

RAFAM

**Reforma de la
Administración Financiera
en el Ambito Municipal**

Inversión Pública

Impreso en Junio 2014

AUTORIDADES

Dr. Eduardo DUHALDE

Gobernador de la Provincia de Buenos Aires

Dn. Rafael ROMA

Vicegobernador de la Provincia de Buenos Aires

Lic. Jorge SARGHINI

Ministro de Economía

Lic. Sergio BUGALLO

Secretario de Ingresos Públicos

Lic. Gerardo OTERO

Subsecretario de Finanzas

Lic. Carlos FERNANDEZ

Subsecretario de Política y Coordinación Fiscal

SISTEMA DE INVERSION PUBLICA

El proyecto de Reforma de la Administración Financiera en el Ambito Municipal (RAFAM) considera al Sistema de Inversión Pública como uno de módulos fundamentales para obtener una mayor racionalización en la asignación de los recursos públicos, en este caso, los que se destinan a los proyectos de inversiones que son impulsados por los Municipios en función de las políticas que se fijan para un período de gobierno.

En tal sentido se han elaborado normas y procedimientos que comprenden todas las actividades que pueden identificarse en el proceso que atraviesa un proyecto, esto es, la captación de las necesidades de inversión que surgen tanto del Sector Público como del Privado, las tareas de formulación, evaluación y selección de los proyectos de inversión, así como las metodologías para efectuar el seguimiento y el control de la ejecución, y la evaluación ex - post de los proyectos ya culminados.

Adicionalmente, la intención es conformar, en cada uno de los Municipios, un Banco en el cual estén incluidos todos los proyectos en sus distintas fases de evaluación, de modo tal de disponer de información oportuna orientada a facilitar la toma de decisiones, obtener financiamiento para las iniciativas de inversión, a evitar la superposición en la asignación de recursos públicos entre los distintos niveles de gobierno en materia de inversión pública y potenciar las decisiones individuales que se adopten en cada uno de dichos ámbitos.

La idea del Banco de Proyectos de Inversión Pública adquiere mayor relevancia si se utiliza como soporte de un Programa Plurianual de Inversión. Los datos de dicho Programa correspondientes al primer año deberían coincidir con el Presupuesto anual de inversión que se presente para su aprobación al Concejo Deliberante. En tal programación se incluirían aquellos proyectos que hayan sido seleccionados para su ejecución, de acuerdo a las prioridades del Gobierno Municipal y que cuentan con las previsiones de recursos necesarios para su concreción, conciliándose así, las aspiraciones de la Comuna con el financiamiento disponible en materia de inversión.

Carlos Rafael Fernández
Subsecretario de Política y Coordinación Fiscal

**EQUIPO DE TRABAJO DEL MINISTERIO DE ECONOMIA
DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

COORDINACION GENERAL:

LIC. CARLOS A. RIVIERE

LECTURA Y SUPERVISION DE MANUALES:

• **Aspectos conceptuales**

LIC. MIRTA N. BASILE

LIC. SILVINA A. BATAKIS

CDOR. JUAN A. BERTOLOTTO

DRA. LAURA C. CENICEROS

LIC. CÉSAR M. CIAPPA

LIC. HORACIO E. FERNANDEZ

LIC. RODOLFO A. HERNANDEZ

SR. DANIEL D. LOREA

LIC. GUSTAVO J. PRINCI

DRA. ROMINA PEREZ

LIC. RAÚL R. SANGIACOMO

• **Aspectos informáticos**

COORDINADOR: SR. WALTER A. NAJERA

SR. MIGUEL A. CLAVIJO

SR. NORBERTO O. MORALES

LIC. RAÚL A. PEREIRA

SR. JORGE D. STURLA

• **Corrección e Impresiones**

SR. PABLO M. STURLA

INDICE

CAPITULO I - DIAGNOSTICO SOBRE LA GESTION DE INVERSION EN LOS MUNICIPIOS.....	11
1. CARACTERISTICAS GENERALES.....	11
2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.....	11
3. TAREAS.....	12
4. RECURSOS HUMANOS.....	12
5. ANALISIS PARTICULARIZADO POR ETAPA.....	13
5.1 CAPTACION.....	13
5.2 FORMULACION.....	13
5.3 SELECCION.....	13
5.4 EJECUCION.....	13
5.5 OPERACION.....	13
5.6 PRINCIPALES DEFICIENCIAS DETECTADAS.....	14
CAPITULO II - OBJETIVOS Y ESQUEMA GENERAL DEL SISTEMA.....	17
1. OBJETIVOS.....	17
1.1 LA ASIGNACION DE LOS RECURSOS DE INVERSION.....	17
1.2 LA EFICIENCIA EN LA GESTION DE INVERSION.....	17
1.3 LA ARTICULACION ENTRE LOS OBJETIVOS DE POLITICA, LA PLANIFICACION Y LA ACCION DE GOBIERNO.....	18
1.4 OBJETIVOS SECUNDARIOS E INSTRUMENTALES.....	18
2. ESQUEMA GENERAL.....	18
2.1 ETAPAS Y RESULTADOS.....	18
2.2 TAREAS, HERRAMIENTAS METODOLOGICAS Y ELEMENTOS DE INFORMACION.....	19
2.3 ELEMENTOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	19
2.4 PARTICULARIDADES DEL NUEVO SISTEMA.....	20
CAPITULO III - CAPTACION DE INICIATIVAS DE INVERSION.....	25
1. NORMAS METODOLOGICAS.....	25
2. PROCEDIMIENTOS.....	27
3. FORMULARIOS.....	29
CAPITULO IV - FORMULACION DE PROYECTOS Y PLANIFICACION DE LOS GASTOS DE PREINVERSION.....	45
1. NORMAS METODOLOGICAS.....	45
2. PROCEDIMIENTOS.....	48
3. FORMULARIOS.....	51
CAPITULO V. - SELECCION DE LOS PROYECTOS.....	79
1. NORMAS METODOLOGICAS.....	79
2. PROCEDIMIENTOS.....	81
3. FORMULARIOS.....	83
CAPITULO VI - EJECUCION DE LOS PROYECTOS.....	93
1. NORMAS METODOLOGICAS.....	93
2. PROCEDIMIENTOS.....	93
3. FORMULARIOS.....	96
CAPITULO VII - EVALUACION EX-POST DE LOS PROYECTOS.....	103
1. NORMAS METODOLOGICAS.....	103
2. PROCEDIMIENTOS.....	104
3. FORMULARIOS.....	105
4. MODELOS PARA LA ELABORACION DE INFORMES.....	108
4.1. MODELO PARA LA ELABORACION DEL INFORME DE TERMINACION DEL PROYECTO (ITP).....	108

4.2. MODELO PARA LA ELABORACION DEL INFORME ANUAL DE OPERACION DEL PROYECTO (IOP)	116
5. INDICADORES	131
5.1 EL INDICADOR DE CUMPLIMIENTO TEMPORAL (ICT).....	131
5.2 EL INDICADOR DE COSTOS (IC)	132
5.3 EL INDICADOR DE RENTABILIDAD (IR)	133
5.4 EL INDICADOR DE COBERTURA (ICOB).....	133
5.5 EL INDICADOR DE IMPACTO (I.I.).....	134
CAPITULO VIII - SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO	135
1. NORMAS METODOLOGICAS.....	135
2. PROCEDIMIENTOS	136
3. MODELOS PARA LA ELABORACION DE INFORMES	136
3.1. MODELO PARA LA ELABORACION DEL INFORME TRIMESTRAL DE SEGUIMIENTO.....	136
3.2. MODELO PARA LA ELABORACION DEL INFORME ANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	139
3.2.1. EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA ETAPA DE CAPTACION	139
3.2.2. EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA ETAPA DE FORMULACION.....	140
3.2.3. EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA ETAPA DE EJECUCION	142
3.2.4. EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL SISTEMA EN TERMINOS DE RENTABILIDAD	143
3.2.5. METAS FIJADAS AL DESEMPEÑO EN LA GESTION DE INVERSION.....	143
CAPITULO IX - MISIONES Y FUNCIONES DEL ORGANO RECTOR.	147
1. FUNCIONES RELATIVAS A LA ETAPA DE CAPTACION.....	147
2. FUNCIONES RELATIVAS A LA ETAPA DE FORMULACION.	147
3. FUNCIONES RELATIVAS A LA ETAPA DE SELECCION.....	148
4. FUNCIONES RELATIVAS A LA ETAPA DE EJECUCION	148
5. FUNCIONES RELATIVAS A LA EVALUACION EX-POST.....	148
6. FUNCIONES RELATIVAS AL SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	149
APENDICE 1 - NORMAS COMPLEMENTARIAS PARA REALIZAR LOS ESTUDIOS DE FORMULACION.	151
1. LOS ESTUDIOS DE FORMULACION.....	151
1.1 SECUENCIACION DE LOS ESTUDIOS.....	151
1.2 INFORMACION QUE SE DEBE REUNIR EN CADA NIVEL DE PROFUNDIDAD.	151
1.3 TOMA DE DECISIONES DURANTE LA FORMULACION.....	152
1.4 LAS PARTES DE LOS ESTUDIOS DE FORMULACION.....	152
1.4.1 ENCUADRE CONCEPTUAL Y MARCO DE REFERENCIA.....	153
1.4.2 ANALISIS INSTITUCIONAL.....	153
1.4.3 ANALISIS DEL DIMENSIONAMIENTO.....	154
1.4.4 ANALISIS DE ALTERNATIVAS.....	154
1.4.5 EL PROYECTO TECNICO.....	154
1.4.6 ANALISIS FINANCIERO.....	154
1.4.7 ANALISIS ECONOMICO.....	155
1.4.8 ANALISIS AMBIENTAL.....	155
1.5 PARTES Y ALCANCES SEGUN EL NIVEL DE PROFUNDIZACION.....	155
2. CONTRATACION DE LOS ESTUDIOS DE CONSULTORIA EXTERNA.....	161
2.1 INCOMPATIBILIDAD.....	161
2.2 TERMINOS DE REFERENCIA.....	161
2.3 SELECCION DE CONSULTORES INDIVIDUALES.....	162
2.4 HONORARIOS Y OTROS BENEFICIOS.....	162
2.5 CONTRATOS.....	162
2.6 INFORMES: ENTREGA Y APROBACION.....	163
APENDICE 2 - EVALUACION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS.	165
1. OBJETO.....	165
2. PREPARACION DE LAS EVALUACIONES.....	165
3. CONOCIMIENTOS DE LA EVALUACION POR PARTE DE LA EMPRESA.....	165
4. FORMULARIO.....	166
APENDICE 3 - EJECUCION / ANALISIS DEL CUERPO NORMATIVO VIGENTE TENIDO EN CUENTA PARA LA ELABORACION DE LAS NORMAS METODOLOGICAS Y LOS PROCEDIMIENTOS	167

1. LAS FORMAS DE FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS DE INVERSION.....	167
2. NORMATIVA PARA LA CONTRATACION DE LA EJECUCION DE OBRAS.....	167
2.1 EJECUCION DE OBRAS POR ADMINISTRACION.....	168
2.2 EJECUCION DE OBRAS POR CONTRATACION CON TERCEROS.....	168
2.2.1 CONTRATACION DIRECTA.....	169
2.2.2 LICITACION PUBLICA.....	169
2.2.3 LICITACION PRIVADA.....	170
2.3 REGISTRO MUNICIPAL DE EMPRESAS LICITADORAS DE OBRAS.....	170
2.4 CALIFICACION DE LAS EMPRESAS.....	170
2.5 CONTRATOS.....	171
2.5.1 CONTENIDO DEL CONTRATO.....	172
2.5.2 EL CONTRATO Y LOS COMPONENTES DEL PROYECTO.....	172
2.5.3 AJUSTES DE PRECIOS EN LOS CONTRATOS.....	173
2.6 SELECCION DE PROPUESTAS.....	173
2.6.1 CRITERIOS DE EVALUACION.....	173
2.7 SOBRE LOS PAGOS A LOS CONTRATISTAS.....	174
3. DOCUMENTACION NECESARIA PARA LA CONTRATACION.....	174
3.1 CONTRATACION POR LICITACION.....	174
3.1.1 DESCRIPCION DEL PLIEGO DE LICITACION.....	174
3.1.2 CONTENIDO DEL PLIEGO DE LICITACION.....	174
3.2 EJECUCION POR ADMINISTRACION.....	175
3.3 CONTRATACION DE ESTUDIOS, PROYECTOS Y DIRECCION DE OBRA.....	175
4. CONTROLES EN LA EJECUCION.....	175

CAPITULO I - DIAGNOSTICO SOBRE LA GESTION DE INVERSION EN LOS MUNICIPIOS.

1. CARACTERISTICAS GENERALES.

El relevamiento sobre la gestión de inversión permitió identificar las siguientes características generales:

- 1) El nivel que alcanza la inversión pública municipal es muy bajo. Esto condiciona decisivamente la importancia que el proceso de inversión reviste dentro de la gestión municipal.
- 2) En general, las inversiones no son financiadas con recursos propios, sino con fondos provistos por algún Programa Provincial. Por este motivo, las obras que se realizan pueden no ser las más necesarias, sino aquellas para las cuales se consigue obtener financiamiento.
- 3) Las características 1 y 2 contribuyen a debilitar la importancia que se le asigna a las tareas de diagnóstico y planeamiento.
- 4) Sólo existen normas y metodologías para el desarrollo de las tareas que conforman la etapa de ejecución. Esto significa que las tareas correspondientes a cuatro de las cinco etapas que abarca el proceso de inversión: la captación, la formulación, la selección y la evaluación de los resultados durante la operación, se llevan a cabo sin el respaldo de un cuerpo orgánico de pautas y normas metodológicas.
- 5) Desde el punto de vista organizacional se registran superposiciones de funciones y responsabilidades, lo que se traduce en ineficiencias.
- 6) Desde el punto de vista del procedimiento, la inversión no es visualizada como un proceso que abarca un conjunto de etapas que se llevan a cabo en las distintas áreas. No se cuenta con un circuito que abarque todo el proceso.
- 7) En general no se evalúa el desempeño, por lo tanto, no se identifican en forma sistemática las deficiencias de la gestión, lo cual limita las posibilidades de autocorrección y de fijación de metas que puedan construir incentivos para mejorar los resultados.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

En todos los casos analizados, las secretarías con responsabilidad en el proceso de inversión son la de Obras Públicas y la de Hacienda. El resto de las reparticiones en general se limitan a proponer, en forma inorgánica, iniciativas de inversión.

La Secretaría de Obras Públicas programa las inversiones y consulta a Hacienda sobre la disponibilidad de fondos para ejecutarlas.

La misma Secretaría prepara la documentación para licitar y se hace cargo del proceso licitatorio.

Los elementos necesarios para llamar a licitación, la obligación de disponer de un registro de licitadores (clasificados por especialidad), los medios en los que se debe publicar y la anticipación con la que se debe efectuar la publicación, son establecidos por la Ley 6.769/58.

La Secretaría de Hacienda interviene:

- a) Incorporando al presupuesto los desembolsos previstos para la ejecución;
- b) En el proceso licitatorio;
- c) Durante la ejecución de la obra;
- d) En el recupero de la inversión.

Las intervenciones de Hacienda se ajustan a lo establecido por el Reglamento de Contabilidad.

3. TAREAS.

Conforme a las funciones y responsabilidades señaladas en el punto anterior, las tareas vinculadas al proceso de inversión que actualmente se llevan a cabo se resumen en el siguiente cuadro.

SECRETARIA	TAREAS
<i>Obras Públicas</i>	1. Recepción de necesidades e inquietudes
	2. Armado de la documentación técnica para el proceso licitatorio: - Planos - Cómputo y presupuesto - Pliegos
	3. Estudio de las ofertas técnicas y económicas
	4. Supervisión e Inspección de obra
	5. Confección de los Certificados
	6. Cálculo de la cuota de recupero
<i>Hacienda</i>	1. Aprobación del llamado a licitación
	2. Análisis de los antecedentes financieros
	3. Control de la correspondencia entre los pagos y los certificados
	4. Control del cumplimiento de las garantías
	5. Control del cumplimiento de las obligaciones fiscales
	6. Emisión y cobro de las boletas de pago de la contribución de mejoras

4. RECURSOS HUMANOS.

Dentro del proceso de inversión, la mayor proporción de tareas le corresponde a la Secretaría de Obras Públicas. En general, tales Secretarías no registran problemas de falta de recursos humanos para llevar a cabo las tareas que les exige el actual nivel de actividad.

Se destaca, en cambio, la carencia de recursos técnicos capacitados para llevar a cabo las tareas de captación y formulación. Las Municipalidades no cuentan con técnicos con perfil de evaluadores.

5. ANALISIS PARTICULARIZADO POR ETAPA.

5.1 CAPTACION.

Los municipios analizados no tienen definido un procedimiento específico para la captación de inquietudes y necesidades. Este vacío se expresa en la ausencia, dentro del Organigrama Municipal, de un área responsable de llevar a cabo esta tarea. La carencia de esta misión implica la ausencia de cualquier tipo de información relativa al desarrollo de esta primer etapa de la inversión.

De las entrevistas efectuadas se desprende que las inquietudes son promovidas a través de mecanismos informales, no existiendo un procedimiento pautado para la toma de decisión.

Los funcionarios entrevistados observan con preocupación la carencia de un mecanismo técnicamente idóneo de captación.

5.2 FORMULACION.

Por lo general, las municipalidades analizadas no aplican montos significativos de fondos propios para llevar a cabo tareas de preinversión. En consecuencia, no existe una dependencia con responsabilidad en la ejecución de estudios de preinversión, ni existe un mecanismo preestablecido para la toma de decisión acerca de la asignación de fondos de preinversión, ni está generalizado el uso de metodologías para la formulación y evaluación de proyectos.

5.3 SELECCION.

Se halla poco generalizado el uso de herramientas técnicas para priorizar los proyectos. Las inversiones a realizar son decididas en reunión de Gabinete en base al listado de iniciativas que presentan las Secretarías.

5.4 EJECUCION.

Los mecanismos de licitación, adjudicación y contratación, están claramente pautados pero no se utiliza un sistema de indicadores para la evaluación de los resultados y la medición del desempeño.

5.5 OPERACION.

No existe un mecanismo pautado para efectuar la evaluación ex-post de los proyectos, que en general no se lleva a cabo.

5.6 PRINCIPALES DEFICIENCIAS DETECTADAS.

Las principales deficiencias detectadas en cada etapa son las siguientes:

ETAPA	FALLAS DETECTADAS
Captación de iniciativas de inversión	1) No se cuenta con un mecanismo pautado para captar iniciativas.
	2) No existen mecanismos pautados que posibiliten la participación de los distintos sectores de la Comunidad en la propuesta de iniciativas.
	3) No se cuenta con indicadores de necesidades.

ETAPA	FALLAS DETECTADAS
Formulación y evaluación de proyectos	1) El proceso de inversión no se lleva a cabo a través de "proyectos".
	2) No se llevan a cabo en forma rutinaria estudios de formulación y evaluación. Sólo se realizan a requerimiento de las fuentes de financiamiento externas.
	3) No se estudian en forma sistemática los impactos positivos y negativos de las inversiones.
	4) No se cuenta con personal capacitado en formulación de proyectos.
	5) No se trabaja con el concepto de gasto de preinversión.
	6) No se optimiza la asignación de gastos de preinversión.
	7) No se planifica el recupero de la inversión.
	8) No se estudia la capacidad de los beneficiarios para hacerse cargo del recupero de la inversión.
	9) No se planifica la operación del proyecto.
	10) No se optimiza la asignación de gastos de inversión.
	11) No se establecen indicadores para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de la inversión.
	12) No existen mecanismos que articulen la participación de las Secretarías en el proceso de formulación.

ETAPA	FALLAS DETECTADAS
Ejecución	1) Hay fallas de coordinación entre las distintas áreas.
	2) Hay repetición de tareas.
	3) Hay superposición de responsabilidades.
	4) Se producen demoras injustificadas.

ETAPA	FALLAS DETECTADAS
Operación	1) No se llevan a cabo tareas de monitoreo.
	2) No se efectúan tareas de evaluación ex-post.

FALLAS GENERALES DETECTADAS	
1)	No se cuenta con un sistema de indicadores que facilite la evaluación del desempeño.
2)	No existen procedimientos de generación, registro y uso de información que posibiliten la autoevaluación.
3)	Por lo general no existe un Plan que oriente el proceso de inversión.
4)	Las actividades de planeamiento son poco atendidas.

De las deficiencias detectadas se derivan los siguientes efectos de mayor impacto:

No necesariamente se seleccionan las mejores iniciativas de inversión

No se optimiza el gasto de inversión

No se optimiza el aprovechamiento de recursos de financiamiento externos

No se dispone de indicadores que ayuden a corregir las deficiencias de la gestión

No se evalúan los resultados alcanzados por las inversiones

CAPITULO II - OBJETIVOS Y ESQUEMA GENERAL DEL SISTEMA.

1. OBJETIVOS.

Debido a que los sistemas posibles son muchos y muy distintos, la definición de los objetivos, básicos y particulares, que se espera alcanzar con el nuevo Sistema, es esencial para disponer de criterios que permitan seleccionar, racionalmente, el más idóneo.

La pregunta de “para qué” implementar un nuevo sistema reconoce tres respuestas básicas:

- a) Para mejorar la asignación de los recursos de inversión;
- b) Para mejorar la eficiencia en la gestión de la inversión;
- c) Para mejorar la articulación entre los objetivos de política, la planificación y la acción de gobierno provincial y municipal.

1.1 LA ASIGNACION DE LOS RECURSOS DE INVERSION.

Pasar de una determinada tasa interna de retorno de la inversión real determinada a otra sustancialmente mayor debe ser adoptado como el objetivo central del Sistema.

Para lograr este objetivo el Sistema debe apuntar a:

- a) La implementación de un mecanismo que permita captar más y mejores ideas de inversión;
- b) La incorporación, al sistema de gestión municipal, de las herramientas de formulación y evaluación de proyectos¹;
- c) La incorporación de herramientas que permitan mejorar las tareas de priorización y selección de proyectos;
- d) Mejorar la articulación entre los proyectos llevados a cabo por los distintos municipios y los distintos niveles de gobierno.

1.2 LA EFICIENCIA EN LA GESTION² DE INVERSION.

Mejorar el nivel de eficacia y eficiencia con el propósito de incrementar la productividad en la generación de bienes públicos, debe ser preocupación de toda la gestión municipal. En particular el sistema de inversión deberá:

- a) Proveer normas, metodologías, procedimientos y medios de capacitación que permitan a la organización alcanzar el máximo nivel de eficacia y eficiencia que sea posible;
- b) Generar información y mecanismos que permitan utilizarla, para el seguimiento y la evaluación del desempeño de la gestión y los resultados obtenidos, en todas las etapas.

¹ La principal herramienta es el análisis "beneficio-costos" y corresponde ubicarla dentro de la rama de la teoría económica conocida como "economía del bienestar aplicada".

² Se entiende por gestión al proceso que articula las acciones de una organización a su misión y objetivos, con el propósito de garantizar la mayor coincidencia entre las decisiones y las acciones reflejadas en el Presupuesto.

1.3 LA ARTICULACION ENTRE LOS OBJETIVOS DE POLITICA, LA PLANIFICACION Y LA ACCION DE GOBIERNO.

El objetivo central de la política local, el desarrollo humano sustentable, es el resultado de la acción conjunta de todos los sectores que actúan en el ámbito municipal, sectores con intereses distintos, que en algunos casos entran en competencia.

Por lo tanto, la gestión política debe ser concebida de una manera integrada, en un proceso continuo y en el contexto amplio de la relación territorio - ambiente - sociedad - economía - gobierno.

La herramienta de gestión compatible con este modelo de acción política es el planeamiento, donde el sistema de inversión asume la responsabilidad de viabilizar el pasaje de la planificación a la acción³.

En este contexto se debe esperar que el nuevo Sistema permita:

- a) La intervención (y el consecuente compromiso) de todos los sectores en la propuesta de iniciativas de inversión;
- b) Una instancia de análisis en la cual las iniciativas de inversión son confrontadas con los objetivos del Municipio;
- c) Cuantificar la concreción de los objetivos.

1.4 OBJETIVOS SECUNDARIOS E INSTRUMENTALES.

En base a los objetivos básicos planteados, se han definido los objetivos secundarios o instrumentales que, a la postre, servirán para ajustar el diseño final del Sistema.

El listado completo de objetivos secundarios, con el detalle del objetivo principal al cual tributan, se puede apreciar en la tabla 1, al final del presente capítulo.

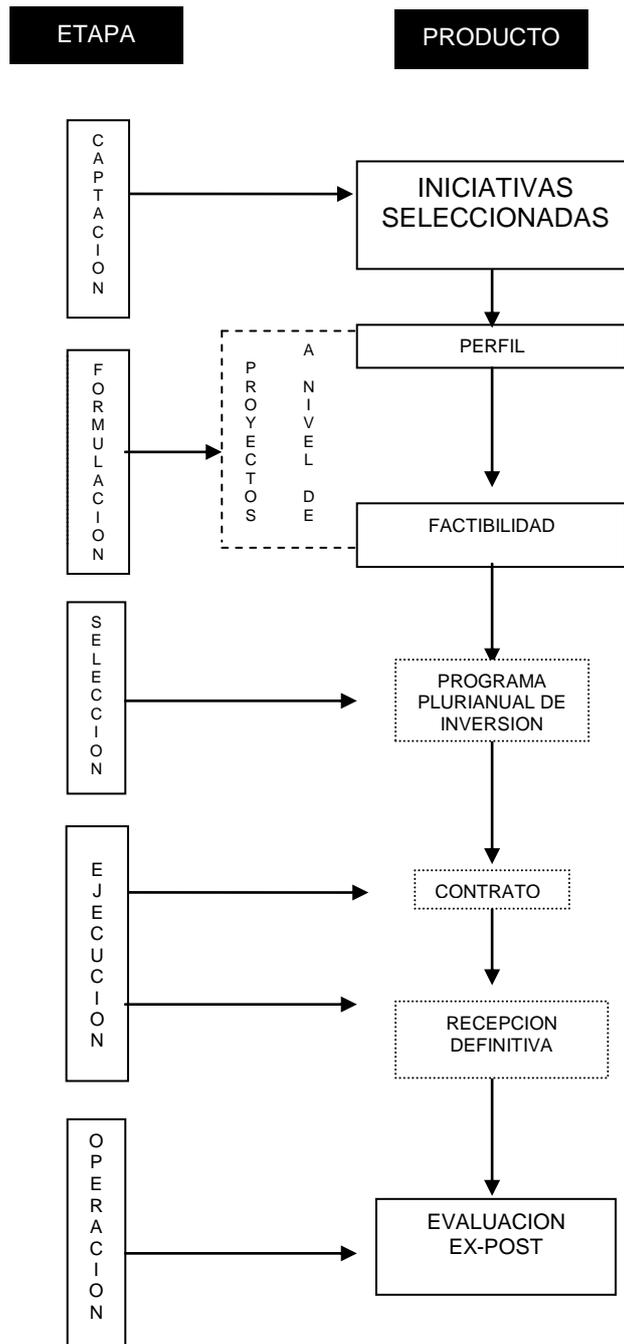
2. ESQUEMA GENERAL.

A continuación, se desarrolla el diseño de un nuevo sistema de gestión para llevar a cabo el proceso de inversión en el contexto municipal.

2.1 ETAPAS Y RESULTADOS.

El Sistema que se plantea cubre las 5 etapas básicas del proceso de inversión. Las etapas y los resultados asociados, son los siguientes:

³ Esto no significa que el Sistema de Inversión no pueda ser implementado en un Municipio que no cuente con un plan.



2.2 TAREAS, HERRAMIENTAS METODOLOGICAS Y ELEMENTOS DE INFORMACION.

Las tareas que cubrirá cada etapa, las herramientas metodológicas y los elementos de información, se pueden apreciar en el esquema general (tabla 2), que se halla al final del presente capítulo.

2.3 ELEMENTOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Los elementos de estructura organizacional que comprende son:

- a) Gabinete (G)

- b) Organo Rector (OR)
- c) Responsable de la Formulación (RF)
- d) Responsable de la Ejecución (RE)
- e) Responsable de la Evaluación Ex-Post (REE)

Las funciones de las distintas áreas van variando según las etapas:

ETAPA	FUNCIONES		
	Ejecutivas	Supervisión	Decisorias
Captación	OR		G
Formulación	RF	OR	
Selección	OR		G
Ejecución	RE	OR	
Operación	REE	OR	

2.4 PARTICULARIDADES DEL NUEVO SISTEMA.

Los elementos distintivos del nuevo Sistema propuesto son los siguientes:

- a) Articulación de la INVERSION y el PLANEAMIENTO en la base del proceso de inversión, que es la Captación. La formulación y evaluación de Proyectos no reemplaza a la función de planeamiento sino que es un instrumento de ésta;
- b) Jerarquización de la etapa de Captación, con la participación de todos los sectores de la Comunidad, lo cual mejora el nivel de compromiso con el Proyecto, a todos los niveles, y enriquece el proceso de identificación de las mejores iniciativas;
- c) Clasificación de los proyectos en tipo A (prioritarios) y B, con tratamientos diferenciados para la formulación;
- d) Naturaleza multijurisdiccional de la formulación, con la intervención de las áreas de Obras Públicas, Hacienda y el área a cargo de la operación;
- e) Todo el proceso requiere el llenado de 20 formularios. La responsabilidad del llenado de los formularios varía de acuerdo a la etapa. El Banco de Proyectos se carga con la información de los formularios;
- f) El seguimiento y la evaluación son visualizados como un proceso, paralelo al proceso de inversión, que se realiza en forma continua y sistemática, en base a la información disponible en el Banco.

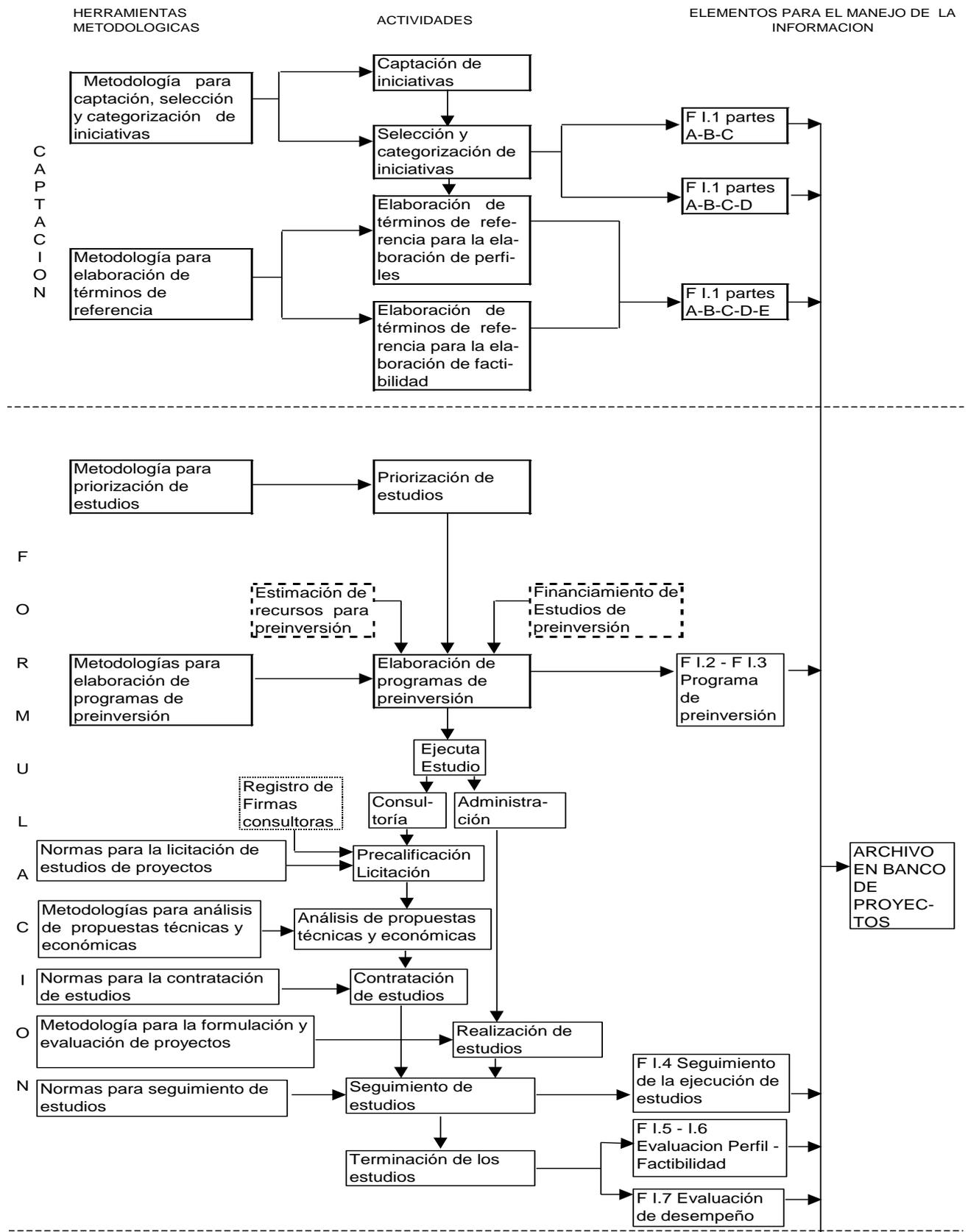
TABLA 1 - OBJETIVOS DEL SISTEMA

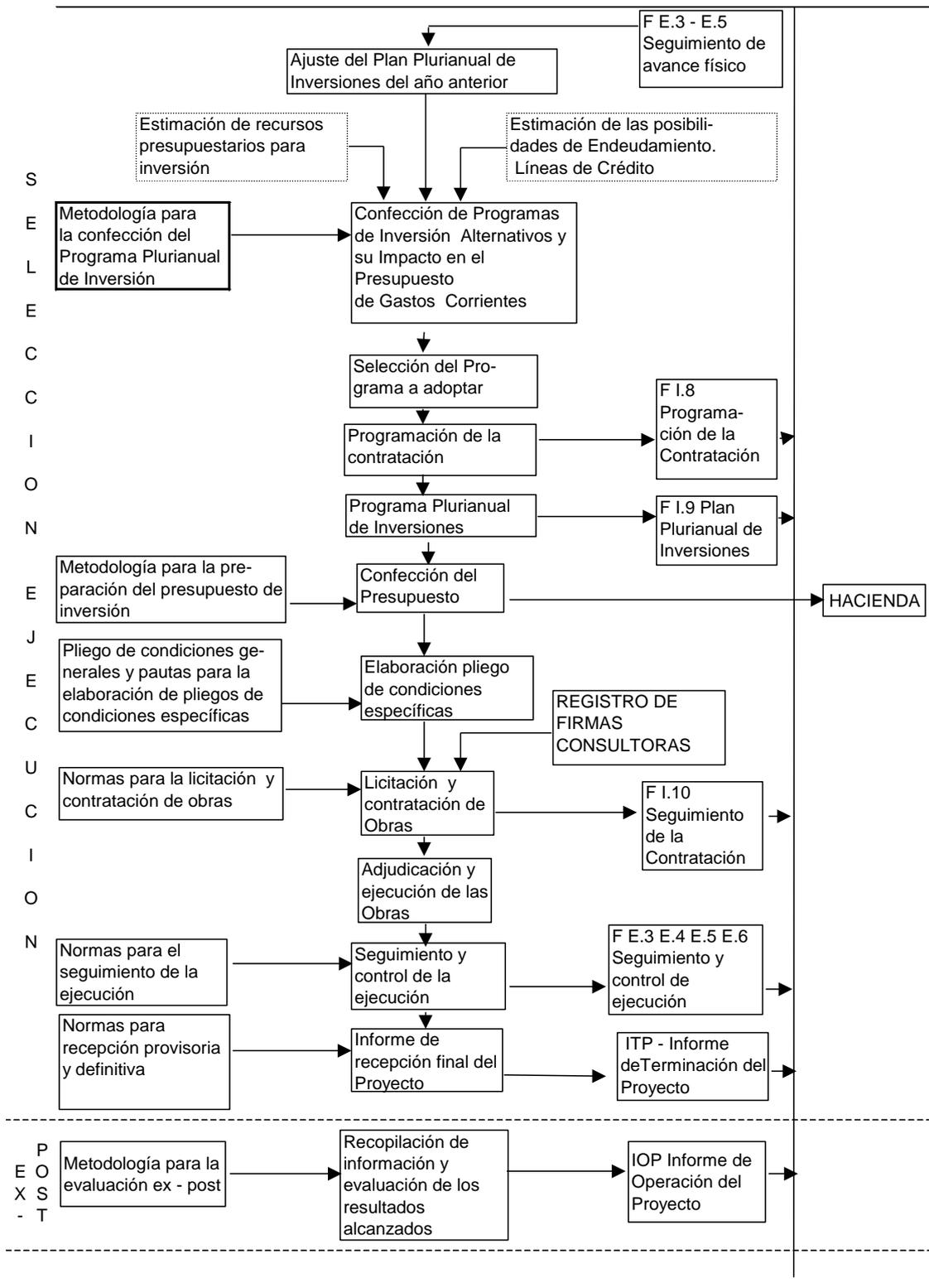
OBJETIVOS SECUNDARIOS E INSTRUMENTALES	OBJETIVOS CENTRALES		
	MEJORAR LA ASIGNACION DE RECURSOS DE INVERSION	MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA GESTION DE INVERSION	MEJORAR LA ARTICULACION DE LOS OBJETIVOS DE POLITCA Y LA ACCION DE GOBIERNO
1) Captar más y mejores iniciativas de inversión.	*		*
2) Optimizar el gasto de preinversión estudiando los mejores proyectos.	*		
3) Que todas las inversiones que se lleven a cabo estén respaldadas por un proyecto, debidamente estudiado y evaluado.	*		
4) Estudiar, medir y evaluar todos los impactos positivos y negativos.	*		
5) Que todas las evaluaciones respondan a metodologías homogéneas.	*		
6) Uniformar la información de modo de facilitar las tareas de evaluación económica, financiera y ambiental.	*		
7) Facilitar las tareas de evaluación ex - post.	*	*	*
8) Generar la información necesaria para efectuar una programación eficaz, financiera, técnica e institucional.		*	
9) Facilitar la presentación ante organismos de financiamiento.	*		
10) Disponer de un conjunto de proyectos en condiciones de ser ejecutados que puedan ser comparados.	*		
11) Fomentar la realización de diagnósticos.		*	*
12) Mejorar la cantidad y calidad del financiamiento.	*		
13) Centralizar, normativamente, y descentralizar, desde el punto de vista ejecutivo, el proceso de captación, formulación, selección, ejecución y operación de los proyectos.		*	

TABLA 1 - OBJETIVOS DEL SISTEMA (Continuación)

14) Que todas las áreas con competencia en el proceso de inversión intervengan en la formulación del Proyecto.		*	
15) Lograr un alto grado de coherencia y eficiencia en las actividades que, en relación con los proyectos, realizan las reparticiones.		*	
16) Normatizar, promover, coordinar y evaluar las actividades (sustantivas y auxiliares) que deben realizarse como consecuencia de la captación, formulación, selección, ejecución y operación de los proyectos que llevan a cabo todas las reparticiones.		*	
17) Mejorar la articulación entre la gestión de inversión y los Sistemas de Administración Financiera.		*	
18) Conocer, a cada momento, el listado de los proyectos que se están llevando a cabo, cual es su estado de avance y las fechas previstas de culminación de la etapa en la que se encuentra.		*	
19) Evaluar el desempeño de la organización en relación al proceso de inversión. Analizar las causas de los desempeños deficientes e implementar las medidas correctivas.		*	
20) Medir los desvíos entre las previsiones efectuadas y la realidad de los hechos. Analizar las causas de los desvíos e implementar las medidas correctivas.	*	*	
21) Medir el éxito del Proyecto en cuanto al logro de los objetivos planteados. Analizar las causas de los fracasos y de los errores de estimación.			
22) Asignarle a las iniciativas de inversión carácter de proyectos.	*		*
23) Viabilizar la participación de la comunidad.			*
24) Enriquecer el proceso de planificación con la intervención de los distintos sectores.			*
25) Captar las necesidades cuya solución es más valorada por la comunidad.	*		*
26) Hacer más competitivo al Municipio, mejorando la eficiencia en la producción de bienes y servicios.		*	*
27) Verificar si los proyectos se ajustan a los objetivos y políticas de gobierno para decidir sobre su continuidad.	*		*
28) Comprometer a los distintos sectores de la comunidad en los proyectos públicos prioritarios.			*

TABLA 2 – ESQUEMA GENERAL DEL SISTEMA





CAPITULO III - CAPTACION DE INICIATIVAS DE INVERSION.

La etapa de captación contribuye a lograr los siguientes objetivos:

- a. Viabilizar la participación de la comunidad
- b. Enriquecer el proceso de planificación con la intervención de los distintos sectores
- c. Captar las necesidades cuya solución es más valorada por la comunidad
- d. Comprometer a los distintos sectores de la comunidad en los proyectos públicos prioritarios
- e. Asignarle a las iniciativas de inversión carácter de proyectos

Las tareas que cubrirá esta etapa se pueden apreciar en la Tabla 3, al final del presente capítulo.

1. NORMAS METODOLOGICAS.

El proceso de captación de iniciativas de inversión comprende la incorporación de inquietudes e ideas, el análisis de las mismas, que concluye en la selección de aquellas que serán estudiadas o descartadas, y el traspaso de las que resulten seleccionadas a la etapa de formulación.

Las ideas no se generan solas. La incorporación de inquietudes debe ser abierta a todos los actores sociales y pautada a través de un procedimiento que la transforme en operativa.

Las normas generales para el desarrollo de las tareas de formulación son las siguientes:

- 1) Quien presenta la inquietud deberá completar un formulario (formulario I.1) con la siguiente información:
 - a) Cuál es el problema que se pretende solucionar con la iniciativa;
 - b) Cuáles son los objetivos que persigue;
 - c) Quiénes resultarían beneficiados;
 - d) Qué beneficios se espera que arroje;
 - e) Qué efectos sobre el medio ambiente puede ejercer;
 - f) Qué otras alternativas existen para solucionar el problema y lograr los objetivos planteados;
 - g) Qué posibilidades existen de que se planteen conflictos entre los distintos sectores involucrados;
 - h) Qué posibilidades de recupero presenta.

Estas preguntas apuntan a provocar, en quien promueve la iniciativa, un acto de reflexión acerca de la consistencia de la inquietud que se plantea, que en muchos casos puede llegar a concluir en un desistimiento.

- 2) El Organo Rector asesorará a quien presente la iniciativa en el llenado del formulario.
- 3) El Organo Rector, luego de revisar el formulario, clasificará el proyecto y realizará observaciones y recomendaciones, que serán volcadas en el mismo formulario, en relación a los siguientes puntos:
 - a) Identificación del problema;
 - b) Identificación de causas o factores del problema que el proyecto pretende resolver;
 - c) Delimitación geográfica y social del proyecto;
 - d) Existencia de información suficiente acerca de la situación actual y la población beneficiaria del proyecto;
 - e) Antecedentes vinculados al proyecto;
 - f) Cumplimiento de los criterios de priorización.
- 4) Completada la tarea anterior, el formulario será enviado al Gabinete. Aquí comenzará una instancia de análisis que deberá permitir decidir si la solución del problema que se plantea es prioritaria para el Municipio⁴.

Como consecuencia del análisis, al formulario inicial se le añadirá la siguiente información:

- a) El resultado de la decisión adoptada: aceptación o rechazo;
 - b) Qué área del Municipio estará a cargo de la operación.
- 5) Las Iniciativas seleccionadas serán categorizadas como tipos A y B. Las primeras revisten carácter de prioritario para el Municipio y son directamente estudiadas a nivel de factibilidad. Las segundas, referidas a la atención de necesidades insatisfechas, se estudian a nivel de perfil.
 - 6) Una vez que la idea resulte aprobada, la máxima autoridad de la repartición a cargo de la operación, establecerá la denominación del Proyecto y determinará quien será el Responsable de la Formulación. Ambos datos serán volcados en el formulario.
 - 7) El Organo Rector confeccionará los Términos de Referencia de los estudios necesarios para llevar la idea a nivel de factibilidad (si es de tipo A) o a nivel de perfil (si es de tipo B).

Los Términos de Referencia incluirán:

- a) Los objetivos del estudio;

⁴ Estas prioridades dependerán de las políticas de cada Municipio.

- b) Los resultados que se esperan alcanzar;
- c) Las actividades a desarrollar;
- d) La carga de trabajo: perfiles profesionales y carga horaria;
- e) Los informes: plazo de entrega y contenido;
- f) El Cronograma de avance de las actividades y de entrega de los informes, incluyendo el plazo de aprobación de éstos;
- g) El costo total de los estudios;
- h) El cronograma de pagos.

Los datos básicos de los Términos de Referencia serán volcados al formulario.

- 8) Al completarse cada parte el Organo Rector volcará los datos al Banco de Proyectos (Banco).
- 9) Cuando la Iniciativa sea registrada por primera vez en el Banco, se le asignará un código que permanecerá inalterable durante todo su ciclo de vida.

2. PROCEDIMIENTOS.

Recepción de Iniciativas

- 1) El área del Municipio donde se origina la necesidad de inversión, o el sector de la comunidad que presenta un requerimiento puntual (Proponente), completa el Formulario I.1 "Captación de Iniciativas" - Parte A; en el mismo se describe brevemente la iniciativa, se detallan los objetivos que persigue, los problemas que pretende solucionar, los beneficios esperados y las posibilidades de recupero. Para completar el Formulario, el Proponente es asesorado por el Organo Rector.
- 2) El Proponente presenta el Formulario I.1 al Organo Rector.
- 3) El Organo Rector controla el formulario (en el caso de detectar deficiencias le requiere al Proponente que lo corrija), lo recibe y lo carga al Banco de Proyectos

Revisión y tipificación de las Iniciativas

- 4) El Organo Rector completa el Formulario I.1- Parte B, donde determina si la iniciativa es clara, pudiendo realizar sugerencias y recomendaciones. Una vez completado el formulario lo carga al Banco y lo eleva al Gabinete.

Selección y clasificación de Iniciativas

- 5) El Gabinete recepciona el formulario. Analiza la iniciativa de inversión, y decide si resulta de interés para pasar a la etapa de formulación. Clasifica las iniciativas seleccionadas en dos categorías: A (de alta prioridad) y B (de baja prioridad).
- 6) El Gabinete completa el Formulario I.1- Parte C, en el cual comunica la decisión y, si fuera el caso, fundamenta las razones del rechazo. Una vez completado lo remite al Organo Rector. Este organismo lo carga en el Banco y, si la iniciativa fue aprobada, lo envía al Area Responsable de la Operación del Proyecto, que fuera designada por el Gabinete.
- 7) Para cada uno de los proyectos aprobados, la máxima autoridad del Area Responsable de la Operación del Proyecto designa al Responsable de la Formulación, completa el Formulario I.1- Parte D y lo devuelve al Organo Rector que lo incorpora al Banco de Proyectos.
- 8) Luego de incorporarlo prepara los Términos de Referencia, completa el Formulario I.1 parte E de la etapa de Perfil, si el proyecto ha sido categorizado como B, o de la etapa de factibilidad, si el proyecto hubiera sido categorizado como A, y lo carga al Banco de Proyecto.

3. FORMULARIOS.

FORMULARIO I.1 - CAPTACION DE INICIATIVAS.

Objetivos:

- a) Sistematizar y traducir en forma de proyecto, las iniciativas de inversión generadas en las diferentes áreas del municipio y sectores de la población.
- b) Provocar en quien promueve la iniciativa un acto de reflexión acerca de la consistencia de la inquietud que se plantea.
- c) Disponer de los elementos necesarios para decidir si la solución del problema que se plantea es prioritaria para el Municipio.
- d) Servir para cargar en el Banco los elementos estructurales de la iniciativa que se plantea.

Características generales: se completa un formulario por iniciativa de inversión presentada.

Responsable de completarlo: el formulario esta dividido en cinco partes y la responsabilidad de completar cada parte recae en:

Parte A: debe ser llenada por quien propone la iniciativa (proponente) con el asesoramiento del Organo Rector.

Parte B: debe ser llenada por el Organo Rector.

Parte C: debe ser llenada por el Gabinete.

Parte D: debe ser llenada por el Area a cuyo cargo estará la operación del proyecto.

Parte E: debe ser llenada por el Organo Rector.

Oportunidad del llenado: cada vez que se presenta una nueva iniciativa de inversión.

Oportunidad de la carga: al concluir el llenado de cada una de las partes.

Contenido:

Parte A: esta parte del formulario tiene como propósito introducir las iniciativas al Sistema y cubre seis temas principales:

1.-Código: es asignado automáticamente por el Banco.

2.-Fecha de presentación de la solicitud: fecha en la cual el formulario, una vez completado y controlado, es recepcionado por el Organo Rector.

3.-Datos del proponente: deberán volcarse los siguiente datos:

- a. Nombre y apellido de la persona física que firma la solicitud;
- b. Area de la Municipalidad a la que pertenece: Secretaría, Dirección, Sector;

- c. Denominación de la institución que representa;
- d. Tipo de institución: señalar si se trata de una organización vecinal, cámara empresaria, sociedad de fomento, club barrial, establecimiento educativo, etc.
- e. Domicilio: de la sede de la institución o de la persona física, si aquella careciera de sede;
- f. Teléfono: ídem;
- g. Fax: ídem.

4.-Caracterización de la iniciativa: deberá completarse la siguiente información:

- a. Denominación de la iniciativa: nombre asignado por el proponente. No debe confundirse con el nombre que luego recibirá el Proyecto si la iniciativa es aprobada (ver parte D).
- b. Descripción de la iniciativa: describir brevemente en qué consiste y cuáles son las características técnicas de las obras que involucra.

5.-Fundamentos de la iniciativa: se deberá volcar la siguiente información:

- a. Descripción del problema: se reseñará la naturaleza del problema que se pretende solucionar;
- b. Objetivos: se reseñarán los objetivos que se pretende alcanzar mediante la iniciativa;
- c. Población beneficiaria estimada: deberá volcarse la siguiente información:

Columna (a), se debe consignar el sector al cual va dirigida la iniciativa: vecinos de un barrio determinado, tránsito de una Avenida, etc.;

Columna (b), magnitud estimada de la población que compone el sector señalado en (a);

- d. Ubicación geográfica: se deberá localizar en el espacio el área donde se espera que la iniciativa genere beneficios directos,
- e. Beneficios esperados: se señalara la naturaleza de los beneficios que se esperan alcanzar.

6.-Identificación de alternativas: se deberá indicar si se han podido identificar otras alternativas de solución distintas a la descrita en 3.b.

7.-Magnitudes económicas, se deberá consignar:

- a. Costo inicial estimado de la iniciativa,
- b. Recupero de la inversión: se deberá señalar el procedimiento a través del cual se podría recuperar la inversión.

8.- Posibilidades de conflicto: se señalará si existe algún motivo por el cual pueda esperarse que la iniciativa vaya a ser rechazada por algún sector.

9.- Otras características relevantes a tener en cuenta no mencionadas anteriormente: Se detallarán aquellos aspectos del proyecto que se consideren de interés, y que no estén incluidos en otra parte del formulario.

Parte B: el objetivo básico de esta parte es aportar elementos de juicio para que el Gabinete pueda decidir sobre la conveniencia de aprobar la iniciativa.

1.- Tipificación del proyecto de acuerdo a las categorías especificadas.

2.- Opinión de los técnicos del Organo Rector sobre la información volcada en la parte A: el Organo Rector deberá emitir juicio sobre la consistencia de la información aportada por el Proponente en sustento de la iniciativa.

3.- Información adicional suministrada al Gabinete por el Organo Rector: el objetivo es brindarle al Gabinete elementos de análisis que le permitan fundamentar su decisión. Estos elementos asumirán la forma de puntaje asignado a distintos criterios de priorización de Iniciativas. Los criterios y la lógica de puntuación, se reseñan a continuación:

Fila (a): posibilidad de obtener financiamiento externo: cuanto mayor resulte esta posibilidad, mayor será el puntaje asignado a la iniciativa. En tal sentido deberá analizarse:

- a. Si existen posibilidades de que el sector privado contribuya a su financiamiento;
- b. Si la iniciativa se ajusta a las condiciones de elegibilidad de algún Programa que se encuentre operativo;
- c. Si es posible de recibir financiamiento a través de aportes o transferencias de la Provincia o la Nación.

Fila (b): posibilidad de recuperar la inversión: nuevamente cuanto mayor resulte esta posibilidad, mayor será el puntaje asignado a la iniciativa. En tal sentido deberá analizarse:

- a. Si los beneficiarios pueden ser inequívocamente identificados;
- b. Si la voluntad de pago y la capacidad contributiva de los beneficiarios es compatible con la tasa de recupero necesaria;
- c. Si es factible que se verifique una valorización comprobable de bienes inmuebles o terrenos libres de mejoras.

Fila (c): posibilidad de conflicto: en este caso cuando menor resulte esta posibilidad, mayor será el puntaje asignado a la iniciativa. En tal sentido deberá analizarse:

- a. Si existe más de un sector involucrado;
- b. Si los intereses de los distintos sectores involucrados pudieran ser contrapuestos;
- c. Si pueden esperarse de la iniciativa consecuencias negativas.

Fila (d): existencia de condicionamientos: cuanto menos condicionado se halle el proyecto, mayor será el puntaje a otorgar. Se deberá tener en cuenta:

- a. La necesidad de inversiones concurrentes para el aprovechamiento parcial o total de los beneficios;
- b. La necesidad de que se verifiquen cambios en el comportamiento de los potenciales beneficiarios.

Fila (e): impacto ambiental positivo: deberá analizarse si del Proyecto pueden esperarse impactos positivos, teniendo en cuenta la etapa de construcción y la etapa de operación.

Fila (f): impacto ambiental negativo: deberá analizarse si del Proyecto pueden esperarse impactos negativos, teniendo en cuenta la etapa de construcción y la etapa de operación. Cuanto menor sea el impacto ambiental negativo del proyecto, mayor será el puntaje a otorgar.

Fila (g): plazo de ejecución: cuanto menor sea el plazo de ejecución del proyecto, mayor será el puntaje asignado.

Fila (h): magnitud de la inversión: cuanto menor sea la inversión requerida por el proyecto, mayor será el puntaje a otorgar.

Fila (i): existencia de alternativas: se analizará la existencia de soluciones alternativas para el problema que se pretende resolver a través del proyecto.

Fila (j): Cumplimiento de objetivos políticos: deberá analizarse en qué medida el proyecto contribuye al logro de los objetivos políticos del Municipio.

Cada municipio deberá asignar un factor de ponderación a los diferentes criterios de priorización, de acuerdo a la valoración que se le de a cada uno de ellos. Cada factor de ponderación deberá ser positivo, y su suma deberá ser igual a 1 (uno). El puntaje máximo que podrá asumir un proyecto será 10, y el mínimo -10.

Parte C: el objetivo de esta parte es que el Gabinete informe su decisión y establezca el área sobre la cual recaerá la responsabilidad de operar el Proyecto:

1.- Decisión del traspaso de la iniciativa a la etapa de formulación o su abandono, categorización de las iniciativas seleccionadas o justificación del rechazo.

Las iniciativas seleccionadas serán categorizadas como A o B, siendo A aquellas iniciativas consideradas prioritarias para el municipio.

2.- Determinación del/las área/s del municipio a cuyo cargo estará la operación del proyecto.

3.- Fecha de salida del Gabinete.

Parte D: el objetivo es que el Area Responsable de Operación comunique quien será el técnico que asumirá el rol de Responsable de la formulación y establezca el nombre del Proyecto:

1. Determinación del Responsable de la Formulación del Proyecto: deberán consignarse los siguientes datos:

- a. nombre y apellido;

- b. repartición a la que pertenece;
- c. cargo que detenta;
- d. nro. de oficina;
- e. nro. de teléfono.

2. Denominación del Proyecto: deberá hacer referencia al tipo de obra y a la localización.

Parte E: resumen de los datos básicos de los términos de referencia para la contratación de estudios de perfil o factibilidad. La información necesaria para llenar este formulario se extrae de los Términos de Referencia⁵. El objetivo es cargar al Sistema los datos básicos para:

- a) Permitir llevar a cabo la priorización y selección de los proyectos en su competencia, para obtener los recursos requeridos para ejecutar los estudios de perfil o factibilidad.
- b) Permitir confeccionar el Plan de Preinversión (formulario I.2)

Los datos requeridos para tal fin son:

1.-El plazo de los estudios: expresado en meses.

2.-Los recursos humanos requeridos: deberá volcarse la siguiente información:

Columna (a): se deberán enumerar los perfiles profesionales requeridos para llevar a cabo los estudios: ingeniero, economista, abogado, etc;

Columna (b): se deberán volcar los años de experiencia profesional que, como mínimo, deberán tener los profesionales;

Columna (c): se deberá consignar la carga horaria por profesional y por mes;

Columna (d): se deberá consignar el costo de la hora-hombre, por tipo de profesional (perfil y años de experiencia), tanto si se trata de personal de la Municipalidad como de consultores externos (rm: recursos municipales, ce: consultora externa);

3.-Programa de entrega de informes y cronograma de pagos: deberá volcarse la siguiente información:

Columna (a): se deberá volcar la fecha prevista para la entrega de los informes;

Columna (b): se deberá volcar el porcentaje del costo total de los honorarios que deberá abonarse con la aprobación de cada informe;

4.-Otras erogaciones vinculadas a la realización de los estudios: se volcarán las previsiones respecto de otros costos que puedan producirse a consecuencia de los estudios.

⁵ La posible contratación de los servicios de consultoría para la realización de los estudios se lleva a cabo a partir de este formulario. La guía para elaborar los Términos de Referencia no forma parte de este informe.

FORMULARIO I.1 - CAPTACION DE INICIATIVAS

PARTE A

(A ser llenado por el Proponente)

1. Código.....

2. Fecha...../...../.....

3. Datos del Proponente

3.a Nombre y Apellido.....

3.b Area de la Municipalidad a la que pertenece

En caso de representar a una Institución ajena a la Municipalidad señale los siguientes aspectos:

3.c Denominación de la Institución que representa.....

3.d Tipo de Institución

3.e Domicilio.....

3.f Tel.3.g Fax.....

4. Caracterización de la iniciativa

4.a. Denominación:

.....

4.b. Descripción:

.....

.....

.....

5. Fundamentos de la iniciativa

5.a. Descripción del problema (breve caracterización del problema que se pretende solucionar)

.....

.....

.....

5.b. Objetivos (reseñe los objetivos de la iniciativa)

.....

.....

.....

5.c. Población beneficiaria estimada:

SECTOR (a)	CANTIDAD (b)

5.d. Ubicación geográfica (defina la zona que resultará beneficiada)

.....

.....

.....

5.e. Beneficios esperados:

.....

.....

.....

6. Identificación de alternativas

Mencione otras alternativas posibles de solución para el problema señalado

.....

.....

7. Magnitudes económicas

7.a. ¿Conoce Ud. cuál es el costo de inversión del proyecto?

SI \$

NO

7.b. ¿De qué manera podría recuperarse la inversión?

.....

.....

.....

8. Posibilidades de conflicto

¿Alguien puede oponerse al proyecto? ¿Quién y por qué razón?

SI NO

.....

.....

9. Otras características relevantes a tener en cuenta no mencionadas anteriormente

.....

.....

Firma del Proponente

PARTE B

(A ser llenado por el Organo Rector)

1. Tipificación del proyecto

Creación

Ampliación

Mejoras

Reposición

2. Opinión técnica del Organo Rector sobre los fundamentos de la iniciativa

2.a. ¿Se ha identificado con claridad el problema que da origen a la iniciativa?

SI NO

2.b. ¿La iniciativa se ha delimitado geográficamente?

SI NO

2.c. ¿Se han identificado causas o factores explicativos del problema que la iniciativa pretende resolver?

SI NO

2.d. Objetivos de la iniciativa. ¿Se han establecido los objetivos de la iniciativa con claridad suficiente?

SI NO

2.e. Caracterización de la población ¿Existe información suficiente acerca de la población beneficiaria de la iniciativa?

SI NO

2.f. ¿Se han definido los beneficios esperados?

SI NO

PARTE C

(A ser llenado por el Gabinete)

1. En base al análisis de la iniciativa, y considerando los objetivos del municipio se decide:

Aceptar la iniciativa

Rechazar la iniciativa

El proyecto a estudiar tendrá la siguiente prioridad:

A

B

Breves razones del rechazo:

.....
.....
.....
.....

2. Area a cuyo cargo estará la operación del proyecto:

.....

3. Fecha de salida del Gabinete...../...../.....

Firma

Firma

Firma

Firma

PARTE D

(A ser llenado por el Area a cuyo cargo estará la operación del proyecto)

1. Persona responsable de la formulación del Proyecto:

- a. Nombre y apellido:
- b. Repartición a la que pertenece:
- c. Cargo que detenta:
- d. Nro. de oficina:
- e. Nro. de teléfono:

2. Denominación del Proyecto:

.....

.....

Firma Responsable Area

PARTE E

(A ser llenado por el Organo Rector)

Resumen de los datos básicos de los términos de referencia para la contratación de estudios de formulación

1. Plazo del estudio en meses.....

2. Recursos humanos requeridos

PERFILES PROFESIONALES REQUERIDOS (a)	AÑOS DE EXPERIENCIA REQUERIDOS (b)	CARGA HORARIA (c)						VALOR HORARIO (d)	
		1	2	3	4	5	6	rm	ce

rm: recursos municipales
ce: consultora externa

3. Programa de entrega de informes y Calendario de pagos

Informe Nro.	FECHA DE ENTREGA DE INFORMES Días desde el inicio (a)	CRONOGRAMA DE PAGOS en % sobre el total (b)
1		
2		
3		
Total		

4. Otras erogaciones requeridas por el proyecto

MES	EROGACION
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Firma Responsable Area

TABLA 3

FLUJOGRAMA
NIVEL: CAPTACION

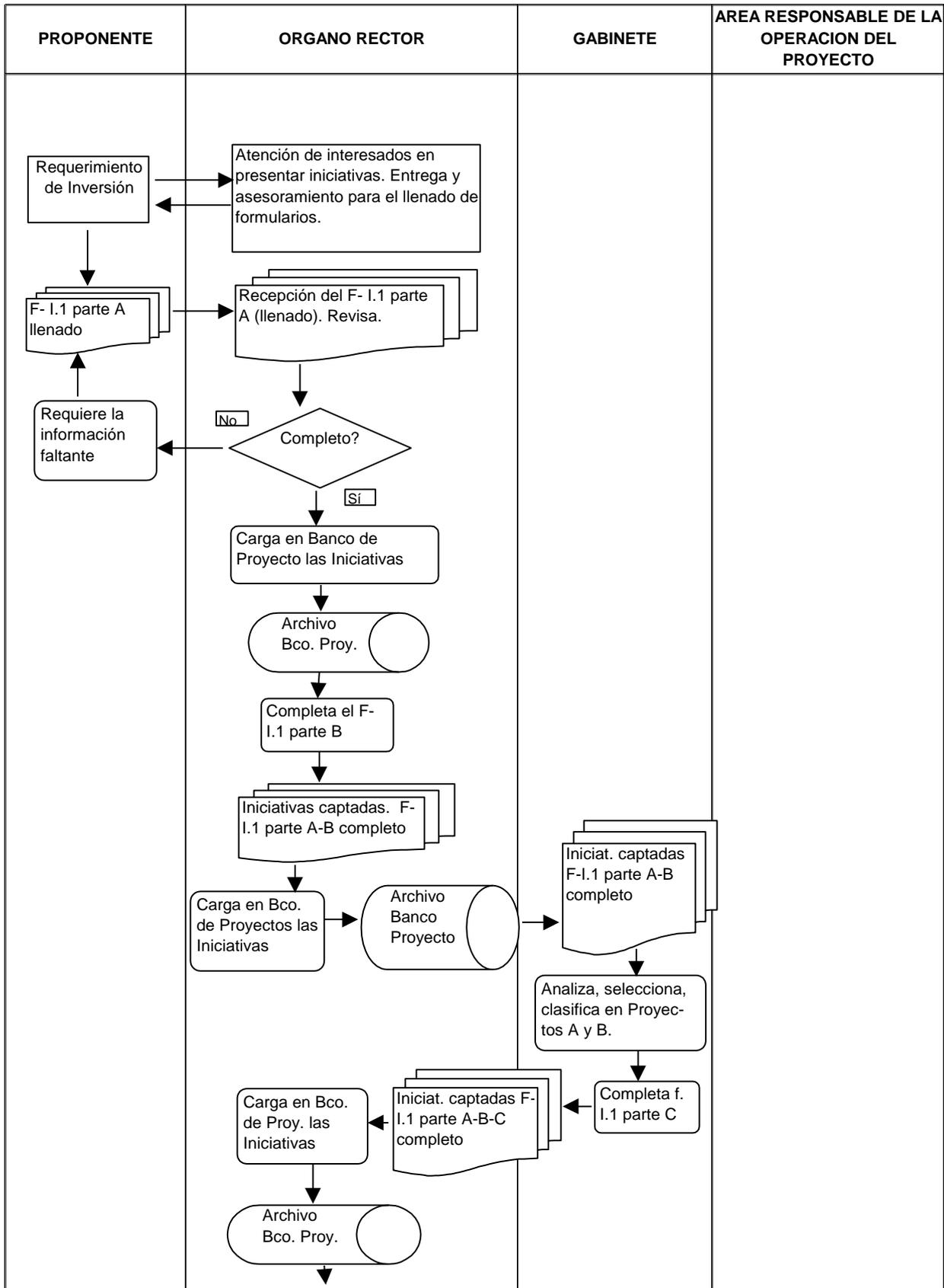
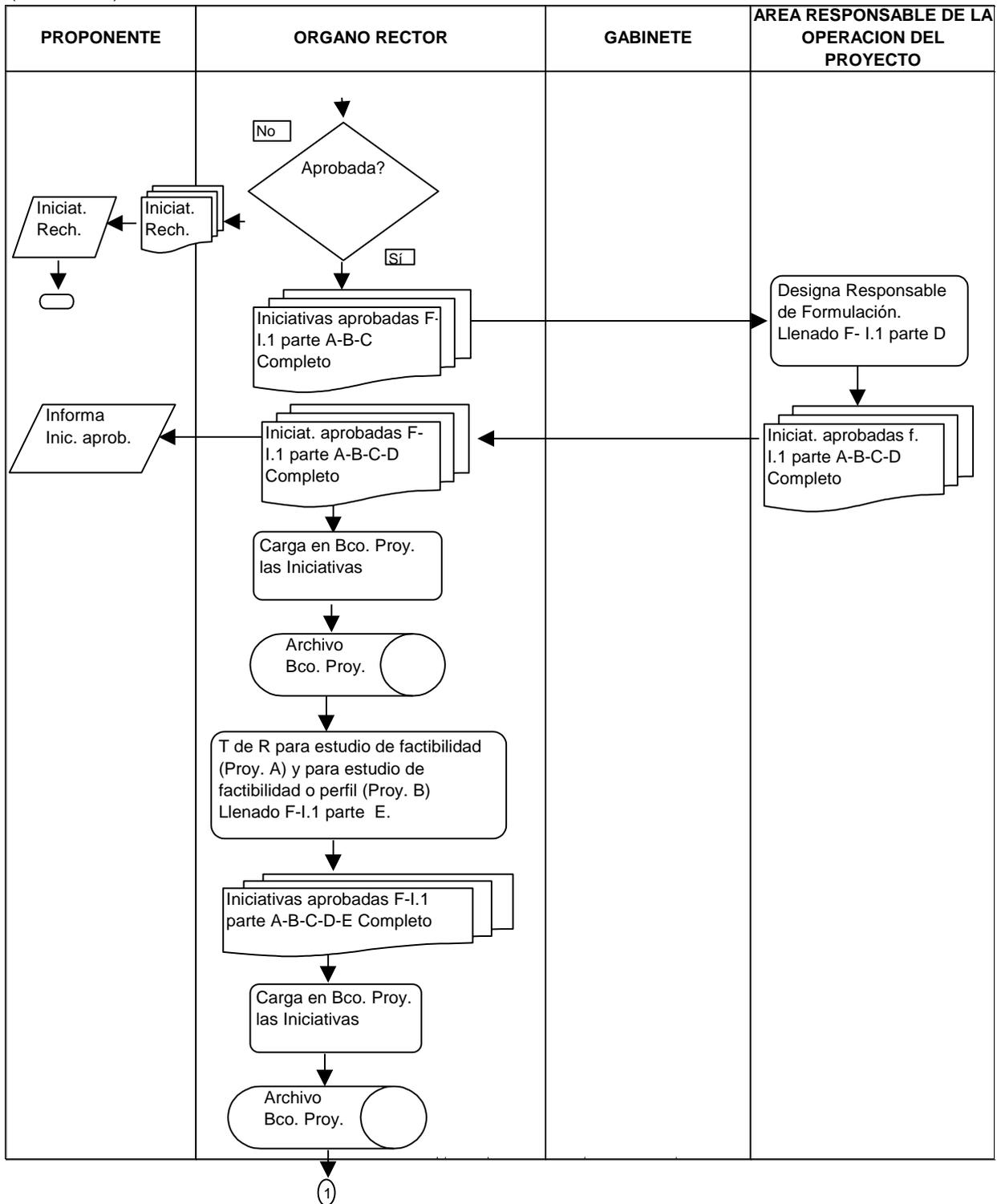


TABLA 3

FLUJOGRAMA
 NIVEL: CAPTACION
 (continuación)



CAPITULO IV - FORMULACION DE PROYECTOS Y PLANIFICACION DE LOS GASTOS DE PREINVERSION

La etapa de formulación contribuye a lograr los siguientes objetivos:

1. Que todas las inversiones que se lleven a cabo se basen en un proyecto debidamente estudiado y evaluado.
2. Optimizar el gasto de preinversión estudiando los mejores proyectos.
3. Que todas las evaluaciones respondan a metodologías homogéneas.
4. Disponer de un conjunto de proyectos en condiciones de ser ejecutados.

Las tareas que cubrirá esta etapa se pueden apreciar en la Tabla 4, al final del presente capítulo.

1. NORMAS METODOLOGICAS.

La formulación comprende la transformación de una iniciativa de inversión en un proyecto en condiciones de ser seleccionado para su ejecución. Este proceso se desarrolla a través de un conjunto secuenciado de tareas, incluyendo instancias de toma de decisión, que deben ser programadas, ejecutadas y controladas por la organización municipal y que implican la aplicación de recursos. Estos recursos forman parte del gasto en preinversión y deben ser contemplados por el Presupuesto Municipal.

El resultado de la etapa de formulación es un conjunto de proyectos, disponibles en el Banco de Proyectos, que se hallan en condiciones de ser incluidos en el Programa Plurianual de Inversión.

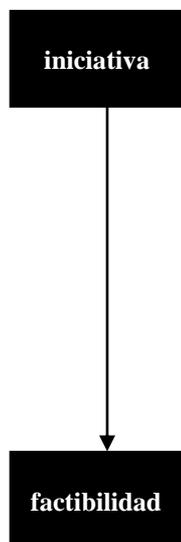
La formulación es una etapa en la cual las tareas que se realizan se relacionan con la selección, la programación, la contratación, la supervisión y la realización de estudios.

Las normas generales para el desarrollo de las tareas de formulación son las siguientes:

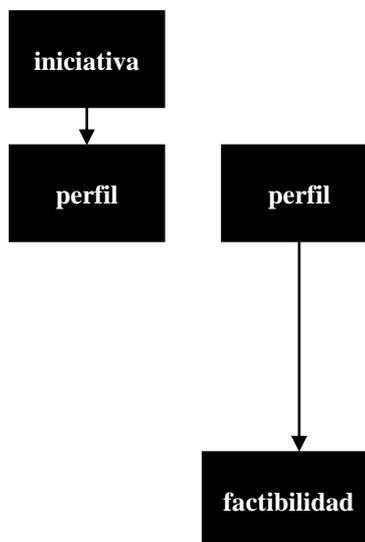
Secuenciación de los estudios

- 1) Los estudios de formulación reconocerán dos niveles de profundización:
 - a) Perfil;
 - b) Factibilidad.
- 2) No se realizarán inversiones de proyectos que no hayan sido estudiados a nivel de factibilidad.
- 3) No necesariamente el Proyecto deberá atravesar las dos etapas:
 - a) habrá Proyectos que pasarán de Iniciativa a Perfil;
 - b) habrá Proyectos que podrán pasar de Iniciativa a Factibilidad.
- 4) Los estudios que se realizan en la etapa de formulación son los siguientes:

Proyectos tipo A



Proyectos tipo B



- 5) Las partes que comprenderá cada estudio, y el alcance de cada parte según el nivel de profundización (perfil o factibilidad), se ajustarán a lo que establezcan las Guías Metodológicas para la Formulación de Proyectos.
- 6) Al culminar un estudio, se dispondrá de un documento y de un formulario que deberá ser volcado al Banco de Proyectos.

Las normas particulares, conforme al tipo de proyecto, A o B, se exponen a continuación:

Proyectos tipo A

- 7) Todos los proyectos tipo A, en la medida que esto sea posible, se estudiarán en forma inmediata y serán formulados a nivel de Factibilidad. La capacidad de formulación dependerá de: a) los recursos humanos de la estructura, y b) de los fondos presupuestarios disponibles para la contratación de consultoría externa.

Proyectos tipo B

- 8) Siempre y cuando la capacidad de formulación no se agote con proyectos del tipo A se llevarán a cabo estudios de proyectos del tipo B.
- 9) Los proyectos tipo B serán formulados a nivel de Perfil. Una vez alcanzado el nivel de perfil, deberá decidirse:
 - a) si el proyecto está en condiciones de ser estudiado a nivel de factibilidad;
 - b) si el proyecto ha sido descartado por no ser viable.
- 10) Si se decide por la opción (a) se confeccionarán los Términos de Referencia.

Priorización, selección y programación

- 11) Al inicio de cada trimestre calendario, en el sector de formulación, se contará con un stock de proyectos que se hallarán esperando para iniciar los estudios.
- 12) Se asume que las posibilidades de realizar estudios de preinversión serán limitadas, es decir, que existirán más proyectos para ser estudiados que los que podrán ser financiados. Esto implica que la asignación de fondos de preinversión deberá ser optimizada.
- 13) Una vez priorizados los estudios de proyectos⁶, y en función de: a) la disponibilidad de fondos para preinversión y b) la disponibilidad de financiamiento externo para efectuar estudios de preinversión, se seleccionarán los estudios a llevar a cabo en el período.
- 14) Una vez decididos los estudios que serán llevados a cabo durante el período trimestral se programarán las tareas de formulación (es decir se confeccionará el Programa de Preinversión Trimestral), atendiendo a que el monto total anual destinado a preinversión no supere el monto fijado en el presupuesto.
- 15) Una vez confeccionado el Programa de Preinversión Trimestral y aprobado en coordinación con la Oficina de Presupuesto, en base al cronograma de pagos previsto en los términos de referencia de cada estudio, se confeccionará el presupuesto ajustado de gastos de preinversión del trimestre⁷.

Ejecución de los estudios

- 16) En el Programa de Preinversión se establecerá cuáles de los estudios a realizar en el período serán llevados a cabo internamente, y cuáles otros mediante la contratación de consultoría externa.
- 17) La ejecución de los estudios llevados a cabo internamente estará a cargo del Responsable de la Formulación.

Contratación de consultoría externa

- 18) Para los estudios que se contraten externamente deberán ejecutarse las siguientes tareas:
 - a) selección de las consultoras o de los consultores individuales del Registro⁸ que integrarán la lista corta;
 - b) concurso;
 - c) contratación de los estudios de consultoría;
 - d) seguimiento y supervisión de la ejecución de los estudios;
 - e) aprobación final de los estudios.

⁶ Conforme a los criterios establecidos en el punto 3 del Formulario I.1 Parte B.

⁷ Los períodos trimestrales corresponden a los trimestres del año calendario.

⁸ Este Registro de Consultores será administrado por la Oficina de contrataciones.

- 19) La supervisión, revisión y aprobación de los estudios ejecutados por terceros será co-responsabilidad del Responsable de la Formulación y del Organo del Rector.

En el apéndice 1 se incluyen un conjunto de normas complementarias para realizar los estudios de formulación.

2. PROCEDIMIENTOS.

Confección del Programa de Preinversión Trimestral

- 1) El Organo Rector toma del Banco los proyectos A y en base a:
- a) los recursos humanos disponibles para realizar estudios internamente (descontados los requeridos para los estudios iniciados en períodos anteriores y cuya ejecución continúa en el presente);
 - b) los recursos presupuestarios propios para preinversión (descontados los requeridos para los estudios iniciados en períodos anteriores y cuya ejecución continúa en el presente y los requeridos para amortizar préstamos contraídos para ejecutar estudios en períodos anteriores);
 - c) las líneas de crédito disponibles para financiar estudios.

Decide qué proyectos A⁹ van a ser estudiados en el período y qué recursos (humanos y financieros) serán utilizados para llevarlos a cabo.

- 2) El Organo Rector toma del Banco de Proyectos todos los proyectos B cuyos estudios pueden llevarse a cabo en el siguiente período, lo cual incluye:
- a) Proyectos B a nivel de Iniciativa;
 - b) Proyectos B a nivel de Perfil.
- 3) Prioriza los proyectos B, conforme a los criterios establecidos en el punto 3 del formulario I.1. Parte B. En el caso de necesitar proyectos para ser ejecutados, da preferencia a los proyectos que estén a nivel de perfil.
- 4) A partir de los recursos restantes (es decir descontados los requeridos para los proyectos que se encuentran en ejecución y para los proyectos tipo A), selecciona los proyectos B que van a ser estudiados en el período y determina qué recursos serán aplicados a tal fin.
- 5) El Responsable de la Formulación de cada uno de los proyectos que van a ser estudiados en el trimestre completa el Formulario I.2, que muestra el plan para llevar a cabo cada estudio, y lo envía al Organo Rector.
- 6) El Organo Rector carga los formularios I.2 al Banco de Proyectos, completa el formulario I.3, que muestra el resumen de los recursos humanos y financieros a aplicar a los estudios de preinversión durante el trimestre, y lo carga en el Banco de Proyectos.

⁹ Conforme a los criterios establecidos en el punto 3 del formulario I.1 Parte B.

Licitación y contratación de Consultoría externa

- 7) Para los estudios que se haya decidido realizar mediante consultoría externa, el responsable de la formulación selecciona del Registro las consultoras o consultores que integrarán la lista corta.
- 8) El Organo Rector revisa y aprueba el listado.
- 9) El responsable cursa invitación a las consultoras o consultores seleccionados a presentar antecedentes y metodología.
- 10) El responsable precalifica a los proponentes, para lo cual utiliza la metodología correspondiente.
- 11) El Organo Rector revisa y aprueba la precalificación.
- 12) El responsable confecciona el contrato en base a los Términos de Referencia (T de R).
- 13) El Organo Rector revisa y aprueba el Contrato.
- 14) El responsable gestiona la firma del Contrato.

Ejecución de los estudios efectuados internamente

- 15) El responsable de la formulación asume el rol de ejecutor del estudio y, con ajuste a lo establecido en los T de R y con la asistencia permanente del Organo Rector, comienza el desarrollo de los estudios.
- 16) El Organo Rector controla periódicamente el avance del estudio.
- 17) Al fin de cada trimestre, el Organo Rector completa el formulario I.4 de seguimiento, y lo vuelca al Banco de Proyectos.
- 18) El Organo Rector revisa, observa y aprueba los Informes.
- 19) Junto a la aprobación del Informe Final, según se trate de estudios de perfil o de factibilidad, el Responsable de la Formulación completa el formulario I.5 o I.6 con el resultado del estudio, y lo envía al Organo Rector.
- 20) El Organo Rector revisa el formulario I.5 o I.6 y lo carga al Banco de Proyectos.
- 21) El Organo Rector completa el formulario I.7, con la evaluación del desempeño, y lo carga al Banco de Proyectos.

Supervisión de los estudios efectuados mediante consultoría externa

- 22) Con el comienzo de los estudios, el Responsable de la Formulación asume el rol de Supervisor del Area y, junto con el Organo Rector, mantiene reuniones periódicas con los consultores, en las cuales controla el avance de los estudios.
- 23) Al fin de cada trimestre, el Organo Rector, con la ayuda del supervisor de Area, completa el Formulario I.4 de seguimiento y lo vuelca al Banco de Proyectos.

- 24) El Organo Rector, con la ayuda del Supervisor de Area, revisa, observa y aprueba los Informes.
- 25) Junto a la aprobación de Informe Final, el Supervisor de Area, completa el Formulario I.5 o I.6, y lo envía al Organo Rector.
- 26) El Organo Rector revisa el formulario I.5 o I.6, y lo carga al Banco de Proyectos.
- 27) El Organo Rector completa el formulario I.7, con la evaluación del desempeño, y lo carga al Banco de Proyectos.

Presupuesto de gastos de preinversión

- 28) Anualmente las diferentes Secretarías estiman los gastos de preinversión del año siguiente, completan el formulario C.1 y lo envían al Organo Rector.
- 29) El Organo Rector constata que las diferentes áreas del Municipio cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas de preinversión y remite los formularios C.1 a la Oficina de Presupuesto, junto con el Programa Plurianual de Inversión y los formularios C2 (ver capítulo 5: Selección de los Proyectos).

3. FORMULARIOS.

FORMULARIO I.2 - PROGRAMA DE PREINVERSION TRIMESTRAL

Objetivos: el formulario persigue los siguientes objetivos:

- a) **generales:** programar la ejecución de los estudios de preinversión a realizar en el trimestre, los recursos a afectar, identificar a los responsables de la formulación y supervisar el cronograma de entrega de informes;
- b) **de seguimiento:** cargar al banco los datos necesarios para efectuar el seguimiento;
- c) **de evaluación de la gestión:** cargar al Banco los datos necesarios para la evaluación de la gestión:

Características generales: se completa un formulario por Proyecto, incluyendo aquellos cuyos estudios comenzaron en períodos anteriores.

Responsable de completarlo: Responsable de la formulación.

Oportunidad del llenado: al aprobarse el Programa de Preinversión Trimestral.

Oportunidad de la carga: ídem.

Contenido: incluye 6 partes:

1.-Período trimestral: es el trimestre del año al que corresponden los estudios.

2.-Datos identificatorios del Proyecto:

- a) Código de proyecto: se corresponde con la del Formulario I.1.
- b) Nombre del proyecto: se corresponde con la del Formulario I.1. Lo carga automáticamente el Banco.
- c) Nivel a alcanzar por el proyecto al finalizar el estudio: podrá ser perfil o factibilidad.

3.-Fecha de inicio de los estudios: es la fecha prevista en que comienzan los estudios.

4.-Personal interviniente y función, y programación de la afectación de recursos:

- a) Nombre y apellido: en el caso de que los estudios sean realizados internamente, se consignará el nombre y apellido del responsable de la formulación y del co-formulador, si interviniera más de un área. De la misma forma, si los estudios se efectúan externamente, se completarán los datos del supervisor y, si correspondiera, del cosupervisor.

Las funciones varían de acuerdo a como sea la modalidad de ejecución de los estudios:

Modalidad de ejecución	Formulador	Co-Formulador	Supervisor del Area a cargo de la operación	Supervisión general
Si es ejecutado internamente:	Responsable de la formulación (1)	Co-responsable de la formulación (2)	NO	Organo Rector
Si es ejecutado mediante consultoría externa:	Externo	NO	Supervisor de la formulación (1)	Organo Rector
			Cosupervisor de la formulación (2)	

(1) Designado por el área a cargo de la operación

(2) Si la operación afectara a más de un área

b) Afectación horaria: la carga horaria se vuelca en la columna (a), si los estudios son ejecutados internamente, o en la (b), si se realizan por consultores o consultora externa.

5.-Cronograma de entrega de informes y de pagos: deberá volcarse la siguiente información:

Columna (a), se debe volcar la fecha prevista para la entrega de los informes; (se corresponde con el Formulario I1 o I5).

Columna (b), la fecha de pago que se corresponde con cada informe;

Columna (c), el importe a pagar por la entrega de cada informe.

6.- Resumen de erogaciones (en pesos): deberá volcarse la siguiente información:

Columna (a), se debe registrar el importe de los honorarios previstos para cada mes;

Columna (b), otros costos vinculados a la realización de los estudios;

Columna (c), se totalizarán las erogaciones registradas en las columnas (a) y (b).

FORMULARIO I.2 - PROGRAMA DE PREINVERSION TRIMESTRAL

1) Período trimestral:

2) Datos del Proyecto

a) Código de proyecto:
b) Nombre del Proyecto:
c) Nivel a alcanzar por el proyecto:

3) Fecha de inicio de los estudios:

4) Personal interviniente, función y afectación horaria

a) Nombre y apellido

Responsable:
Coreponsable:
Supervisor:
Corupervisor:
Supervisor general

b) Afectación horaria, expresada en Hs. / hombre

Mes	Modo de ejecución de los estudios					
	a) Internamente			b) Externamente		
	Responsable	Corresponsable	Supervisor general	Supervisor	Co - supervisor	Supervisor general
anterior						
1						
2						
3						
futuros						

5) Cronograma de entrega de informes y de pagos

Informe	a) Fecha de entrega	b) Fecha de pago	c) Monto a pagar (\$)
1º			
2º			
3º			
4º			
final			

6) Resumen de erogaciones

En \$

Mes	Tipo de erogación		
	a) Honorarios	b) Otros	c) Total
anterior			
1			
2			
3			
futuros			
total			

Firma responsable Organo Rector

FORMULARIO I.3 - CUADRO RESUMEN DEL MOVIMIENTO DE FONDOS Y DE APLICACION DE RECURSOS HUMANOS TRIMESTRAL PARA PREINVERSION.

Objetivo: programar los requerimientos mensuales de fondos y recursos humanos para preinversión del período y controlar que dichos requerimientos estén de acuerdo con la capacidad disponible.

Responsable de completarlo: Organo Rector.

Oportunidad del llenado: al aprobarse el Programa de Preinversión Trimestral.

Oportunidad de la carga: ídem.

Contenido: incluye 3 partes:

1.-Período trimestral: se debe consignar el trimestre del año al que corresponden los datos (se corresponde con el Formulario I.2).

2.-Movimiento de fondos y aplicación de recursos humanos: deberá volcarse la siguiente información:

Columna (a): datos identificatorios de los proyectos:

- Código de proyecto: se corresponde con la del Formulario I.1.
- Nivel a alcanzar por el proyecto al finalizar el estudio: podrá ser perfil o factibilidad, se corresponde con el del Formulario I.2.

Columna (b): se consignarán, mes a mes, los importes en pesos del total de erogaciones para preinversión por proyecto y estudio (en correspondencia con el Formulario I2) y total;

Columna (c): se deben informar la aplicación de recursos humanos para preinversión por proyecto y estudio (en correspondencia con el Formulario I2) y total;

FORMULARIO I.3 - CUADRO RESUMEN DE MOVIMIENTO DE FONDOS Y DE APLICACION DE RECURSOS HUMANOS PARA PREINVERSION

1) Período trimestral:

2) Movimiento de fondos y aplicación de recursos humanos

DESTINO (a)		Erogaciones por pago de honorarios a terceros y otros gastos (en \$) (b)				Recursos humanos propios (Hs./hombre) (c)			
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total
Estudios a efectuar en el período	Código de proyecto:								
	Nivel a alcanzar por el proyecto:								
	Código de proyecto:								
	Nivel a alcanzar por el proyecto:								
	Código de proyecto:								
	Nivel a alcanzar por el proyecto:								
	Código de proyecto:								
Nivel a alcanzar por el proyecto:									
	Total								

Firma responsable Organo Rector

FORMULARIO I.4 - SEGUIMIENTO TRIMESTRAL DE LA EJECUCION DE LOS ESTUDIOS POR PROYECTO.

Objetivos: el formulario persigue los siguientes objetivos:

- a) **generales:** recopilar la información necesaria para controlar la ejecución de las tareas y detectar desvíos;
- b) **de seguimiento:** cargar al Banco los datos necesarios para confeccionar el Informe de Seguimiento;
- c) **de evaluación de la gestión:** cargar al Banco los datos necesarios para la evaluación de la gestión.

Responsable de completarlo: Organismo Rector.

Oportunidad del llenado: al fin de cada trimestre.

Oportunidad de la carga: ídem.

Contenido: incluye 7 partes:

1.-Período trimestral: trimestre del año al que corresponde la información (se corresponde con el Formulario I.2);

2.-Datos identificatorios del Proyecto:

- a. Código de proyecto: se corresponde con el del Formulario I.1.
- b. Nombre del proyecto: se corresponde con el del Formulario I.1, lo carga automáticamente el Banco.
- c. Nivel a alcanzar por el proyecto al finalizar el estudio: podrá ser perfil o factibilidad.

3.-Fecha de inicio de los estudios:

- a. Previsión original: la que se previó en el Formulario I.2;
- b. Efectiva: fecha real de inicio de los estudios;
- c. Previsión corregida: si no se efectivizó en el trimestre;
- d. Causa del desvío.

4.-Fecha de entrega:

- a. Previsión original: la que se previó en el formulario I.2, o la corregida en base a la fecha efectiva de inicio de los estudios;
- b. Efectiva: fecha real de entrega;
- c. Previsión corregida: si no se efectivizó en el trimestre;
- d. Causa del desvío.

5.-Fecha de pago:

- a. Previsión original: la que se previó en el formulario I.2;

- b. Efectiva: fecha real de pago;
- c. Previsión corregida: si no se efectivizó en el trimestre;
- d. Causa del desvío.

6.-Montos pagados en el trimestre: deberá volcarse la siguiente información:

Columna (a): previsión original (la que se previó en I.2);
Columna (b): efectiva (monto efectivamente pagado);
Columna (c): causa de los desvíos.

7.-Recursos humanos afectados en el mes: deberá volcarse la siguiente información:

Columna (a): previsión original (la que se previó en I.2);
Columna (b): efectiva (horas/hombre efectivamente utilizadas);
Columna (c): causa del desvío.

FORMULARIO I.4 - SEGUIMIENTO TRIMESTRAL DE LA EJECUCION DE LOS ESTUDIOS POR PROYECTO

1) Período trimestral:

2) Datos del Proyecto

a) Código de proyecto:
b) Nombre del Proyecto:
c) Nivel a alcanzar por el proyecto:

	1º Informe	2º Informe	3º Informe	4º Informe	Informe final
3) Fecha de inicio de los estudios					
a) Previsión Original					
b) Efectiva					
c) Previsión corregida					
d) Causa del desvío					
4) Fecha de entrega					
a) Previsión Original					
b) Efectiva					
c) Previsión corregida					
d) Causa del desvío					
5) Fecha de pago					
a) Previsión Original					
b) Efectiva					
c) Previsión corregida					
d) Causa del desvío					

6) Montos pagados en el trimestre

En \$

Mes	Previsión original (a)	Efectiva (b)	Causa del desvío (c)
1			
2			
3			
Total			

7) Recursos humanos afectados en el trimestre

Horas/Hombre

Mes	Previsión original (a)	Efectiva (b)	Causa del desvío (c)
1			
2			
3			
Total			

Firma responsable Organo Rector

FORMULARIO I.5 - PERFIL.

Objetivos: el formulario persigue dos objetivos:

- 1.- registrar en el Sistema los datos estructurales del Proyecto al alcanzar el nivel de Perfil y los resultados del análisis que sustentan la toma de decisión adoptada (abandonar o seguir a factibilidad);
- 2.- para los proyectos aprobados, registrar la información de los términos de referencia y los indicadores de rentabilidad, para poder priorizar y seleccionar los proyectos que serán incorporados al Plan de Preinversión.

Responsable del llenado: el formulario es llenado por el Responsable de la formulación, a partir de los datos que se encuentran en el Informe Final de Perfil (Documento de Proyecto).

Oportunidad del llenado: al aprobarse el Informe Final del estudio de Perfil.

Oportunidad de la carga: el Organo Rector recibe el formulario completado por el Responsable del Proyecto, lo revisa y lo carga en el Sistema.

Contenido: incluye 6 partes:

1.- Datos identificatorios del Proyecto y del personal interviniente:

- a. Código de proyecto: se corresponde con el del formulario I.1.
- b. Nombre del proyecto: se corresponde con el del formulario I.1, lo carga automáticamente el Sistema.
- c. Nombre Responsable Formulación: se corresponde con el del formulario I.1, lo carga automáticamente el Sistema.
- d. Area que será responsable de la operación: se corresponde con el del formulario I.1, lo carga automáticamente el sistema.

2.- Estudios disponibles: para todos los estudios que constituyan antecedentes del Proyecto se deberá señalar el nombre y la oficina de la municipalidad donde se encuentra archivado.

3.- Datos básicos del Proyecto: el objetivo es cargar en el Sistema los elementos estructurales del Proyecto. La información a cargar incluye:

- a. Síntesis del encuadre conceptual y marco de referencia urbano y sectorial: se volcará la siguiente información:
 1. Caracterización del problema;
 2. Contribución del Proyecto a la solución del problema;
 3. Descripción de los objetivos;
 4. Naturaleza de los beneficios;
 5. Caracterización de la población beneficiaria;
 6. Caracterización del área de influencia;
 7. Vinculación del Proyecto con Programas o Planes.

b. Síntesis del análisis de alternativas:

b.1. Si se analizaron alternativas deberá volcarse la siguiente información:

Columna (a): se deberán enumerar y describir las alternativas estudiadas;

Columna (b): se deberá volcar la suma total de la inversión inicial requerida por cada alternativa;

Columna (c): valor actual neto (VAN) de las distintas alternativas estudiadas;

Columna (d): la tasa interna de retorno (TIR) de las distintas alternativas estudiadas;

Columna (e): impacto ambiental esperable de las soluciones alternativas.

b.2. Alternativa seleccionada: se señalará la alternativa seleccionada y se mencionará el criterio de selección.

c. Síntesis del análisis del dimensionamiento: conforme a la naturaleza del Proyecto. Se volcará, en forma de tabla, la proyección de la oferta, con y sin proyecto, y la demanda durante el período de análisis.

d. Identificación de la o las posibles fuentes de financiamiento: se reseñará la posible intervención de préstamos o transferencias y la participación del Municipio en el financiamiento del Proyecto.

e. Indicación del procedimiento de recupero: se describirá qué tipo de recupero se piensa llevar a cabo (contribución por mejoras, incremento de tasas, etc.).

4.-Decisión sugerida por el responsable de la formulación: pasar a factibilidad o abandonar. Justificación de la decisión sugerida.

5.-Decisión adoptada por el Organo Rector: pasar a factibilidad o abandonar. Justificación de la decisión adoptada.

6.-Resumen de los datos básicos de los términos de referencia para la contratación de estudios de factibilidad: la información necesaria para llenar este formulario se extrae de los Términos de Referencia¹⁰ que forman parte del Documento de Proyecto. El objetivo es cargar al Sistema los datos básicos para:

a) permitir llevar a cabo la priorización y selección de los proyectos en su competencia para obtener los recursos requeridos para ejecutar los estudios de factibilidad.

b) permitir confeccionar el Plan de Preinversión, formulario I.2.

Los datos requeridos para tal fin son:

a. El plazo de los estudios: expresado en meses;

¹⁰ Los Términos de Referencia se utilizan para la contratación de los estudios que se realizan mediante consultoría externa.

- b. Los recursos humanos requeridos: deberá volcarse la siguiente información:

Columna (a): se deberán enumerar los perfiles profesionales requeridos para llevar a cabo los estudios: ingeniero, economista, abogado, etc;

Columna (b): se deberán volcar los años de experiencia profesional que, como mínimo, deberán tener los profesionales;

Columna (c): se deberá consignar la carga horaria por profesional y por mes;

Columna (d): se deberá consignar el costo de la hora hombre, por tipo de profesional (perfil y años de experiencia), tanto si se trata de personal de la Municipalidad como de consultores externos (rm: recursos municipales, ce: consultora externa).

- c. Programa de entrega de informes y cronograma de pagos: deberá volcarse la siguiente información:

Columna (a): se deberá volcar la fecha prevista para la entrega de los informes;

Columna (b): se deberá volcar el porcentaje del costo total de los honorarios que deberá abonarse con la aprobación de cada informe.

- d. Otras erogaciones vinculadas a la realización de los estudios: se volcarán las previsiones respecto de otros costos que puedan requerirse para llevar a cabo los estudios.

FORMULARIO I.5: PERFIL**1. Identificación**

a) Código de Proyecto
b) Nombre del proyecto
c) Nombre del Responsable de la formulación
d) Area que será responsable de la operación

2. Estudios disponibles

NOMBRE	LOCALIZACION

3. Datos básicos del Proyecto

a) Síntesis del encuadre conceptual

1. Caracterización del problema;	
2. Contribución del Proyecto a la solución del problema;	
3. Descripción de los objetivos;	
4. Naturaleza de los beneficios;	
5. Caracterización de la población beneficiaria	
6. Caracterización del área de influencia	
7. Vinculación del Proyecto con Programas o Planes	

b) Síntesis del análisis de alternativas

b.1. ¿Existen soluciones alternativas?

SI

NO

Soluciones estudiadas (a)	Inversión (\$) (b)	VAN (c)	TIR (d)	Impacto Ambiental (e)				
				No tiene	Positivo		Negativo	
					Alto	Bajo	Alto	Bajo

b.2. Alternativa seleccionada:

.....

c) Síntesis del análisis del dimensionamiento de la alternativa seleccionada

AÑO (a)	OFERTA (b)		DEMANDA (c)	BALANCE DE OFERTA Y DEMANDA (d)
	SIN PROYECTO	CON PROYECTO		
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

d) Indicar cuál será la posible fuente de financiamiento de la inversión

.....

e) Indicar cuál será el posible procedimiento de recupero

.....

.....

4. La decisión sugerida a adoptar es:

- Pasar a Factibilidad
- Abandonar

Justificación:

.....

.....

Firma Responsable Formulación

5. La decisión adoptada es:

- Pasar a Factibilidad
- Abandonar

Justificación:

.....

.....

Firma Responsable Organo Rector

6. Resumen de los datos básicos de los términos de referencia para la contratación de estudios de factibilidad

a) Plazo del estudio en meses.....

b) Recursos humanos requeridos

PERFILES PROFESIONALES REQUERIDOS (a)	AÑOS DE EXPERIENCIA REQUERIDOS (b)	CARGA HORARIA (c)						VALOR HORARIO (d)	
		1	2	3	4	5	6	rm	ce

rm: recursos municipales
ce: consultora externa

c) Programa de entrega de informes y calendario de pagos

Informe Nro.	FECHA DE ENTREGA DE INFORMES Días desde el inicio (a)	CRONOGRAMA DE PAGOS en % sobre el total (b)
1		
2		
3		
Total		

d) Otras erogaciones requeridas por el proyecto

MES	EROGACION
1	
2	
3	
4	
5	
6	

FORMULARIO I.6 - FACTIBILIDAD

Objetivos: el formulario persigue dos objetivos:

- 1.-registrar en el Sistema los datos estructurales del Proyecto al alcanzar el nivel de Factibilidad y los resultados del análisis que sustentan la toma de decisión adoptada (abandonarlo o pasarlo a selección, a la espera de obtener financiamiento para ser ejecutado);
- 2.-para los proyectos aprobados, registrar la información de los indicadores de rentabilidad, para poder priorizar y seleccionar los proyectos que serán incorporados al Programa de Inversión.

Responsable del llenado: el formulario es llenado por el Responsable de la formulación, a partir de los datos que se encuentran en el Informe Final de Factibilidad (Documento de Proyecto).

Oportunidad del llenado: al aprobarse el Informe Final del estudio de Factibilidad.

Oportunidad de la carga: el Organo Rector recibe el formulario completado por el Responsable del Proyecto, lo revisa y lo carga en el Sistema.

Contenido: el formulario incluye 5 partes:

1.-Datos identificatorios del Proyecto y del personal interviniente:

- a) Código de proyecto: se corresponde con el del formulario I.1.
- b) Nombre del proyecto: se corresponde con el del formulario I.1, lo carga automáticamente el Sistema.
- c) Nombre Responsable formulación: se corresponde con el del formulario I.1, lo carga automáticamente el Sistema.
- d) Area que será responsable de la operación: se corresponde con la del formulario I.1, lo carga automáticamente el sistema.

2.-Estudios disponibles: para todos los estudios que constituyan antecedentes del Proyecto, se deberá señalar el nombre de cada estudio y la oficina de la municipalidad donde se encuentra archivado.

3.-Datos básicos del Proyecto: el objetivo es cargar en el Sistema los elementos estructurales del Proyecto. La información a cargar incluye:

- a) Resultados de la evaluación económica: se volcarán los indicadores de rentabilidad que arroja el Proyecto.
- b) Resultados de la evaluación financiera: se volcará el flujo de fondos financieros del Proyecto. La información correspondiente a cada fila es la siguiente:

(a) desembolsos de préstamos aplicados al Proyecto;

- (b) fondos obtenidos de otras jurisdicciones;
- (c) recupero de costo de inversión cobrados a los frentistas u otros beneficiarios, bajo la forma de contribución por mejoras, sobre tasas por servicios, etc.;
- (d) recupero de costos de administración, operación y mantenimiento, bajo la forma de tasa o tarifas por el cobro de nuevos servicios o recategorización del tipo de servicio;
- (e) otros ingresos que pudiera percibir el Municipio provocados por el Proyecto; tales como cobro de canon por concesión de uso de espacios públicos, etc;
- (f) ahorro de gastos de operación y mantenimiento como, por ejemplo, mantenimiento de calles de tierra que se pavimentan, daños por inundaciones, etc.;
- (g) pagos efectuados a la empresa contratista conforme al avance de obra;
- (h) gastos de administración, operación y mantenimiento de los nuevos servicios creados por el Proyecto;
- (i) cuotas de amortización de los préstamos;
- (j) cuota de pago de intereses de los préstamos.

c.- Indicadores de alcance de objetivos: se señalarán las metas que se espera alcanzar con el Proyecto durante los primeros cinco años de operación.

d.- Cronograma de ejecución: esta información será utilizada para la programación de la ejecución. La información correspondiente a cada columna es la siguiente:

- (a) cronograma de avance físico de la obra;
- (b) cronograma de pagos a la contratista;
- (c) mano de obra municipal, clasificada por tipo, a ocupar por mes en la obra, expresada en horas hombre;
- (d) uso de equipos de propiedad del Municipio, especificar;
- (e) plan de adquisición de materiales expresado en pesos por mes.

4.-Decisión sugerida por el responsable de la formulación: pasar a selección o abandonar. Justificación de la decisión sugerida.

5.-Decisión adoptada por el Organo Rector: pasar a selección o abandonar. Justificación de la decisión adoptada.

FORMULARIO I.6 - FACTIBILIDAD**1- Identificación**

Código de Proyecto

Nombre del Proyecto

Nombre del Responsable de la Formulación.....

Area que será responsable de la operación

2. Estudios disponibles

NOMBRE	LOCALIZACION

3. Datos básicos del Proyecto

a- Resultados de la Evaluación Económica

Año	Inversión	Operación	Costos Totales	Beneficios Totales	Flujo Neto
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

c- Indicadores de alcance de objetivos

INDICADOR	Unidad Medida	Años				
		1	2	3	4	5
Población Beneficiaria (a)						
Recursos generados (b)						
Otros: (c)						
1)						
2)						
3)						

d- Cronograma de ejecución

Mes	Avance Físico (a)	Ejec. por terceros Avance Financiero (\$) (b)	Ejecución por administración					
			Mano Obra (hs) (c)			Uso de Equipos (hs) (d)		Materiales (\$) (e)
			P	C	NC	1	2	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
Total								

(*) Unidad de medida:

- P: profesional
- C: calificada
- NC: no calificada

4. Se sugiere adoptar la siguiente decisión

Pasar a Selección

Abandonar el Proyecto

Justificación:

.....

.....

Firma Responsable Formulación

5. La decisión adoptada es:

Pasar a Selección

Abandonar el Proyecto

Justificación:

.....

.....

Firma Responsable Organo Rector

FORMULARIO I.7 - EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL FORMULADOR Y DEL SUPERVISOR DE AREA

Objetivo: evaluar el desempeño del formulador y del supervisor del área. La evaluación del desempeño será tomada en cuenta al seleccionar el personal interviniente y los consultores a contratar en las futuras formulaciones.

Características generales:

- a) Se completa un formulario por Proyecto;
- b) Se carga en el Banco de Proyectos y en el registro de consultoras/consultores.

Responsable de llenarlo: Organismo Rector.

Oportunidad del llenado: al aprobarse el Informe Final.

Oportunidad de la carga: ídem.

Contenido:

1.-Datos identificatorios del Proyecto:

- c) Código de proyecto: se corresponde con el del Formulario I.2
- d) Nivel de estudio: se corresponde con el del Formulario I.5 o I.6
- e) Modo de ejecución de los estudios: se corresponde con el del Formulario I.2

2.-Datos identificatorios del personal interviniente y del consultor: se corresponde con los del Formulario I.2

- a) Nombre del formulador: cuando los estudios hubiesen sido realizados externamente, los del Consultor o Consultora
- b) Nombre del co-formulador
- c) Nombre del supervisor de área
- d) Nombre del co-supervisor de área

3.-Resumen del estudio: se deberá extraer de los Términos de Referencia. Consistirá en una síntesis de las actividades y de los resultados esperados.

4.-Desempeño Global del Formulador:

- a) Cumplimiento de los términos de referencia
- b) Informes: oportunidad en la entrega, presentación general, calidad técnica
- c) Habilidad para trabajar en equipo

5.-Nivel de desempeño alcanzado por el Formulador:

- Si la suma total se ubica entre 15 y 18, corresponderá un 5
- Si la suma total se ubica entre 11 y 14, corresponderá un 4
- Si la suma total se ubica entre 7 y 10, corresponderá un 3
- Si la suma total se ubica entre 4 y 6, corresponderá un 2
- Si la suma total se ubica entre 0 y 3, corresponderá un 1

6.-Necesidades de Capacitación detectadas por el Organo Rector:

- a) Para el Formulador
- b) Para el Supervisor

Señalar, para cada uno de ellos, los temas específicos que correspondan.

7.-Recomendación sobre la recontractación del consultor y la designación del personal para otras formulaciones: deberá ser consistente con el puntaje alcanzado, en el caso del formulador, y con las necesidades de capacitación detectadas, en el caso del supervisor.

FORMULARIO I.7 - EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL FORMULADOR Y DEL SUPERVISOR DEL AREA

Código del proyecto: Nivel de estudio: Modo de ejecución de los estudios:	Fecha de inicio del estudio: Fecha de finalización:
---	--

Formulador:	Co-formulador:	Supervisor de área:	Co-supervisor de área:
-------------	----------------	---------------------	------------------------

Resumen del estudio:

DESEMPEÑO GLOBAL		En relación a lo esperado		
		Más que satisfactorio	Satisfactorio	Menos que satisfactorio
	Cumplimiento de los términos de referencia	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>
	Informes:			
	Oportunidad en la entrega			
	Informes parciales	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>
	Informe final	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>
	Presentación general			
	Estructura del documento	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>
	Claridad en la expresión	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>
	Precisión en los conceptos	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>
	Calidad técnica			
	Metodología utilizada	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>
	Recomendaciones formuladas	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>
	Apreciación sobre la habilidad para trabajar en equipo	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>

NIVEL PARTICULAR DEL DESEMPEÑO:
 Encerrar con un círculo el número que más describe el nivel de desempeño:

Formulador: 1 2 3 4 5

Necesidades de capacitación del supervisor detectadas

Recomendaría la recontratación del Consultor para otro estudio	¿En la misma área? si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	¿En distinta área? si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	Especificar:
Recomendaría la designación del personal para supervisar otras formulaciones	¿En la misma función? si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	¿En otra función? si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	Especificar:

Firma

FORMULARIO C.1 – PROGRAMACION ANUAL DE GASTOS CORRIENTES DE PREINVERSION.

Objetivos: Constatar que las diferentes áreas del Municipio han previsto los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas de preinversión y estimar los fondos necesarios para contratar los estudios que se prevé realizar mediante consultoría.

Características generales: Se completa un formulario por área.

Responsable de completarlo: Secretaría a cargo de la formulación.

Oportunidad del llenado: anualmente, al momento de elaborarse el presupuesto del año siguiente.

Contenido:

1.-Año presupuestado: año para el cual se está elaborando el presupuesto.

2.-Area: área para la cual se estiman los gastos de preinversión.

3.-Gastos corrientes para preinversión:

- a) Gastos en personal: incluye el gasto en sueldos y salarios, contribuciones patronales, prestaciones sociales y beneficios y compensaciones del personal afectado a tareas de preinversión.
- b) Bienes de consumo: materiales y suministros necesarios para realizar las tareas de preinversión, incluidos los que se destinan a conservación y reparación de bienes de capital afectados a dichas tareas.
- c) Servicios no personales: servicios requeridos para realizar las tareas de preinversión, incluidos los que se destinan a conservación y reparación de bienes de capital afectados a dichas tareas. Comprende:
 - c.1 Servicios básicos: incluye el pago de los servicios de provisión de electricidad, teléfono, correo, etc.
 - c.2 Mantenimiento, reparación y limpieza.
 - c.3 Servicios técnicos y profesionales: honorarios a profesionales, especialistas y técnicos sin relación de dependencia, y servicios de consultoría y asesoría prestados por terceros.
 - c.4 Otros servicios no personales: servicios no personales afectados a las tareas de preinversión que no hayan sido detallados anteriormente.
- d) Intereses: intereses pagados por préstamos aplicados a gastos de preinversión, como la contratación de consultores externos para la formulación de proyectos.
- e) Otros gastos corrientes: otros gastos no contemplados, necesarios para llevar a cabo las tareas de preinversión.

FORMULARIO C.1 - PROGRAMACION ANUAL DE GASTOS CORRIENTES DE PREINVERSION

1 - Año presupuestado:

2 - Area:

3 - Gastos corrientes para preinversión	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	Total anual
Gastos en personal (a)					
Bienes de consumo (b)					
Servicios no personales (c)					
* Servicios básicos (1)					
* Mantenimiento, reparación y limpieza (2)					
* Servicios técnicos y profesionales (3)					
* Otros servicios no personales (4)					
Intereses (d)					
Otros gastos corrientes (e)					
TOTAL GASTOS CORRIENTES					

TABLA 4

FLUJOGRAMA
NIVEL: FORMULACION

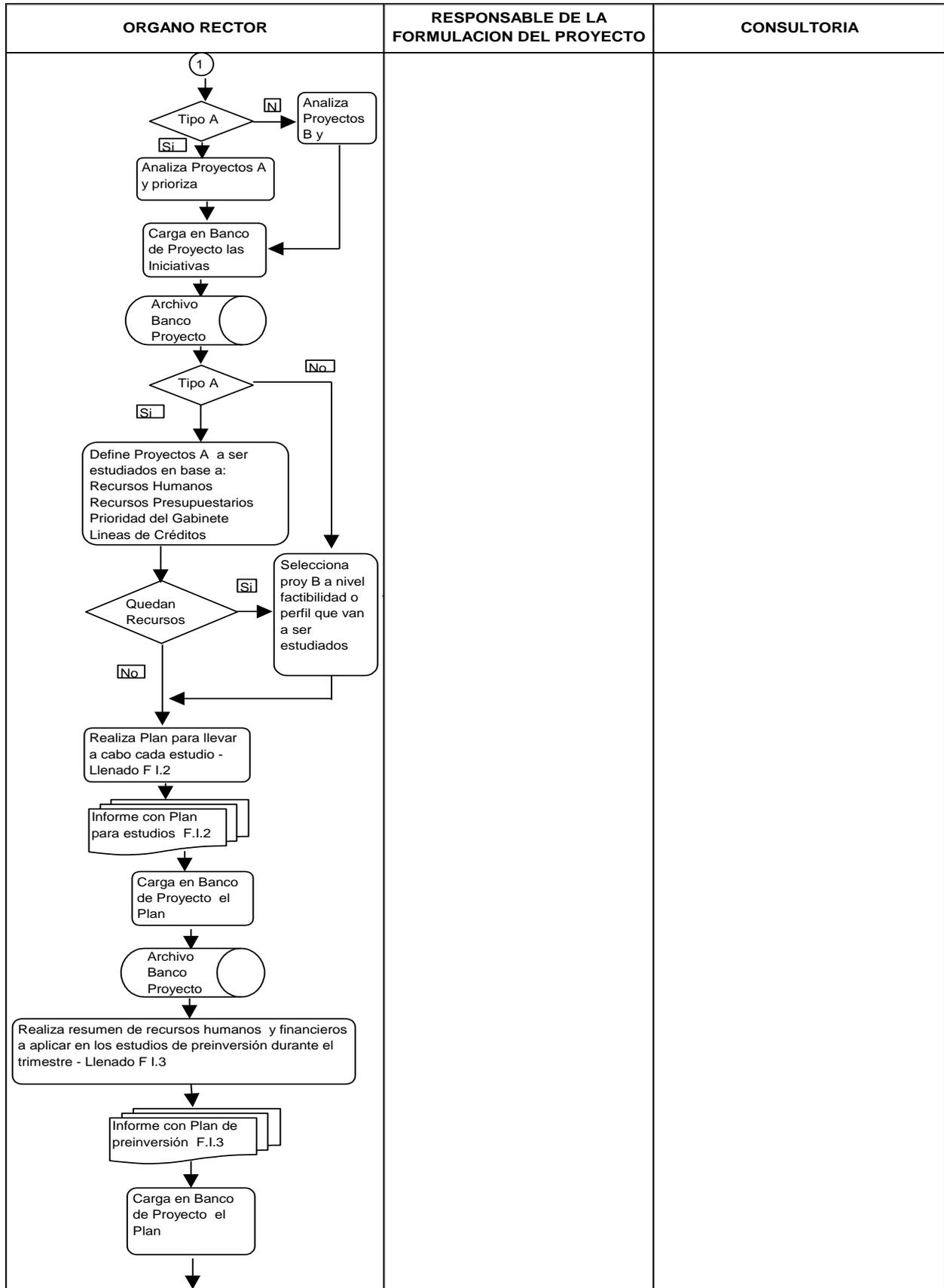
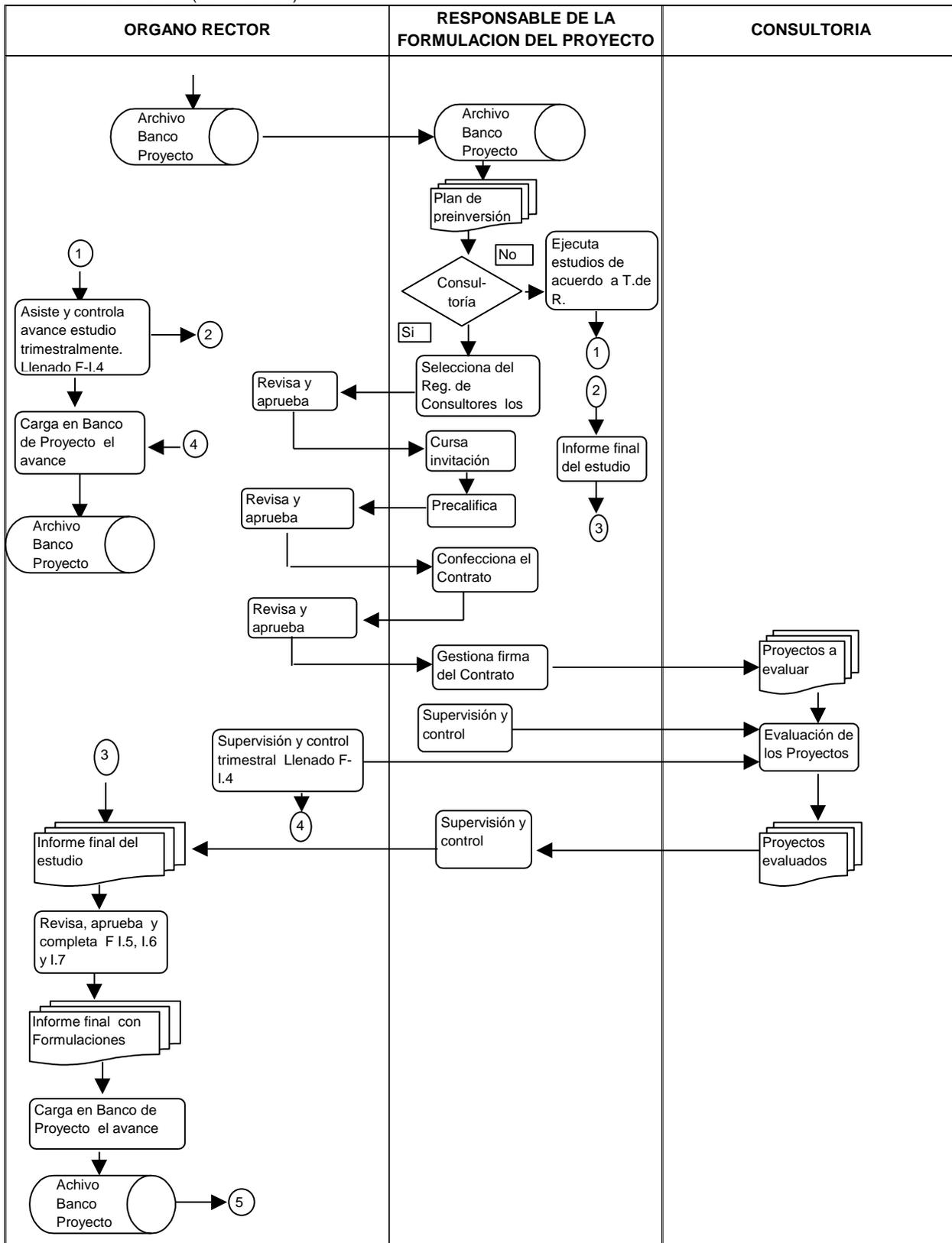


TABLA 4 (Continuación)

FLUJOGRAMA

NIVEL: FORMULACION (Continuación)



CAPITULO V. - SELECCION DE LOS PROYECTOS.

La etapa de selección contribuye a lograr los siguientes objetivos:

1. Optimizar los gastos de inversión
2. Programar eficientemente el proceso de ejecución
3. Garantizar la disponibilidad de fondos suficientes y a tiempo para llevar a cabo la ejecución

Las tareas que cubrirá esta etapa, se pueden apreciar en la Tabla 5, al final del presente capítulo.

1. NORMAS METODOLOGICAS

La etapa de selección comprende todas las actividades relacionadas con la selección de los proyectos que se ejecutarán durante el período siguiente y con la programación de su ejecución.

Se asume que los fondos de inversión son escasos, lo cual implica que existen más proyectos en condiciones de ser ejecutados que los que pueden ser financiados. Esto deriva en la necesidad de llevar a cabo un proceso de optimización.

Esta etapa comprende las siguientes actividades:

- a) selección de los proyectos a incluir en el Programa Plurianual de Inversión;
- b) preparación del Presupuesto de Inversión;
- c) programación de la ejecución de los proyectos.

Las normas generales para el desarrollo de estas tareas son las siguientes:

- 1) La información relativa a los proyectos en condiciones de ser ejecutados que hayan sido propuestos por cada Secretaría (a través de los formularios F.8¹¹ y F.9¹¹) se extraerá del Banco de Proyectos.
- 2) Para estimar los fondos disponibles para financiar los nuevos proyectos se deberá tener en cuenta:
 - a) la estimación de los recursos propios para inversión;
 - b) otras fuentes de financiamiento (provinciales, nacionales y del exterior).
- 3) A la estimación de recursos presupuestarios para inversión se le deberán restar los fondos requeridos para completar los proyectos que se hallan en ejecución, con lo cual se obtiene el monto disponible para nuevos proyectos.

¹¹ Los formularios F.8, F.9, P.2, P.3, E.3, E.4, E.5 y E.6 pertenecen al Sistema de Presupuesto. Cada vez que en este manual se mencione a alguno de ellos, se estará haciendo referencia a los formularios de dicho sistema.

- 4) Los fondos requeridos para completar los proyectos en ejecución se obtendrán a partir del ajuste realizado en el Programa de Inversión Plurianual del año anterior, en función del avance efectivo de los proyectos y de los cambios en las condiciones de financiamiento.
- 5) Las posibles fuentes de financiamiento externo deberán estar volcadas en un inventario de Líneas de Crédito¹². Este inventario deberá contener información sobre las condiciones generales del crédito y sobre las condiciones de elegibilidad para acceder al financiamiento.
- 6) El uso de las fuentes de financiamiento externo estará condicionado a la capacidad de endeudamiento del Municipio.
- 7) En base a la estimación de los recursos disponibles, y a la información sobre los proyectos propuestos por cada Secretaría, el Organo Rector confeccionará programas de inversión alternativos.
- 8) Se deberá analizar el impacto de los diferentes programas de inversión alternativos en el Presupuesto de Gastos Corrientes de ejercicios futuros, a partir de los formularios C.2 que elaboró cada Secretaría para cada uno de los proyectos propuestos.
- 9) Los programas de inversión alternativos serán elevados a Gabinete, que seleccionará el Programa de Inversión Plurianual más conveniente.
- 10) El Presupuesto de Gastos de Inversión será elaborado por el Organo Rector en coordinación con la Oficina de Presupuesto, a partir de los formularios F.8 y F.9 de los proyectos seleccionados.
- 11) La Programación de la Contratación incluye la preparación de los siguientes elementos:
 - a) listado y descripción de las tareas necesarias para licitar, adjudicar y contratar la obra;
 - b) cronograma de ejecución de estas tareas;
 - c) planificación de los recursos, humanos y materiales, necesarios para llevarlas a cabo.
- 12) La Programación de la Ejecución incluye:
 - a) elaboración del presupuesto de gastos de Ingeniería y Administración;
 - b) programación física y financiera trimestral de los proyectos a través de los Formularios P.2¹³ y P.3¹³

¹² Este inventario de líneas de crédito será administrado por el Sistema de Crédito Público.

¹³ Los formularios P2 y P3 pertenecen al Sistema de Presupuesto. Cada vez que en este manual se menciona a alguno de ellos, se estará haciendo referencia a los formularios de dicho Sistema.

2. PROCEDIMIENTOS.

Selección de los proyectos a ejecutar

- 1) El Organo Rector realiza las siguientes tareas:
 - a) Ajusta el Programa Plurianual de Inversión del año anterior, a los efectos de estimar los fondos que se requerirán para completar los proyectos en ejecución, en base a la información contenida en los formularios E.3 y E.5 (de ejecución física de los proyectos y las obras)¹⁴, y a los cambios en las condiciones del financiamiento;
 - b) Estima los recursos presupuestarios propios que pueden ser utilizados para financiar nuevos proyectos;
 - c) Analiza las posibilidades de obtener préstamos, a partir del Inventario de Líneas de Crédito;
 - d) Solicita información al sector de Crédito Público, en relación a las posibilidades de endeudamiento del Municipio;
 - e) Confecciona borradores de programas de inversión alternativos, teniendo en cuenta el financiamiento disponible, las posibilidades de endeudamiento del Municipio y la información sobre los proyectos que hayan sido propuestos por cada Secretaría a través de los Formularios F.8 y F.9;
 - f) Analiza el impacto de los distintos programas alternativos en el presupuesto de gastos corrientes de ejercicios futuros, en base a los Formularios C.2 (que han sido completados para cada proyecto por la Secretaría que lo propone);
 - g) Prepara un informe con los resultados alcanzados;
 - h) Pone a disposición del Gabinete el informe mencionado en el punto precedente, para que se seleccione el programa de inversión más conveniente.
- 2) El Gabinete selecciona el programa de inversión más conveniente y comunica su decisión al Organo Rector, que a su vez lo comunica a las áreas que estarán a cargo de la ejecución de cada proyecto seleccionado.
- 3) Cada una de estas áreas designa al Responsable de la Ejecución de cada proyecto.
- 4) El Organo Rector, en coordinación con la Oficina de Presupuesto, elabora el Presupuesto de Gastos de Inversión en base a los Formularios F.8 y F.9, a fin de incluirlo en la Ordenanza de Presupuesto.
- 5) El Organo Rector completa el Formulario I.9, que constituye el Programa Plurianual de Inversión definitivo.

¹⁴ Los formularios E3 y E5 figuran en el Manual del Sistema de Presupuesto. Cada vez que en este manual se menciona a alguno de ellos, se estará haciendo referencia a los formularios de dicho Sistema.

Programación de la contratación

- 6) El Responsable de la Ejecución de cada uno de los proyectos seleccionados realiza las siguientes tareas:
- a) determina la documentación faltante para poder contratar la ejecución de la obra;
 - b) determina si la documentación está en condiciones de realizarse internamente; en caso contrario señala la documentación que deberá ser llevada a cabo por terceros;
 - c) prepara el cronograma para la ejecución de las tareas necesarias para licitar, adjudicar, contratar e iniciar la obra, y estima la fecha de iniciación de las obras;
 - d) planifica los recursos, humanos y materiales, necesarios para llevar a cabo estas tareas;
 - e) vuelca los resultados de las tareas c y d en el Formulario I.8 y lo envía al Organo Rector.

Programación de la ejecución

- 7) El Responsable de la Ejecución de los proyectos realiza las siguientes tareas:
- a) planifica los recursos materiales y el personal técnico y administrativo, necesarios para realizar la administración y supervisión de la ejecución del proyecto, y el control técnico e inspección de la construcción de las obras;
 - b) elabora el presupuesto de gastos de ingeniería y administración;
 - c) completa los Formularios P.2 y P.3, de programación física y financiera trimestral de los proyectos de inversión, sus obras y actividades, en base a los formularios I.6 e I.8, y los envía al Organo Rector.

3. FORMULARIOS

FORMULARIO C.2 - FLUJO DE INGRESOS Y GASTOS CORRIENTES INCREMENTALES GENERADOS POR EL PROYECTO EN LA ETAPA DE OPERACION.

Objetivos: Estimar el impacto del proyecto en los ingresos y gastos corrientes de ejercicios futuros, a fin de asegurar la disponibilidad de los fondos necesarios para su operación.

Características generales: se completa un formulario por proyecto.

Responsable de completarlo: Secretaría que propone la inclusión del proyecto en el Programa Plurianual de Inversión.

Oportunidad del llenado: anualmente, con anterioridad a la selección de los proyectos que conformarán el Programa Plurianual de Inversión.

Oportunidad de la carga: idem.

Contenido:

1.-Datos identificatorios del Proyecto y del personal interviniente:

- a) Código del proyecto
- b) Nombre del proyecto
- c) Nombre del Responsable de la Ejecución

2.-Flujo de ingresos y gastos corrientes: se deberán incluir todos los ingresos y gastos incrementales que genere el proyecto durante diez años, a partir del momento en que comienza a operar, con la siguiente desagregación:

- a) Ingresos tributarios de origen municipal: recaudación tributaria anual incremental originada en la operación del proyecto.
- b) Ingresos no tributarios de origen municipal: incluye:
 - 1) Tasas: importes cobrados por la prestación de bienes o servicios públicos generados por el proyecto.
 - 2) Derechos: recursos incrementales que se perciben por el uso de bienes de propiedad del estado o la utilización de servicios regulados por el Estado (por ej. peaje, derechos de inscripción, etc).
 - 3) Otros ingresos no tributarios de origen municipal: ingresos no tributarios de origen municipal provocados por el proyecto no detallados anteriormente (por ej. contribuciones por mejoras, etc.).
- c) Venta de bienes y servicios de la administración pública: incluye los recursos provenientes de la venta de bienes y la prestación de servicios por entidades pertenecientes a la administración pública, cuya gestión no se realiza mediante criterios comerciales e industriales.

- d) Ingresos de operación: ingresos incrementales provenientes de la venta de bienes y/o la prestación de servicios por parte de instituciones con fines comerciales o industriales y empresas y sociedades del estado. Incluye los siguientes conceptos:
 - 1) Venta bruta de bienes.
 - 2) Tarifas: ingresos incrementales por el cobro de nuevos servicios o recategorización del tipo de servicio.
 - 3) Otros ingresos de operación.
- e) Transferencias corrientes: recursos incrementales que se perciben sin contraprestación de bienes o servicios, y son utilizadas para financiar erogaciones corrientes.
- f) Fondos de coparticipación incrementales.
- g) Otros ingresos corrientes generados por el proyecto no contemplados.
- h) Gastos de operación: comprende los siguientes conceptos:
 - 1) Remuneraciones: incluye el gasto incremental en sueldos y salarios, contribuciones patronales, prestaciones sociales y beneficios y compensaciones, que requiere el proyecto para su funcionamiento.
 - 2) Bienes y servicios: incluye el gasto incremental en bienes de consumo y servicios no personales (energía eléctrica, mantenimiento, honorarios profesionales, etc.) necesario para el funcionamiento del proyecto.
 - 3) Otros: incluye gastos de operación no contemplados, tales como impuestos, provisiones, amortizaciones, etc.
 - 4) Si se prevé que el proyecto origine un ahorro de gastos (por ejemplo en el mantenimiento de calles de tierra que se pavimentan), los mismos se restarán. Un valor negativo para alguno de los ítems de gasto significará una reducción del mismo (un ahorro neto).
- i) Rentas de la propiedad
 - 1) Intereses: gastos destinados a atender el pago de intereses por préstamos recibidos para financiar la ejecución del proyecto.
 - 2) Arrendamiento de tierras y terrenos: destinados a la operación del proyecto.
 - 3) Otros.
- j) Otros gastos corrientes generados por el proyecto no contemplados.

FORMULARIO I.8 – PROGRAMACION DE LAS ACTIVIDADES DE LICITACION, ADJUDICACION Y CONTRATACION

Objetivos: programar la ejecución de las actividades necesarias para licitar, adjudicar y contratar las obras y la adquisición de equipos, y los recursos que se afectarán a dichas actividades;

Características generales: se completa un formulario por proyecto.

Responsable de completarlo: responsable de la Ejecución del proyecto.

Oportunidad del llenado: luego de seleccionados los proyectos que conformarán el Programa Plurianual de Inversión y designado el Responsable de la Ejecución.

Oportunidad de la carga: idem.

Contenido: incluye 5 partes:

1. Datos identificatorios del Proyecto y del personal interviniente:

- a) Código
- b) Nombre
- c) Responsable de la Ejecución

2. Fuente de financiamiento: mención de la fuente de financiamiento

- a) Fechas estimadas en que será elevado y aprobado por la autoridad competente (en caso de ser necesario).
- b) Fechas estimadas en que el Concejo Deliberante autorizará a contraer el préstamo.

3. Programación: para cada una de las actividades a desarrollar se deberá establecer:

- a) Cronograma: estimación de las fechas de inicio y finalización.
- b) Recursos:

Humanos propios: expresados en horas/hombre y valorizados a partir del valor por hora hombre promedio del sector.

Gastos: conceptos por los cuales se realizan los gastos, consultoría, materiales, etc., y el importe correspondiente.

4. Resumen: se totalizarán los recursos que se utilizarán en cada uno de los trimestres

FORMULARIO I.8 - PROGRAMACION DE LAS ACTIVIDADES DE LICITACION, ADJUDICACION Y CONTRATACION

1. Identificación

- a- Código del Proyecto:
- b- Nombre del Proyecto:
- c- Nombre del responsable de la ejecución:

4. Resumen de recursos trimestrales a afectar al proyecto

Recursos	Trimestre				
	1	2	3	4	Total
Hs/hombre					
Gastos					

2. Fuente de Financiamiento:

	Elevado	Aprobado
Aprobación del proyecto por la autoridad competente (*) (a)		
Autorización del Concejo Deliberante a contraer el préstamo (b)		

3. Programación

Actividades necesarias para licitar, adjudicar y contratar la obra	Cronograma (a)		Recursos necesarios (b)			
	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Humanos		Gastos	
			horas	\$	Concepto	\$
Elaboración de diseño y planos definitivos						
Confección de los pliegos						
Llamado a licitación						
Recepción de las ofertas						
Apertura de los sobres						
Estudio de las ofertas						
Adjudicación						
Elaboración del contrato						
Firma del contrato						
Iniciación de Obra						

(*) Sólo completar en el caso en que el financiamiento provenga de Programas que requieran la aprobación previa del proyecto.

Firma

FORMULARIO I.9 - PROGRAMA PLURIANUAL DE INVERSION

Objetivo: mostrar el listado de los proyectos a ejecutar en el período y los desembolsos requeridos para su ejecución, los ya efectuados en años anteriores y los a efectuar, en el año proyectado y en los sucesivos, hasta concluir su ejecución.

Características generales: se incluyen todos los proyectos de inversión u otro tipo de inversiones no incluidas en el sistema (tales como adquisición de bienes de uso), cuya ejecución continuará o comenzará en el período proyectado, en ambos casos ordenados según el área que estará encargada de su operación.

Responsable de completarlo: Organo Rector.

Oportunidad del llenado: una vez al año, cuando los responsables de la ejecución envían los formularios F.8 y F.9.

Oportunidad de la carga: idem.

Vinculación con otros fomularios:

- a) Formulario I.6: Factibilidad;
- b) Formulario I.8: Programación de las actividades de licitación, adjudicación y contratación;
- c) Formularios F8 y F9: de programación física y financiera.

Contenido:

1.-Proyecto: para cada proyecto se detallará la siguiente información:

- a) Código del proyecto
- b) Nombre del proyecto
- c) Etapa: etapa en la que se encuentra la ejecución de cada proyecto; estas etapas se corresponden con las previstas en el formulario F.8. del Sistema de Presupuesto:
 - aprobado
 - contratado
 - contrato en renegociación
 - contrato renegociado
 - proyecto en curso
 - proyecto suspendido
- d) Fuente de financiamiento de cada proyecto
- e) Inversión realizada: suma total de los desembolsos efectuados en años anteriores incluyendo los desembolsos estimados del año vigente.
- f) Inversión – 2000 / 2001 / 2002 : desembolsos a efectuar anualmente en los tres años programados (el año que se presupuesta y los dos años subsiguientes).
- g) Inversión – Resto: suma de los desembolsos a efectuar desde el cuarto año en adelante hasta concluir la ejecución.

- h) Inversión – Total: Inversión total de cada proyecto; se obtiene como la suma de las columnas correspondientes a los puntos 5, 6 y 7 descritos anteriormente.

Los proyectos se agruparán según el área que estará a cargo de la operación. Se obtendrán los subtotales de cada área y el total de todos los proyectos incluidos en el Programa.

2.- Otro tipo de inversiones: se deberán detallar aquellas inversiones que no hayan sido incorporadas al sistema.

a.- Descripción de las inversiones.

d-e-f-g-h.- Se completarán de manera similar a la descrita en el punto (1) para los proyectos.

FORMULARIO I 9 - PROGRAMA PLURIANUAL DE INVERSION PUBLICA MUNICIPAL

1- PROYECTOS

Código (a)	Nombre (b)	Etapa (c)	Fuente de Financiamiento (d)	Inversión					
				Realizada (e)	1999 (f)	2000 (f)	2001 (f)	Resto (g)	Total (h)
Area									
Total Area									
Area									
Total Area									
Area									
Total Area									
Total Inversión Proyectos									

2- OTRAS INVERSIONES

Descripción (a)	Fuente de Financiamiento (d)	Inversión				
		Realizada (e)	1999 (f)	2000 (f)	2001 (f)	Resto (g)
Area						
Total Area						
Area						
Total Area						
Area						
Total Area						
Total Otras Inversiones						
Total Inversión						

Firma

TABLA 5

FLUJOGRAMA
NIVEL: SELECCIÓN

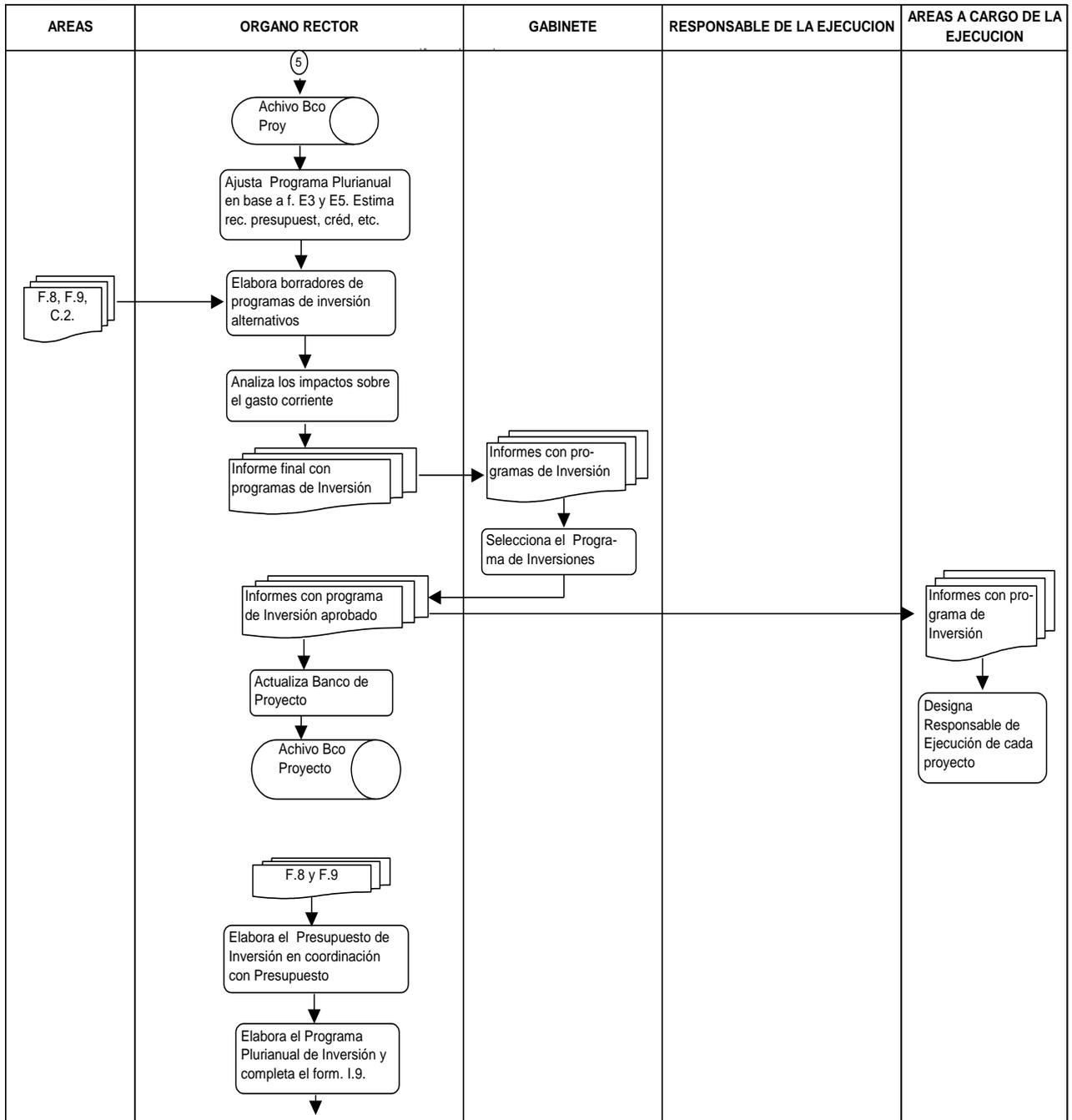
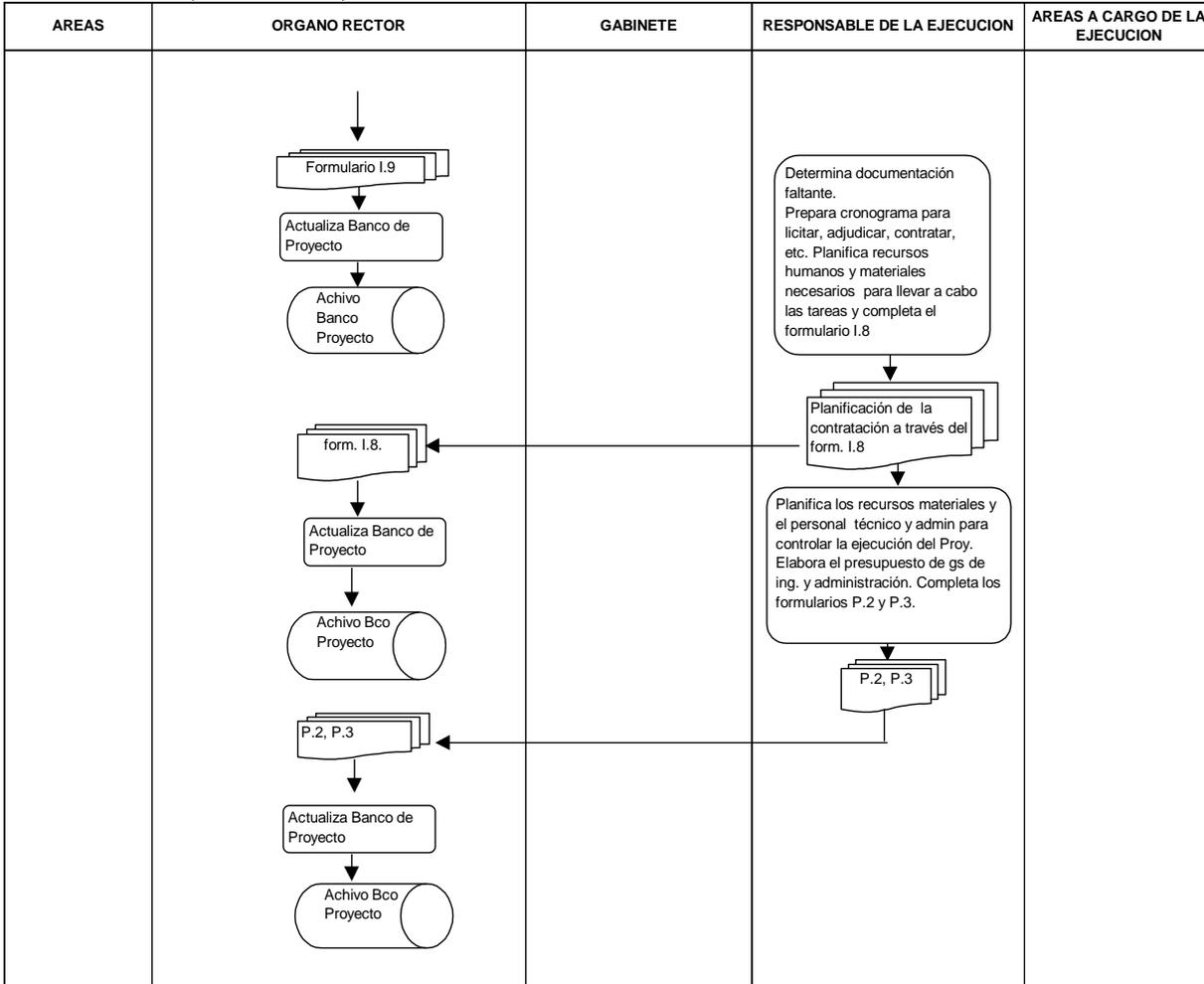


TABLA 5

FLUJOGRAMA
NIVEL: SELECCIÓN (CONTINUACION)



CAPITULO VI - EJECUCION DE LOS PROYECTOS

El sistema, en la etapa de ejecución, contribuye a lograr los siguientes objetivos:

1. Mejorar la eficacia y eficiencia de las tareas de ejecución, detectando los desvíos, analizando sus causas y proponiendo las acciones correctivas con el menor atraso posible.
2. Detectar errores cometidos en la programación física de las obras y analizar sus posibles causas, de modo de no repetirlos en el futuro.

Las tareas que cubrirá esta etapa, se pueden apreciar en la Tabla 6, al final del presente capítulo.

1. NORMAS METODOLOGICAS

Esta etapa abarca las tareas necesarias para la ejecución de las obras y acciones del Proyecto. Se inicia con el proyecto programado para su ejecución y concluye con las obras habilitadas para comenzar su operación.

Se asume que la mayor proporción del monto de inversión total se canalizará a través de obras contratadas a empresas constructoras y que, por lo tanto, la inversión ejecutada por administración no será significativa.

Las principales tareas que comprende la etapa pueden agruparse en tres temas básicos:

- a) preparación de los documentos de licitación;
- b) licitación, adjudicación y firma de contrato,
- c) inspección y seguimiento de la obra.

Las normas generales para el desarrollo de las tareas de ejecución son las siguientes:

- 1) Las tareas ejecutivas serán responsabilidad de cada Secretaría involucrada, quedando a cargo del Organo Rector la función de seguimiento y supervisión.
- 2) Las tareas de seguimiento se llevarán a cabo mediante el llenado de los Formularios E.3, E.5 (seguimiento físico) e I.11 (seguimiento financiero).
- 3) El análisis de los desvíos se efectuará a través de los Formularios E.4 y E.6.

2. PROCEDIMIENTOS

Licitación, adjudicación y contratación

- 1) El Responsable de la Ejecución se hace cargo de:
 - a) elaborar la documentación necesaria para implementar la ejecución de las obras por el método seleccionado;

- b) para los casos en los cuales la documentación de las obras deba realizarse mediante consultoras o consultores, confecciona los términos de referencia para su contratación.
 - b.1) invita a participar a una lista corta de consultoras o consultores;
 - b.2) selecciona la consultora, la contrata y fija, sobre los términos de referencia, las fechas de entrega de la documentación;
 - b.3) recibe los trabajos realizados por la consultora y les brinda su no objeción.
- 2) Dependiendo de la forma en que se definió la ejecución de cada obra, confecciona la documentación que determinen las normas.

Los modos de ejecución posibles son:

- a) Por Administración
 - b) Contratación Directa
 - c) Concurso de Precios
 - d) Licitación Privada
 - e) Licitación Pública
- 3) En la situación c), el Responsable de la Ejecución selecciona, del Registro de Licitadores de Obras (RLO), la o las empresas que crea más conveniente convocar para realizar el concurso de precios.
 - 4) Selecciona la propuesta más conveniente y le informa a la Secretaría correspondiente.
 - 5) En el caso d), el Responsable de la Ejecución selecciona a un grupo de por lo menos 5 (cinco) empresas, que serán invitadas a participar de la Licitación.
 - 6) Fija las condiciones de las presentaciones y elige la más conveniente.
 - 7) Le informa a la Secretaría involucrada.
 - 8) En el caso e), elabora y publica el aviso de licitación.
 - 9) Abre las ofertas y controla la documentación de los oferentes, seleccionando la más conveniente de acuerdo a las normas vigentes.
 - 10) Le informa a la Secretaría involucrada.
 - 11) En los casos que se opte por contratar obra y proyecto, se realizan las tareas de acuerdo a los procedimientos descritos, adicionando, como información para el proponente, el nivel de estudio del proyecto disponible.
 - 12) Luego de la adjudicación de cada obra, cuando participe una empresa privada, e independientemente de la forma de contratación, se firma el respectivo contrato que ligue al municipio con la empresa ejecutora, dando comienzo a la ejecución de las obras.
 - 13) El Organo Rector supervisa y asesora al Responsable de la Ejecución en todos los pasos del punto 3 al 12.

- 14) El Responsable de la Ejecución completa el formulario I.10, de avance de las actividades de contratación, y lo envía al final de cada trimestre al Organo Rector, quien carga la información al banco de proyectos.

Seguimiento e inspección de la Ejecución

- 15) El Responsable de la Ejecución controla el cronograma de ejecución física del proyecto y, trimestralmente¹⁵, completa los Formularios E.3, E.4, E.5, E.6 e I.11.
- 16) En el caso de detectar desvíos, reprograma la ejecución a través de los Formularios P2 y P3.

Recepción provisoria y definitiva

- 17) El Responsable de la Ejecución efectúa la recepción provisoria de la obra, verifica la puesta en operación, da el visto bueno a la empresa contratista realizando la recepción final, e informa a la Secretaría correspondiente.

En el Apendice 2, "Evaluación de empresas Constructoras", se brinda una guía para evaluar el desempeño de las empresas constructoras contratadas. A su vez, en el Apendice 3 se brinda un análisis de la normativa vigente para la etapa de ejecución.

¹⁵ Los trimestres se refieren a períodos trimestrales calendarios.

3. FORMULARIOS

FORMULARIO I.10 - AVANCE DE LAS ACTIVIDADES DE CONTRATACION

Objetivos:

- a) **general:** controlar el avance de las tareas necesarias hasta llegar al inicio de la obra;
- b) **de seguimiento:** brindar la información, al fin de cada trimestre, sobre la etapa en que se encuentra el proyecto;
- c) **de evaluación:** brindar información para medir el desempeño en las tareas de contratación.

Características generales: se llena un formulario por proyecto.

Responsable de completarlo: responsable de la Ejecución.

Oportunidad del llenado: a fin de cada trimestre calendario.

Oportunidad de la carga: idem.

Contenido:

1.-Datos identificatorios del Proyecto y del personal interviniente:

- a- Código del Proyecto
- b- Nombre del Proyecto
- c- Nombre del responsable de la ejecución

2.-Financiamiento: se estimará el desvío entre las fechas originalmente previstas y las efectivas de las actividades necesarias para obtener el financiamiento del proyecto:

- a- Aprobación del proyecto por la autoridad competente: fecha de elevación y fecha de aprobación.
- b- Autorización del Consejo Deliberante a contraer el préstamo: fecha de elevación y fecha de aprobación.

Los desvíos se estimarán a partir de los siguientes ítems:

- a- Original: fecha programada en el Formulario I.8.
- b- Efectiva: fecha en la cual se hace efectiva la actividad.
- c- Corregida: fecha reprogramada, en el caso en que la actividad no se hubiera efectivizado en el trimestre.
- d- Desvío: días transcurridos entre la fecha original y la fecha efectiva o corregida, según corresponda.

3.- Programación: para cada una de las actividades necesarias para licitar, adjudicar y contratar la obra se deberá establecer:

a- Cronograma: estimación de los desvíos verificados entre las fechas originalmente previstas y las efectivas de inicio y finalización de cada actividad. Los desvíos se estimarán a partir de los siguientes ítems:

a1.- Original: horas hombre fecha programada de inicio / finalización de cada actividad (Formulario I.8.).

a2.- Efectiva: fecha efectiva de inicio / finalización de cada actividad.

a3.- Corregida: fecha reprogramada de inicio / finalización (en el caso en que no se hubiera efectivizado en el trimestre).

a4.- Desvío: días transcurridos entre la fecha original y la fecha efectiva o corregida, según corresponda.

b. Recursos Humanos: estimación de los desvíos verificados entre las horas hombre programadas y efectivamente utilizadas para cada actividad, y su valorización. Los desvíos se estimarán a partir de los siguientes ítems:

b1- Horas hombre - Original: horas hombre programadas para cada actividad (formulario I.8.).

b2- Horas hombre - Efectiva: horas hombre efectivamente utilizadas para cada actividad.

b3- \$ - Original: valorización de las horas hombre programadas para cada actividad (formulario I.8.).

b4- \$ - Efectiva: valorización de las horas hombre efectivamente utilizadas para cada actividad.

b5- Desvío: desvío verificado entre las horas hombre programadas y las efectivamente utilizadas para cada actividad.

c. Gastos: Estimación de los desvíos verificados entre los gastos programados y los efectivamente realizados para cada actividad.

c1- Concepto: concepto por el cual se realizan los gastos .

c2- Original: importe de gasto programado (formulario I.8).

c3- Efectivo: importe efectivamente gastado.

c4- Desvío: desvío verificado entre el importe programado y el efectivamente gastado.

4.- Resumen de recursos trimestrales a afectar por el proyecto: Se registrarán los del trimestre ajustado a las modificaciones del cronograma corregido y los trimestres siguientes.

FORMULARIO I.10 - SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LICITACION,

1. Identificación

a- Código del Proyecto:

b- Nombre del Proyecto:

c- Nombre del responsable de la ejecución:

2. Financiamiento

	Fecha de Elevación				Fecha de Aprobación			
	Original	Efectiva	Corregida	Desvíos	Original	Efectiva	Corregida	Desvíos
	(a)	(b)	(c)	(d)	(a)	(b)	(c)	(d)
Aprobación del proyecto por la autoridad competente (1)								
Autorización del Concejo Deliberante a contraer el préstamo (2)								

4. Resumen de recursos trimestrales a afectar al proyecto

Recursos	Trimestre					
	1	2	3	4	Siguiente	Total
Hs/hombre						

3. Programación

Actividades necesarias para licitar, adjudicar y contratar la obra	Cronograma (a)								Recursos Humanos (b)					Gastos (c)					
	Fecha de Inicio				Fecha de Finalización				horas		\$		Desvíos	Concepto	\$		Desvíos		
	Original	Efectiva	Corregida	Desvíos	Original	Efectiva	Corregida	Desvíos	Original	Efectiva	Original	Efectiva			Original	Efectiva		Desvíos	Concepto
(a.1)	(a.2)	(a.3)	(a.4)	(a.1)	(a.2)	(a.3)	(a.4)	(b.1)	(b.2)	(b.3)	(b.4)	(b.5)	(c.1)	(c.2)	(c.3)	(c.4)			
Elaboración de diseño y planos definitivos																			
Confección de los pliegos																			
Llamado a licitación																			
Recepción de las ofertas																			
Apertura de los sobres																			
Estudio de las ofertas																			
Adjudicación																			
Elaboración del contrato																			
Firma del contrato																			
Iniciación de Obra																			

(1) Si el proyecto fuera a ser financiado por Programas provinciales o nacionales

FORMULARIO I.11 – SEGUIMIENTO FINANCIERO DE LA EJECUCION

Objetivo: recopilar la información relativa a la ejecución financiera del proyecto, necesaria para elaborar el Informe de Terminación del Proyecto.

Responsable de completarlo: responsable de la ejecución.

Oportunidad del llenado: al final de cada trimestre.

Oportunidad de la carga: al final de cada año.

Contenido:

1- Fecha: fecha en que el formulario es cargado al Banco de Proyectos.

2- Datos del proyecto:

- a) Código del proyecto
- b) Nombre del proyecto
- c) Responsable de la ejecución
- d) Año al cual corresponde la información volcada en el formulario

3- Flujo de Caja:

Al finalizar cada trimestre, se completará la columna referente al mismo con los importes correspondientes a la efectiva utilización de las distintas fuentes de fondos y a las erogaciones efectivamente realizadas en el período.

Al finalizar el cuarto trimestre del año, se completará, además de la columna correspondiente al mismo, la quinta columna (total anual). En la misma, se colocarán los importes correspondientes a la efectiva utilización de las distintas fuentes de fondos y a las erogaciones efectivamente realizadas en el año analizado. Estos importes se calculan a partir de la suma de las primeras cuatro columnas (montos trimestrales).

FORMULARIO 1.11 - SEGUIMIENTO FINANCIERO DE LA EJECUCION

1. Fecha :

2. Datos del Proyecto

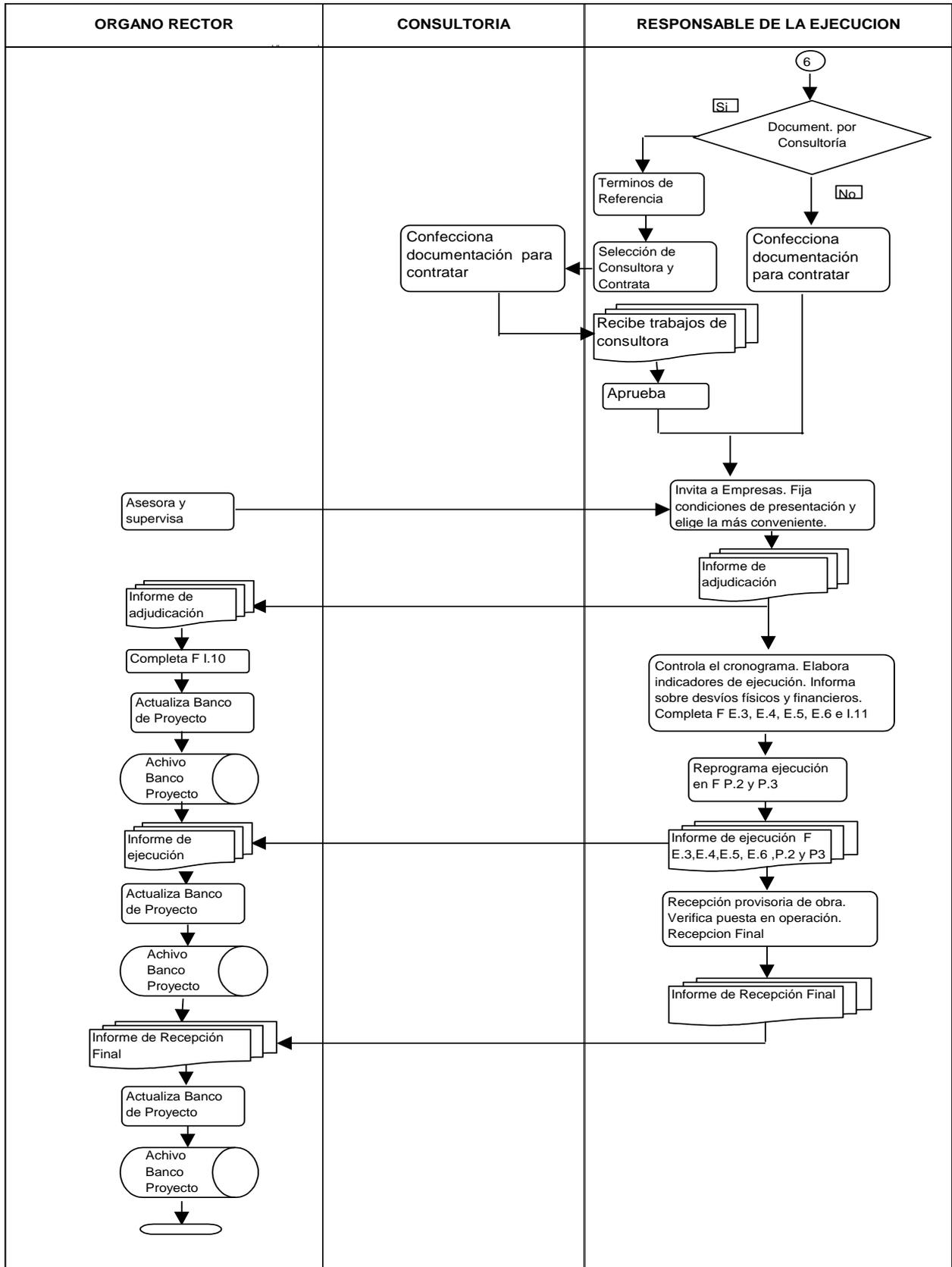
- a- Código del Proyecto :
- b- Nombre del Proyecto :
- c- Responsable de la ejecución :
- d- Año :

3. Flujo de Caja

	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Total anual
Fuentes (1)					
Préstamo					
Fondos Otra Jurisdicción					
Recupero de costos de Inversión					
Otros Ingresos					
Usos (2)					
Inversiones					
* Certificados de Obra					
* Terrenos y/o Servidumbre					
* Ingeniería y Administración					
* Impuestos					
* Otros					
Servicios del Préstamo:					
* Amortización					
* Intereses					
Flujo Neto (1)-(2)					

TABLA 6

FLUJOGRAMA
NIVEL: EJECUCION



CAPITULO VII - EVALUACION EX-POST DE LOS PROYECTOS

La etapa de evaluación ex-post contribuye a lograr los siguientes objetivos:

1. Medir los desvíos entre las previsiones efectuadas y la realidad de los hechos. Analizar las causas de los desvíos e implementar las medidas correctivas.
2. Medir el éxito del Proyecto en cuanto al logro de los objetivos planteados. Analizar las causas de los fracasos y de los errores de estimación.

1. NORMAS METODOLOGICAS

La evaluación ex-post consiste en la medición y evaluación de los resultados alcanzados mediante el Proyecto.

Las normas generales para el desarrollo de las tareas inherentes a la misma son las siguientes:

- 1) El Responsable de la Ejecución del Proyecto debe presentar un informe que contenga la evaluación de la ejecución del proyecto, al verificarse la recepción definitiva de las obras. Este informe se denomina Informe de Terminación del Proyecto (ITP).
- 2) El Responsable de la Evaluación Ex-post debe presentar un informe que contenga la evaluación de los resultados alcanzados, mediante la operación del proyecto, y la comparación con los previstos. Este informe será elaborado una vez por año, durante cinco años después de habilitadas las obras del Proyecto, y se denomina Informe de Operación del Proyecto (IOP).
- 3) La frecuencia de elaboración del IOP podrá modificarse si se encuentran desvíos significativos.
- 4) Estos Informes de Evaluación de los Resultados tienen dos objetivos:
 - a) medir los desvíos entre las previsiones efectuadas y la realidad de los hechos; analizar las causas de los desvíos e implementar las medidas correctivas.
 - b) medir el éxito del Proyecto en cuanto al logro de los objetivos planteados; analizar las causas de los fracasos y de los errores de estimación.
- 5) Los principales puntos a evaluar comprenden:
 - a) Proceso de contratación
 - b) Plazo de Ejecución
 - c) Costo de la Inversión
 - d) Costos de administración, operación y mantenimiento
 - e) Costos y beneficios económicos generados por el proyecto
 - f) Alcance de objetivos

2. PROCEDIMIENTOS

Designación del Responsable

- 1) Al finalizar la ejecución de las obras, el área responsable de la operación del Proyecto designa al responsable de la evaluación ex-post.

Informe de Terminación del Proyecto (ITP)

- 2) Cuando concluyen las obras, al verificarse la recepción definitiva, el responsable de la ejecución elabora el Informe de Terminación del Proyecto (ITP), conforme al Modelo presentado en el punto 4.1, y lo envía al Organo Rector.
- 3) El Organo Rector revisa el ITP y lo envía al Gabinete y al Responsable de la Formulación.

Informe de Operación del Proyecto (IOP)

- 4) A partir de la recepción definitiva de las obras, el responsable de la evaluación ex-post trimestralmente se encarga de recolectar la información relativa a la operación del proyecto, mediante el Formulario I.12.
- 5) Al fin de cada año, el responsable de la evaluación ex-post envía al Organo Rector el Formulario I.12, quien lo revisa y lo carga en el Banco de Proyectos.
- 6) Después de cumplido un año de verificada la recepción definitiva de las obras, el responsable de la evaluación ex-post elabora el Informe de Operación del Proyecto (IOP), conforme al Modelo presentado en el punto 4.2, y lo envía al Organo Rector.
- 7) El Organo Rector revisa el IOP y lo envía al Gabinete, al Area responsable de la operación del proyecto y al Responsable de la Formulación.
- 8) El IOP se actualiza con una periodicidad anual, a lo largo de cinco años. Esta periodicidad podrá acortarse si se encuentran desvíos significativos.

3. FORMULARIOS

FORMULARIO I.12 – DATOS PARA LA EVALUACION EX-POST

Objetivo: recopilar la información relativa a la operación del proyecto, necesaria para elaborar el Informe de Operación del Proyecto.

Responsable de completarlo: responsable de la evaluación ex-post.

Oportunidad del llenado: al final de cada trimestre.

Oportunidad de la carga: al final de cada año.

Contenido:

1- Fecha: fecha en que el formulario es cargado al Banco de Proyectos.

2- Datos del proyecto:

- a) Código del Proyecto
- b) Nombre del Proyecto
- c) Responsable de la evaluación ex-post
- d) Año al cual corresponde la información volcada en el formulario
- e) Año de operación del proyecto: marcar con una cruz lo que corresponda

3- Flujo de Caja:

Al finalizar cada trimestre, se completará la columna referente al mismo con los importes correspondientes a la efectiva utilización de las distintas fuentes de fondos y a las erogaciones efectivamente realizadas en el período.

Al finalizar el cuarto trimestre del año, se completará, además de la columna correspondiente al mismo, la quinta columna (total anual). En la misma se colocarán los importes correspondientes a la efectiva utilización de las distintas fuentes de fondos y a las erogaciones efectivamente realizadas en el año analizado. Estos importes se calculan a partir de la suma de las primeras cuatro columnas (montos trimestrales).

4-Costos y beneficios económicos :

Al finalizar cada trimestre, se completará la columna referente al mismo con los importes correspondientes a los costos y beneficios económicos efectivamente generados por el proyecto en dicho período; los mismos se calcularán aplicando la misma metodología que la aplicada en la formulación.

Al finalizar el cuarto trimestre del año, se completará, además de la columna correspondiente al mismo, la quinta columna (total anual). En ella se colocarán los importes correspondientes a los costos y beneficios económicos efectivamente generados por el proyecto durante el año analizado. Estos importes se calculan a partir de la suma de las primeras cuatro columnas (costos y beneficios trimestrales).

5- Indicadores de alcance de objetivos :

Se colocará el valor alcanzado por cada uno de los indicadores de alcance de objetivos planteados para el proyecto en el Formulario I.6.

Este cuadro sólo se completará al finalizar el cuarto trimestre del año.

Población beneficiaria : cuantificación de los beneficiarios del proyecto durante el año que se analiza.

Recursos generados : cuantificación de los recursos generados por el proyecto durante el año que se analiza.

Otros : se debe indicar el valor alcanzado (durante el año que se analiza) por cada uno de los indicadores planteados específicamente para el proyecto en cuestión, en el Formulario I.6.

6- Impactos no previstos :

Se mencionarán y cuantificarán los impactos positivos y negativos generados por el proyecto que no hayan sido previstos en la formulación.

Sólo se completará al finalizar el cuarto trimestre del año.

FORMULARIO I.12 - DATOS PARA LA EVALUACION EX-POST

1. Fecha :

2. Datos del proyecto

a- Código del Proyecto :

b- Nombre del Proyecto :

c- Responsable de la evaluación ex-post :

d- Año :

e- Año de operación del proyecto :

1	2	3	4	5

3. Flujo de caja

	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Total anual
Fuentes (1)					
Préstamo					
Fondos Otra Jurisdicción					
Recupero de costos:					
* de Inversiones					
* Adm., Oper. y Mant.					
Otros Ingresos					
Ahorro de Gastos					
Usos (2)					
Inversiones					
Costos Administración					
Costos Operación					
Costos Mantenimiento					
Servicios del Préstamo:					
* Amortización					
* Intereses					
Flujo Neto (1)-(2)					

4. Costos y Beneficios Económicos

	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Total anual
Costos :					
Inversión					
Operación					
Costos totales					
Beneficios totales					
Flujo de beneficios netos					

5. Indicadores de alcance de objetivos

Impactos	Unidad de Medida	Valor
Población beneficiaria		
Recursos Generados		
Otros :		

6. Impactos no previstos

Impactos	Unidad de Medida	Valor
Positivos:		
Negativos:		

4. MODELOS PARA LA ELABORACION DE INFORMES

4.1. MODELO PARA LA ELABORACION DEL INFORME DE TERMINACION DEL PROYECTO (ITP)

Fecha :

4.1.1. Datos identificatorios del proyecto

Del Banco de Proyectos se extraerá la siguiente información :

4.1.1.1. Identificación

Código del proyecto:
Nombre del proyecto:
Responsable de la formulación:
Responsable de la ejecución:
Responsable de la evaluación ex-post:

4.1.1.2. Clasificación

Programa:
Finalidad:
Función:
Area responsable de la operación:
Tipo de proyecto:

4.1.1.3. Ubicación geográfica

.....
.....
.....

4.1.1.4. Descripción del Proyecto

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4.1.2. Evaluación

4.1.2.1. Proceso de contratación

Marcar con una cruz la modalidad de contratación empleada :

- Ejecución por administración
- Contratación Directa
- Concurso de Precios
- Licitación Privada
- Licitación Pública

¿Cuál fue el criterio de selección? Explicar

.....

¿Hubo problemas en el proceso?

SI NO

En el caso en que la respuesta sea afirmativa, señalar cuáles fueron

.....

¿Cuánto demoró el proceso de contratación? (tiempo transcurrido entre la fecha de elevación del proyecto a la autoridad competente para su aprobación y la fecha de inicio de las obras).
 Completar el Cuadro Nro.1 del presente modelo.

.....

¿Se cumplieron los plazos previstos? ¿Qué valor alcanzó el indicador de cumplimiento temporal en la contratación (ICTc)¹⁶?

.....

Si los plazos no se cumplieron, ¿cuál fue el motivo? (responder sólo si el ICTc es mayor a 0,2 en valor absoluto)

Marcar con una cruz lo que corresponda:

- impugnaciones
- los oferentes no entendieron bien el procedimiento
- se necesitó pedir información adicional a los oferentes
- la evaluación de las ofertas resultó muy compleja
- cuestionamientos de los órganos de control
- otros motivos

El procedimiento empleado resultó:

- a) bueno
- b) malo

¹⁶ Ver apartado 5. "Indicadores" del presente capítulo

En el caso en que la respuesta sea (b), marcar las razones:

- excesivamente lento
- administrativamente complejo
- excesivamente caro
- conflictivo
- otras razones

4.1.2.2. Ofertas presentadas

¿Cuántas ofertas se presentaron?

.....
.....

¿Hubo diferencias sustanciales entre las ofertas y el presupuesto? ¿En qué ítems? ¿Por qué razón? (detallar por ítem el presupuesto y cada una de las ofertas).

.....
.....
.....
.....

4.1.2.3. Cronograma de ejecución

¿Cuál fue el cronograma real de actividades? (Completar el Cuadro Nro. 2 del presente Modelo).

¿Se cumplieron los plazos previstos? ¿Qué valor alcanzó el Indicador de Cumplimiento Temporal de la ejecución del proyecto (ICTe)¹⁷?

.....
.....

¿Cuáles fueron las causas de los desvíos? (contestar sólo si el ICTe es superior a 0,2 en valor absoluto). Para responder ver Formularios E.4 y E.6 del Sistema de Presupuesto.

.....
.....
.....
.....
.....

¿Las diferencias observadas afectaron los costos de las actividades? ¿En cuánto? Señalar el valor porcentual.

.....
.....

¹⁷ Ver apartado 7.5.

4.1.2.4. Costo real de las obras

¿Hubo diferencias entre la inversión real total y la inversión proyectada en la formulación? ¿Qué valor alcanzó el Indicador de costo de la inversión (ICI)¹⁶? Completar el Cuadro Nro. 3 de presente modelo.

.....

.....

¿A qué se deben estas diferencias? (contestar sólo si el ICI es mayor a 0,2 en valor absoluto)

Marcar lo que corresponda

- errores en la formulación
- problemas organizacionales de la empresa contratista
- errores técnicos de la empresa contratista
- razones técnicas no previsibles
- razones de fuerza mayor
- otras causas

.....

.....

.....

¿Hubo diferencias entre el presupuesto oficial (calculado para la licitación) y lo efectivamente pagado a la contratista? ¿En qué ítems? ¿Cuáles fueron las razones?

.....

.....

.....

¿El flujo de caja efectivamente verificado se ajustó a lo previsto? ¿A qué se debieron las diferencias?

.....

.....

.....

¿Se generaron costos o beneficios financieros no previstos?, ¿Por qué monto?, ¿Por qué razón?, ¿Fueron relevantes?

.....

.....

.....

4.1.2.5. Fuentes de financiamiento

¿Fue suficiente el financiamiento otorgado?

SI NO

¿Fue oportuno?

SI NO

¿Hubo fuentes de financiamiento adicionales a las estimadas originalmente?

SI NO

¿Se obtuvo el financiamiento de acuerdo a lo planificado?

SI NO

De no haber sido suficiente, oportuno o de acuerdo a lo planificado, ¿Qué impacto tuvo esto sobre el proyecto?

Marcar lo que corresponda

- demoró la ejecución
- encareció la inversión
- otros

.....
.....
.....

¿Qué medidas mitigadoras se adoptaron?

Marcar lo que corresponda

- ninguna
- se adelantaron los aportes de fondos propios
- se recurrió a un crédito puente

4.1.2.6. Modificaciones de obra durante la ejecución

¿Qué modificaciones de obra se produjeron? Señalar los ítems que se modificaron en volumen y valor.

.....
.....
.....
.....

¿A qué se debieron? Marcar lo que corresponda

- errores de diseño
- razones técnicas no previsibles
- razones de fuerza mayor
- otras causas

.....
.....
.....

MODELO PARA LA ELABORACION DEL INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)
CUADRO Nº 1 : PROGRAMACION Y EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES DE LICITACION, ADJUDICACION Y CONTRATACION

Fecha :

Código del Proyecto :

Nombre del Proyecto :

Responsable de la Ejecución :

Responsable de la Evaluación Ex-post :

	Fecha de Elevación			Fecha de Aprobación		
	Programada	Efectiva	Desvío (días)	Programada	Efectiva	Desvío (días)
Aprobación del proyecto por la autoridad competente						
Autorización del Concejo Deliberante a contraer el préstamo						

Actividades necesarias para licitar, adjudicar y contratar la obra	Fecha de inicio			Fecha de finalización		
	Programada	Efectiva	Desvío (días)	Programada	Efectiva	Desvío (días)
Elaboración de diseño y planos definitivos						
Confección de los pliegos						
Llamado a licitación						
Recepción de las ofertas						
Apertura de los sobres						
Estudio de las ofertas						
Adjudicación						
Elaboración del contrato						
Firma del contrato						
Iniciación de Obra						

ICTc = $\frac{\text{Plazo real de contratación}}{\text{Plazo previsto de contratación}} - 1$

ICTc =

Plazo de contratación : tiempo transcurrido entre la fecha de elevación del proyecto a la autoridad competente para su aprobación y la fecha de inicio de las obras.

ICTc: Indicador de Cumplimiento Temporal de la Contratación. (Ver apartado 5)

MODELO PARA LA ELABORACION DEL INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)
 CUADRO Nº 2 : EJECUCION FISICA PROGRAMADA Y REALIZADA DEL PROYECTO

Fecha :

Código del Proyecto :

Nombre del Proyecto :

Responsable de la Ejecución :

Responsable de la Evaluación Ex-post :

Período		Proyectado (%) (1)	Programado (%) (2)	Ejecutado (%) (3)
Año 1	1º Trimestre			
	2º Trimestre			
	3º Trimestre			
	4º Trimestre			
Año 2	1º Trimestre			
	2º Trimestre			
	3º Trimestre			
	4º Trimestre			
Año 3	1º Trimestre			
	2º Trimestre			
	3º Trimestre			
	4º Trimestre			
TOTAL				

Fecha de inicio de las obras :

Fecha de recepción provisoria :

Fecha de recepción definitiva :

ICTe =

$$ICTe = \frac{\text{Plazo Real de la ejecución}}{\text{Plazo Previsto de la ejecución}} - 1 \quad (4)$$

- (1) La ejecución física proyectada para cada trimestre corresponde al cronograma de ejecución Previsto en la formulación del proyecto a nivel de factibilidad (Formulario I.6 - punto 6).
- (2) La ejecución física programada para cada trimestre corresponde a la Programación física trimestral realizada en el formulario P.2 al comienzo de cada año.
- (3) Corresponde a lo efectivamente ejecutado, información volcada en los Formularios E.3 y E.5.
- (4) ICTe: Indicador de Cumplimiento Temporal de la ejecución (ver apartado 5).

MODELO PARA LA ELABORACION DEL INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)
CUADRO Nº 3: EJECUCION FINANCIERA. FLUJO DE CAJA ANUAL PROGRAMADO Y REALIZADO DE LA EJECUCION

Fecha :

Código del Proyecto

Nombre del Proyecto :

Responsable de la Ejecución :

Responsable de la Evaluación Ex-post :

	Año 1			Año 2			Año 3			TOTAL		
	Proyectado (1)	Realizado	Desvío									
1. Fuentes												
Préstamos												
Fondos otra Jurisdicción												
Recupero de Costos de Inv.												
Otros ingresos												
2. Usos												
Inversiones :												
* Certificados de obra												
* Terrenos y/o servidumbres												
* Ingeniería y Administración												
* Impuestos												
* Otros												
Servicios del Préstamo :												
* Amortización												
* Intereses												
3. Flujo Neto (1 - 2)												

(1) Corresponde a la proyección realizada en la etapa de formulación (Formulario I.6)

ICI =

ICI: Indicador de Costo de la Inversión

ICI = $\frac{\text{Inversión Real}}{\text{Inversión Prevista}} - 1$ (Ver apartado 5)

4.2. MODELO PARA LA ELABORACION DEL INFORME ANUAL DE OPERACION DEL PROYECTO (IOP)

Fecha :

4.2.1. Datos identificatorios del proyecto

Del Banco de Proyectos se extraerá la siguiente información:

4.2.1.1. Identificación

Código del proyecto:
Nombre del proyecto:
Responsable de la formulación:
Responsable de la ejecución:
Responsable de la evaluación ex-post:

4.2.1.2. Clasificación

Programa:
Finalidad:
Función:
Area responsable de la operación:
Tipo de proyecto:

4.2.1.3. Ubicación geográfica

.....
.....

4.2.1.4. Descripción del Proyecto

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4.2.2. Puntos a evaluar durante los primeros cinco años de operación

4.2.2.1. Reevaluación financiera

(Completar Cuadro N° 4 del presente Modelo)

¿Los costos de mantenimiento reales (ex-post) coinciden con los proyectados? ¿Qué valor alcanzó el indicador de costos de mantenimiento (ICM)¹⁸ el último año?

.....

¿A qué se deben las diferencias? (contestar sólo si el ICM es mayor a 0,2 en valor absoluto)

Marcar lo que corresponda:

- se subestimaron las tareas a realizar
- se sobrestimaron las tareas a realizar
- se subestimó el costo de algunas tareas
- se presentaron inconvenientes técnicos imposibles de prever
- otros

.....

¿Los costos de operación reales (ex-post) coinciden con los proyectados? ¿Qué valor alcanzó el indicador de costos de operación (ICO)¹⁷ el último año?

.....

¿A qué se deben las diferencias? (contestar sólo si el ICO es mayor a 0,2 en valor absoluto)

Marcar lo que corresponda:

- se subestimó la cantidad de algunos insumos
- se subestimó el costo de algunos insumos
- se subestimó la cantidad de mano de obra necesaria
- se subestimó el costo de la mano de obra necesaria
- otros

.....

¿De qué manera se están cubriendo los déficit? ¿Cómo se han administrado los superávits?

.....

¹⁸ Ver apartado 5. “Indicadores”, del presente capítulo

¿Pudieron haberse previsto las diferencias observadas?

SI NO

.....
.....
.....

4.2.2.2. Evaluación económica ex-post

(Completar Cuadro N° 5 del presente Modelo)

Para realizar la evaluación ex-post, el evaluador deberá utilizar la misma metodología utilizada en la evaluación ex-ante, considerando las mismas variables y parámetros, pero empleando datos reales.

¿Qué valor alcanzó el indicador de rentabilidad (IR)¹⁹?

.....

¿A qué se deben las diferencias entre la evaluación ex-ante y ex-post? (contestar sólo si el IR es mayor a 0,2 en valor absoluto)

Marcar lo que corresponda:

- errores de estimación de los beneficios en la formulación
- errores de estimación de los costos en la formulación
- modificaciones no previstas en el entorno del proyecto
- otros

Especificar:

.....
.....
.....
.....

4.2.2.3. Alcance de Objetivos e Impactos

¿Se han alcanzado los objetivos propuestos hasta la fecha?

(Completar Cuadro N° 6 del presente Modelo)

SI NO

¿Cuáles han sido los principales beneficios generados por el proyecto?

.....
.....
.....

¿Se ha modificado el entorno político, social, cultural a causa del proyecto?

SI NO

¹⁹ Ver apartado .5. "Indicadores", del presente capítulo.

Si la respuesta es afirmativa, explicar de qué manera

.....
.....
.....

¿Cuál ha sido el impacto ambiental del Proyecto?

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Positivo | <input type="checkbox"/> alto |
| | <input type="checkbox"/> bajo |
| <input type="checkbox"/> negativo | <input type="checkbox"/> alto |
| | <input type="checkbox"/> bajo |
| <input type="checkbox"/> nulo | |

.....
.....
.....

¿El proyecto ha tenido impactos negativos?

- SI NO

¿Estos impactos negativos habían sido previstos?

- SI NO

Si la respuesta es negativa, detalle los impactos negativos no previstos y explique sus causas

.....
.....
.....

¿El proyecto ha tenido impactos positivos no previstos?

- SI NO

Si la respuesta es positiva, detalle los mismos explique sus causas.

.....
.....
.....

(Completar Cuadro N°7 del presente Modelo)

4.2.2.4. Respecto a la demanda

¿La población efectivamente atendida por el proyecto es la que se previó atender?

- SI NO

.....
.....
.....

¿Cuáles son las características socioeconómicas de los beneficiarios? Marcar lo que corresponda:

	Más alto que lo previsto	Igual a lo previsto	Más bajo que lo previsto
Nivel de ingreso familiar mensual			
Características de las viviendas			
Tamaño del grupo familiar			
Nivel de escolarización formal del jefe de hogar			

¿Dónde están localizados mayoritariamente?

.....

¿Se está atendiendo a la población que se había previsto atender? ¿Qué valor alcanzó el Indicador de cobertura (I.Cob)²⁰ el último año?

.....

¿Se están atendiendo parcial o totalmente los déficits detectados en la evaluación ex-ante? ¿Qué valor alcanzó el Indicador de impacto (I.I.)¹⁹ el último año?

.....

De haber diferencias con lo estimado ex-ante, ¿cuáles son las razones?

- errores de estimación en la formulación
- modificaciones no previstas en el entorno del proyecto
- otros

Especificar:

.....

¿Pudieron haberse evitado las diferencias? ¿De qué manera?

.....

¿Qué efectos sobre los costos de operación o beneficios han tenido estas diferencias?

²⁰ Ver apartado 5. "Indicadores", del presente capítulo.

.....
.....
.....

4.2.2.5. Respecto a la oferta

¿Qué servicios se están entregando? Señalar los productos o servicios

.....
.....
.....

¿Coincide con lo que se previó en la formulación? Si no coincide, ¿cuál es el motivo?

.....
.....
.....

¿Existe algún tipo de evaluación de la calidad de éstos?

Si No

La calidad del servicio es

- más alta que lo esperado
- más baja que lo esperado
- igual a lo esperado

¿Cuáles son los problemas más frecuentes y sus causas?

.....
.....
.....

¿Qué medidas se han adoptado para evitar o aminorar los problemas?

.....
.....
.....

4.2.2.6. Entorno del Proyecto

¿Ha sufrido variaciones el entorno político que afecten el funcionamiento y los resultados?

Si No

¿Han habido cambios importantes en el entorno económico que afecten el proyecto?

Si No

¿Han habido cambios sociales que alteraran significativamente el entorno del proyecto?

Si No

¿Se han ejecutado otros proyectos no previstos que modifiquen el proyecto o sus resultados?

Si No

Las variaciones que han ocurrido en el entorno, que están afectando el proyecto, ¿se pudieron prever?

Si No

¿De qué manera se vieron afectados el funcionamiento y los resultados del proyecto por estos cambios?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4.2.2.7. Aspectos Institucionales

¿Participaron las entidades que tenían que hacerlo?

Si No

Si la respuesta es negativa, especificar qué entidades no participaron y por qué

.....
.....
.....

¿Cumplieron los roles asignados?

Si No

Si la respuesta es negativa, especificar

.....
.....
.....

¿Asignaron al proyecto los recursos (financieros, humanos, materiales) necesarios en forma oportuna?

Si No

Si la respuesta es negativa, especificar

.....
.....
.....

¿Hubo restricciones institucionales que afectaron el funcionamiento y los resultados del proyecto?

Si No

Si la respuesta es positiva, explicar de qué manera se vieron afectados el funcionamiento y los resultados del proyecto

.....
.....
.....

4.2.3. Puntos a evaluar el quinto año de operación

En el quinto año de operación se deberán completar, además de los puntos contenidos en los apartados 4.2.1.y 4.2.2., los siguientes:

4.2.3.1. Origen del Proyecto

¿Se identificó bien el problema?

Si No

Si la respuesta es negativa explicar los motivos. Marcar lo que corresponda:

- no estuvo bien definida la causa del problema
- no estuvo bien dimensionada la magnitud del problema

¿Estuvieron bien planteados los objetivos?

Si No

.....

¿Fueron bien identificados y caracterizados los beneficiarios?

Si No

.....

4.2.3.2. Ubicación Geográfica

¿Fue adecuada la localización elegida?

Si No

Si la respuesta es negativa, explique por qué

.....

¿Están presentes los factores por los cuales se escogió la localización?

Si No

Si la respuesta es negativa, explique por qué

.....

¿Existen otras localizaciones posibles que hubieran sido mejores?

Si No

Si la respuesta es positiva, explique por qué

.....
.....
.....

4.2.3.3 Tipo de evaluación realizada

¿La metodología aplicada fue la correcta?

Si No

Si la respuesta es negativa, explique por qué

.....
.....
.....

¿Fue bien aplicada?

Si No

Si la respuesta es negativa, explique por qué

.....
.....
.....

4.2.3.4. Estudios y Diseños

¿Fueron suficientes los estudios efectuados?

Si No

Si la respuesta es negativa, especifique qué estudios debieron realizarse y no se realizaron

.....
.....
.....

¿Fueron necesarios y oportunos los efectuados?

Si No

Si la respuesta es negativa, explique por qué

.....
.....
.....

4.2.3.5 Estimación de la demanda

¿Fueron bien estimados los déficit en la evaluación ex-ante?

Si No

Si la respuesta es negativa, explique por qué

.....
.....
.....

¿Se estimó correctamente su localización?

Si No

Si la respuesta es negativa, explique por qué

.....
.....
.....

4.2.3.6. Oferta

¿Cuál es la capacidad del proyecto?

.....
.....
.....

¿Coincide con lo que se previó en la formulación?

Si No

Si no coincide, ¿cuál es el motivo?

.....
.....
.....

Describir la infraestructura y el equipamiento que se posee

.....
.....
.....

¿Coincide con lo que se previó en la formulación?

Si No

Si no coincide, ¿cuál es el motivo?

.....
.....
.....

¿Qué tipo y cantidad de personal está trabajando en el proyecto?

.....
.....
.....

¿Coincide con lo que se previó en la formulación?

Si No

Si no coincide, ¿cuál es el motivo?

.....
.....
.....

4.2.3.7. Implementación

¿Existieron problemas culturales no previstos?

Si No

Si la respuesta es afirmativa, explicar cómo se vio afectado el proyecto

.....
.....
.....

MODELO PARA LA ELABORACION DEL INFORME DE OPERACION DE PROYECTO (IOP)
CUADRO N° 4 : FLUJO DE CAJA ANUAL

Fecha:

Código del Proyecto:
Nombre del Proyecto:
Responsable de la Evaluación Ex-post:
Año:
Año de operación del proyecto:

Flujo de caja anual ex-ante (en \$)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1. Fuentes										
Préstamo										
Fondos Otra Jurisdicción										
Recupero de costos:										
* de Inversiones										
* Adm., Oper. y Mant.										
Otros Ingresos										
Ahorro de Gastos										
2. Usos										
Inversiones										
Costos Administración										
Costos Operación										
Costos Mantenimiento										
Servicios del Préstamo:										
* Amortización										
* Intereses										
3. Flujo Neto (1-2)										

Flujo de caja anual ex-post (en \$)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1. Fuentes										
Préstamo										
Fondos Otra Jurisdicción										
Recupero de costos:										
* de Inversiones										
* Adm., Oper. y Mant.										
Otros Ingresos										
Ahorro de Gastos										
2. Usos										
Inversiones										
Costos Administración										
Costos Operación										
Costos Mantenimiento										
Servicios del Préstamo:										
* Amortización										
* Intereses										
3. Flujo Neto (1-2)										

ICM: (1)

ICO: (2)

(1) ICM: Indicador de Costos de Mantenimiento (calculado para el último año)

$$ICM = \frac{\text{Costos de Mantenimiento ex-post} _ 1}{\text{Costos de Mantenimiento ex-ante}}$$

(Ver apartado 5)

(2) ICO: Indicador de Costos de Operación (calculado para el último año)

$$ICO = \frac{\text{Costos de Operación ex-post} _ 1}{\text{Costos de Operación ex-ante}}$$

(Ver apartado 5)

Nota: El flujo de caja anual ex-post está compuesto por los valores efectivos de fuentes y usos de fondos para los años pasados, y por los valores re proyectados para el año en curso y subsiguientes.

MODELO PARA LA ELABORACION DEL INFORME DE OPERACION DE PROYECTO (IOP)
 CUADRO Nº 5: EVALUACION ECONOMICA EX-POST

Fecha:

Código del Proyecto:

Nombre del Proyecto:

Responsable de la Evaluación Ex-post:

Año:

Año de operación del proyecto:

Costos y beneficios económicos del proyecto ex-ante (\$)

Año	Inversión	Operación	Costos Totales	Beneficios Totales	Flujo Neto
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
TOTAL					

Costos y beneficios económicos del proyecto ex-post (\$)

Año	Inversión	Operación	Costos Totales	Beneficios Totales	Flujo Neto
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
TOTAL					

Nota: En las filas correspondientes al año en curso y subsiguientes se colocan los valores re proyectados.

Indicadores económicos

Indicador	Proyectado	Real (1)
VAN		
TIR		
B/C		
Costo Anual Equivalente		
Otros:		

(1) Los indicadores se calculan en base al flujo de costos y beneficios económicos reales (para los años que terminaron) y re proyectados (para los años restantes).

IR :

$$IR = \frac{VAN \text{ Real}}{VAN \text{ Proyectado}} - 1$$

(IR: Indicador de Rentabilidad. Ver apartado 5)

**MODELO PARA LA ELABORACION DEL INFORME DE OPERACION DE PROYECTO (IOP)
CUADRO N° 6 : INDICADORES DE ALCANCE DE OBJETIVOS**

Fecha:

Código del Proyecto:

Nombre del Proyecto:

Responsable de la Evaluación Ex-post:

Año:

Año de operación del proyecto:

Indicador	Unidad Medida	Proyectado	Real	Desvío
Población Beneficiaria				
Recursos Generados				
Otros (*) :				

(*) Detallar otros indicadores de alcance de objetivos planteados para este proyecto en el formulario I.6.

I.Cob. = (1)

I.I. = (2)

(1) I.Cob. = Indicador de Cobertura (calculado para el último año)

$$I.Cob. = \frac{\text{Población beneficiaria real}}{\text{Población beneficiaria proyectada}} - 1 \quad (\text{Ver apartado 5})$$

(2) I.I. = Indicador de impacto (calculado para el último año)

$$I.I. = \frac{\text{Nº de personas atendidas por el proyecto}}{\text{Déficit detectado en la evaluación ex-ante}} \quad (\text{Ver apartado 5})$$

MODELO PARA LA ELABORACION DEL INFORME DE OPERACION DE PROYECTO (IOP)
CUADRO N° 7: IMPACTOS NO PREVISTOS

Fecha:

Código del Proyecto:

Nombre del Proyecto:

Responsable de la Evaluación Ex-post:

Año:

Año de operación del proyecto:

Impactos positivos no previstos

Descripción de los impactos	Unidad de Medida	Cuantificación

Impactos negativos no previstos

Descripción de los impactos	Unidad de Medida	Cuantificación

5. INDICADORES

Para facilitar la comparación entre los proyectos, se utilizará un conjunto de indicadores sencillos:

- a) Indicador de Cumplimiento Temporal (ICT)
- b) Indicador de Costos (IC)
- c) Indicador de Rentabilidad (IR)
- d) Indicador de Cobertura (ICob)
- e) Indicador de Impacto (I.I.)

5.1 EL INDICADOR DE CUMPLIMIENTO TEMPORAL (ICT)

El Indicador de Cumplimiento Temporal (ICT), permite determinar el desvío entre el plazo de la ejecución del proyecto inicial (ex-ante) y real al momento del ITP.

La fórmula de este indicador es:

$$\text{ICT} = \frac{\text{plazo real}}{\text{plazo previsto}} - 1$$

Observaciones:

- * el valor ICT = 0 significa que el plazo real de la ejecución del proyecto fue igual a lo previsto;
- * ICT > 0 (valor positivo) significa un atraso de la ejecución;
- * ICT < 0 (valor negativo) significa un adelanto de la ejecución.

El ICT será aplicado al proceso de contratación y a la ejecución de las obras, obteniéndose los siguientes indicadores:

a) Indicador de Cumplimiento Temporal de la Contratación (ICTc)

$$\text{ICTc} = \frac{\text{plazo real de la contratación}}{\text{plazo previsto de la contratación}} - 1$$

donde:

plazo real de la contratación: tiempo transcurrido entre la fecha efectiva de elevación del proyecto a la autoridad competente para su aprobación y la fecha efectiva de iniciación de las obras, y

plazo previsto de la contratación: tiempo transcurrido entre la fecha programada de elevación del proyecto a la autoridad competente para su aprobación y la fecha programada de iniciación de las obras.

b) Indicador de Cumplimiento Temporal de la Ejecución (ICTe)

$$\text{ICTe} = \frac{\text{plazo real de la ejecución}}{\text{plazo previsto de la ejecución}} - 1$$

donde

plazo real de la ejecución: tiempo transcurrido entre la fecha real de iniciación de las obras y la fecha real de recepción definitiva, y

plazo previsto de la ejecución: tiempo previsto de acuerdo al cronograma de ejecución proyectado en la formulación.

Estos indicadores son utilizados en la elaboración del ITP.

5.2 EL INDICADOR DE COSTOS (IC)

Este indicador busca establecer la diferencia de los costos entre la situación ex-ante y la situación ex-post. El IC permite determinar el desvío entre el costo total estimado al inicio del proyecto (ex-ante) y el costo total real (situación ex-post).

La fórmula de este indicador es:

$$IC = \frac{\text{costos reales}}{\text{costos previstos}} - 1$$

Observaciones:

* El valor IC = 0 significa que los costos del proyecto son iguales a lo previsto;

* IC > 0 (signo positivo) significa un sobre costo; y

* IC < 0 (signo negativo) un subcosto.

* Si el plazo entre el diseño y la ejecución es mayor a un año, será necesario actualizar los costos previstos del estudio ex-ante, para establecer una comparación válida.

El indicador de costos será aplicado a la inversión y a los gastos corrientes, obteniendo los siguientes indicadores:

a) Indicador de costos de inversión (ICI)

$$ICI = \frac{\text{Inversión real}}{\text{Inversión prevista}} - 1$$

donde

Inversión real: valor de la inversión total realizada, y

Inversión prevista: valor de la inversión total proyectada en la formulación

b) Indicador de costos de mantenimiento (ICM)

$$\text{ICM} = \frac{\text{Costos Mantenimiento reales}}{\text{Costos Mantenimiento previstos}} - 1$$

c) Indicador de costos de operación (ICO)

$$\text{ICO} = \frac{\text{Costos Operación reales}}{\text{Costos Operación previstos}} - 1$$

El ICI se refiere a la ejecución del proyecto, por lo cual se utiliza en la elaboración del ITP, en tanto que el ICM y el ICO se refieren a la operación del proyecto, por lo cual son utilizados en la elaboración del IOP.

5.3 EL INDICADOR DE RENTABILIDAD (IR)

Este indicador compara el Valor Actual Neto (VAN) ex-ante y el VAN ex-post. Será calculado anualmente durante cinco años después de un año de producida la Recepción Definitiva.

$$\text{IR} = \frac{\text{VAN ex-post}}{\text{VAN ex-ante}} - 1$$

Observaciones:

- * el valor IR = 0 significa que la rentabilidad prevista en la formulación es igual a la realizada;
- * IR > 0 (valor positivo) significa que la rentabilidad del proyecto es superior a la prevista originalmente; y
- * IR < 0 (valor negativo) significa que la rentabilidad del proyecto es inferior a la prevista originalmente.

El mismo análisis podrá realizarse utilizando la Tasa Interna de Retorno (TIR).

5.4 EL INDICADOR DE COBERTURA (ICOB)

Mediante este indicador se compara el número de personas beneficiadas establecidas ex-ante y el número de personas beneficiadas realmente ex-post.

$$\text{ICob} = \frac{\text{Beneficiarios ex-post}}{\text{Beneficiarios ex-ante}} - 1$$

Observaciones:

- * el valor ICob = 0 significa que el proyecto cubrió el número de beneficiarios previsto;
- * ICob > 0 (valor positivo) significa que cubrió a un número mayor de beneficiarios del que estaba previsto;

* ICob < 0 (valor negativo) significa que cubrió a un número menor de beneficiarios del que estaba previsto.

* el cálculo de este indicador cada año nos permite determinar si el proyecto logra beneficiar a un número mayor o menor de personas que el previsto en la etapa de formulación.

5.5 EL INDICADOR DE IMPACTO (I.I.)

El Indicador de Impacto compara el número de beneficiarios cubiertos realmente por el proyecto con el déficit detectado en la evaluación ex-ante. En otras palabras, el indicador muestra el aporte que hizo el proyecto para reducir el déficit.

$$I.I. = \frac{\text{nº total de personas atendidas por el proyecto}}{\text{Déficit detectado en la evaluación ex-ante}}$$

Observaciones:

- * I.I. < 1 significa que el proyecto cubrió parcialmente el déficit.
- * I.I. = 1 significa que el proyecto cubrió totalmente el déficit.

CAPITULO VIII - SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El Subsistema de Seguimiento y Evaluación del Desempeño contribuye a lograr los siguientes objetivos:

1. Conocer, a cada momento, el listado de los proyectos que se están llevando a cabo y su estado de avance.
2. Evaluar el desempeño de la organización en relación al proceso de inversión. Analizar las causas de los desempeños deficientes e implementar las medidas correctivas.
3. Generar información que contribuya a la difusión del sistema.

1. NORMAS METODOLOGICAS

El seguimiento debe ser visto como un proceso paralelo al proceso de inversión.

Comprende las tareas de relevamiento de datos durante las distintas etapas del proceso y la confección de informes periódicos de seguimiento y de evaluación de la gestión.

Las normas generales para el desarrollo de las tareas de seguimiento y evaluación del desempeño son las siguientes:

1) Se deberá presentar dos informes:

- a) de seguimiento de los proyectos;
- b) de evaluación del desempeño de la gestión en las etapas de captación, formulación y ejecución.

2) El Informe de Seguimiento tiene como objetivo conocer, a cada momento, el listado de los proyectos incorporados al sistema y su estado de avance.

3) Es elaborado por el Organo Rector, una vez por trimestre.

4) El Informe de Seguimiento: deberá ser difundido dentro de la organización municipal y estar a disposición de los sectores interesados.

5) El informe de Evaluación del Desempeño: tiene como objetivo evaluar el desempeño de la organización en relación al proceso de inversión, analizar las causas de los desempeños deficientes e implementar las medidas correctivas.

6) Los puntos a evaluar comprenden:

- a) Eficacia y eficiencia en la captación de iniciativas de inversión
- b) Eficacia y eficiencia en la formulación de los Proyectos
- c) Eficacia y eficiencia en el proceso de contratación
- d) Eficacia y eficiencia en el seguimiento, supervisión e inspección de la ejecución

- 7) **Es elaborado por el Organó Rector, una vez por año, y mide el desempeño de la organización en la gestión de todos los proyectos que estén formando parte del Proceso.**

2. PROCEDIMIENTOS

Informe de Seguimiento

- 1) Una vez por trimestre el Organó Rector, a partir de la información almacenada en el Banco de Proyectos, elaborará un informe de seguimiento (IS), en el cual se mostrará el estado de avance de cada uno de los proyectos incorporados al sistema. La confección del IS se ajustará al Modelo presentado en el punto 3.1. del presente capítulo.
- 2) Una vez completado, el IS será enviado al Gabinete, a todas las áreas que operarán los proyectos y a todos los proponentes de iniciativas que hayan sido incorporadas al Sistema.

Informe de Evaluación del Desempeño

- 3) Al iniciar el año, el Organó Rector establecerá metas indicativas del logro de los objetivos del sistema (ver punto 3.2.5 del presente capítulo)
- 4) El Organó Rector elaborará, al finalizar el año, un informe de evaluación del desempeño alcanzado en la gestión de las etapas de captación, formulación y ejecución (IED); en el mismo se verificará el grado de cumplimiento de las metas establecidas, comparando sus valores con los valores realmente alcanzados, contenidos en los indicadores de desempeño. El IED se realizará de acuerdo al Modelo presentado en el punto 3.2.
- 5) Se analizará el motivo de los fracasos y se propondrán medidas correctivas y refuerzos de capacitación.
- 6) Una vez completado, el IED será enviado al Gabinete, y a todas las áreas involucradas en los procesos de captación, formulación y ejecución de los proyectos.

3. MODELOS PARA LA ELABORACION DE INFORMES

3.1. MODELO PARA LA ELABORACION DEL INFORME TRIMESTRAL DE SEGUIMIENTO

El Informe de Seguimiento (IS) muestra, a una fecha determinada, el estado de avance alcanzado por todos los proyectos incorporados al Sistema. Es decir, de aquellos que se encuentran a nivel de Iniciativa, hasta los que han entrado en operación durante el trimestre que se analiza.

Los objetivos del IS son:

- a) difundir el listado completo de proyectos que está gestionando el Municipio;
- b) mostrar el punto en que se encuentra cada proyecto en su recorrido a través del sistema;
- c) mostrar cuánto tiempo hace que el proyecto se encuentra en la misma subetapa;

d) mostrar el progreso alcanzado desde el informe anterior.

El IS incluirá, para cada proyecto, la siguiente información (ver tabla 7 “Seguimiento Trimestral de los proyectos”):

- Código del Proyecto
- Nombre del Proyecto
- Etapa: etapa del proceso en la cual se encuentra el proyecto (captación, formulación, selección, ejecución, operación).
- Subetapa: un proyecto puede encontrarse en una subetapa activa o pasiva, según lo ilustra el siguiente cuadro :

Etapa	Código Subetapa	Subetapa	
		Activa	Pasiva
Captación	C1	En estudio	
Formulación	F1		En espera para ser formulado a nivel de perfil
	F2	En formulación a nivel de perfil	
	F3		En espera para ser formulado a nivel de factibilidad
	F4	En formulación a nivel de factibilidad	
Selección	S1		Formulado y a la espera de ser seleccionado para su ejecución
Ejecución	E1	En contratación	
	E2	Contratado	
	E3	Proyecto en curso	
	E4		Proyecto suspendido (*)
Operación	O1	En operación	

(*) Incluye las categorías “Contrato en renegociación” y “Contrato renegociado” del Sistema Presupuestario.

- Tiempo Subetapa actual: tiempo transcurrido desde que el proyecto está en la subetapa actual.
- Subetapa último informe: subetapa en la que el proyecto se encontraba al momento de realizarse el informe anterior.
- Responsable de la Formulación: sólo completar cuando el proyecto se encuentra en la etapa de formulación.
- Responsable de la Ejecución: sólo completar cuando el proyecto se encuentra en la etapa de ejecución.
- Monto de Inversión: corresponde al monto proyectado de inversión para los proyectos que se encuentren en formulación, selección o ejecución, y al monto real de la inversión cuando el proyecto haya comenzado a operar. Cuando el proyecto se encuentre en la etapa de captación, se colocará el Costo de Inversión del Proyecto registrado en el formulario I.1. Parte A.

3.2. MODELO PARA LA ELABORACION DEL INFORME ANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El objetivo de este modelo es servir como herramienta para medir el desempeño alcanzado por la organización en la gestión de inversión.

El análisis de la gestión abarcará las etapas de captación, formulación y ejecución.

La evaluación se apoyará en un conjunto de indicadores de desempeño, que se calcularán para cada una de estas etapas (ver tabla 8).

3.2.1. EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA ETAPA DE CAPTACION

La evaluación del desempeño en la etapa de captación tendrá por objeto medir:

- a) el éxito obtenido en el reclutamiento de iniciativas de inversión (eficacia)
- b) la productividad de los recursos afectados a esta actividad (eficiencia)

a) La eficacia

La medida del éxito alcanzado en el reclutamiento de iniciativas, estará dado por la cantidad y calidad de las mismas, y por el nivel de apertura del proceso.

Para ello se utilizarán los siguientes indicadores:

- 1) Cantidad de iniciativas captadas²¹ en el período: mide el éxito de la difusión; indica la magnitud del reclutamiento, utilizando como patrón de comparación la meta propuesta (ver punto 3.2.5 del presente capítulo) y los valores alcanzados en años anteriores.
- 2) Estructura porcentual del origen de las iniciativas captadas: mide el grado de apertura del proceso de captación.

²¹ Se considera que una iniciativa ha sido captada cuando es recepcionada por el Organismo Rector (formulario I.1. Parte A – Fecha)

Origen de las iniciativas captadas	Iniciativas captadas	
	Cantidad	%
Iniciativas originadas en áreas de la Municipalidad		
1-		
2-		
3-		
4-		
5-		
Total iniciativas originadas en áreas de la Municipalidad		
Iniciativas originadas en Instituciones ajenas a la Municipalidad		
ONG		
Vecinos		
Empresas		
Otros		
Total iniciativas orig. en Instituciones ajenas a la municipalidad		
Total iniciativas captadas		

- 1) Estructura porcentual del origen de las iniciativas aprobadas.
- 2) Cantidad de iniciativas aprobadas / Cantidad de iniciativas captadas: mide la calidad de las iniciativas captadas, lo cual refleja la calidad del asesoramiento que brinda el Organismo Rector a los interesados en presentar propuestas.
- 3) Tiempo promedio transcurrido entre la fecha de captación de la iniciativa y la fecha de aprobación o rechazo: el promedio se aplicará sobre todas las iniciativas aprobadas o rechazadas en el período.

b) La eficiencia

Para medir la eficiencia en la etapa de captación se utilizarán dos indicadores:

- 1) Cantidad de Iniciativas Aprobadas / Recursos humanos afectados al proceso de captación²² : mide la productividad media de los recursos humanos.
- 2) Presupuesto asignado a Captación²³ / Cantidad de Iniciativas Aprobadas: mide el costo medio de la captación de iniciativas.

3.2.2. EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA ETAPA DE FORMULACION

La evaluación del desempeño en la etapa de formulación tendrá por objeto medir:

- a) la eficacia,
- b) la eficiencia, y
- c) la calidad del desempeño de los formuladores.

²² El Organismo Rector deberá estimar las horas-hombre destinadas a realizar tareas de captación.

²³ Surgirá de la valoración de las horas-hombre asignadas a tareas de captación.

a) La eficacia

Para medir la eficacia se utilizarán los siguientes indicadores:

- 1) Cantidad de proyectos formulados en el período²⁴.
- 2) Cantidad de proyectos formulados en el período²³ / Cantidad de estudios iniciados en el período.
- 3) Cantidad de proyectos en condiciones de ser ejecutados terminados en el período²⁵.
- 4) Tiempo promedio demandado por la formulación de proyectos²³, con recursos de la repartición.
- 5) Tiempo promedio demandado por la formulación de proyectos²³, mediante consultoría externa.
- 6) ICT(F)ri promedio de los estudios terminados en el período:

ICT(F)ri (Indicador de Cumplimiento Temporal en la Formulación con recursos internos): mide el desvío del tiempo utilizado en la formulación respecto del tiempo previsto para tal fin en los términos de referencia.

$$ICT(F)ri = \frac{\text{Tiempo real demandado por los estudios}}{\text{Tiempo previsto en los términos de referencia}} - 1$$

- 7) ICT(F)ce promedio de los estudios terminados en el período:

ICT(F)ce (Indicador de Cumplimiento Temporal en la Formulación mediante consultoría externa) :mide el desvío del tiempo utilizado en la formulación respecto del tiempo previsto para tal fin en los términos de referencia.

$$ICT(F)ce = \frac{\text{Tiempo real demandado por los estudios}}{\text{Tiempo previsto en los términos de referencia}} - 1$$

b) La eficiencia

Para medir la eficiencia se utilizarán los siguientes indicadores:

- 1) Recursos humanos afectados a la realización de estudios²⁶ / Cantidad de estudios realizados²³ con recursos de la repartición : mide el costo medio de los estudios realizados internamente en términos de recursos humanos.
- 2) Recursos humanos afectados a la supervisión de estudios por consultoría²⁵ / Cantidad de estudios realizados²³ mediante consultoría: mide el costo medio de supervisión de los estudios realizados por consultoría, en términos de recursos humanos.

²⁴ Incluye los proyectos cuya formulación terminó en el período, tanto los formulados a nivel de perfil como los formulados a nivel de factibilidad.

²⁵ Proyectos cuya formulación a nivel de factibilidad terminó en el período.

²⁶ Expresados en horas-hombre.

3) $M(CEe) = \text{Costo de los estudios realizados mediante consultoría externa} / \text{N}^{\circ} \text{ de estudios}^{23}$
realizados por ese medio: mide el costo medio de los estudios realizados mediante consultoría externa.

$$4) D(CEe) = \frac{\sum |CE_{Ei} - M(CEe)|}{\text{N}^{\circ} Ee}$$

donde :

CE_{Ei} : Costo del estudio i realizado por consultoría externa

$\text{N}^{\circ} Ee$: Número de estudios realizados por consultoría externa

Este indicador mide el desvío medio del costo de los estudios realizados por consultoría externa en relación al costo medio de estos estudios.

$$5) \frac{\text{Recursos int. utilizados en la formulación de proyectos}}{\text{Recursos internos planificados para formular proyectos}} - 1$$

mide el desvío de los recursos internos efectivamente utilizados para formular proyectos en relación a los recursos previstos para tal fin.

c) La calidad

Para medir la calidad del desempeño de los formuladores se utilizarán los siguientes indicadores:

- 1) Nivel promedio del desempeño de los consultores contratados (ver Formulario I.7: Nivel particular del desempeño).
- 2) Nivel promedio del desempeño de los formuladores internos (ver Formulario I.7: Nivel particular del desempeño).

3.2.3. EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA ETAPA DE EJECUCION

La evaluación del desempeño en la etapa de ejecución tendrá por objeto medir la eficacia y la eficiencia obtenidas.

a) La eficacia

Para medir la eficacia en la etapa de ejecución se utilizarán los siguientes indicadores:

- 1) Tiempo promedio requerido para la contratación²⁷.
- 2) Tiempo promedio requerido para la elaboración de los documentos licitatorios llevados a cabo internamente²⁶.
- 3) Tiempo promedio requerido para la elaboración de los documentos licitatorios llevados a cabo mediante consultoría externa²⁶.
- 4) ICT(C) promedio de todos los proyectos que iniciaron su ejecución en el período:

²⁷ Se incluirán todos los proyectos que hayan culminado su contratación en el período.

ICT(C) (Indicador de Cumplimiento Temporal de la contratación): mide el desvío del tiempo utilizado para la contratación respecto del tiempo previsto para tal fin.

$$\text{ICT(C)} = \frac{\text{Plazo real de contratación}}{\text{Plazo previsto de contratación}} - 1$$

b) La eficiencia

Para medir la eficiencia se utilizarán los siguientes indicadores:

- 1) Monto invertido en el período / Recursos humanos afectados a las tareas de inspección, supervisión y administración²⁸: mide la productividad de los recursos humanos afectados a las tareas de inspección, supervisión y administración de los proyectos en ejecución, en términos de inversión.
- 2) Recursos afectados a las tareas de inspección, supervisión y administración²⁸ / N° de proyectos en ejecución²⁹: mide el costo, en términos de recursos humanos afectados a las tareas de inspección, supervisión y administración, de cada proyecto en ejecución.

3.2.4. EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL SISTEMA EN TERMINOS DE RENTABILIDAD

A fin de evaluar la eficacia del sistema en términos de rentabilidad, se utilizarán los siguientes indicadores:

- 1) TIR promedio (ponderado) de los proyectos que terminaron su formulación a nivel de factibilidad en el período.
- 2) TIR promedio (ponderado) de los proyectos que iniciaron su ejecución en el período³⁰.
- 3) TIR promedio (ponderado) de los proyectos que iniciaron su ejecución en el período / TIR promedio de los proyectos formulados en condiciones de ser ejecutados³¹.
- 4) Suma de los VAN de los proyectos que iniciaron su ejecución en el período.
- 5) Suma del "VAN / Inversión total" de los proyectos que iniciaron su ejecución en el período.

3.2.5. METAS FIJADAS AL DESEMPEÑO EN LA GESTION DE INVERSION

Anualmente el Organo Rector establecerá metas indicativas del logro de los objetivos. Estas metas podrán estar referidas a:

- 1) el n° de iniciativas que captará,
- 2) la cantidad de proyectos que formulará,
- 3) los proyectos económicamente viables que generará,
- 4) la rentabilidad media que espera obtener de los proyectos formulados y ejecutados,

²⁸ Expresados en horas-hombre.

²⁹ A los fines de este indicador se consideran proyectos en ejecución aquellos cuyas obras ya han comenzado a ejecutarse.

³⁰ Se considera que un proyecto inicia su ejecución cuando comienza el proceso de contratación.

³¹ Incluye los proyectos formulados a nivel de factibilidad cuyos estudios terminaron en el período o en períodos anteriores, y que aún no han iniciado su ejecución.

- 5) la duración media de la formulación,
- 6) la duración media de la contratación

1- Cantidad de iniciativas captadas: captar más y mejores iniciativas de inversión contribuye al logro de dos objetivos centrales del sistema: mejorar la asignación de los recursos de inversión, y mejorar la articulación de los objetivos de política y la acción de gobierno. En consecuencia, la cantidad de iniciativas será un indicador del éxito del sistema.

2- Cantidad de proyectos formulados: todas las inversiones que se lleven a cabo deberán estar respaldadas por un proyecto debidamente estudiado y evaluado. A tal fin serán asignados recursos humanos y materiales. La cantidad de estudios realizados que se establezca como meta, deberá ser compatible con los recursos afectados y con el nivel de productividad pretendido.

Incrementar la productividad, realizando una mayor cantidad de estudios con la misma cantidad de recursos, apunta a mejorar la eficiencia en la gestión de inversión, uno de los objetivos centrales del sistema.

3- Cantidad de proyectos en condiciones de ser ejecutados terminados en el período: el buen funcionamiento del sistema de inversión requiere, que al final de cada año, se disponga de un conjunto de proyectos que hayan demostrado ser económicamente viables, a fin de emprender su ejecución.

Una mayor cantidad de proyectos económicamente viables permitirá una mejor asignación de los recursos de inversión.

4- Rentabilidad media: el objetivo central del sistema es incrementar la rentabilidad de la inversión pública. Por consiguiente se establecerán tres metas en relación a la misma:

- a) TIR promedio (ponderado) de los proyectos que terminaron su formulación en el período a nivel de factibilidad;
- b) TIR promedio (ponderado) de los proyectos que iniciaron su ejecución en el período;
- c) TIR promedio (ponderado) de los proyectos que iniciaron su ejecución en el período / TIR promedio de los proyectos formulados en condiciones de ser ejecutados.

5- Duración media de la formulación: constituye un indicador del grado de eficacia alcanzado en la formulación de los proyectos.

6- Duración media de la contratación: constituye un indicador del grado de eficacia alcanzado en la contratación de las obras.

Al finalizar el año se verificará el grado de cumplimiento de las metas establecidas, comparando sus valores con los valores realmente alcanzados, contenidos en los indicadores de desempeño.

META	VALOR META	VALOR REAL
Iniciativas captadas		
Proyectos formulados		
Proyectos económicamente viables		
TIR promedio de los proyectos que terminaron su formulación en el período		
TIR promedio de los proyectos que iniciaron su ejecución en el período		
TIR promedio de los proyectos que iniciaron su ejecución en el período / TIR promedio de los proyectos formulados en condiciones de ser ejecutados		
Duración media de la formulación		
Duración media de la contratación		

Se analizará el motivo de los fracasos y se propondrán medidas correctivas y refuerzos de capacitación.

Una vez realizado el análisis del éxito alcanzado en el período anterior, se establecerán las metas para el siguiente.

TABLA 8 : INDICADORES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO.

ETAPA	INDICADOR	QUE BUSCA MEDIR	PATRON DE COMPARACION
Captación	1) N° de iniciativas captadas en el período	Exito de la difusión	Meta propuesta Datos históricos
	2) Estructura porcentual del origen de las iniciativas captadas	Grado de apertura del proceso	Datos históricos
	3) Estructura porcentual del origen de las iniciativas aprobadas	Grado de apertura del proceso	Datos históricos
	4) N° de iniciativas aprobadas/N° de iniciativas captadas	Calidad del asesoramiento	Datos históricos
	5) Tiempo promedio transcurrido entre la fecha de captación de la iniciativa y la fecha de aprobación o rechazo	Eficacia	Datos históricos
	6) Cantidad de iniciativas aprobadas / Recursos humanos afectados al proceso de captación	Productividad	Datos históricos
	7) Presupuesto asignado a captación / Cantidad de iniciativas aprobadas	Costo medio de la captación	Datos históricos
Formulación	1) Número de proyectos formulados en el período	Eficacia	Metas propuestas Datos históricos
	2) Cantidad total de proyectos formulados en el período	Eficacia	Datos históricos
	3) Cantidad de proyectos en condiciones de ser ejecutados terminados en el período	Eficacia	Meta propuesta Datos históricos
	4) Tiempo promedio demandado por la formulación de proyectos con recursos de la repartición	Eficacia	Meta propuesta Datos históricos
	5) Tiempo promedio demandado por la formulación de proyectos mediante consultoría externa	Eficacia	Meta propuesta Datos históricos
	6) ICT(F)ri promedio	Eficacia	Datos históricos
	7) ICT(F)ce promedio	Eficacia	Datos históricos
	8) Recursos humanos afectados a la realización de estudios / N° de estudios realizados con recursos de la repartición	Costo medio	Datos históricos
	9) Recursos humanos afectados a la supervisión de estudios realizados por consultoría / N° de estudios realizados mediante consultoría	Costo medio	Datos históricos
	10) Costo de los estudios realizados mediante la consultoría externa / N° de estudios realizados por ese medio	Costo medio	Datos históricos
	11) D (Cee)	Dispersión del costo de los estudios realizados por consultoría	
	12) Recursos humanos efectivamente utilizados en la formulación de proyectos / Recursos internos planificados para formular proyectos	Productividad	Datos históricos
	13) Nivel de promedio de desempeño de los consultores contratados	Calidad	Datos históricos
	14) Nivel promedio de desempeño de los formularios internos	Calidad	Datos históricos
Ejecución	1) Tiempo promedio requerido para la contratación	Eficacia	Meta propuesta Datos históricos
	2) Tiempo promedio requerido para la elaboración de los documentos licitatorios llevados a cabo internamente	Eficacia	Datos históricos
	3) Tiempo promedio para la elaboración de los documentos licitatorios por consultoría externa	Eficacia	Datos históricos
	4) ICT(c) promedio	Eficacia	Datos históricos
	5) Monto invertido en el período / Recursos Humanos afectados a las tareas de inspección, supervisión y administración	Productividad	Datos históricos
	6) Recursos afectados a las tareas de inspección, supervisión y administración / N° de proyectos en ejecución	Costo medio	Datos históricos
Todas	1) TIR promedio de los proyectos que terminaron su formulación a nivel factibilidad	Eficacia del sistema	Metas propuestas Datos históricos
	2) TIR promedio de los proyectos que iniciaron su ejecución	Eficacia del sistema	Metas propuestas Datos históricos
	3) TIR promedio de los proyectos que iniciaron su ejecución / TIR promedio de los proyectos formulados en condiciones de ser ejecutados	Eficacia del sistema	Metas propuestas Datos históricos
	4) Suma de los VAN de los proyectos que iniciaron su ejecución en el período	Eficacia del sistema	Datos históricos
	5) Suma del VAN/IT de los proyectos que iniciaron su ejecución en el período	Eficacia del sistema	Datos históricos

CAPITULO IX - MISIONES Y FUNCIONES DEL ORGANO RECTOR.

1. FUNCIONES RELATIVAS A LA ETAPA DE CAPTACION.

1. Asesorar a quienes presentan iniciativas de inversión en el llenado del formulario I.1 Parte A.
2. Recepcionar y revisar el formulario I.1. Parte A.
3. Completar el formulario I.1. Parte B, a fin de aportar elementos de juicio para que el Gabinete pueda decidir sobre la conveniencia de estudiar cada iniciativa presentada.
4. Confeccionar los Términos de Referencia para la formulación de los proyectos a nivel de factibilidad (proyectos tipo A) o a nivel de perfil (proyectos tipo B), y completar el formulario I.1 Parte E.
5. Volcar al Banco de Proyectos los datos contenidos en el formulario I.1. al completarse cada una de las partes del mismo.

2. FUNCIONES RELATIVAS A LA ETAPA DE FORMULACION.

6. Seleccionar los estudios que se llevarán a cabo trimestralmente.
7. Confeccionar el presupuesto de gastos de preinversión del trimestre y completar el formulario I.3.

Para los estudios realizados internamente:

8. Asistir y supervisar al Responsable de la Formulación en la ejecución de los estudios.
9. Completar trimestralmente el formulario I.4 de seguimiento.
10. Revisar, observar y aprobar los informes presentados por el Responsable de la Formulación.

Para los estudios realizados por consultoría externa:

11. Supervisar las tareas necesarias para la contratación de los estudios por consultoría externa.
12. Cosupervisar (junto con el Supervisor de Area) la ejecución de los estudios.
13. Completar trimestralmente el formulario I.4 de seguimiento, con la ayuda del Supervisor de Area.
14. Revisar, observar y aprobar los informes presentados por el formulador, con la ayuda del Supervisor de Area.

Para los estudios realizados internamente o por consultoría externa:

15. Revisar los formularios I.5 o I.6 (según el estudio sea de perfil o factibilidad) completados por el Responsable de la Formulación.
16. Completar el formulario I.7 de Evaluación del Desempeño del Formulador.
17. Cargar al Banco de Proyectos todos los formularios correspondientes a la etapa de Formulación.

3. FUNCIONES RELATIVAS A LA ETAPA DE SELECCION.

18. Ajustar el Programa Plurianual de Inversión del año anterior.
19. Estimar los recursos presupuestarios propios que pueden ser utilizados para financiar nuevos proyectos y analizar las posibilidades de contraer préstamos (teniendo en cuenta el Inventario de Líneas de Crédito y las posibilidades de endeudamiento del municipio).
20. Confeccionar programas de inversión alternativos, analizar el impacto de cada uno de ellos en el presupuesto de gastos corrientes, y ponerlos a disposición del Gabinete para que seleccione el programa más conveniente.
21. A partir de lo dispuesto por el Gabinete, y en base a los formularios de programación de los proyectos de inversión seleccionados (remitidos por los Responsables de la Ejecución de cada uno de ellos), confeccionar el Presupuesto de Gastos de Inversión en coordinación con la Oficina de Presupuesto.
22. Elaborar el Programa Plurianual de Inversión definitivo, y completar el formulario I.9.
23. Cargar al Banco de Proyectos todos los formularios correspondientes a la etapa de Selección.

4. FUNCIONES RELATIVAS A LA ETAPA DE EJECUCION.

24. Supervisar y asesorar al Responsable de la Ejecución en las tareas de licitación, adjudicación y contratación.
25. Cargar al Banco de Proyectos todos los formularios correspondientes a la etapa de Ejecución.

5. FUNCIONES RELATIVAS A LA EVALUACION EX-POST.

26. Revisar el Informe de Terminación del Proyecto (ITP) elaborado por el Responsable de la Ejecución, y enviarlo al Gabinete y al Responsable de la Formulación.
27. Revisar el formulario I.12 completado por el Responsable de la Evaluación Ex-post y cargarlo al Banco de Proyectos.

28. Revisar el Informe de Operación del Proyecto (IOP) elaborado por el Responsable de la Evaluación Ex-post, y enviarlo al Gabinete, al Area responsable de la operación del proyecto y al Responsable de la Formulación.
29. Con cada IOP presentado, sugerir las modificaciones a realizar en las formulaciones que se realicen en el futuro, y adoptar las modificaciones en las metodologías que crea necesarias.

6. FUNCIONES RELATIVAS AL SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

30. Elaborar trimestralmente el Informe de Seguimiento (IS), difundirlo dentro de la organización municipal y proporcionarlo a cualquier persona que lo solicite.
31. Elaborar anualmente el Informe de Evaluación del Desempeño (IED), y enviarlo al Gabinete y a todas las áreas involucradas en los procesos de captación, formulación y ejecución de los proyectos.
32. Establecer anualmente metas indicativas del logro de los objetivos del sistema.
33. Analizar el motivo de los fracasos puestos de manifiesto en el IED, y proponer medidas correctivas y refuerzos de capacitación.

APENDICE 1 - NORMAS COMPLEMENTARIAS PARA REALIZAR LOS ESTUDIOS DE FORMULACION.

1. LOS ESTUDIOS DE FORMULACION.

1.1 SECUENCIACION DE LOS ESTUDIOS.

Tras la aprobación de una iniciativa, su formulación recorre una sucesión de etapas, de alcance y profundidad crecientes. Esto se debe a que la formulación implica aplicación de recursos y, por lo tanto, es preferible comenzar con actividades de bajo costo, que permitan rechazar proyectos que resulten claramente inviables en una primera aproximación.

En consecuencia, la formulación se organiza en niveles progresivos, que arrojan resultados parciales, que permiten decidir sobre la continuidad de los estudios.

NIVELES DE PROFUNDIZACION	INICIATIVA
	PERFIL
	PREFACTIBILIDAD
	FACTIBILIDAD

1.2 INFORMACION QUE SE DEBE REUNIR EN CADA NIVEL DE PROFUNDIDAD.

La Tabla A (expuesta al final del presente apartado) indica los requisitos de información, ordenada por tema, a cumplimentar en cada nivel.

Como se desprende del cuadro, al nivel de Iniciativa se deben focalizar los aspectos conceptuales y la compatibilidad con los objetivos del Municipio. En la fase de Perfil, el análisis debe concentrarse en la selección de la mejor alternativa. Por último, la Prefactibilidad y la Factibilidad, deben apuntar a la determinación de la viabilidad financiera, económica y ambiental del Proyecto.

Como se puede apreciar, la Prefactibilidad y la Factibilidad abarcan los mismos puntos y sólo difieren en la profundidad del análisis. En base a esto, y dada la naturaleza y la complejidad de los proyectos a manejar a nivel municipal, el Sistema no contempla la realización de estudios de Prefactibilidad.

En cuanto al alcance al que se debe llegar en cada punto, en general puede afirmarse que la información a reunir debe ser la mínima indispensable para:

- a) al alcanzar cada nivel, poder decidir, bajo condiciones aceptables de certeza, si el proyecto se abandona, si queda a la espera de obtener financiamiento para proseguir con los estudios hasta alcanzar el siguiente nivel o, si se trata de factibilidad, si está en condiciones de ser elegido para su ejecución;

- b) si queda a la espera de obtener financiamiento para proseguir con los estudios, poder establecer qué recursos requiere el Proyecto para alcanzar el siguiente nivel;
- c) al confeccionar el Plan de Preinversión Trimestral, poder definir la prioridad del Proyecto cuando exista más de un estudio a realizar.

1.3 TOMA DE DECISIONES DURANTE LA FORMULACION.

Las decisiones a tomar y los criterios en que estas decisiones se deben basar, en cada nivel, se resumen en el siguiente cuadro:

NIVEL	DECISIONES	CRITERIOS
INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> 1) Decidir sobre el paso a formulación o el abandono (1) 2) Decidir sobre el valor estratégico y el consecuente tratamiento que se le debe dar a la iniciativa (1) 3) Decidir qué prioridad se debe asignar al estudio para pasar a Perfil. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Prioridad del problema 2) Coherencia de la secuencia problema-objetivo-solución 3) Grado de alineamiento con los objetivos estratégicos del Municipio 4) Posibilidad de obtener financiamiento externo 5) Posibilidad de ser canalizado por el sector privado 6) Posibilidad de recuperó 7) Posibilidad de conflicto 8) Existencia de condicionamientos 9) Impacto ambiental positivo
PERFIL	<ul style="list-style-type: none"> 1) Decidir sobre el paso a espera de financiamiento para factibilidad o el abandono. 2) Decidir qué prioridad se debe asignar al estudio para pasar a Factibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Viabilidad técnica, económica, financiera y ambiental 2) Posibilidad de obtener financiamiento externo 3) Posibilidad de ser canalizado por el sector privado 4) Posibilidad de recuperó 5) Posibilidad de conflicto 6) Existencia de condicionamientos 7) Impacto ambiental positivo
FACTIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> 1) Decidir sobre el paso a espera de ser seleccionado para su ejecución o abandono 2) Decidir qué prioridad se debe asignar al Proyecto para su ejecución (2) 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Viabilidad técnica, económica, financiera y ambiental 2) Rentabilidad del Proyecto

(1) corresponde a la etapa de Captación

(2) corresponde a la etapa de Selección

1.4 LAS PARTES DE LOS ESTUDIOS DE FORMULACION.

Los puntos sobre los cuales se debe reunir información se pueden organizar en 8 partes o capítulos. A continuación se desarrolla la lógica del agrupamiento propuesto.

1.4.1 ENCUADRE CONCEPTUAL Y MARCO DE REFERENCIA.

Los objetivos son:

- a) aportar los elementos que permitan comprender la racionalidad del proyecto en cuanto a la secuencia problema-objetivos-solución-beneficios;
- b) proporcionar, sintéticamente, la información básica del contexto urbano, sectorial y económico, dentro del cual se inserta el proyecto.

La amplitud y énfasis que se debe brindar a la caracterización del problema, evidentemente, dependen de la naturaleza y la complejidad del proyecto, pero en todos los casos debe garantizar la coherencia de los objetivos, la eficacia de la solución y la correcta identificación de todos los beneficios.

Del mismo modo, la importancia que se asigne a los distintos elementos contextuales debe guardar proporción con su vinculación al proyecto, de tal forma que se ofrezca una apreciación real del ámbito y condicionantes dentro de los que será desarrollado, al igual que de su importancia y trascendencia.

1.4.2 ANALISIS INSTITUCIONAL.

Esta sección tiene como objetivo el análisis de la capacidad técnica, legal e institucional de los entes intervinientes en el proyecto.

El capítulo brindará información sobre las áreas eventualmente vinculadas con el financiamiento, ejecución y operación del proyecto, respectivamente.

La información a reunir sobre el área que se hará cargo de operar el Proyecto deberá cubrir los siguientes puntos:

- a) Antecedentes legales, objeto, funciones y estructura.
- b) Personal: profesional, técnico, administrativo y de apoyo, de planta o contratado. Cantidad, nivel de capacitación y dedicación. Relación orgánica.
- c) Facilidades físicas con que cuenta el organismo: oficinas, equipos, vehículos, etc.
- d) Normas que regulan el servicio a prestarse.

Si el proyecto fuera parcial o totalmente financiado mediante préstamos se analizarán:

- e) Los antecedentes de créditos tomados anteriormente por el Municipio, en emprendimientos comparables o relacionados con el proyecto.
- f) Los instrumentos legales de jurisdicción local, necesarios para formalizar el endeudamiento, y un informe del área jurídica sobre la validez y exigibilidad de las obligaciones que asumirá el Municipio en relación a la obtención del Crédito.

En relación al recupero de los costos de inversión, operación y mantenimiento se analizará:

- g) La capacidad y facultad del municipio para determinar las tasas, tarifas o contribución por mejoras, que garanticen el recupero de la inversión y el pago de los gastos de operación y mantenimiento incrementales. La normativa, convenios, etc. que respaldan dicha capacidad.

1.4.3 ANALISIS DEL DIMENSIONAMIENTO.

Los estudios que deben acompañar al proyecto comprenden la determinación del radio a servir y los volúmenes de diseño. El tamaño del proyecto deberá justificarse con base en una proyección del balance entre la oferta y la demanda, en las situaciones sin y con proyecto.

Las proyecciones demográficas, sobre las que se basará la estimación de la demanda futura, deberán apoyarse en información censal y cartográfica territorial.

1.4.4 ANALISIS DE ALTERNATIVAS.

Se plantearán todas las alternativas de solución posibles. De las que resulten técnica e institucionalmente viables, se seleccionará la que, cumpliendo con los objetivos fijados para el proyecto, resulte económicamente más conveniente.

La conveniencia económica surgirá de un análisis de mínimo costo, si los beneficios de las alternativas comparadas fueran idénticos, o de un análisis beneficio-costos, si aquéllos fueran distintos.

Del lado de los costos se incluirán los de inversión y los de administración, operación y mantenimiento incrementales.

1.4.5 EL PROYECTO TECNICO.

El proyecto será considerado técnicamente completo cuando la información suministrada demuestre que, además de haberse tenido en cuenta todos los aspectos técnicos pertinentes del mismo, las operaciones de construcción se conforman de acuerdo a las normas y prácticas técnicas de uso corriente.

Entre los documentos técnicos deberá contarse con:

- a) Estudios básicos;
- b) Memoria técnica;
- c) Planos;
- d) Cómputo, análisis de costos y presupuesto por ítem;
- e) Especificaciones;
- f) Plan de operación y mantenimiento.

1.4.6 ANALISIS FINANCIERO.

El objetivo del capítulo es evaluar la factibilidad financiera del proyecto. A tal fin, se analizarán, en primer lugar, todos los flujos incrementales imputables al proyecto y, posteriormente, su impacto en el presupuesto municipal.

Las proyecciones financieras cubrirán los siguientes puntos:

- a) Proyecciones financieras durante la ejecución:

1. Plan de trabajo
2. Calendario de desembolsos de obra
3. Costo total del Proyecto
4. Estructura del Financiamiento
5. Cronograma de desembolsos totales

b) Proyecciones financieras durante la operación:

1. Tabla de servicios del préstamo
2. Costos incrementales de operación, administración y mantenimiento
3. Recupero de costos y otros ingresos
4. Cuadro de fuentes y uso de fondos

Uno de los puntos más importantes del capítulo es el diseño de los mecanismos de recuperación de costos. Esto incluye la determinación del instrumento de recupero a utilizar, el número total de contribuyentes sobre los que recaerá la obligación de recupero, categorías de contribuyentes, la tarifa de equilibrio financiero y el análisis de la capacidad y la disposición al pago de los mismos.

1.4.7 ANALISIS ECONOMICO.

A los efectos de evaluar la conveniencia económica del Proyecto se determinarán beneficios y costos a precios de eficiencia. Los precios de eficiencia representan la cuantía valorizada de recursos que reflejen el costo social de los mismos y no los precios de mercado, en razón de que estos últimos contienen transferencias e imperfecciones que impiden reflejar las escaseces relativas para la sociedad en su conjunto.

El análisis económico incluirá:

- a) Identificación y estimación de los beneficios;
- b) Identificación y estimación de todos los costos;
- c) Flujo de fondos e indicadores de rentabilidad;
- d) Análisis de sensibilidad.

1.4.8 ANALISIS AMBIENTAL.

Dependiendo de la naturaleza del Proyecto, se definirá la necesidad de realizar la Evaluación de Impacto Ambiental. En el caso de resultar necesario el análisis deberá incluir:

- a) la determinación de los impactos potenciales durante el proceso de construcción y durante la operación;
- b) un plan de prevención y mitigación de los impactos negativos seleccionados;
- c) un plan de monitoreo de las medidas mitigatorias.

1.5 PARTES Y ALCANCES SEGUN EL NIVEL DE PROFUNDIZACION.

Las distintas partes que debe abarcar el estudio de formulación, según el nivel de profundización, se exponen en la Tabla B

Tabla A
INFORMACION QUE SE DEBE REUNIR EN CADA NIVEL DE PROFUNDIDAD

TEMAS	ETAPA			
	INICIATIVA	PERFIL	PREFACTIBILIDAD	FACTIBILIDAD
Conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> - El problema - La contribución del proyecto - Los objetivos 			<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores del cumplimiento de los objetivos
Contextuales		<ul style="list-style-type: none"> - Marco de referencia urbano y sectorial 		
Institucional-legales	<ul style="list-style-type: none"> - Area a cargo de la operación del proyecto 		<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad del área para hacerse cargo de la operación 	
Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> - Mención de las posibles alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de alternativas - Análisis del dimensionamiento (información secundaria expeditiva) 	<ul style="list-style-type: none"> - Anteproyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto ejecutivo
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> - Principales rubros de costos (información secundaria expeditiva) 	<ul style="list-style-type: none"> - Totalidad de los rubros de costos y beneficios (información secundaria expeditiva) 	<ul style="list-style-type: none"> - Totalidad de los rubros de costos y beneficios (información secundaria completa e información primaria eventualmente necesaria) 	<ul style="list-style-type: none"> - Totalidad de los rubros de costos y beneficios (información secundaria y primaria completas)
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> - Indicación somera del posible financiamiento de la inversión - Indicación somera del procedimiento de recupero 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación precisa del financiamiento de la inversión - Indicación precisa del procedimiento de recupero 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiones avanzadas para co-financiamiento - Proyecciones financieras preliminares sobre la ejecución y la operación 	<ul style="list-style-type: none"> - Co-financiamiento asegurado - Proyecciones financieras definitivas sobre la ejecución y la operación
Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación somera de los impactos ambientales 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de impactos ambientales 	<ul style="list-style-type: none"> - Valuación preliminar en base a información disponible 	<ul style="list-style-type: none"> - Valuación completa de impacto ambiental
Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> - Confeccionar los términos de referencia para los estudios futuros 	<ul style="list-style-type: none"> - Confeccionar los términos de referencia para los estudios futuros 	<ul style="list-style-type: none"> - Confeccionar los términos de referencia para el estudio de factibilidad 	

Tabla B

PARTES Y ALCANCES DE LOS ESTUDIOS DE FORMULACION SEGUN EL NIVEL DE PROFUNDIDAD

NIVEL DE PROFUNDIZACION	1 ENCUADRE CONCEPTUAL Y MARCO DE REFERENCIA	2 ANALISIS INSTITUCIONAL	3 ANALISIS DE ALTERNATIVAS	4 ANALISIS DEL DIMENSIONAMIENTO	5 PROYECTO TECNICO	6 ANALISIS FINANCIERO	7 ANALISIS ECONOMICO	8 ANALISIS AMBIENTAL
INICIATIVA	*							
PERFIL	*		*			*(a)	*	*(a)
FACTIBILIDAD	*	*		*	*	*	*	*

(a) cualitativo

Tabla B (continuación)

PARTES	NIVEL DE PROFUNDIDAD		
	Iniciativa	Perfil	Factibilidad
1. Encuadre conceptual y marco de referencia			
1. Caracterización del problema	1	2	3
2. Contribución del Proyecto a la solución del problema	1	2	3
3. Descripción de los objetivos	0	1	3
4. Indicadores de cumplimiento de los objetivos		2	3
5. Naturaleza de los beneficios	1	2	3
6. La población beneficiaria	1	2	3
7. Caracterización del área de influencia		1	3
8. Vinculación del Proyecto con Programas o Planes		1	3
2. Análisis institucional			
1. Antecedentes legales			
2. Personal			
3. Facilidades físicas			
4. Normas que regulan el servicio			
5. Antecedentes de créditos			
6. Preparación de los instrumentos legales de jurisdicción local			
7. Análisis de la capacidad y facultad del municipio para determinar las tasas, tarifas o contribución por mejoras			
3. Análisis de alternativas			
1. Planteo de alternativas		0	
2. Selección de alternativas por mínimo costo o beneficio costo		0	

1: preliminar en base a la información disponible

2: preliminar en base a información secundaria completa e información primaria eventualmente necesaria

3: definitivo en base a información secundaria y primaria detallada

0: no admite profundización

Tabla B (continuación)

PARTES	NIVEL DE PROFUNDIDAD		
	Iniciativa	Perfil	Factibilidad
4. Análisis del dimensionamiento			
1. Demanda durante el período de análisis		1	3
2. Oferta sin Proyecto y con Proyecto durante el período de análisis		1	3
5. Proyecto técnico			
1. Proyecto de ingeniería		1	3
2. Cómputo y presupuesto		1	3
3. Costo primario		1	3
4. Gastos generales, intereses y beneficios		1	3
5. Costo directo		1	3
6. Cronograma de desembolsos		1	3
7. Costos operación y mantenimiento del Proyecto		1	3
6. Análisis Financiero		(a)	
1. Costos de ingeniería y administración			3
2. Costos de los terrenos			3
3. Imprevistos			3
4. Impuestos			3
5. Costo de inversión total			3
6. Proyecciones financieras de la ejecución			3
7. Proyección financiera de los préstamos			3
8. Costos actuales de administración, operación y mantenimiento			3
9. Costos de administración, operación y mantenimiento incrementales			3
10. Proyección de los ingresos operativos incrementales			3
11. Tasa de equilibrio financiero			3
12. Proyección del recupero de la inversión			3
13. Estado de fuentes y aplicación de fondos			3

1: preliminar en base a la información disponible

2: preliminar en base a información secundaria completa e información primaria eventualmente necesaria

3: definitivo en base a información secundaria y primaria detallada

0: no admite profundización

Tabla B (continuación)

PARTES	NIVEL DE PROFUNDIDAD		
	Iniciativa	Perfil	Factibilidad
7. Evaluación económica			
1. Estimación de los beneficios		1	3
2. Flujo de fondos a costos de eficiencia		1	3
3. Indicadores de rentabilidad		1	3
4. Análisis de sensibilidad		1	3
5. Impacto distributivo			3
8. Análisis Ambiental		(a)	
1. Determinación de los impactos potenciales			3
2. Plan de prevención y mitigación de los impactos negativos			3
3. Plan de monitoreo de las medidas mitigatorias			3

1: preliminar en base a la información disponible

2: preliminar en base a información secundaria completa e información primaria eventualmente necesaria

3: definitivo en base a información secundaria y primaria detallada

0: no admite profundización

2. CONTRATACION DE LOS ESTUDIOS DE CONSULTORIA EXTERNA.

La contratación de estudios de consultoría se ajustará a las siguientes normas.

2.1 INCOMPATIBILIDAD.

No podrán contratarse consultores si éstos:

- a) pertenecen al personal permanente o temporal de la institución;
- b) han pertenecido, dentro de los seis meses previos a una de las siguientes fechas: (1) la de presentación de la solicitud; (2) la de la selección del experto individual.

Sólo se podrá mantener un contrato a tiempo completo financiado con recursos del Municipio y podrá facturar sólo a cuenta de un contrato por tareas realizadas.

2.2 TERMINOS DE REFERENCIA.

Los términos de referencia (TDR) describirán la tarea a ejecutarse en forma detallada y clara para evitar equívocos sobre resultados esperados, y para facilitar la supervisión y evaluación del trabajo del consultor. Los TDR forman parte del contrato del consultor.

a. Calificaciones requeridas: (correspondientes a los criterios y factores de ponderación)

- Educación y formación
- Experiencia laboral mínima y específica
- Experiencia previa en el país o región
- Vinculación con la problemática y los factores involucrados
- Trabajos (publicaciones) realizados sobre el tema
- Conocimientos conexos (Ej: computación, idiomas, etc.)

b. Descripción clara y pormenorizada del trabajo por realizar;

- Marco de referencia y antecedentes
- Objetivo general y aporte esperado
- Objetivos específicos y actividades (descripción clara y pormenorizada)
- Plazo de consultoría
- Cronograma de actividades

c. Requisitos en materia de informes: especificar contenido y forma de aprobación de:

- Informe inicial
- Informes de avance
- Informe final

d. Lugar geográfico e institucional del trabajo. Exigencias en materia de viajes, si las hay, y duración aproximada de la permanencia en cada lugar.

e. Monto máximo de los honorarios y otros beneficios.

f. Documentación a presentar por el consultor (Currículum vitae; copia de un informe realizado; nombre, dirección y teléfono de los últimos contratistas; etc.).

2.3 SELECCION DE CONSULTORES INDIVIDUALES.

Las consideraciones son las siguientes:

- a. Se contratarán en forma competitiva.
- b. Se recomienda considerar un mínimo de tres candidatos.
- c. Se recomienda conformar, previamente, un equipo de selección, que puede ser el que efectúe la supervisión y evaluación del consultor.
- d. Se debe aplicar un instrumento analítico objetivo que permita evaluar las ventajas relativas de uno y otro consultor.
- e. La evaluación de los antecedentes de cada consultor debe concentrarse en los conocimientos que se requieren para prestar los servicios que se está contratando.

2.4 HONORARIOS Y OTROS BENEFICIOS.

Las consideraciones son las siguientes:

- a. El Municipio establecerá los honorarios y otros beneficios del consultor.
- b. El pago puede ser por suma alzada, por mes o por día.
- c. El último pago acordado en el contrato, estará sujeto a la aceptación del informe final de los consultores por la Municipalidad. Dicho pago final constituirá por lo menos un 10% del monto total de la suma que por concepto de honorarios se convenga en el contrato.

2.5 CONTRATOS.

Algunas disposiciones a incluir serán:

- a. Partes contratantes claramente identificadas, según modalidades legales vigentes en el lugar del contrato.
- b. Los que firmarán el contrato están debidamente autorizados para ello.
- c. Los TDR forman parte del contrato.
- d. Las fechas y plazos para la ejecución de los trabajos que se contraten deberán estar de acuerdo a los períodos de ejecución establecidos en el convenio.
- e. Se indica el lugar en que el consultor desempeña funciones.
- f. Se indican los informes a presentar y sus fechas de entrega.
- g. Se requiere dedicación exclusiva, el consultor declara en el texto del contrato no tener otra obligación de trabajo durante el tiempo que dure su contratación (se acepta excepción para tareas docentes, si no existe incompatibilidad de horarios).
- h. Se indica el tipo de honorarios (diario o mensual, o suma alzada).

- i. Se señala, si corresponde, el monto máximo a pagar por pasajes y viáticos y el monto del viático diario.
- j. Se debe establecer:
- las monedas en que se efectuarán los pagos al consultor;
 - que el último pago estará sujeto a la aceptación del informe final;
 - que las opiniones y recomendaciones de los consultores no comprometen al Municipio, que se reserva el derecho de formular al respecto observaciones; y
 - que el Municipio no asume compromisos de financiar ningún proyecto que pudiere resultar de los servicios prestados por los consultores.

2.6 INFORMES: ENTREGA Y APROBACION.

Los pasos son los siguientes:

- a) Entrega de cada informe.
- b) Análisis del informe por el supervisor.
- c) Reunión con el consultor.
- d) Aprobación del informe por parte del Municipio, incluyendo comentarios y sugerencias.

APENDICE 2 - EVALUACION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS.

1. OBJETO.

El propósito de esta evaluación es permitir que el Municipio cuente con antecedentes sobre el desempeño de las empresas constructoras. Estas empresas son contratadas por el Municipio para ejecutar proyectos en el ámbito municipal.

2. PREPARACION DE LAS EVALUACIONES.

- a- El informe de evaluación será preparado por el responsable de la ejecución.
- b- Instrucciones generales para llenar el formulario: el formulario debe ser completado en toda su extensión. El desempeño de la Empresa será catalogado en una escala de 5 a 1 en cada uno de los puntos, según la descripción del formulario. Cuando cualesquiera de estos puntos merezca un 5, un 2 o un 1, estas calificaciones deberán ser justificadas en el espacio destinado a comentarios.

3. CONOCIMIENTOS DE LA EVALUACION POR PARTE DE LA EMPRESA.

La evaluación del desempeño de una Empresa será el resultado de la forma en que la misma logró el cumplimiento del Contrato. Las Empresas deberán estar advertidas de los elementos que se tomarán en cuenta en la evaluación de su desempeño.

El supervisor de las tareas estará en estrecho contacto con la Empresa durante el período de ejecución, por lo que si ésta no desarrolla la tarea en forma adecuada, es la obligación de este funcionario advertir a la Empresa de esta situación y señalar que se tomará en cuenta en la evaluación final.

Por lo mismo, no deberá constituir una sorpresa para la Empresa si la evaluación general del trabajo se estima insatisfactoria. La Empresa deberá conocer las razones de la evaluación, porque el tema debió ser tratado con el supervisor durante la ejecución de las tareas.

En el caso que el supervisor no haya tratado el tema del desempeño durante el período de ejecución, y la calificación sea insatisfactoria, deberá celebrarse una reunión informal con los representantes de la Empresa para explicar las razones que justifican la evaluación. El propósito de esta reunión es entregar información específica a la Empresa para que pueda corregir la situación en el futuro.

4. FORMULARIO.

a) EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
Los puntos 1 al 10 serán evaluados en su respectiva casilla de 1 a 5, considerando la siguiente escala:	
5 = EXCELENTE	4 = MUY BUENO
3 = BUENO	2 = REGULAR
1 = INACEPTABLE	
1. Cumplimiento de la curva de inversión	6. Calidad del personal asignado al trabajo
2. Presencia en obra del Representante Técnico	7. Cantidad de personal asignado al trabajo
3. Presencia en obra del equipo comprometido	8. Organización y ejecución de las tareaeas
4. Cumplimiento de normas de seguridad y limpieza	9. Calidad del material colocado en obra
5. Cumplimiento de normativa medioambiental	10. Relación de la Empresa con el Municipio
b) EVALUACION FINAL DE LA FIRMA (valor promedio de los puntos 1 al 10)	
c) Breve resumen de la opinión sobre el desempeño de la Empresa	
d) Comentarios generales. Se deben incluir justificaciones para valores de 5, 2 o 1, en complemento a los comentarios generales sobre el desempeño de la Empresa. (Utilizar páginas adicionales si es necesario)	
Responsable de la Ejecución	FIRMA

APENDICE 3 - EJECUCION / ANALISIS DEL CUERPO NORMATIVO VIGENTE TENIDO EN CUENTA PARA LA ELABORACION DE LAS NORMAS METODOLOGICAS Y LOS PROCEDIMIENTOS

La etapa de ejecución es la única que cuenta con una normativa en aplicación; es por ello que las normas aplicables fueron adaptadas a las Leyes y Decretos vigentes. En caso de que exista cualquier duda deberá resolverse de acuerdo al marco legal existente.

1. LAS FORMAS DE FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS DE INVERSION.

Es importante destacar las formas en que los municipios de la provincia de Buenos Aires pueden obtener financiamiento para la ejecución de obras. A continuación se presenta el detalle:

- Recursos propios
- Transferencias de capital de la Provincia
- Aportes y/o Préstamos de capital de la Provincia y
- Endeudamiento

Adicionalmente, los municipios obtienen obras llave en mano por decisiones de ejecución de proyectos en su jurisdicción por parte del Gobierno Provincial y/o Nacional, en los cuales sólo se encuentran como actores pasivos, receptores de las obras.

En el caso de los Aportes y/o Préstamos de Capital y Transferencias, los municipios suelen solicitar a los Organismos Provinciales competentes que se hagan cargo de la ejecución de obras, por cuenta y cargo del municipio.

Eventualmente, también recurren a los organismos provinciales para determinadas obras financiadas con recursos propios y/o endeudamiento.

2. NORMATIVA PARA LA CONTRATACION DE LA EJECUCION DE OBRAS.

Los municipios se rigen por el contenido de la Ley Orgánica Municipal (LOM) (Decreto Ley N° 6769/58, y Leyes y Decretos complementarios) y supletoriamente por la Ley General de Obras Públicas (Decreto 4536/96 – Texto Ordenado de la Ley N° 6021 y su Decreto Reglamentario). Este marco incluye los proyectos ejecutados con recursos propios, ya que las obras ejecutadas por organismos provinciales, como por ejemplo el Ministerio de Obras y Servicios Públicos, a través de Aportes o Préstamos de Capital, se rigen por la Ley de Obras Públicas y la Ley de Contabilidad (Ley N° 7764 y modificatorias), y ocasionalmente por las Leyes de emergencia que así lo permitan.

La Ley Orgánica Municipal (LOM), en su artículo N° 59, señala que constituyen obras públicas municipales:

- las concernientes a los establecimientos e instituciones municipales;

- las de ornato, salubridad, vivienda y urbanismo;
- las atinentes a servicios públicos de competencia municipal;
- las de infraestructura urbana, en especial las de pavimentación, repavimentación, cercos, veredas, saneamiento, agua corriente, iluminación, electrificación, provisión de gas y redes telefónicas.

Actualmente, muchas de las obras que se desprenden de la definición de obra pública de la LOM, les corresponde realizarlas a empresas privadas ya que sus servicios han sido privatizados.

La responsabilidad de la ejecución de las obras públicas corresponde al ejecutivo municipal.

Antes de la contratación y/o licitación de una obra, o de proceder a su ejecución, deberá estar prevista su financiación, acorde con el plazo de ejecución, y realizado su proyecto con conocimiento de todas las condiciones, elementos técnicos y materiales que sean necesarios para su materialización. (Art. 5, Ley General de Obras Públicas).

Las Obras Públicas a realizar tendrán prevista su financiación en el presupuesto, o en la Ley especial, de modo que permita cumplir con los compromisos que su ejecución implique. (Art. 6, Ley General de Obras Públicas).

De acuerdo al artículo N° 60 de la LOM, la ejecución de las obras públicas municipales puede ser realizada a través de:

- Administración
- Contratación con terceros
- Cooperativas o asociaciones de vecinos
- Acogimiento a Leyes de la Provincia o de la Nación

2.1 EJECUCION DE OBRAS POR ADMINISTRACION.

De acuerdo al artículo 135 de la LOM, se considera obra por Administración, aquella que la municipalidad toma a su cargo la dirección y ejecución de los trabajos por intermedio de sus organismos. El Poder Ejecutivo Municipal queda facultado para resolver la realización por Administración de cualquier Obra Pública Municipal, cualquiera sea el monto del Presupuesto Oficial de la Misma.

En el artículo 139 de la LOM, se señala que las obras por Administración tendrán un responsable que se encargará de:

- que los trabajos se efectúen cumplidamente en cuanto a forma y tiempo, y de instar los actos necesarios a ese fin;
- elevar todos los meses, dentro de los primeros diez días del mes siguiente, un informe sobre el cumplimiento del Plan de Ejecución y un balance de inversiones, así como elevar en los plazos que correspondan, los demás informes ilustrativos de la marcha de la obra.

2.2 EJECUCION DE OBRAS POR CONTRATACION CON TERCEROS.

La Ley Orgánica Municipal (LOM), en sus artículos nros. 132 a 135, determina en qué casos se puede recurrir a los distintos tipos de contratación (contratación directa, licitación pública o licitación privada).

2.2.1 CONTRATACION DIRECTA.

Este método de contratación consiste en contratar una empresa para la ejecución de una obra, sin mediar un proceso competitivo.

Se deben solicitar varios presupuestos de la obra a realizar, y examinar las ofertas que se ajusten a las condiciones de calidad, diseño y precios y seleccionar la mejor opción, de acuerdo a parámetros previamente establecidos.

Efectuada la selección, se debe proceder a la emisión de la orden de trabajo, de acuerdo a las normas legales vigentes.

Se autoriza este tipo de contratación, cuando:

- Se contrate con reparticiones oficiales.
- Se trate de obras de costo cubierto, contratadas por beneficiarios y empresas constructoras, por las que no se imponga contribución a los vecinos que no adhieran.
- Se trate de obras de infraestructura realizadas por cooperativas y/o asociaciones de vecinos.
- Se trate de trabajos de urgencia reconocida.
- Se haya realizado una licitación y no haya habido proponentes, o no se hubieren hecho ofertas convenientes.
- Se contrate entre vecinos y empresas constructoras para la realización de obras que generen contribución de mejoras, en las cuales la percepción del costo de la obra esté en manos del contratista (en estos casos la Ley fija determinadas condiciones sobre el monto y tiempo de ejecución).

2.2.2 LICITACION PUBLICA.

La licitación es un procedimiento formal y competitivo de adquisiciones, por el cual se solicitan, reciben y evalúan ofertas para la ejecución de obras, y se adjudica el contrato correspondiente a la empresa que ofrezca la oferta más ventajosa para la comunidad.

Esto se realiza en un marco de convocatoria abierta para que las empresas interesadas compitan en igualdad de condiciones.

Los principios básicos de la licitación pública son la publicidad, igualdad, competencia y el debido proceso ofrecido por las leyes que enmarcan la contratación.

Los aspectos de mayor relevancia en los procesos de Licitación Pública, son: la conformación y actualización del registro de empresas licitadoras, la claridad de los términos de referencia y/o pliego de condiciones, la definición del contenido de las solicitudes, los procedimientos de apertura y cierre de la licitación, el estudio de las propuestas y la adjudicación de los contratos.

De acuerdo al artículo 142 de la LOM, las Licitaciones Públicas se darán a conocer, por lo menos, a través de publicaciones en el "Boletín Oficial" y en un diario o periódico de distribución local. Las publicaciones no deben ser menores de dos y deben iniciarse con no menos de 15 días de anticipación al acto de apertura de las propuestas.

Las empresas interesadas, deberán presentar sus ofertas en dos sobres, uno contendrá la información sobre la empresa y el otro la propuesta económica sobre la obra.

Primero se abrirán los sobres con los antecedentes de las empresas y se verificará su solidez financiera y experiencia. Sólo de las que hallan pasado la primera calificación, se abrirán las propuestas económicas.

2.2.3 LICITACION PRIVADA.

La licitación privada es un instrumento similar a la licitación pública, pero las invitaciones a participar se hacen en forma expresa a determinadas empresas y no por avisos públicos.

La LOM, en su artículo 141, establece que se deberá invitar por escrito a por lo menos 5 (cinco) empresas de los contratistas inscriptos en el Registro.

Las empresas que se convoquen deberán estar calificadas y figurar en un Registro Municipal de Empresas o, en su defecto, en el Registro Provincial.

Dependiendo de la obra, y tomando como base la normativa vigente, se deberá convocar a la cantidad de empresas que garanticen precios competitivos.

La invitación de empresas para una Licitación Privada, suele denominarse "Lista Corta".

Finalmente, cabe agregar que, por excepción y con la debida justificación del Poder Ejecutivo Municipal, podrá licitarse el proyecto y la ejecución de la obra en forma conjunta (contemplado en la Ley General de Obras Públicas en su artículo 6).

2.3 REGISTRO MUNICIPAL DE EMPRESAS LICITADORAS DE OBRAS.

El municipio invitará a las empresas que así lo deseen, a inscribirse en un registro (artículo 140 de la Ley Orgánica Municipal). Las personas jurídicas que aspiren a celebrar contratos con el municipio deben inscribirse en dicho registro, que a tal fin se habilitará en la sede municipal.

La inscripción será condición necesaria para poder participar en cualquiera de las formas de contratación arriba descriptas. Podrán inscribirse, por especialidad, las empresas debidamente constituidas que acrediten una experiencia no menor a cinco años en su labor.

Para obras específicas se podrán invitar a inscribirse a empresas que, a la fecha de la toma de la decisión de la ejecución, no estén inscriptas.

Las firmas serán clasificadas y calificadas de acuerdo a sus datos y antecedentes. La clasificación, consiste en la determinación de la o las actividades que la empresa inscripta pueda desarrollar según la naturaleza de los trabajos que pueda contratar con el municipio.

La calificación es un puntaje que se le asigna a cada empresa de acuerdo a sus antecedentes, midiendo su capacidad técnica, económica-financiera y la mayor producción desarrollada anteriormente.

2.4 CALIFICACION DE LAS EMPRESAS.

A continuación se desarrolla una posible forma de calificar económica y financieramente a las empresas:

La capacidad económica surge del estudio del último Balance de la empresa. De ello surgirá un **Índice Económico Financiero** cuyo resultado podrá ser positivo o cero. Tal índice se obtiene de la suma de tres subíndices:

1) Subíndice Capital-Pasivo:

Representa el endeudamiento de la Empresa, y surge de la siguiente operación:

$$\frac{1}{2} * \frac{\text{Patrimonio Neto – Resultados}}{\text{Pasivos a Corto + Pasivo a Largo Plazo}}$$

Su resultado varía entre 0 y 0,5

2) Subíndice Relación Capital Corriente:

Mide la habilidad de la empresa para desempeñarse económicamente. Es la relación que existe entre la diferencia que hay entre el activo realizable a corto plazo menos el pasivo exigible a corto plazo y este pasivo a corto plazo:

$$\frac{1}{2} * \frac{\text{Activo a Corto Plazo – Pasivo a Corto Plazo}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$$

La relación varía entre 0,2 y – 0,2

3) Subíndice Retorno sobre Capital:

Evalúa los resultados del ejercicio con referencia a la producción de beneficios.

$$\frac{\text{Resultados Acumulados} * 0,3}{\text{Patrimonio Neto – Resultados}}$$

Varía entre 0 y 0,3.

También se puede elaborar un **índice de Capacidad de Ejecución Anual**, el cual surge de tomar el mayor monto anual que una empresa está en condiciones de ejecutar en un período. Este índice se elabora seleccionando la mejor certificación de obras ejecutadas en un ejercicio económico completo de 12 meses en la última década por una empresa.

Los índices comentados, como otros que pueden ser de antigüedad, cumplimiento de anteriores obligaciones, etc., se elegirán de acuerdo al criterio de cada Municipio. Estos requisitos serán ajustados, cuando así sea necesario a la normativa municipal y/o provincial en vigencia.

Para mayores detalles se puede consultar la Ley General de Obras Públicas, Capítulo IV, De los Licitadores, artículo 15.

2.5 CONTRATOS.

El contrato es el instrumento legal que enmarca un acuerdo de voluntades, por el cual una o varias personas se obligan, en favor de otra u otras, al cumplimiento de un compromiso. Por medio del contrato se formaliza y obliga al cumplimiento de los compromisos entre las partes que fueran pactados en cualquiera de las formas de contratación descriptas.

El municipio es una de las partes en cada contrato, el cual tiene derechos sobre el contratista de una obra y, a la vez, las obligaciones hacia el contratista que le exige la ley. El contratista, por su parte, está obligado a seguir las instrucciones del Departamento Ejecutivo para el cumplimiento del objeto del contrato. El municipio tiene la obligación de remunerar al contratista en el tiempo y forma que fuere pactado.

El Registro de Empresas Licitadoras deberá prestar la debida atención a las incompatibilidades para contratar que establezca la ley, por ejemplo: empresas en las cuales funcionarios públicos ejerzan cargos, etc.

2.5.1 CONTENIDO DEL CONTRATO.

El contenido del contrato se ajustará a la normativa vigente, sugiriéndose la inclusión de la siguiente información:

- Nombre de las partes que van a contratar
- Objeto del contrato
- Valor del contrato
- Forma de pago
- Anticipos
- Plazo de ejecución del contrato
- Prórroga
- Garantías
- Especificación de sanciones en caso de incumplimiento
- Cláusulas de rescisión del contrato

Otros documentos que también forman parte del contrato:

- Pliego de condiciones elaborados por el municipio
- Oferta presentada por el contratista
- Programa de trabajo
- Cronograma de inversión
- Planos, diseños y especificaciones técnicas

2.5.2 EL CONTRATO Y LOS COMPONENTES DEL PROYECTO.

Entre otros se pueden citar:

- Descripción de los estudios, servicios y obras que se deben entregar al responsable del proyecto con el presupuesto que se acuerda.
- Los componentes hay que definirlos como resultados, vale decir, como obras terminadas, estudios terminados, etc., y son el contenido del contrato del proyecto.
- Las actividades son las tareas que el contratista tiene que llevar a cabo para producir cada componente. Es importante que el contratista elabore una lista pormenorizada de actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución.
- Cada actividad debe reflejarse en un gráfico de Gannt y se debe estimar el tiempo que toma su ejecución. De esta forma se vincula en forma directa la ejecución con el diseño del proyecto.

2.5.3 AJUSTES DE PRECIOS EN LOS CONTRATOS.

El Poder Ejecutivo podrá disponer de aumentos o reducciones de ítems contratados o creación de nuevos ítems, cuyo valor no exceda en conjunto el 20 % del monto total del contrato, los que serán obligatorios para el contratista. (artículo 146 de la LOM).

2.6 SELECCION DE PROPUESTAS.

Los aspectos a tener en cuenta en la selección de propuestas, abarcan entre otros: la verificación de la documentación, la calificación de la capacidad de los contratistas, el estudio de los aspectos técnicos, económicos y organizativos, la ponderación de las diversas ofertas para seleccionar la más adecuada, etc.

La selección de la oferta más adecuada debe ser objetiva, según el objeto de la convocatoria y los fines del municipio.

Es decir que la oferta más adecuada, debe ser la que más se acerque a los requerimientos del pliego de condiciones.

En el caso de la Contratación Directa, se tomará en cuenta que la empresa esté inscrita en el Registro de Licitadores de Obras Municipal o, en su defecto, en el Provincial. Se contratará a la que efectúe la mejor oferta económica, siempre que tenga toda su documentación en regla.

En el caso de las Licitaciones, se verificará la solvencia económica de las empresas, que la documentación a presentar esté completa y se tomará en cuenta la mejor oferta económica para el municipio.

La selección de ofertas se hará de acuerdo a la normativa vigente.

2.6.1 CRITERIOS DE EVALUACION.

En la selección se escogerá el ofrecimiento más razonable para el municipio y a los fines que éste busca, teniendo en cuenta entre otros factores:

- Cumplimiento de los requisitos jurídicos, técnicos y financieros exigidos en los parámetros de referencia.
- Seriedad y cumplimiento en contratos anteriores.
- Solvencia económica.
- Organización, capacidad Técnico-Operativa.
- Experiencia del Proponente en la ejecución de obras relacionadas con el objeto de la convocatoria.
- Equipos e insumos.
- Precio, y la ponderación precisa, detallada y concreta de los mismos.

En lo concerniente a la **evaluación técnica** de las ofertas, consiste en identificar cuál es la oferta que contribuye en mayor medida a la solución del proyecto.

La **evaluación económica** se realizará mediante la comparación de las diferentes ofertas o consulta de precios, adjudicando a la más satisfactoria para el municipio.

En cuanto a la **evaluación de la capacidad del contratista**, es importante a los efectos de que éste pueda responder a los requerimientos del contrato.

2.7 SOBRE LOS PAGOS A LOS CONTRATISTAS.

La Contaduría Municipal, debe intervenir los documentos de egreso e ingreso de fondos a la Tesorería. (artículo 185 de la LOM).

La Tesorería será la encargada de emitir los pagos, la cual no practicará pago alguno sin orden emitida por el Poder Ejecutivo Municipal, con la firma del Intendente y refrendada por el Secretario Municipal, e intervenida por la Contaduría. (artículo 190 de la LOM), salvo las excepciones que marque la Ley.

3. DOCUMENTACION NECESARIA PARA LA CONTRATACION.

3.1 CONTRATACION POR LICITACION.

En el caso de llamado a licitación, tanto pública como privada, el municipio deberá poseer los siguientes documentos que, de acuerdo al artículo 136 de la LOM, deberán ser realizados por las oficinas técnicas del Municipio:

- Plano general y detalle del proyecto.
- Pliego de bases y condiciones.
- Presupuesto detallado.
- Memoria descriptiva.
- Otros datos técnico financieros.

3.1.1 DESCRIPCION DEL PLIEGO DE LICITACION.

Los Pliegos de Licitación deben tener en cuenta:

- Los requisitos básicos para que una empresa pueda participar en el proceso licitatorio.
- Las reglas de participación.
- Condiciones de costos.
- Calidad de los bienes.
- Tiempo requerido para la ejecución del objeto del contrato.
- Definición de los elementos que deben contener las propuestas.

3.1.2 CONTENIDO DEL PLIEGO DE LICITACION.

- Objeto de la licitación.
- Determinación de los antecedentes y de las condiciones a satisfacer por los proponentes.
- Aspectos técnicos.
- Aspectos económicos.
- Forma de pago.
- Aspectos legales.
- Inhabilidades e incompatibilidades.
- Aspectos organizativos.
- Calidades de las personas o firmas participantes.
- Fecha y hora de la apertura y cierre de la convocatoria, así como el lugar y las condiciones en que se reciben las propuestas.
- Las garantías requeridas.
- Valor del pliego de condiciones.

- Fecha y forma de la adjudicación

3.2 EJECUCION POR ADMINISTRACION.

Si la obra se ejecutase por Administración, se deberá contar con:

- Memoria descriptiva.
- Plano general y detalle del proyecto.
- Cómputo métrico.
- Presupuesto detallado y total.
- Plan de ejecución con indicación de la fecha de iniciación, plazo y monto de ejecución mensual.

De acuerdo al monto del presupuesto de la obra se podrán obviar determinados documentos, de acuerdo a las leyes vigentes.

3.3 CONTRATACION DE ESTUDIOS, PROYECTOS Y DIRECCION DE OBRA.

Cuando las municipalidades carezcan de oficinas técnicas capacitadas, se podrán contratar, para la realización de los estudios, los proyectos y/o la dirección de las obras públicas, a profesionales que figuren inscritos en un registro a tal efecto (artículo 148, LOM).

El Registro de Consultoras y Profesionales deberá llevarse de una forma similar al Registro de Licitadores de Obras, y su selección se hará de acuerdo a sus antecedentes. En el caso de empate, las Normas especifican que se debe desempatar por sorteo.

De igual manera se podrá proceder cuando, existiendo oficinas técnicas, éstas no tengan capacidad para la realización de los estudios. De ser así, será expresamente fundado por el Poder Ejecutivo Municipal.

4. CONTROLES EN LA EJECUCION.

Independientemente de los controles legales que ejerzan los organismos competentes de acuerdo a las leyes vigentes, se debe realizar un control de la ejecución de los proyectos desde el punto de vista técnico-económico.

En este punto es muy importante la vinculación con el Presupuesto Municipal. La Secretaría de Hacienda evaluará la ejecución del presupuesto municipal y, por lo tanto, la ejecución de gastos de capital.

Los formularios que elaborará sobre: “La Ejecución Física Trimestral de Proyectos” (Formulario E.3), “Causas de los Desvíos en la Ejecución Física del Proyecto” (Formulario E.4), “Ejecución Física Trimestral de las Obras” (Formulario E.5) y “Causas de los Desvíos en la Ejecución de las Obra” (Formulario E.6); deberán ser realizados con información aportada por las Secretarías involucradas en la gestión de los proyectos.

El conjunto de información relevada servirá para que se pueda optimizar la gestión ejecutora y para una mejor supervisión por parte de la Unidad Ejecutora Administrativa.

Los datos recaudados permitirán la construcción de indicadores del desempeño de la ejecución para poder medir su performance y tomar las medidas correctivas, si es que éstas resultan necesarias.

Se terminó de imprimir en el mes de octubre de
1999, en la imprenta del Ministerio de Economía
de la Provincia de Buenos Aires.