede observar además el Gráfico n°2 “Flujograma del Ciclo de Proyecto y actores intervinientes”. El mismo sirvió de base para la propuesta metodológica y la ampliación de las acciones consideradas necesarias para mejorar la eficiencia de los procesos.

→ **Tarea 3:** Diagnosticar la incidencia en la planificación y priorización de la cartera de proyectos a ser financiable

Para la presente tarea se han utilizado los recursos obtenidos en la tarea 1 y 2. De dichas tareas se pudo observar que ACIF no tiene un rol determinante en la priorización de los proyectos que componen su cartera, sino que “ACIF tiene dos partes, por un lado, la Gestión del Financiamiento y por otro lado la licitación y la ejecución del Financiamiento, por este motivo tiene toda la parte de Obras Públicas dentro del ACIF. Si hay que buscar un préstamo multilateral lo diseña la Secretaría de Financiamiento, la ACIF acompaña desde el comienzo como referente en la gestión, pero es la Secretaría quien define cómo se asigna.

Técnicamente, ACIF cumple un rol como brazo ejecutor en los aspectos fiduciarios, y su acción, comienza cuando el gobernador firma el decreto que autoriza el financiamiento y designa a la ACIF como firmante del contrato de financiamiento. A partir de que está el decreto, ACIF tiene la potestad para firmar el contrato de financiamiento que es el primer hito.

En resumen, en la práctica ACIF es quien ejecuta conduciendo los procesos de adquisiciones de los proyectos que le asigna la Secretaría de Financiamiento, realiza pagos y lleva la administración contable, siempre dentro de los límites presupuestarios que le autoriza el Ministerio de Coordinación en conjunto con el Ministerio de Finanzas.

- **Tarea 4:** Analizar la producción actual de información para seguimiento y monitoreo de los proyectos en ejecución, especialmente la matriz actual de indicadores (el conjunto de los marcos lógicos de los proyectos en ejecución más indicadores propios si es que existen).

La producción de información para seguimiento y monitoreo de proyectos en ejecución ha sido listada a lo largo del informe en varios Capítulos, a modo de destacar lo más relevante del análisis y parte de lo que dio lugar a la propuesta metodológica es:

- ❖ El Ministerio de Coordinación fue creado mediante el Decreto 1915/2019 con el objeto de asistir al Poder Ejecutivo en todo lo relativo al diseño, implementación y evaluación de procesos que permitan garantizar eficiencia y transparencia en la gestión; en el seguimiento de planes, obras y programas del Gobierno de la Provincia de Córdoba. En la práctica, y a partir de las entrevistas conducidas en el marco del presente informe, se indicó que, para cumplir con su rol de coordinación entre las distintas carteras, el Ministerio lleva el control financiero de la ejecución de las obras mediante un Tablero de Control donde aparecen todas las obras del Plan de Obras vigente. El Tablero de Control es una plantilla Macro de Excel, donde cada Ministerio tiene acceso solamente a los proyectos de su propia cartera. El Ministerio de Coordinación puede acceder a la información de ejecución financiera a nivel agregado de todos los proyectos de obras, y brindar dicha información al Gobernador.
- ❖ El Plan de Obras es un listado que elabora el Gobernador junto con sus Ministros, y se actualiza con cierta frecuencia. No intervienen en la conformación del Plan otros entes, ni se definen a priori en relación con un lineamiento general. Cada Ministerio tiene su estrategia, el Ministerio de Obras Públicas tiene su Plan de Infraestructura 2030 por ejemplo.
- ❖ Según la entrevista realizada, se indicó además que, a pesar de las competencias formales incluidas en el Decreto de creación del Ministerio, en la práctica no realiza monitoreo o seguimiento de ejecución física u otro tipo de indicadores; sino que son los distintos ministerios que -como áreas solicitantes- realizan el seguimiento de sus proyectos y reportan tal información a coordinación.

- ❖ La producción de información puede revisarse en detalle en el Capítulo 3 'Instrumentos de Gestión', en los cuales se mencionan sistemas tales como el UEPEX, SIPE, y el tablero data estudio. Este último liderado por ACIF, permite la visualización gráfica de un grupo de información y datos por medio de distintos tableros. Los tableros contruidos arrojan información sobre las distintas obras con financiamiento, haciendo foco en su estado de avance y fuente de financiamiento. A su vez, este Data Studio, permite visualizar información sobre el trabajo que lleva a cabo la Unidad de Asesoría Jurídica en relación con las obras.

→ **Tarea 5:** *Relevar la totalidad de las evaluaciones, cantidad y procesos requeridos para llevarlas adelante en el marco de proyectos con financiamiento (ex ante - factibilidad - resultados).*

En términos generales, corresponde a los Ministerios el diseño de las operaciones, definiendo el marco lógico y la matriz de indicadores para su seguimiento; y a ACIF el gerenciamiento de los fondos.

Por lo tanto, en la práctica, dependiendo del tipo de proyecto y el nivel técnico requerido, la ACIF participa en la elaboración del perfil de proyecto y relacionamiento con su priorización. En menor medida ACIF tiene una participación parcial en la definición de los planes de monitoreo y evaluación. Al momento no cuenta con un instrumento de recolección periódica de los datos de las intervenciones, desde el cumplimiento de las condiciones de elegibilidad hasta la etapa de recepción definitiva de las obras, lo que facilita el monitoreo y seguimiento de los proyectos de manera integral.

De la información que se tuvo acceso se desprende que no realizan **evaluaciones** durante la implementación de los proyectos con el objetivo de analizar la ejecución en términos de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus metas. Tampoco se identificaron evaluaciones en pos de conocer cómo son llevados a cabo los procesos operativos.

Asimismo, no se conocieron **instrumentos** dentro de la ACIF para el continuo y efectivo **seguimiento** de las actividades durante la ejecución de los proyectos.

→ **Tarea 6:** *Relevar los sistemas de información y el cruce de datos que se realiza para los informes de gestión y monitoreo actuales si los hubiere*

Se tuvo acceso a la información mencionada en el Capítulo III “Instrumentos de Gestión”, los cuales simplemente fueron listados por las áreas intervinientes. No se tuvo acceso a la visualización de dichos sistemas, así como tampoco a un análisis en profundidad. En este sentido, por un lado, parte de la propuesta metodológica es la realización de un sistema que sirva como herramienta de gestión de la información, producen reportes y sirva para la toma de decisiones. Por otro lado, parte de las recomendaciones y desafíos finales descritas en el último Capítulo desarrollado en el presente informe refieren a que el sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación propuesto de manera metodológica debería ser implementado con un sistema tecnológico que a su vez se relacione y nutra de sistemas existentes.

→ **Tarea 7:** *Analizar las funciones, competencias y responsabilidades otorgadas a la ACIF en materia de priorización, seguimiento y monitoreo informales y legales*

Los principales documentos analizados para conocer las funciones, competencias y responsabilidades de la ACIF fueron a nivel legal, la Ley provincial 9050/2002, que crea a la Agencia, y por otro lado el análisis que se ha citado en el presente informe del Manual de Calidad ACIF 2021.

Según la Ley de creación, la ACIF tiene “por objeto -en general- la planificación, administración, coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos provinciales con financiamiento, subsidios y/o asistencia -nacional y/o internacional- y, en particular:

- 1) Entender en la determinación de los objetivos y políticas del área de su competencia;
- 2) Actuar en representación de la Provincia de Córdoba y como Unidad Ejecutora Provincial (UEP) en todos los acuerdos celebrados o que se celebren en el futuro con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Fondo Fiduciario Federal de Infraestructura Regional, el Estado Nacional y con toda otra Entidad Nacional o Internacional

que tengan por objeto la implementación de Programas o Proyectos con financiamiento, subsidios y/o asistencia técnica -nacional y/o internacional-, en los términos y con las atribuciones y obligaciones que surjan de dichos acuerdos, programas o proyectos y de los demás documentos que rijan su ejecución;

3) Aprobar y/o modificar los documentos complementarios a los acuerdos, programas o proyectos aludidos en el inciso anterior, tales como reglamentos operativos, manuales de operaciones y/o procedimientos, etc;

4) Suscribir acuerdos de asistencia técnica con el objeto de implementar la ejecución de los acuerdos, programas o proyectos mencionados en el inciso segundo;

5) Determinar la elegibilidad y aprobación final de los proyectos que se elaboren en el marco de Programas de Financiamiento, subsidios y/o asistencia técnica;

6) Solicitar a los distintos organismos y/o entidades del Poder Ejecutivo la asistencia técnica necesaria en las distintas especialidades sobre la que puedan versar los Programas;

7) Conformar sub-unidades de ejecución, integrándose con personal de la Agencia y/o consultores contratados en el marco de programas específicos y -cuando ello resulte conveniente- con las distintas áreas del Gobierno Provincial;

8) Ejecutar los planes, programas y proyectos del área de su competencia y utilizar los recursos del financiamiento externo y los de contrapartida local correspondientes en los términos y con las atribuciones que surjan los acuerdos, programas y proyectos y de los demás documentos que rijan su ejecución;

9) Entender en las gestiones necesarias para obtener financiamiento y crédito -en general- ante instituciones financieras oficiales y/o privadas del ámbito nacional y/o internacional, instituciones privadas o particulares -cualquiera sea su forma jurídica- con o sin fines de lucro, así como convenir planes de amortización, intereses y demás condiciones relacionadas con la obtención de la financiación respectiva; y

10) Intervenir en las relaciones con los organismos monetarios y financieros nacionales e internacionales.”

El único Organigrama visto fue el expuesto en el Gráfico N° 1. Organigrama Funcional de ACIF, del manual de calidad 2021.

En ambos casos y tal como se menciona en el informe el análisis de ambas ha dado como resultado entender que, por diversas razones, principalmente la falta de perfiles técnicos y la sobrecarga de la actividad dentro de la ACIF, así como también la

falta de empoderamiento al no contar con una estructura formal determinan las funciones de la misma como una agencia principalmente ejecutora a nivel financiera y de adquisiciones.

→ **Tarea 8:** *Elaboración de propuesta con las competencias, funciones y responsabilidades básicas a nivel de estructura organizativa que deberá tener la nueva área, identificando principales perfiles profesionales y propuesta legal para su creación*

Tal como se menciona en el Capítulo VI sobre conclusiones y reflexiones finales, a nivel de la **estructura propuesta**, tuvimos en cuenta que el actual rol de ACIF en conjunto con el análisis de capacidad técnica y operativa, hoy no permite agregarle de manera directa las funciones correspondientes a las nuevas etapas, así como tampoco las nuevas funciones de las etapas existentes. En este sentido es importante destacar que no fue objeto de la presente consultoría realizar un análisis de cuáles debieran ser los perfiles técnicos que requiere la ACIF así como tampoco cuántos perfiles extras se requieren para llevar adelante dichas tareas.

Cómo consecuencia se consideró trabajar a nivel Gobierno para estas etapas de Identificación, Priorización, Preparación y Evaluabilidad, en donde la propuesta es superadora, entendiendo que hoy pueden existir dentro del Organigrama, áreas / ministerios que cuentan con la capacidad suficiente para tomar roles estratégicos en las mismas. Es el caso entonces de la propuesta del armado de un Comité de Evaluación que analice los proyectos priorizados, cómo una mesa específica con Ministros con información disponible para la toma de decisiones; la definición de un “área de priorización” con competencias para el análisis de la ponderación de la información de proyectos identificados y del fortalecimiento del rol del Ministerio de Finanzas en la obtención de una herramienta de sistematización de proyectos, que le permita contar con un “Banco de Proyectos” a la medida.

Los grandes desafíos que implica la puesta en marcha de las nuevas etapas sugeridas tienen que ver principalmente con la apropiación de la idea / proyecto de un Sistema de Priorización y con su posterior institucionalización a través de la designación formal de las áreas intervinientes y de sus procedimientos a través de los instrumentos legales pertinentes.

Analizar el armado de un plan de fortalecimiento a medida para que la ACIF pueda apropiarse de las etapas propuestas. Entendiendo que un plan de mínima sería su asistencia / asesoramiento hasta el plan de máxima que sería el responsable de las etapas desarrolladas.

→ **Tarea 9:** *Elaboración de los macroprocesos para la obtención y producción de información del área y la relación a nivel de flujograma con las áreas que brindan y solicitan información de gestión y monitoreo*

Se puede observar la siguiente tarea en los siguientes gráficos dentro del informe con su consecuente explicación.

Gráfico N° 19. Flujograma de Intercambio de datos.

Gráfico N° 20. Fases del proceso para el desarrollo de recolección de datos.

Gráfico N° 21. Flujograma de datos y actores intervinientes.

→ **Tarea 10:** *Definición de indicadores para la medición, seguimiento y monitoreo y de sus medios de verificación básicos*

En el Anexo IV se encuentra el detalle del Diccionario de Datos e Indicadores definidos en función de la tarea 10.

→ **Tarea 11:** *Propuesta de criterios de priorización para la puesta en marcha de un sistema de Priorización de proyectos con metodología de implementación y modelo de perfil de proyecto a ser completado, para aquellos que aún están en preparación. Para ello, se trabajará aplicando las mejores prácticas en las metodologías de evaluación y priorización, teniendo en cuenta aspectos claves como la Agenda 2030 y el enfoque de género.*

Dentro del Capítulo V se encuentran los gráficos y el desarrollo de cada uno de ellos que dan cuenta de la propuesta para el sistema de priorización que incluye dos nuevas etapas, dentro del ciclo de vida del proyecto. Y a la vez la ampliación de las actividades dentro de las etapas ya existentes de identificación y preparación.

Gráfico N° 6. Macroproceso Primera parte Ciclo de Vida de un proyecto.

Gráfico N° 7. Banco de Proyectos Provincial.

Gráfico N° 8. Matriz de Priorización.

Gráfico N° 10. Tabla Valoración Evaluabilidad.

Gráfico N° 11. Matriz Ponderación Evaluabilidad.

Gráfico N° 12. Flujograma propuesto Sistema de Priorización.

→ **Tarea 12:** *Elaboración de sugerencias en base a la adecuación y forma de visualización de datos y transparencia de gobierno*

Dentro del Capítulo V se encuentran los gráficos y el desarrollo de cada uno de ellos que dan cuenta de las sugerencias de visualización de datos.

Gráfico N° 9. Visualización de Carga de Proyectos en Preparación.

Gráfico N° 13. Propuesta de Visualización de listado de Proyectos.

Gráfico N° 14. Propuesta de Visualización Resumen.

Gráfico N° 15. Propuesta de Visualización Información Clave.

Gráfico N° 16. Propuesta de Visualización Finanzas.

Gráfico N° 17. Propuesta de Visualización Marco Lógico.

Gráfico N° 18. Propuesta de Visualización Documentos Adicionales.

→ **Tarea 13:** *Recomendaciones legales en función del nuevo organigrama y de los cambios de ser necesarios en los Contratos de Préstamo para la nueva función*

Para atender los desafíos vinculados a los ejes político, legal, técnico y de RRHH, el equipo técnico a cargo del presente documento realiza las siguientes recomendaciones:

1. Político:

a. Instalar y demostrar, al más alto nivel político, la potencialidad de la herramienta como instrumento eficaz para la toma de decisiones de manera de construir consenso en cuanto a la conveniencia de su implementación. Contar con información cuantitativa respecto de los indicadores de los proyectos que incluyen medidas de mitigación y

adaptación al cambio climático pueden generar oportunidades a la hora de aplicar a financiamiento verde; demostrar que la provincia de Córdoba es la primera en contar con un sistema de seguimiento diligente de toda la cartera de financiamiento puede ser una buena carta de presentación para tener prioridad en términos del acceso al financiamiento en organismos multilaterales, por citar algunos ejemplos.

b. Destacar la calidad técnica y profesional del equipo de ACIF en materia de ejecución de la cartera de proyectos con financiamiento de manera de proponer que asuma el liderazgo del proceso. Hoy ACIF puede demostrar cuantitativamente con, por ejemplo, la medición de los plazos de ejecución de los procesos financieros.

2. Legal

Incorporar en los convenios de gerenciamiento celebrados entre ACIF y las áreas sustantivas una sección vinculada a los compromisos asumidos entre las partes en relación al intercambio de datos y uso de la herramienta. En ella se deberá definir los responsables, datos a intercambiar, periodicidad y medio y/o canal del intercambio y usuarios que tendrán acceso a la herramienta.

3. Técnica

a. Promover y garantizar la accesibilidad a los datos, así como mejorar la congruencia y la calidad de los datos utilizados para medir los resultados de los proyectos ejecutados. Para ello, se deberá implementar mecanismos explícitos de aseguramiento y control de la calidad, como el desarrollo de directrices para la recopilación de datos. Además, es importante incrementar las competencias y los recursos de monitoreo y evaluación de los equipos de ACIF.

b. Realizar un diagnóstico sobre los sistemas de registro de información de las distintas áreas que intervienen en el proceso de implementación de los proyectos con financiamiento, con el objetivo de dar cuenta de los datos que son registrados, la calidad y actualización de los mismos y el formato de registro, entre otros. Lo mencionado permitirá dar cuenta del estado de los mismos y delinear un plan de acción para robustecerlos, con el propósito de producir distintos indicadores que den cuenta del desempeño y resultados de los proyectos.

4. De RRHH.

a. Reforzar el equipo existente con personal adicional que tenga un perfil profesional especializado en el diseño e implementación de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos capaz de liderar el proceso en sus primeras fases y construir capacidad en el largo plazo.

b. Tercerizar aquellas tareas específicas vinculadas al soporte tecnológico y desarrollo de la herramienta desde el punto de vista científico técnico.

Anexo III Ejemplo Análisis Evaluabilidad

Programa de Fortalecimiento Institucional de Planificación Territorial (AR 130)

Diagnóstico

1. El principal problema abordado por el proyecto está claramente identificado?

- El problema está asociado al crecimiento desordenado y expansivo de las manchas urbanas que trajo como consecuencia una duplicación de la superficie urbana existente, caracterizada por un patrón de expansión de baja densidad y dispersión de viviendas. Este proceso a resultado en una alta fragmentación de las ciudades, asentamientos desconectados de la trama urbana con baja provisión de servicios básicos como agua y cloaca; dificultades de accesibilidad; deficiencias en hábitat, vivienda y regularización dominial; baja infraestructura en equipamientos comunitarios, educativos, culturales y de salud y una la presencia de vacíos urbanos subutilizados. (3 puntos)

- Las causas se atribuyen a una falta de planificación adecuada, generando ineficiencias en la inversión pública. La falta de planificación se explica por diferentes motivos: coexistencia de distintos regímenes (nacional, subnacional y local), falta de habilidades técnicas, déficit de recursos humanos, equipamiento inadecuado, presupuesto insuficiente, falta de información. Esto ha dificultado la elaboración de estudios de uso del suelo y de un plan de desarrollo territorial y respectiva cartera de proyectos. (3 puntos)

- Los datos que provee la propuesta refieren a:

- Crecimiento horizontal generó la utilización de 450.000 hectáreas de suelo, lo que significó duplicar la superficie urbana.

- Ineficiencia en la inversión se traduce en una sobrecarga para el Estado de ese crecimiento (Nacional, Provincial y Municipal) del entorno de los U\$S 100.000 millones en los 20 años analizados (1991:2010).

- La agencia de Administración de Bienes del Estado (AABE), identificó entre 50.000 y 80.000 hectáreas de vacíos urbanos de dominio público en todo el país.

(3 puntos)

2. La población beneficiaria está claramente identificada?

- El Programa busca beneficiar a localidades, priorizando aquellas con mayor déficit de hábitat y servicios básicos. La definición de las mismas queda sujeta a un relevamiento cualitativo por la SSPTIP y el cruzamiento de esta información con datos de localidades donde se va a intervenir (requerimiento, tener un plan) y capacidad técnica de las oficinas de planificación (de los 2200 municipios). (2 puntos)

3. Se tuvo en cuenta el contexto político, social, económico y ambiental en el área de intervención del proyecto?

Se han realizado los siguientes análisis con sus respectivas conclusiones:

- **Viabilidad técnica:** El diseño y elaboración de planes a los gobiernos municipales y provinciales se hará en las áreas priorizadas de acuerdo al cruzamiento del Índice de Priorización de Localidades (IPL) y el relevamiento cualitativo “Cuestionario Diagnóstico Municipal”. Una vez identificadas, se realizará un diagnóstico de la situación del territorio y sus necesidades, y generarán una estrategia de desarrollo con la correspondiente cartera de proyectos de corto, mediano y largo plazo. La Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública (SSPTIP) cuenta con Sistema de Identificación y Ponderación de Proyectos Estratégicos (SIPPE), permitirá gestionar los planes y proyectos. Se realizarán, además, actividades de capacitación. Se espera dar sostenibilidad al proceso y contribuir con la autonomía de las diferentes oficinas de planificación territorial.
- **Viabilidad Socio-Económica:** Se realizó una evaluación económica simplificada utilizando la metodología de Costo-Eficiencia para las principales inversiones previstas, estimando que las mismas son razonables en relación a otras intervenciones comparables.
- **Viabilidad Institucional:** a nivel consolidado el análisis da cuenta de una capacidad institucional satisfactoria, con un grado de desarrollo satisfactorio y riesgo bajo. Sin embargo, se consideró necesario fortalecer a la Unidad Ejecutora Central (UEC) con personal adicional en las áreas de: (i) administración; (ii) contrataciones; y (iii) asuntos legales.
- **Viabilidad legal:** se sustenta en la presentación de informes legales para certificar que las obligaciones a ser contractualmente asumidas son válidas y exigibles. Además, se establece como condición previa al primer desembolso, que entrega de uno o más informes jurídicos fundados.
- **Viabilidad ambiental:** por la tipología del Programa no se visualizan consecuencias ambientales que ameriten un estudio de viabilidad específico. La Guía de Planificación Territorial que la SSPTIP que se utilizará para orientar la planificación a nivel sub nacional, responderá a criterios de ordenamiento territorial y uso de suelos, dos herramientas que, de ser correctamente implementadas, son la base de la sostenibilidad ambiental de los territorios.

(3 puntos)

El diagnóstico sumó un total de 2.70 puntos

Solución

4. Existe una clara especificación de cómo la intervención propuesta contribuirá a resolver los problemas identificados en el diagnóstico?

- La intervención busca fortalecer las capacidades institucionales en planificación y ordenamiento territorial para mejorar la eficiencia en la inversión pública y por lo tanto en la provisión de servicios, y que se contrapone con un crecimiento desordenado de la mancha urbana. Si bien no provee evidencia cuantitativa de la efectividad, establece

que una mejor planificación contribuirá a la reducción de costos futuros en la provisión de servicios básicos como agua y cloaca; accesibilidad; regularización dominial; mejoramiento del hábitat y la vivienda; mejoramiento del espacio público; construcción de equipamientos comunitarios, educativos, de salud, prevención de riesgos, entre otros (4.8). La dificultad de cuantificar se debe a que los beneficios radicarán en una etapa posterior que es la etapa de inversión. (3 puntos)

5. La dimensión de la solución propuesta está claramente relacionada con la magnitud del problema (objetivo del proyecto)?

- La dimensión de la solución propuesta está relacionada con la magnitud del problema, ya que busca generar cambios que sean sustentables en el largo plazo. Esto se ve a través de los componentes que se incluyen en el Programa: fortalecimiento de las capacidades técnicas y operativas en los tres niveles de gobierno, construcción de un sistema de planificación e inversión pública, junto a la priorización de las mismas. Estas acciones están basadas en la incorporación y mejora del equipamiento informático que permitirá un escalamiento del proyecto. (3 puntos)

La solución sumó un total de 3 puntos.

Matriz de Resultados

6. Lógica vertical: La MR tiene una clara definición de la relación causa-efecto entre las diferentes partes del problema que se corresponde con los tres niveles de objetivos: productos-resultados-impacto?

- En la Matriz de Resultados se incluyen indicadores de producto, resultado e impacto.
- Partiendo de la necesidad de profundizar una política de inversión en infraestructura y gestión del territorio basada en la planificación y ordenamiento territorial, se incluyen indicadores de impacto que refieren al fortalecimiento efectivo de las capacidades institucionales en la planificación y ordenamiento territorial. Estos corresponden más a indicadores de resultado intermedio. Indicadores de impacto más acordes podrían ser el "ahorro en los recursos públicos", "Mejora en la programación de inversiones", entre otros.
- No obstante, los indicadores de resultado guardan relación con los de impacto.
- Por otro lado, para cada uno de los indicadores de resultado se especifican los productos esperados.
- En algunos casos, se identifican resultados que podrían haberse categorizado como productos. Por ejemplo, en C1 se podrían haber definido la cantidad de funcionarios, provincias y municipios capacitados como productos. Lo mismo ocurre en el C2 con el indicador "Estudios de planificación Territorial Nacional" que es un indicador de producto más que de resultado.

(2 puntos)

7. Productos: los productos del proyecto que el proyecto contractualmente debe proporcionar, se especifican claramente?

- Los productos del proyecto se especifican claramente y están alineados con la descripción de los componentes.

(3 puntos)

8. Productos: Los costos totales del proyecto se agrupan por actividades en cada producto esperado y en un cronograma temporal de ejecución?

- Los costos totales están agrupados por actividades en cada producto esperado y en cronograma de ejecución en el Plan Operativo Anual (POA). (3 puntos)

9. Hay por lo menos un indicador identificado y medible (SMART: específico, medible, atribuible, realístico y temporal) para identificar el cambio deseado en cada uno de los tres niveles, productos, resultados, impacto?

- Para los tres niveles se incluye al menos un indicador SMART. (3 puntos)

10. Cada indicador tiene una línea de base o un punto específico de partida para poder comparar el desempeño subsecuente?

- En la matriz no se especifica la línea de base de los indicadores. En algunos casos, se infiere que los mismos parten de 0, en otros se especifica que la línea de base será provista por el "Cuestionario Diagnóstico Municipal" y en los restantes no hay datos provistos. (1 punto)

11. Cada indicador tiene un valor meta de éxito del cambio deseado dentro de determinado tiempo?

- Todos los indicadores tienen un valor meta. (3 puntos)

12. Cada indicador tiene una fuente de datos y un claro plan para recolectarlos? • Para varios indicadores falta definir instrumento de recolección y fuente de datos. En ningún caso se especifica un plan para recolectarlos. (2 puntos)

La Matriz de resultado sumó un total de 2.50 puntos.

Análisis económico del proyecto

13. El diseño tiene un método para la cuantificación de los beneficios y costos socio económico (ex post ABC) para el análisis económico de los resultados?

- Se realizó una evaluación económica simplificada utilizando la metodología de Costo Eficiencia para las principales inversiones previstas que se concentran en Planes Integrales Provinciales, Planes de Ordenamiento Provincial, Planes Municipales y Capacitación, estimando que las mismas son razonables en relación a otras intervenciones comparables. (3 puntos)

14. Alternativamente tiene un método de costo-efectividad para diferentes y razonables alternativas de alcanzar los resultados?

No aplica

15. Si uno de los dos anteriores no están presentes, hay una justificación aceptable para no utilizarlos y hay otras alternativas para medir los costos de oportunidad o de externalidades o antes-después, o con-sin comparación (sin atribución)?

No aplica

El análisis económico del proyecto sumó un total de 3 puntos.

Seguimiento

16. Existe un plan de seguimiento de la operación acordado con el ejecutor/prestatario, que incluye los productos del proyecto y el ritmo esperado en que serán entregados, para chequear que los fondos aprobados sean utilizados de acuerdo a los objetivos y los planes de acción?

- Se incluye un Cronograma de ejecución de actividades, asociado a los productos del Proyecto. Junto al Plan Operativo permite hacer un seguimiento de los fondos de acuerdo a los objetivos y plan de acción. (3 puntos)

17. Se ha acordado un cronograma de la ejecución físico-financiera anual de las actividades/ productos para todo el período de la implantación del proyecto en el cual se pueda medir el desempeño del proyecto en la ejecución?

- Hay un cronograma de la ejecución físico-financiera anual que está definido en el Plan Operativo Anual. En el mismo se detalla por cada Componente, los productos y actividades esperados, tiempos y costos asociados. (3 puntos)

El seguimiento sumó un total de 3 puntos.

Gestión de los riesgos

18. Los principales riesgos del proyecto se han identificado y presentan apropiadas medidas de mitigación?

- Se han identificado los siguientes riesgos con sus respectivas medidas de mitigación. Respecto a los riesgos que pueden incidir directamente en el objetivo se detallan:

1. Cambios políticos que hacen que se definan criterios no técnicos para realizar inversiones. La medida de mitigación propuesta refieren, por un lado, a dar seguimiento continuo a la vinculación entre planificación e inversión y, por el otro, comunicar a los tomadores de decisiones el impacto positivo de las inversiones cuando se toman en base a la planificación. Esta medida es apropiada desde el punto de vista técnico si consideramos las dificultades que se presentan a la hora de incidir sobre decisores políticos.

2. Que las provincias y municipios no se involucren con las acciones del Programa. La medida de mitigación propuesta refiere a realizar un seguimiento técnico permanente para identificar el grado de compromiso de los Municipios en la elaboración de los planes y conocer la valoración que estos tienen de las actividades de capacitación.

Tanto el nivel de satisfacción de las capacitaciones como del grado de compromiso permiten monitorear el grado en que las provincias y municipios se involucran pero no se detallan acciones para mejorar. Por ejemplo, ofrecer más capacitaciones, generar un diagnóstico de la situación, etc.

En cuanto a los riesgos asociados a la ejecución se identificaron:

3. Capacidad de la UT para dar seguimiento a las actividades de capacitación in situ. Se buscará mitigar este riesgo con la contratación de un consultor para dar seguimiento a esas actividades y generar las correcciones que sean necesarias en base a la opinión de los beneficiarios.

4. El número elevado de planes que requieren revisión por parte de la Subsecretaría. Este riesgo será mitigado reservando recursos del componente 2, para contratar un consultor adicional.

(2 puntos)

19. Las medidas de mitigación tienen indicadores para monitorear su implementación cuando se requieren?

- La medida de mitigación del riesgo 1 y 2 no presenta indicadores. En cuanto al 3 y 4 queda sujeto a la contratación de un consultor. (1 puntos)

La gestión de riesgos sumó un total de 1.65 puntos.

Sostenibilidad

20. El diseño prevé el análisis ex post de la sostenibilidad económica, social y ambiental de la operación?

- No se prevé un análisis de sostenibilidad. En la contratación se incluye una evaluación final del Proyecto, sin dar especificaciones a los aspectos a considerar en la misma. (1 punto)

La sostenibilidad sumó un total de 1 punto.

Alineamiento estratégico de la operación

21. El proyecto está alineado al rol de FP: infraestructura, integración regional, pequeños y medianos proyectos, énfasis en zonas fronterizas y complementariedad?

- Este Proyecto está alineado con la misión de FONPLATA de lograr un desarrollo armónico e inclusivo, en este caso dentro del territorio argentino. Esto se llevará a cabo a través del fortalecimiento de las capacidades institucionales a nivel nacional, provincial y municipal (pilar estratégico de eficiencia institucional) mediante una mejora en la planificación y mejora de las inversiones. (3 puntos)

El alineamiento estratégico de la operación sumó un total de 3 puntos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Dimensión	Peso	Puntaje	Total
Diagnóstico	10%	2,7	0,27
Solución	10%	3	0,3
Matriz Resultados	40%	2,5	1
Análisis Económico	10%	3	0,3
Seguimiento	15%	3	0,45
Gestión Riesgo	5%	1,65	0,08
Sostenibilidad	5%	1	0,05
Alineamiento estratégico	5%	3	0,15
Puntaje Final			2,60

Conclusiones

Se puede concluir que el Proyecto es evaluable. El puntaje ha sido elevado en todas las dimensiones, con excepción a la de sostenibilidad y gestión del riesgo que debido a la participación de los mismos en la ponderación, no presentan mayores dificultades. Es importante destacar, por un lado, la necesidad de contar con la línea de base de todos los indicadores. Varios serían provistos por el "Cuestionario Diagnóstico Municipal". Por el otro, que de acuerdo a la calidad de los datos provistos por las fuentes de verificación indicadas en la Matriz, se podrá realizar una evaluación con estándares acordes.

Anexo IV Diccionario de Datos e Indicadores

DIMENSIÓN	VARIABLE	CATEGORÍAS	FUENTE DE INFORMACIÓN
Caracterización del Proyecto	ID de proyecto (Identificador Único)		
	Número del proyecto		Acuerdo de préstamo
	Nombre del Proyecto		Según acuerdo de préstamo
	Descripción del Proyecto		Documentos de preparación y aprobación
	Objetivo		Documentos de preparación y aprobación
	Tipo de Financiamiento		Acuerdo de préstamo
		Préstamo	

		Cooperación Técnica	
Sector		Infraestructura / Salud / Agricultura	Acuerdo de préstamo
Unidad ejecutora central		En caso de multilaterales, especificar cuál.	Acuerdo de préstamo
Unidad ejecutora provincial (Financiera)		ACIF	Convenio de gerenciamiento
Unidad técnica Provincial (Ministerio)		Área Solicitante	Convenio de gerenciamiento
Organismo Financiador			Acuerdo de préstamo
		OFID	
		BID	
		KUWAIT	
		BIRF	
		DEUTSCHE BANK	
		ABU DHABI	
		CAF	
Monto			Acuerdo de préstamo
		Total	
		Aporte Local	
		Financiamiento Internacional	
Aporta V.A. a Eje Estrategico de Gobierno			Ministerio de Coordinación
Aporta V.A. a ODS			Ministerio de Coordinación
Estado de la Operación			Elaboración propia según etapas propuestas ciclo del proyecto
		Identificación	
		En preparación	
		En ejecución	
		Cerrado	
Fecha última actualización			

DIMENSIÓN	VARIABLE	CATEGORÍAS	FUENTE DE INFORMACIÓN
Ejecución del proyecto	Fecha de Firma Acuerdo de Préstamo		Acuerdo de prestamo
	Fecha de Firma Convenio de Gerenciamiento ACIF		ACIF
	Fecha de Fondos Asignados		ACIF
Ejecución financiera	Monto Total Proyecto		ACIF
	Monto Total Aprobado		ACIF
	Monto Financiamiento Internacional		ACIF
	Monto Finaciamiento Local	Rentas /otras.	ACIF

	Monto Contratado / Adjudicado		ACIF
	Monto por Contratar		ACIF
	Monto Desembolsado		ACIF
	Monto a Desembolsar		ACIF
	Monto planificado desembolsar a la fecha		ACIF
	% Monto Desembolsado/ Monto Aprobado		ACIF
	% Monto Desembolsado/ Monto Contratado		ACIF
	% Monto Desembolsado/ Monto Planificado Desembolsar		ACIF
	Monto desembolsado Año 1		ACIF
	Monto desembolsado Año 2		ACIF
	Monto desembolsado Año 3		ACIF
	Monto desembolsado Año 4		ACIF
Obra (Planificación)	Fecha Preparación de la Licitación Obra		Area sustantiva
	Fecha Inicio de Licitacion Obra		Area sustantiva
	Fecha Fin de Licitación Obra		Area sustantiva
	Fecha Adjudicación Obra		Area sustantiva
	Fecha Firma del Contrato Obra (inicio obra)		Area sustantiva
	Fin de Ejecución Obra		Area sustantiva
	Plazo planificado (en días) Obra		Area sustantiva

DIMENSIÓN	VARIABLE	CATEGORÍAS	FUENTE DE INFORMACIÓN
Obra (Ejecución)	Fecha Preparación de la Licitación Obra		Area sustantiva
	Fecha Inicio de Licitacion Obra		Area sustantiva
	Fecha Fin de Licitación Obra		Area sustantiva
	Fecha Adjudicación Obra		Area sustantiva
	Fecha Firma del Contrato Obra (inicio obra)		Area sustantiva
	Empresa Contratista		Area sustantiva
	Fin de Ejecución Obra		Area sustantiva

	Plazo ejecutado (en días) Obra		Area sustantiva
	Tiempo transcurrido		Elaboración ACIF
	Tiempo remanente		Elaboración ACIF
	Tiempo de ampliación de plazo		Elaboración ACIF
Estado de la Obra	Estado de la Obra		Area sustantiva
		Pre -ejecución	
		En ejecución	
		Concluida	
		Cancelada	
	Fecha de Inicio de Obra		
	Fecha de Finalización de Obra		
	Plazo estimado de la Obra		
	Tiempo transcurridos desde inicio de Obra (días)		
	Tiempo restante de Obra (días)		
	% tiempo transcurrido de Obra		
	% tiempo remanente de Obra		
	% de avance de obra previsto a la fecha		
	% de avance de obra real a la fecha		
	Estado de avance de la Obra	En plazo	Área sustantiva Elaboración en función de días de atraso.
		Atraso leve	Área sustantiva Elaboración en función de días de atraso.
		Atraso medio	Área sustantiva Elaboración en función de días de atraso.
		Atraso alto	Área sustantiva Elaboración en función de días de atraso.
		Cancelada	Área sustantiva Elaboración en función de días de atraso.

DIMENSIÓN	VARIABLE	CATEGORÍAS	FUENTE DE INFORMACIÓN
Contratos	Nro. de Contratos (programados)		
	Nro. Contratos concluidos		
	Nro. de Contratos en curso		
	Nro. de contratos a la firma		
Indicadores Matriz Resultados % Cumplimiento	Cuenta con Matriz de Resultados		Acuerdo de prestamo
		Si	
		No	

	KPIx: Línea base	Indicadores x: producto, resultado e impacto	Matriz de resultado Acuerdo de préstamo
	KPIx: Meta	Indicadores x: producto, resultado e impacto	Matriz de resultado Acuerdo de préstamo
	KPIx: % en el cumplimiento de la meta	Indicadores x: producto, resultado e impacto	Matriz de resultado Área sustantiva
	Fecha actualización indicadores		Área sustantiva
Operativa Interna	Funcionario Responsable Área sustantiva		ACIF
	Técnico Responsable Área sustantiva		ACIF
	Técnico Responsable ACIF		ACIF
	Técnico Responsable Organismo financiador		ACIF