

ANEXO V

GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

GUÍA PARA LA FORMULACION DE PROYECTOS

Material de apoyo para la presentación de proyectos al financiamiento del

PROGRAMA DE MEJORA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL PRÉSTAMO BID 1855/OC-AR

La presente guía tiene como objeto orientar el proceso de formulación y evaluación de proyectos que podrían ser financiados en el marco del Programa de Mejora de la Gestión Municipal, cofinanciado con recursos provenientes del Préstamo N°1855/OC-AR del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El Programa financia actividades a nivel provincial y municipal para apoyar a los gobiernos locales en el fortalecimiento de la capacidad institucional de modo que éstos respondan mejor a las demandas locales por los servicios bajo su responsabilidad, como así también para aumentar la transparencia en la gestión y comunicación con los ciudadanos.

La presente guía está organizada en 5 partes, a saber:

- En la **parte I** se identifican y describen los distintos contenidos que deberán tenerse en cuenta en la formulación de los proyectos para su presentación al Programa, con independencia del sector al que pertenezcan.
- En la **parte II** se presentan criterios e indicadores de resultados e impactos para los distintos tipos de proyectos elegibles.
- En la **parte III** se identifican y describen las metodologías de evaluación asociadas a los distintos tipos de proyectos elegibles, a fin de orientar la evaluación económica y financiera de los proyectos.
- En la **parte IV**, y para completar la formulación de los proyectos que involucren obras menores, se presentan los criterios que deberán ser contemplados en la evaluación de impacto ambiental y la matriz de resumen de este capítulo.
- En la **parte V** se presentan los criterios básicos que serán aplicados al momento de evaluar los proyectos para su elegibilidad y financiamiento.

La UEC y las UEP requerirán razonablemente, en función del costo, escala y complejidad técnica del proyecto, mayor o menor profundidad o amplitud en el desarrollo de los capítulos de esta guía.

Sin embargo, en todos los casos el nivel de formulación deberá permitir una apreciación real del ámbito y las condicionantes dentro de las que será desarrollado el proyecto, al igual que de su importancia y justificación.

Asimismo, como mínimo deberá considerarse un desarrollo tal que permita evaluar el punto de partida (situación sin proyecto) y la idea final que se pretende lograr (situación con proyecto).

En esta dirección, esta guía brinda un apoyo orientado a determinar con buen nivel de precisión, los objetivos del proyecto -qué se pretende hacer o qué problema se intenta solucionar-, las metas o resultados que se esperan lograr (productos que deben generarse para alcanzar los objetivos) y las actividades que resulta necesario realizar (acciones destinadas a cumplir con un objetivo).

Sin perjuicio de la flexibilidad en cuanto a la presentación del proyecto, se recomienda que las hojas del documento de proyecto sean foliadas y respondan a un índice. Se presentará original y una copia idéntica y completa, incluyendo anexos, planos y documentación de soporte, acompañadas de la versión electrónica del proyecto en su correspondiente soporte magnético.

El proyecto deberá ser presentado ante la UEP o UEC por un funcionario público responsable.

De considerarlo necesario, la UEP, la UEC o el Banco podrán requerir la documentación de respaldo que justifique las decisiones adoptadas, así como cualquier otra documentación que se considere relevante a fin de resolver la aprobación del proyecto.

PARTE I

FORMULACIÓN DEL PROYECTO Aspectos a considerar en la presentación del proyecto

El documento de proyecto deberá proporcionar la información necesaria para tener una clara comprensión del proyecto, de sus metas, componentes y costo. La descripción que se brinde tendrá que permitir que se pueda visualizar, rápidamente, en qué consiste la propuesta del proyecto como alternativa escogida para la resolución del problema planteado.

El proyecto será considerado técnicamente completo cuando la información suministrada demuestre que, además de haberse considerado todos los aspectos técnicos pertinentes, las actividades se conforman acorde a las normas y prácticas técnicas de uso corriente (“estado del arte” en la materia) y que el costo estimado del proyecto se compara favorablemente con el de cualquier otra alternativa razonable disponible que pudiera producir los resultados previstos.

A continuación se indican los contenidos a contemplar en la presentación del proyecto.

1. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

La denominación –nombre o título del proyecto– deberá permitir una clara identificación del proyecto, incluyendo el tipo y alcance de proyecto y el área donde se ejecutará.

2. RESUMEN EJECUTIVO O FICHA DE PROYECTO

El documento de proyecto será presentado a la UEP y/o la UEC acompañado de una ficha de proyecto. Esta ficha o resumen ejecutivo debe brindar una síntesis de los aspectos principales del proyecto, que permita, en una rápida lectura, la comprensión del proyecto. Aunque este capítulo es el primero en orden de presentación, es conveniente prepararlo una vez desarrollados los demás.

Se recomienda que la ficha de proyecto no supere las cinco (5) páginas, con la siguiente información:

- Organismo ejecutor: Identificación del organismo responsable de la ejecución del proyecto y, de corresponder, del/de los subejecutor/es: personas jurídicas de derecho público o privado intervinientes, y su rol en el proyecto (ejecutor, operador, otros).
- Diagnóstico y justificación: Definición del problema, necesidad u oportunidad que motiva el proyecto. Breve descripción de la situación actual. Síntesis de antecedentes del proyecto y razones que fundamentan su ejecución.

- Objetivos: Situación o logro que se pretende alcanzar con la ejecución del proyecto. Objetivos generales y específicos del proyecto.
- Breve descripción: Breve definición del proyecto –en qué consiste, cuál es su finalidad, cuál es su alcance- y de sus componentes, secuencia de ejecución (para proyectos con ejecución por etapas) y principales actividades.
- Resultados esperados y metas: Descripción de los productos tangibles que el proyecto mismo debe producir para alcanzar sus objetivos. Indicadores.
- Plazo de ejecución: Plazo estimado para la ejecución del proyecto. Fechas de iniciación y finalización previstas.
- Costo: Costo total del proyecto, discriminado por componente, monto de financiamiento solicitado y aporte local. Deberá explicitarse la moneda utilizada, determinando mes y año de valuación.
- Principales resultados de evaluación: Nivel de formulación del proyecto (perfil, anteproyecto, proyecto ejecutivo) y principales resultados de su evaluación (socioeconómica, financiera, técnica y/o ambiental si corresponde).
- Próximos pasos: En caso de corresponder, identificación de las acciones que deberán realizarse para completar el desarrollo el proyecto y su formulación a nivel de proyecto ejecutivo.

3. IDENTIFICACIÓN DEL ORGANISMO EJECUTOR

Identificación del organismo responsable de la ejecución del proyecto y, de corresponder, del/de los subejecutor/es, tales como provincia y/o municipio, y dependencia, y su rol en el proyecto (ejecutor, operador y otros, si correspondiera), explicitando la naturaleza de su participación.

4. DIAGNÓSTICO Y JUSTIFICACIÓN

Este capítulo incluye los fundamentos y razones que impulsan la propuesta del proyecto, de modo que quede adecuadamente justificada su necesidad y/o su conveniencia.

Se recomienda realizar un breve diagnóstico operativo del sector que será objeto de intervención mediante el proyecto, señalando las principales características del sector y brindando una síntesis de su problemática integral.

El objeto del diagnóstico es identificar y definir claramente el/los problemas que se tratarán de solucionar con el proyecto. Esta identificación proporciona una descripción de la situación actual o *sin proyecto*, y debe analizar las relaciones causales que explican la situación problemática que motiva el proyecto.

De manera complementaria al diagnóstico, la justificación del proyecto consiste en la síntesis de las razones que fundamentan su ejecución como estrategia de solución de los problemas identificados. Por lo tanto, la justificación del proyecto describe la manera en que el proyecto contribuirá a la solución de los problemas previamente identificados, y proporcione un esbozo de la situación futura, es decir, una descripción de la situación *con proyecto*. Asimismo se señalará de qué manera la población en general se beneficiará con su implementación.

5. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Deberá presentarse una caracterización de cada una de las alternativas que se hayan analizado para definir el proyecto, a fin de demostrar que la alternativa seleccionada (el proyecto) es la más razonable o la de mínimo costo frente a:

- Otras distintas al propio proyecto, incluida su no ejecución o *situación sin proyecto* y/o la optimización de la situación actual.
- Otras estrategias y cursos de acción analizados como variantes del propio proyecto (tales como concesión de algún servicio, conveniencia de ampliar turnos de trabajo o de atención al público, cambiar el área de influencia, la calidad de los servicios, utilización de otra tecnología, ejecución en etapas, etc.)

6. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos refieren a la situación o logro que se pretende alcanzar con la ejecución del proyecto. Constituyen el elemento fundamental del proyecto; los demás elementos y su estructura se derivan de la definición de éstos. Por consiguiente, merecen la mayor atención en el proceso de formulación.

El proyecto puede contemplar uno o varios objetivos, y en general deberían poder resumirse en no más de dos o tres. En caso de un mayor número, debería considerarse la posibilidad de subdividir el proyecto en más de una intervención, evitando el riesgo de que la diversidad de objetivos lo torne inmanejable.

Hay diversas maneras de clasificar y discriminar el tipo de objetivos que se propone alcanzar mediante un proyecto determinado. La distinción más usual y que mejor facilita la definición y encadenamiento con las actividades necesarias para su logro y con los resultados esperados, plantea dos niveles de objetivos:

- Objetivos generales: muestran los cambios o efectos que se desean lograr en la situación inicial, definida como problemática.
- Objetivos específicos: hacen referencia a los productos o resultados que son necesarios para alcanzar los objetivos generales.

Si un proyecto ha sido bien definido, cuando se logren los objetivos generales se habrá alcanzado la situación que se espera después del proyecto.

Es importante destacar que, cualquiera sea el nivel de formulación del proyecto, los objetivos específicos deberán dimensionarse en términos de resultados esperados o metas (ver punto 10 de esta Parte), cuyo logro será medido a través de indicadores (ver punto 9). Esta medición compara la “línea de base”, es decir, el valor de los indicadores en la situación actual *sin proyecto*, con el valor que muestran los mismos indicadores una vez ejecutado el proyecto.

Esta comparación del valor de los indicadores antes y después del proyecto permite evaluar el grado en que se han cumplido los objetivos del proyecto. De allí que la formulación deberá siempre prestar atención a la vinculación lógica que se establezca entre los objetivos generales, los objetivos específicos, los resultados esperados o metas, y los indicadores, asegurando una correcta definición de cada uno de estos elementos y una desagregación consistente entre ellos.

7. BENEFICIARIOS

Enumerar y cuantificar los beneficiarios, directos e indirectos, diferenciándolos, en la medida de lo posible, para cada uno de los componentes propuestos en el proyecto.

8. BREVE DESCRIPCIÓN O MEMORIA DESCRIPTIVA

Este capítulo deberá proporcionar una breve explicación del proyecto, indicando de manera sintética y clara en qué consiste el proyecto, cuál es su finalidad, cuál es su alcance, cuales son los aspectos centrales para su rápida comprensión. Asimismo deberá contener una breve descripción de sus componentes, indicando la secuencia de ejecución (para proyectos con ejecución por etapas) y las principales actividades.

9. INDICADORES

Este capítulo tiene por objeto proponer los indicadores que permitirán evaluar los resultados. Para ello se requiere dimensionar el objetivo general en objetivos específicos y luego definir los resultados esperados o metas, cuyo logro será medido a través de indicadores de resultados.

Para cada indicador se deberá definir su fórmula de cálculo, como así también la fuente y periodicidad de la información que tendrá que ser relevada. La **Parte II** de esta guía proporciona ejemplos de indicadores para distintos tipos de proyectos.

Al momento de la formulación del proyecto deberá calcularse la línea de base o indicador “sin proyecto”, a fin de poder realizar la comparación entre la situación actual y la situación “con proyecto” y establecer la variación entre ambos escenarios.

La información sobre indicadores del proyecto será resumida en un cuadro como el siguiente:

Cuadro 1
INDICADORES DEL PROYECTO

Indicadores específicos	Forma de cálculo	Fuente de información	Línea de base*	Meta

* Valor del indicador en el momento de la formulación del proyecto

10. RESULTADOS ESPERADOS O METAS

Las metas o resultados esperados son los productos tangibles que el proyecto mismo debe producir para alcanzar sus objetivos.

Por consiguiente, para cada uno de los objetivos específicos del proyecto deberán definirse los resultados esperados o metas correspondientes, en términos verificables y cuantificables (magnitudes físicas o monetarias, absolutas o relativas), de tal manera que pueda determinarse si han sido o no alcanzados (o en qué medida han sido alcanzados), que su calidad sea comprobable, y precisando la oportunidad en que deben producirse.

La claridad en la definición de los resultados facilitará la planificación y el dimensionamiento de las actividades, y fundamentalmente, orientará la posterior ejecución del proyecto y su seguimiento y supervisión.

11. COMPONENTES Y ACTIVIDADES

En este capítulo se presentará una descripción de los componentes del proyecto y se describirán brevemente las actividades sustantivas que deben ser realizadas para producir los resultados previstos.

Cuando el proyecto presente un nivel de complejidad medio o alto, se recomienda caracterizar brevemente la estrategia de intervención del proyecto, es decir, la modalidad operativa desde la cual se encara el proyecto como el conjunto de mecanismos institucionales, criterios y medios que se han elegido como los más adecuados y efectivos para implementar las acciones del proyecto y alcanzar sus objetivos.

La estrategia de intervención permite verificar la coherencia de las actividades y la organización de las tareas para alcanzar los objetivos del proyecto.

12. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

El proyecto deberá incluir el cronograma de su ejecución, que mostrará en forma gráfica el orden temporal o secuencia de las actividades definidas, y la duración estimada de cada una de ellas, según el modelo que se presenta en el Cuadro 2:

Cuadro 2
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	.	Mes n
Resultado 1:							
Actividad 1.1:							
Actividad 1.2:							
Actividad 1.3:							
....							
Resultado 2:							
Actividad 2.1:							
Actividad 2.2:							
.....							
.....							

13. COSTOS DEL PROYECTO Y FINANCIAMIENTO

Este capítulo presentará el presupuesto estimado del proyecto, detallando los costos para cada uno de sus componentes y discriminando en cada caso las fuentes de fondos contempladas: financiamiento, aportes de contrapartida local y/u otros recursos, completando el Cuadro 3 que se muestra a continuación:

Cuadro 3
PLANILLA DE COSTOS POR CATEGORÍA Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Componente	Costo total componente	%	Programa	Provincia	Municipio	Otro
Costo total del proyecto						

Los costos por componentes deberán ser desagregados en términos de “consultoría”, “bienes” y “obras”. De acuerdo con la complejidad del proyecto, se deberán detallar los costos según actividades previstas (por ejemplo para el cálculo de la consultoría, indicar separadamente el costo de las remuneraciones, pasajes, viáticos y otros gastos).

Deberá utilizarse la misma moneda en todos los cuadros y en las demás referencias a los costos del proyecto que se hagan a lo largo del documento.

Asimismo se deberá elaborar el cronograma de desembolsos del proyecto, tal como figura en el Cuadro 4:

Cuadro 4
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN FINANCIERA (GASTOS DEL PROYECTO)

Resultado	Total	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	...	Mes n

Contraparte Local								
Total Programa								

Nota: Los gastos incurridos antes de la ejecución del proyecto, se imputarán al mes cero (0)

14. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCION DEL PROYECTO

En este capítulo se presentará el esquema institucional propuesto para la coordinación, ejecución, control y supervisión del proyecto, identificando los organismos responsables de estas funciones. Además se deberá proporcionar información sobre la constitución del grupo de trabajo sobre el cual recaerán tareas específicas en relación con el proyecto, y de corresponder, los costos de su constitución y/o capacitación.

Esta información es parte de la evaluación institucional, que incluye el análisis de la capacidad técnica, legal, institucional de los entes intervinientes en el proyecto para ejercer los roles propuestos. Este análisis puede implicar la propuesta de un plan de capacitación de los recursos humanos según las necesidades identificadas, o el desarrollo de actividades para reforzar o complementar las capacidades existentes. En cualquier caso, esta evaluación es de vital importancia a fin de definir la estrategia de intervención más conveniente para la ejecución del proyecto.

Finalmente, este capítulo presentará la estructura de licitaciones requerida por el proyecto, es decir, la identificación de las licitaciones o concursos contemplados para la adquisición de bienes, la contratación de servicios de consultoría o la contratación de obra asociada al fortalecimiento institucional propuesto, con estimación de la fecha en que se presentará a la UEP la documentación correspondiente (pliegos licitatorios, términos de referencia, etc).

15. OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS SERVICIOS

Una vez finalizada la ejecución y cuando inicia el período de vida útil del proyecto, el organismo (ejecutor y/o beneficiario) deberá poder operar y mantener el proyecto, es decir, llevar adelante la realización de las actividades, tareas, etc. para las cuales fue concebido el proyecto.

Para ello, se deberán tomar los correspondientes recaudos a fin que durante el período de vida útil del proyecto, los sistemas implantados y los equipos adquiridos se mantengan razonablemente, no se desactualicen las bases de datos y se mejore (o al menos se mantenga) la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios lograda como consecuencia del proyecto.

El propósito del mantenimiento es, entonces, preservar los resultados obtenidos con el proyecto en las condiciones de operación en que se encontraban al momento de su terminación, dentro de un nivel compatible con los servicios que se deben prestar. Para esto se suelen contemplar actividades tales como: desarrollo y actualización de sistemas, corrección o actualización de registros o bases de datos, reestructuración orgánico-funcional de áreas de la administración, capacitación del personal para las nuevas funciones, etc.

Por consiguiente, en este capítulo se presentará el esquema organizativo para garantizar la operación y mantenimiento de los resultados del proyecto, demostrando que dicha organización es viable desde el punto de vista técnico, institucional y financiero.

Se deben determinar los costos de operación, administración, y mantenimiento, considerando costos de personal, de servicios, de impuestos, gastos incrementales de administración y otro concepto vinculado al mantenimiento y operación del proyecto.

Finalmente, se estimarán y presentarán (detallando los cálculos) los costos anuales incrementales que generará el proyecto en su etapa de operación y mantenimiento durante la vida útil del proyecto -Cuadro 5 Costos incrementales de operación y mantenimiento.

Cuadro 5
COSTOS INCREMENTALES DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año n
1. Personal				
2. Bienes y servicios				
3. Reposición de equipos				
4. ...				
Total gastos incrementales				

16. RIESGOS DEL PROYECTO

Los riesgos del proyecto son los factores críticos no controlables por el responsable del proyecto. Deben identificarse correctamente ya que pueden afectar la ejecución y el logro de los resultados esperados. En este sentido, y de corresponder, este punto contendrá la identificación de los riesgos del proyecto desde el punto de vista de la factibilidad técnica, institucional, financiera y económica de la solución propuesta.

17. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El objetivo de este capítulo es evaluar la conveniencia del proyecto y su impacto en el municipio. Dado que los proyectos de fortalecimiento institucional muchas veces tienen impactos que nos son claramente medibles en términos económicos, se han planteado distintas modalidades de evaluación que respondan más adecuadamente a las características de los distintos proyectos.

En función del tipo de proyectos elegibles por el Programa, las modalidades de evaluación previstas son las siguientes:

- Para aquellos proyectos que incluyan inversión en tecnología de comunicaciones, generen ingresos por su ejecución o provoquen un ahorro de gastos, se aplicará la metodología de evaluación de costo-beneficio, considerando precios de mercado.
- En aquellos proyectos cuyo objetivo central es una mejora en los procesos de gestión municipal, mejora de la atención a los ciudadanos, fortalecimiento de competencias, etc., donde resulta de difícil medición la cuantificación económica de beneficios, se utilizará la metodología de evaluación costo-eficiencia. En los casos cuya envergadura y complejidad lo justifique, deberá presentarse una evaluación de alternativas, incluyendo el criterio de menor costo.
- En los proyectos que involucren el pago de tasas diferenciales o impuestos (proyectos de reforma tributaria), u obras de uso no general de la población, por el que deberán pagar un canon, deberá efectuarse un estudio de disposición a pagar.

En la Parte III de esta guía y en base a una tipología de proyectos elegibles, se identifica la metodología de evaluación económica y financiera que se considera más apropiada a cada tipo de proyecto, y se indican los contenidos mínimos que deberán tenerse en cuenta para el desarrollo de este capítulo, a fin de la presentación del proyecto al financiamiento del Programa.

18. EVALUACIÓN EX-POST

A los fines de posibilitar la evaluación ex-post a la finalización del proyecto, de poder valorar los resultados del proyecto con relación a sus objetivos, y de calificar el grado de suficiencia en la operación y mantenimiento de los servicios creados, se deberá establecer un sistema de registro que permita obtener la información básica para elaborar los indicadores de seguimiento, resultados e impacto, explicando qué organismo asumirá esta responsabilidad.

PARTE II

CRITERIOS E INDICADORES SECTORIALES En función de los tipos de proyectos elegibles por el Programa

En esta parte de la guía se presentan algunos indicadores de resultados e impactos para los distintos tipos de proyectos pasibles de ser financiados, de acuerdo con los componentes del Programa, que pueden ser utilizados como guía en la formulación de proyectos.

Se recuerda que los indicadores son fundamentales en la formulación del proyecto, ya que es a través de ellos que puede medirse el logro de los objetivos del proyecto y determinarse si y/o en qué medida se han alcanzado los resultados esperados.

De acuerdo con los componentes del Programa, el cuadro a continuación presenta ejemplos de tipos de proyectos que pueden financiarse a través del Programa, identificando en cada caso los posibles indicadores a utilizar.

Cabe aclarar que esta tipología no es taxativa ni agota el tipo de proyectos elegibles por el Programa. En el mismo sentido, los ejemplos de proyectos que se caracterizan en la Parte VI, no suplantán la necesidad del diagnóstico de cada situación problemática y el planteo específico de las alternativas a implementar para su solución.

Tipo de proyecto	Criterios	Indicadores
<p>Fortalecimiento de los organismos centrales que brindan asistencia técnica a municipios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades ejecutoras provinciales • Organismos de articulación y asistencia técnica a municipios • Organismos reguladores o de control 	<p>Este tipo de proyecto deberá plantear como eje el desarrollo de capacidades institucionales (ya sea por deficiencias detectadas o identificación de espacios de mejora, tanto a nivel estratégico como operativo) para ejecutar sus tareas específicas vinculadas con los municipios y brindarles soporte técnico y asistencia. Deberán considerar los perfiles estratégicos de dichos organismos (aunque también pueden incluir la revisión del perfil estratégico), y plantear, en forma integral, las intervenciones necesarias para mejorar dicha capacidad. El plan de mejora de la gestión del organismo deberá considerar un <i>análisis integral de la gestión</i>, con la revisión de, al menos, las siguientes categorías: i) estratégica; ii) normativa/legal; iii) capacidades tecnológicas; iv) organización interna (estructura y procesos de gestión) v) capacidad del equipo técnico</p> <p>Contenidos posibles/deseables, en función del diagnóstico expeditivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • desarrollo de un plan estratégico de gestión • desarrollo de modelos de organización y gestión basado en procesos • modernización administrativa • diseño de procesos, definición de estructuras de gestión y normas de gestión • diseño de procesos y metodologías y herramientas para abordaje de problemas de gestión municipal y administración de proyectos de asistencia técnica • evaluación de perfiles requeridos y perfiles existentes para determinar las necesidades de capacitación. Definir y desarrollar programas de capacitación orientada a cubrir las brechas detectadas. Algunas de estas acciones deberían orientarse al entrenamiento del personal en los siguientes aspectos: Técnicas de análisis estratégico, definición de proyectos de fortalecimiento institucional municipal, abordaje de problemas municipales, técnicas modernas de gestión municipal y de cambio institucional, administración de proyectos de asistencia técnica, calidad a nivel municipal, etc. • sistemas de capacitación permanente • estrategias de comunicación, con las diferentes áreas de gobierno y con los municipios • desarrollo de sistemas informáticos • incorporación de tecnologías 	<p>Percepción de Intendentes de los municipios participantes de mejora en la oferta de asistencia técnica que les proporcionan los Gobiernos Provinciales, lo que se traduce en la disponibilidad de instrumentos de gestión nuevos/mejorados</p> <p>Revisión o perfeccionamiento de las normas provinciales que afectan distintos aspectos del régimen municipal y/o apoyado a los municipios en la revisión de sus normas propias</p> <p>Indicador de gestión más eficiente (El tiempo de los procesos de control ha disminuido) Transparencia en la información (Incorporación de información a la web provincial)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • equipamiento informático y de comunicaciones • definición de un plan de acción para el área para el corto y el mediano plazo • adecuación edilicia y mobiliario • diseño de mecanismos de ejecución con participación de terceras partes <p>Todas las intervenciones deberán estar articuladas y persiguiendo el objetivo de asegurar una gestión eficiente y eficaz de los proyectos que se ejecuten a través de la unidad.</p>	
<p>Apoyo y desarrollo de políticas, códigos y regimenes municipales</p>	<p>Este tipo de proyectos son típicamente provinciales, y tienden a resolver problemas normativos o de regulación o inequidades en los municipios. El proyecto debe contener a) un diagnóstico de la situación problemática, tanto desde la perspectiva de la provincia como de los municipios, b) estudios que permitan dimensionar y caracterizar la problemática; c) propuesta de cambios; d) propuesta de implementación.</p> <p>Un caso típico podría ser una propuesta de coordinación o armonización de la política tributaria municipal para evitar las migraciones ineficientes, fiscalmente inducidas de bases tributarias. La realización de este componente abarca el análisis del esquema de coparticipación de recursos y regalías. En base a este estudio, se formulará una propuesta técnica para rediseñar el esquema, siguiendo criterios objetivos de eficiencia y equidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevar estudios, acuerdos y otros avances en materia de tributaria y de coparticipación realizados en la provincia. • Revisar la normativa referida a tributos y a los esquemas de coparticipación vigente. • Relevar y sistematizar tasas y tributos vigentes. • Elaborar indicadores de necesidad y capacidad fiscal objetivos de los municipios. • Diseñar modelos de armonización tributaria y de distribución primaria y secundaria alternativos. • Analizar los posibles escenarios en función de criterios de eficiencia y equidad. • Propuesta de reforma del Sistema de coparticipación vigente en función de criterios objetivos de eficiencia y equidad. 	<p>Los indicadores se elaborarán en función de los objetivos del proyecto.</p> <p>Revisión o perfeccionamiento de las normas provinciales que afectan distintos aspectos del régimen municipal y/o apoyado a los municipios en la revisión de sus normas propias</p> <p><i>Para el caso de armonización tributaria, podrían considerarse:</i></p> <p>Indicadores de dispersión de tasas, mínimos, etc. Indicadores de presión tributaria Indicadores de cobrabilidad e incumplimiento</p>

<p>Gobierno electrónico (GE)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Atención a ciudadanos · Guía de trámites · Proyectos de conectividad 	<p>El GE promueve la integración institucional, la informática colaborativa y necesita disponer de políticas de informatización para todo el Estado Provincial o municipal, según quien encare el proyecto. Requiere de una infraestructura sólida y sostenible para su operación y mantenimiento en el tiempo.</p> <p>Se debe reformular los procedimientos administrativos realizando una verdadera Reingeniería de Procesos, establecer estándares de desarrollo, definir una arquitectura informática y definición de los sistemas informáticos, puestos que los mismos deben apuntar a los principios de base establecidos para un GE.</p> <p>Contenidos posibles/deseables, en función del diagnóstico expeditivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura Gubernamental, que establezca el compromiso de las autoridades con el proyecto de GE. • Organización específica para la implementación del proyecto, dependiendo del nivel más alto de conducción. • Definición de políticas, normas y estándares tecnológicos • Construcción de un marco legal que permita avanzar al proyecto: <ul style="list-style-type: none"> - Promover la informatización de la administración y los servicios públicos. - Promover el uso de la información (firma digital, certificación digital, promoción del uso de una red de tecnología de información). - protección de la información personal por las instituciones públicas. • Creación de una red de alta velocidad a nivel provincial o municipal. • Arquitectura tecnológica. Planificación y unificación (redes, comunicaciones, procesamiento seguro, seguridad y servicios). • Estrategia de implementación (que cubra alcance geográfico, alcance funcional, infraestructura existente, nivel técnico de las instituciones involucradas, calendario, componentes reutilizables, aspectos de recursos humanos, factores de riesgo, calendario, plan de desarrollo, plan de capacitación. • Reingeniería de procesos. 	<p>Indicador del nivel Organizativo (incluyendo normativa de soporte, asignación de responsabilidad, reglamentación sobre firma electrónica, etc.); definición de estándares tecnológicos para la instrumentación de un GE; definición de un proyecto de infraestructura para la dar soporte al proyecto de GE; existe una planificación con sus prioridades, para el desarrollo de las distintas aplicaciones que conforman un proyecto de GE.</p> <p>Indicador de infraestructura (nivel de desarrollo de la red de comunicaciones; disponibilidad de un centro de procesamiento para brindar servicios, con una arquitectura de alta confiabilidad de 365 días por 24 Hs)</p> <p>Indicador de Servicios (existencia de portal publicado; tipo de conexión; servicios de correo, etc.)</p> <p>Indicador del grado de integración e interoperatividad</p>
<p>Sistemas de gestión administrativa y financiera</p>	<p>Criterios Mínimos de Elegibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los módulos básicos del sistema informático (presupuesto, contabilidad y tesorería operando en línea a nivel de órganos rectores (administración central), cumpliendo con los estándares mínimos de un sistema de registro). 	<p>Ejecución Presupuestaria en línea Formulación Presupuestaria Integridad de Gastos Administrados Unicidad de Registro</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganización Funcional y administrativa. • Integración horizontal: el sistema a implementar (Integral e Integrado) deberá utilizar las nuevas tecnologías de la información y de comunicaciones y un lenguaje de programación que permita la integración horizontal con todas las áreas de administración financiera del gobierno municipal, provincial y demás organismos gubernamentales de interés fiscal. • Desarrollo de los vínculos con los sistemas de Administración Tributaria y de Administración de Recursos Humanos. • Mantenimiento post implementación: plan de acompañamiento que garantice la sustentabilidad del sistema informático implementado. • Transferencia Tecnológica: Actividades que se desarrollarán para garantizar una correcta y efectiva transferencia tecnológica a los equipos técnicos provinciales/municipales encargados de las administración del sistema y la atención a los usuarios. 	
Sistemas de gestión tributaria	<p>Los proyectos de modernización de las administraciones tributarias deberán contemplar como mínimo, los siguientes contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de información tributaria integral e integrado que permita implementar la cuenta corriente tributaria única. • El nuevo sistema informático determina la necesidad de la reingeniería de procesos y procedimientos y una adecuación de la estructura organizacional. Se debe incluir la confección de un manual de organización y procesos. • El proyecto debe prever la mejora en la calidad de los datos, determinando los métodos de captación y fuentes de datos; integrando la información en un modelo de datos que permita la optimización de los procedimientos. La depuración de la base de datos abarca desde el relevamiento de la información existente hasta el saneamiento y la emisión de la información apropiada. • Todos los proyectos a implementarse deberán prever un periodo de mantenimiento que garantice la transferencia de conocimiento, la utilización plena de sistema desarrollado, la capacitación teórica y practica en la utilización de todas las potencialidades del sistema y la sustentabilidad del desarrollo implementado. <p>Contenidos deseados de los proyectos de administración tributaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio al contribuyente: Poner a disposición del contribuyente los medios para facilitarle el cumplimiento voluntario de las obligaciones 	<p>Indicador de la disminución de la morosidad Indicador de eficiencia en la administración de los impuestos autodeclarados Indicador de eficiencia en la administración del impuesto Indicador de eficiencia en la administración del impuesto. Indicador de utilización de las TIC Indicador del grado de integración del sistema de información tributario -- La recaudación anual de impuestos autodeclarados (Ingresos brutos y sellos) se ha incrementado en {x%} en términos reales La recaudación anual del impuestos inmobiliario se ha incrementado en {x%} en términos nominales La recaudación anual del impuestos automotor se ha incrementado en {x%} en términos nominales La cantidad de declaraciones presentadas por Internet se ha incrementado. Se ha establecido la <i>cuenta corriente única</i> (Identificación única del contribuyente)</p>

	<p>tributarias, ahorrándole tiempo y costo para cumplir con sus obligaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de control: Contar con un módulo informático de control y seguimiento de deudores morosos y en gestión judicial; sistema de control destinado a detectar y sancionar los errores, la morosidad y el fraude. • Reforma normativa • Utilización de tecnologías de información y comunicación modernas. 	
<p>Modernización y/o actualización del catastro</p>	<p>Si bien se ha impulsado significativamente la gestión de los catastros, aún sus resultados no alcanzaron todo su potencial. Por lo tanto, la orientación estratégica del diseño de los nuevos proyectos de catastro debería apuntar principalmente a resolver, a modo de una segunda fase, aquellas problemáticas puntuales que quedaron pendientes.</p> <p>Deberán incluir actividades tendientes a la mejora de la gestión del organismo ejecutor y facilitar su integración con los Registros de la Propiedad Inmueble, Direcciones de Rentas y administraciones municipales.</p> <p>Deberán considerarse los siguientes contenidos mínimos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un programa de depuración de datos, fundamentalmente aquellos que forman parte de integración horizontal y/o vertical. • Desarrollar una infraestructura mínima para que el ingreso de información catastral se organice en soporte digital. • Propiciar acuerdos (convenios) con otros organismos para facilitar el intercambio de información, mediante la homologación de campos en sus bases de datos, estandarización, etc. • Desarrollar la infraestructura mínima para la integración con la Dirección provincial de Catastro, Dirección de Rentas y el Registro de la Propiedad Inmueble. • Asegurar que la transferencia tecnológica que acompaña al proyecto, contemple todos los insumos incorporados y el mantenimiento por un período posterior lo suficientemente amplio para permitir la continuidad operativa y funcional. • Integrar el proyecto de catastro al marco de Gobierno Digital. • Asegurar la mejora de servicios al ciudadano. <p>Contenidos Sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reingeniería de Procesos, dado que uno de los aspectos centrales del Proyecto de Modernización es el operativo, basado en una reingeniería de procesos a fin de modificar la manera de ofrecer los servicios internos y 	<p><u>Procesamiento y respuesta:</u> El tiempo para servicios claves y procesos administrativos se ha reducido de [x] a [x] días</p> <p><u>Actualización de base imponible por mejoras:</u> La superficie construida (en m2) incorporada al sistema catastral, automáticamente reflejada en el impuesto inmobiliario, se ha incrementado de [x] a [x] m2</p> <p><u>Integración con Registro de la propiedad:</u> El intercambio de información entre los registros de propiedad y el sistema catastral ha pasado de un intervalo de xx días a xx días</p> <p><u>Incremento de superficie cubierta:</u> La superficie cubierta (en m2) registrada en los catastros se ha incrementado de [x] a [x] m2.</p> <p><u>Cobertura parcelaria:</u> El número de parcelas urbanas y rurales cubiertas por el catastro se ha incrementado de [x] a [x].</p>

	<p>externos para brindarlos en menor tiempo y costo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modernización Administrativa y Organizacional del Catastro • Incorporación de un módulo integral de gestión de la información catastral • Adecuación del Sistema Valuatorio • Actualización y Adecuación del Marco Legal • Integración y Capacitación del Personal • Apoyo a la Regularización de la Tenencia Precaria de la Tierra • Integración del Catastro a los proyecto de gobierno Electrónico 	
<p>Sistemas de información municipal</p>	<p>Los proyectos de sistemas de información municipal deben partir de la resolución de problemas o el aprovechamiento de oportunidades de mejora, en el marco de desarrollo de proyectos de gobierno electrónico y de tecnologías de punta.</p> <p>Los proyectos deberán presentar ventajas y desventajas de las distintas opciones tecnológicas que pueden resolver los problemas a analizar y evaluar ventajas en función de las capacidades disponibles en el municipio.</p> <p>Deberían considerarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La elaboración de un plan director de sistemas • La evaluación de los requerimientos, considerando los distintos usuarios, y especialmente orientados a los ciudadanos. • Si correspondiera, ajustes o diseño, programación de módulos, desarrollo. • Analizar nuevas funcionalidades del sistema (incorporar módulos de gestión específicos como gestión de servicios, gestión de reclamos, expedientes, etc.) para orientarlo a una solución informática integral para los municipios • Definir una nueva estrategia tecnológica incorporando, al menos, el análisis de la interacción con las soluciones de e-government, herramientas de “bussines process management,” etc. • Desarrollar el aplicativo sobre la nueva base tecnológica • Desarrollo de las tareas de prueba, ajustes y liberación de versiones finales • Entrenamiento de personal clave • Reestructuración de organización y rediseño de procesos para la implementación del nuevo modelo de organización informatizado. • Relevamiento de procesos a nivel municipal relacionados con el 	<p>Indicador de utilización de la información por usuarios y ciudadanos Indicador de transparencia (publicación en web) Indicador de eficiencia: -disminución de tiempo de ejecución de trámites -disminución de costos de operación</p>

	<p>funcionamiento del sistema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compatibilizar las misiones y funciones del Área de gestión administrativo-financiera con las requeridas por el RAFAM y ajustarlas a la estrategia municipal a fin de manera de mejorar la calidad de los procesos internos y la producción de los servicios municipales • Implantar los procesos y circuitos administrativos internos relativos al Sistema • Capacitar al personal involucrado al efecto • Supervisar el funcionamiento de la operación durante un año 	
<p>Planeamiento estratégico municipal</p>	<p>El objetivo de este tipo de proyectos es dotar a los municipios de herramientas de diagnóstico y planeamiento estratégico adecuadas, que le permita al Municipio elegir las mejores opciones para la gestión municipal, identificar y explicitar las prioridades que orientarán las acciones municipales para el mediano y largo plazo, estableciendo, en función de la misión y visión a enunciar y de objetivos estratégicos respectivos, establecer las metas organizacionales, definir estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y seleccionar las opciones estratégicas más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos</p> <p>Las actividades se desarrollarán a fin de cumplimentar las fases típicas de un proceso de planificación estratégica: diagnóstico, formulación de objetivos organizacionales; análisis FODA municipal; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas, etc., a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis de la realidad local mediante un mecanismo de consulta y entrevistas con actores claves para la definición de los temas críticos • Realizar un diagnóstico estratégico municipal, que contenga un análisis de los actores del entorno municipal, una evaluación de la estructura organizacional interna y el desarrollo de un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de manera que el municipio tenga un instrumento para enfrentar los factores internos y externos y gener diversas opciones estratégicas. • Revisar los lineamientos estratégicos de la gestión del municipio: visión, misión, roles, conflictos, existencias de metas de desempeño, instrumentos de control de gestión, evaluación del grado de operatividad de objetivos, etc • Definir la estrategia municipal, integrando las principales metas y 	<p>Indicador de transparencia (publicación en web) Indicador de participación ciudadana Indicador de eficiencia externa (aplicación y utilización de recursos) Incremento de inversiones Satisfacción de la comunidad Disminución de costos de operación</p>

	<p>políticas y estableciendo la secuencia de las acciones a realizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir y evaluar las diversas opciones estratégicas para la consecución de los objetivos estratégicos definidos en el Plan. • Definir los programas y proyectos de mediano plazo con la asignación de recursos para implementar la estrategia municipal. • Desarrollar un Plan de Acción con la especificación, dentro del marco estratégico definido, de las actividades e instrumentos necesarios para el cumplimiento de la Estrategia Municipal. • Desarrollar una agenda de implementación sistemática de las acciones y tareas establecidas • Plan de comunicación • Definir el modelo de supervisión y control del Plan • Desarrollar el diseño de un Tablero de comando que permita medir el grado de operatividad de los objetivos estratégicos definidos y el grado de desempeño institucional a través de las metas prefijadas <p>Este tipo de trabajo producirá como mínimo los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe de Diagnóstico Estratégico • Plan Estratégico Municipal y análisis de opciones estratégicas • Plan de Acción de Mediano Plazo • Diseño de Tablero de Comando 	
<p>Planeamiento urbano – territorial – planes directores de desarrollo</p>	<p>El objetivo de los planes urbano-territoriales y/o ambientales o planes de desarrollo es dotar a los municipios de herramientas adecuadas de planeamiento que orientes las intervenciones y el requerimiento de infraestructura y equipamiento municipal.</p> <p>Algunas de las actividades centrales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico: uso del suelo, coberturas de servicios, estados de la infraestructura, dinámicas demográficas y de las actividades económicas, demandas de la sociedad, revisión de las normativas vigentes vinculada con la infraestructura municipal y uso del suelo • Identificación de los objetivos de largo plazo del municipio y de los criterios de priorización • Identificación de las restricciones principales y conflictos de objetivos. Definición de escenarios • Implementación de herramientas de simulación para verificar efectos de arbitrajes entre conflictos de objetivos ente diferentes escenarios • Definición de las políticas de largo plazo en relación con el uso del 	<p>Indicador de transparencia (publicación en web) Indicador de participación ciudadana Indicador de eficiencia externa (aplicación y utilización de recursos) Incremento de inversiones Satisfacción de la comunidad Disminución de costos de operación</p>

	<p>territorio y de las obras de infraestructura básica requeridas con sus respectivos perfiles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de un plan de evolución de los principales servicios municipales. • Identificación de los cambios normativos que fueren necesarios • Desarrollar y consensuar el plan director • Aprobaciones legislativas del plan que sean necesarias 	
<p>Mejora de la gestión municipal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reingeniería/reorganización • Sistemas de información gerencial y de gestión por resultados • Desarrollo de sistemas y bases de datos • Sistemas de gestión de recursos humanos 	<p>Este tipo de proyecto deberá centrarse en el desarrollo de las capacidades institucionales y de gestión de los municipios.</p> <p>El plan de mejora o fortalecimiento de la gestión municipal deberá considerar un <i>análisis integral de la gestión</i>, con la revisión de, al menos, las siguientes categorías: i)estratégica; ii) normativa/legal; iii) capacidades tecnológicas; iv) organización interna (estructura y procesos de gestión) v) capacidad del equipo técnico</p> <p>El este tipo de proyecto deberá abordar en forma integrada las intervenciones necesarias para mejorar la capacidad de gestión en cinco dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estratégica (para qué) - procesos de gestión (qué se hace) - tecnologías de gestión (cómo se hace), incluyendo tecnologías informáticas, de información y metodologías de trabajo - capacidades, competencias e incentivos de los recursos humanos (quién hace) - infraestructura (con qué) <p>El objetivo es lograr un cambio permanente orientado al ciudadano y a los resultados, con mejores niveles de calidad.</p> <p>Podrían considerarse los siguientes componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Construcción de un marco estratégico de gestión, que explicita la orientación y políticas generales, programas de acción, etc., desarrollado en forma consensuada. ▪ Mejora de los servicios al usuario final. Los proyectos deberán prever la optimización de los servicios al usuario final incluyendo la realización de trámites vía WEB. ▪ Rediseño de organización y sistematización /diseño de procesos de gestión/ reingeniería de Procesos : El objetivo se orienta a incrementar la productividad y ofrecer respuestas acordes a las necesidades de los usuarios, por lo que tendrá como principios básicos la innovación, la 	<p>Indicador de agilización de trámites</p> <p>Gestión de personal Información en tiempo real sobre planta de personal Eliminación de incompatibilidades y ahorro de gastos Mejora en los trámites</p> <p>Normalización puestos de trabajo Afectación de personal según definición de perfiles de los puestos de trabajo Incorporación por concurso de antecedentes Implementación de programas permanentes de capacitación</p>

	<p>calidad y la mejora continua.. Se dispondrá de un modelo de organización y de gestión que sienta las bases para la mejora en la prestación de los servicios, disponer de un manual de procesos, que tienda a la modernización y desburocratización de la administración pública municipal, agilización de trámites a realizar por el sector privado y la población, basados en sistemas de información integrados, con base territorial, workflows (circuitos sistematizados) de trabajo y que desarrolle sistemas de información gerencial y para la toma de decisiones.</p> <p>Algunas actividades a considerar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de los aspectos estratégicos ▪ Relevamiento detallado de los procedimientos actuales ▪ Detección de oportunidades de mejora ▪ Rediseño de los procedimientos vigentes ▪ Confección del manual de procedimientos ▪ Desarrollo de facilidades informáticas para que los usuarios controlen o realicen trámites por internet ▪ Certificación de calidad de los procedimientos administrativos ▪ Consultoría de calidad ▪ Auditoría y certificación ▪ Diseño e implementación de procesos, incluyendo el diseño de los instrumentos de gestión necesarios para implementar los procesos en todas las áreas de la gestión municipal. ▪ Tablero de Control Directivo (o sistema de información gerencial) para la medición y seguimiento de los indicadores claves de la gestión y de la información relevante ▪ Diseñar las estrategias comunicacionales y plan de comunicación del Ejecutivo (tanto internas como externas), en relación con el plan de gobierno y las actividades de Fortalecimiento Institucional ▪ Desarrollar e implementar modernas tecnologías de gestión y capacitar al personal para su uso, de forma de mejorar la productividad y la eficiencia global de la Municipalidad, logrando una administración más transparente del Municipio, costos más bajos de los servicios, sistemas de información sólidos y una organización adecuada a los requerimientos de los tiempos de globalización que enfrenta. ▪ Sistema Integrado de Gestión. ▪ Elaborar un plan director de sistemas y proveer equipamiento informático que permita el desarrollo de las funciones y los cambios 	
--	---	--

	<p>previstos, con la ampliación de una red informatizada que facilite la circulación de la información para la toma de decisiones y para el control y evaluación del funcionamiento de la Organización y que agilice los mecanismos de comunicación entre los distintos niveles de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Utilizar criterios de calidad de datos y procedimientos: consiste en aplicar criterios uniformes y estandarizados para el registro de los datos, con el fin de tener bases de datos homologadas y así lograr un mejor aprovechamiento de la información entre los diferentes sistemas y áreas de servicio. También los proyectos deberían apuntar a una mejora continua de la calidad de los datos, incluyen la solución del problema de las denominadas “inconsistencias”.▪ Sistematización de sistema de expedientes y mesa de entradas (workflow)▪ Desarrollo de sistemas de información territorial, vinculado con catastro municipal.▪ Reforma edilicia con refuncionalización de espacios para una mejor atención al ciudadano▪ Sistemas de gestión de recursos humanos. El propósito de estos proyectos será proveer una herramienta de gestión para la administración de los recursos humanos, con el fin de mejorar su asignación y aumentar su productividad. Esto permitirá a las autoridades superiores y niveles medios de las provincias disponer de información en tiempo real de la situación de sus funcionarios (cantidad precisa de la planta ocupada, lugar de trabajo, perfil y el total de conceptos que conforman su remuneración etc.); hacer simulaciones de escenarios futuros para medir el impacto de posibles políticas públicas y ajustar las estimaciones presupuestarias, detectar las incompatibilidades del doble o múltiple empleo aplicando las medidas necesarias para la eliminación de las incompatibilidades y la obtención de los consecuentes ahorros de gastos, reasignar los recursos humanos a tareas de mayor valor agregado en el ámbito provincial y municipal con el incremento de productividad correspondiente. <p>Para alcanzar estos objetivos, las actividades previstas en estos proyectos serán, entre otras:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Consolidación del marco normativo que rige el empleo público.▪ Implantación de un sistema integral de gestión de los recursos humanos, que comprenda las siguientes funcionalidades: Legajo Unico, Liquidación de haberes y Planta orgánico funcional. Las actividades	
--	---	--

	<p>incluirán: i) adquisición de hardware adicional necesario, ii) desarrollo de un sistema o adaptación del software prototipo, iii) depuración de datos personales iv) depuración de inconsistencias y situaciones anómalas en la información y migración a una nueva base de datos consolidada v) ajuste del cálculo de haberes de todas las categorías en correspondencia con la información del personal, vi) capacitación del personal en el uso y mantenimiento del sistema</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de personal basado en competencias y desempeño. Incluye actividades tales como: i) relevamiento del personal en funciones, ii) análisis de brechas en las competencias necesarias para una gestión eficiente (entre el dimensionamiento adecuado cuanti y cualitativo y la situación actual), iii) diseño e implementación de un sistema adecuado de evaluación de desempeño, iv) sistema de evaluaciones de competencias para la nueva estructura de ocupaciones, con el fin de identificar necesidades de capacitación, v) diseño de un plan de desarrollo de personal en función de los requerimientos organizacionales y las competencias y características del personal disponible, vi) organizar y dictar las actividades de capacitación según plan previsto 	
<p>Gestión de servicios urbanos específicos (residuos, alumbrado, mantenimiento urbano)</p>	<p>El objetivo de estos proyectos será mejorar la calidad de la prestación de los servicios. Existen distintas alternativas, en función de las problemáticas que se presenten. Por ejemplo, se podrá presentar proyectos de reingeniería de procesos, cuando haya problemas generales de gestión; proyectos de certificación de procesos y de mejora de la calidad; proyectos de reorganización de los servicios, de incorporación de tecnología, etc., cuando se detecten deficiencias específicas en la prestación.</p> <p>En todos los casos, se recomienda la introducción de mecanismos de atención y seguimiento de reclamos</p> <p>El cambio en el modelo de gestión puede implicar algunos de los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejora de las prácticas de programación de los servicios (tales como frecuencias, recorridos, atención de emergencias, etc.) Interacción con el área de atención de reclamos Introducción de buenas prácticas de mantenimiento y de las compras. <p>Estas mejoras deberán incorporar no solamente procedimientos y capacitación del personal sino también sistemas y, depende del caso, algunas inversiones para la remodelación de algunas oficinas y galpones.</p>	<p>Indicador de utilización de la información por usuarios y ciudadanos</p> <p>Satisfacción ciudadana por la prestación de servicios</p> <p>Disminución de quejas y reclamos</p> <p>Indicador de transparencia de la gestión (publicación en web)</p> <p>Indicador de eficiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -disminución de tiempo de operación -disminución de costos de operación

	<p>Algunas actividades sugeridas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Diagnóstico:<ul style="list-style-type: none">○ Relevamiento del sector, indicando sus características salientes en materia de estructura, personal, procedimientos, normas legales, sistemas de reportes, prácticas de gestión, etc.○ Seguimiento y control de los sistemas ya implementados (Ordenes de Trabajo y Control de Inventarios)○ Relevamiento de las líneas estratégicas del municipio hacia el sector○ Análisis de opciones• Diseño<ul style="list-style-type: none">○ Diseño de la nueva Organización del área.○ Desarrollo documentado de metodologías y procedimientos especialmente los orientados a:<ul style="list-style-type: none">▪ Planificación de los trabajos:<ul style="list-style-type: none">• Definición de metodologías rutinarias de evaluación del estado de los servicios• Programación del trabajo en tareas habituales y no habituales a través de técnicas modernas de gestión• Programación y control de la ejecución de tareas por reclamos• Determinación de los niveles de atención deseados para cada servicio• Planificación de las tareas en casos de contingencias, en especial ante inundaciones en la comuna• Programación de compras▪ Modelo de control de gestión▪ Informes de Gestión y de actividad de cada servicio para Secretarios e Intendente.○ Plan de capacitación para los nuevos cargos y funciones a cumplir.○ Confección de Manuales e Instructivos de soporte para las mejoras a implementar.• Implementación<ul style="list-style-type: none">○ Implementar los cambios de organización diseñados	
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Búsqueda y selección del personal para cubrir los nuevos cargos que se generen en función de las mejoras implementadas. ○ Ejecución del plan de capacitación ○ Realizar un primer plan de acción ○ Implementar los procedimientos de Informes de Gestión y de actividad de cada servicio para Secretarios e Intendente. <p>Seguimiento y control de la nueva función de Planificación del Trabajo implementada, hasta la puesta en marcha definitiva y las respectivas mejoras de Gestión.</p>	
<p>Sistemas de gestión para ciudadanos y descentralización de servicios</p>	<p>En muchos casos, las municipalidades tienen una cobertura territorial bastante extendida, o con una trama abierta, con grupos poblacionales distantes. En estos casos, podría resultar apropiado descentralizar los servicios y generar sistemas de gestión para el ciudadano, de forma de acercar la municipalidad al mismo, existiendo numerosas oportunidades de mejora de los servicios a prestar al ciudadano. En este sentido, muchos trámites municipales puede implicar que el ciudadano debe trasladarse físicamente al Palacio Municipal o alguna de las dependencias del municipio. Los pagos, otorgamiento de permisos o licencias, trámites relacionados con la situación fiscal del contribuyente, autorizaciones, etc. en general son realizadas en forma centralizada, lo cual implica una concentración de trabajos en el nivel central y un nivel de calidad servicio al ciudadano que puede ser claramente mejorado.</p> <p>En este tipo de proyectos, se deben considerar las siguientes tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevar los aspectos estratégicos del municipio identificando: la situación de las diferentes áreas proveedoras de servicios, los Servicios / Áreas con mayores impactos beneficiosos originados en la descentralización a las delegaciones, el orden de prioridad estratégico de los cambios • Evaluación de los procesos que podrían ser descentralizados y análisis de alternativas • Adecuación edilicia y de infraestructura de los centros de atención (adecuación del ámbito donde se instalara la oficina. Equipamiento telefónico, informático y mobiliario) • Diseño <ul style="list-style-type: none"> ○ Diseño de la nueva Organización de cada Delegación y de los cambios requeridos a nivel central. ○ Desarrollo documentado de metodologías y procedimientos ○ Plan de capacitación para los nuevos cargos y funciones a 	<p>Indicador de utilización de la información por usuarios y ciudadanos Satisfacción de ciudadanos Indicador de transparencia (publicación en web) Indicador de eficiencia: -disminución de tiempo de ejecución de trámites -disminución de costos de operación</p>

	<p>cumplir.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Determinación del Procedimiento de Coordinación de los Servicios prestados en las Delegaciones con las Áreas Centrales ○ Determinación del modelo de comunicación interna y externa y en la Página Web, de los nuevos Servicios brindados en las respectivas Delegaciones. ○ confección de Manuales e Instructivos de soporte para las mejoras a implementar. ○ Desarrollo de la herramienta informática que administre las bases de datos adecuadas <ul style="list-style-type: none"> ● Implementación <ul style="list-style-type: none"> ○ Definir una agenda de implementación en cada delegación con determinación de requerimientos, plazos y responsables. ○ Implementar los cambios de organización diseñados ○ Búsqueda y selección del personal para cubrir los nuevos cargos que se generen en función de las mejoras implementadas. ○ Ejecución del plan de capacitación ○ Realizar un primer plan de acción ○ Implementar los procedimientos de Informes de Gestión y de actividad de cada servicio para Secretarios e Intendente. <p>Seguimiento y control de la puesta en marcha definitiva y las respectivas mejoras de Gestión.</p>	
<p>Mejora de las instalaciones municipales</p>	<p>En general los edificios son de pequeñas dimensiones y no pueden albergar a las diferentes dependencias municipales. Esta dispersión de dependencias municipales genera inconvenientes para los ciudadanos, que para realizar trámites deben movilizarse entre varios edificios. En muchos casos provoca también la necesidad de contar con más equipos que si las actividades se desarrollaran en un solo edificio. Esto ocasiona demoras e incrementa los costos. El objetivo perseguido es realizar una adecuación edilicia que permita el desarrollo de las actividades municipales con eficiencia y mínimo costo, tanto para las autoridades y empleados municipales como para los ciudadanos.</p> <p>Considerar en este tipo de proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Realizar un relevamiento de la situación edilicia vigente determinando falencias e inconvenientes en la infraestructura para el buen desempeño de la gestión de gobierno. ● Proyectar los requerimientos edilicios en función de la expansión del 	<p>Satisfacción de ciudadanos Disminución costos operativos Disminución costo social</p>

	<p>municipio en el mediano y largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Evaluar alternativas funcionales y operativas al problema edilicio detectado.• Realizar el análisis económico y financiero.• Estimar el impacto de la reforma edilicia sobre la gestión municipal.• Formular el proyecto de reforma edilicia en los municipios.	
--	--	--

PARTE III

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El objetivo del presente capítulo es evaluar la conveniencia del proyecto y su impacto en el municipio.

CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN

Dado que los proyectos de fortalecimiento institucional muchas veces tienen impactos que nos son claramente medibles en términos económicos, se han planteado distintas modalidades de evaluación que respondan más adecuadamente a las características de los distintos proyectos.

En función del tipo de proyectos elegibles por el Programa, las modalidades de evaluación previstas son las siguientes:

- Para aquellos proyectos que incluyan inversión en tecnología de comunicaciones, generen ingresos por su ejecución o provoquen un ahorro de gastos, se aplicará la metodología de evaluación de costo-beneficio, considerando precios de mercado.
- En aquellos proyectos cuyo objetivo central es una mejora en los procesos de gestión municipal, mejora de la atención a los ciudadanos, fortalecimiento de competencias, etc., donde resulta de difícil medición la cuantificación económica de beneficios, se utilizará la metodología de evaluación costo-eficiencia. En los casos cuya envergadura y complejidad lo justifique, deberá presentarse una evaluación de alternativas, incluyendo el criterio de menor costo.
- En los proyectos que involucren el pago de tasas diferenciales o impuestos (proyectos de reforma tributaria), u obras de uso no general de la población, por el que deberán pagar un canon, deberá efectuarse un estudio de disposición a pagar.
- Algunos proyectos quedarán eximidos de presentar la evaluación económica.

El siguiente cuadro identifica la tipología de proyectos del Programa, asociado al tipo de evaluación económica y financiera esperable.

Tipo de proyecto	Tipo de evaluación
1. Fortalecimiento de los organismos centrales que brindan asistencia técnica a municipios	Costo-eficiencia
2. Apoyo y desarrollo de políticas, códigos y regimenes municipales	No se realizará evaluación económica municipales
3. Gobierno digital	
• Atención a ciudadanos	Costo-eficiencia o Costo-beneficio, según características

• Guía de trámites	Costo-eficiencia o Costo-beneficio, según características
• Proyectos de conectividad	Costo-Beneficio Presentación de alternativas
4. Sistemas de gestión administrativa y financiera	Costo-beneficio
5. Sistemas de gestión tributaria	Costo-beneficio
6. Catastro	Costo-beneficio
7. Sistemas de información de municipios en el ámbito provincial	Costo-eficiencia o Costo-beneficio, según características
8. Planeamiento estratégico	Costo-eficiencia
9. Planeamiento urbano – territorial – planes directores de desarrollo	Costo-eficiencia
10. Sistemas de control de normas urbanísticas	No se realizará evaluación económica
11. Mapas de riesgo	Costo-beneficio
12. Mejora de la gestión municipal	Costo-eficiencia
• Reingeniería/reorganización	Costo-eficiencia Evaluación de alternativas. Mínimo costo
• Sistemas de información gerencial y de gestión por resultados	Costo-eficiencia Evaluación de alternativas. Mínimo costo
• Desarrollo de sistemas y de bases de datos	Costo-eficiencia Evaluación de alternativas. Mínimo costo
• Sistemas de gestión de recursos humanos	Costo-eficiencia
13. Gestión de servicios urbanos específicos (residuos, alumbrado, mantenimiento urbano)	Costo-eficiencia
Tercerización de servicios	Costo-beneficio
14. Sistemas de gestión para ciudadanos	Costo-eficiencia Evaluación de alternativas. Mínimo costo
15. Mejora de las instalaciones municipales	Costo-eficiencia Evaluación de alternativas. Mínimo costo

3.1. EVALUACIÓN COSTO BENEFICIO

En la evaluación costo-beneficio se determinarán o estimarán los beneficios y los costos derivados del proyecto a precios de mercado, descontando los flujos a una tasa de retorno del 12%.

En el proyecto, deberá señalarse la metodología y bases de cálculo utilizadas, supuestos, fuentes de información, etc.

Beneficios:

Se compararán los beneficios generados por el proyecto (o el ahorro de gastos) con los costos de inversión (incluidos los costos financieros), operación, mantenimiento y administración, a precios de mercado para el período en que esté vigente el convenio de subpréstamo o la vida útil del proyecto.

Para determinar los beneficios de los proyectos de fortalecimiento institucional se considerarán los incrementos de ingresos en el municipio o ente y en la disminución de costos.

Para la determinación del flujo de costos se considerará el costo total del proyecto, más costos de operación, administración y mantenimiento, una vez finalizada la etapa de proyecto y puesto en operación.

Podrán ser considerados beneficios del proyecto:

A. Proyectos que generan aumento en los ingresos del Municipio.

Para aquellos proyectos que generan ingresos para el Municipio, se presentará el flujo de ingresos **incrementales** estimado desde su inicio para todo el período de vida útil, calculados con criterio conservador. Si hubiera, se detallará en líneas separadas el recupero de los costos de inversión y el recupero de los costos de administración, operación y mantenimiento. Podrá considerarse el recupero de costos a través de tarifas, impuestos, tasas u otros a partir del cobro a beneficiarios, fondos específicos incluidos en tasas por servicios municipales o de prestadoras, etc.

Se presentará un cuadro detallado en el que se especifique el origen o tipo de ingreso y el monto en valores nominales para todo el período analizado.

Dicha información deberá respaldarse con la descripción de la metodología de cálculo utilizada.

Otros Ingresos. Ingresos tales como los originados por la venta de activos desafectados como consecuencia del proyecto. Estos ingresos podrán considerarse como parte del recupero de los costos de inversión, a los fines de reducir la parte a recuperar a través de pagos por parte de los beneficiarios directos del proyecto.

B. Proyectos que generan reducción de gastos o costos evitados.

Algunos proyectos pueden tener como beneficio la reducción de costos. En tales casos dicha reducción será considerada como un ingreso generado por el proyecto a lo largo del período analizado. Este tipo de proyectos puede asimilarse al caso A. y se procederá también a su estimación y fundamentación.

Costos:

Los costos del proyecto serán los de inversión y de administración, operación y mantenimiento que resulten del cálculo. El costo del proyecto será el flujo de costo total incremental del proyecto.

Se proyectarán los gastos incrementales de administración, operación y mantenimiento imputables al proyecto.

Se estimarán, además, los costos financieros, en función del calendario de desembolsos de los fondos del Préstamo y las condiciones financieras del subpréstamo (plazo, período de gracia, etc.). Se presentarán por separado intereses y amortización.

**Cuadro N° 6
EVALUACIÓN ECONOMICA DEL PROYECTO**

Municipio:

Provincia:

Proyecto:

Concepto	Montos a precios de mercado (período de ejecución y operación) \$ corrientes						
	Año 0	año 1	año 2	año 3	.	.	año n (*)
1.BENEFICIOS Ingresos generados Ahorro de gastos generado por el proyecto							
2.COSTOS Costo Total del proyecto Gastos Adm.,Operación y Manten. Servicios del Préstamo Amortización Intereses							
3.RESULTADO NETO (1-2)							
4.VALOR ACTUAL NETO (**) (TOTAL SUBSIDIO/SUPERÁVIT)							

(*) hasta la última cuota de amortización.

(**) Para calcular el valor actual neto, se utilizará una tasa de descuento del 12% anual

ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

Se compararán los beneficios del proyecto con los costos del mismo para obtener así, período a período los beneficios netos que luego serán descontados al 12% para obtener el valor presente neto de los beneficios netos que deberá ser mayor que cero, en tanto que se calculará la TIR (tasa interna de retorno) (Cuadro 6)

3.2. EVALUACIÓN COSTO-EFICIENCIA

Para aquellos proyectos que no generan aumento en los ingresos o son de difícil cuantificación se deberá presentar indicadores de eficiencia o de costo/eficiencia que demuestren que la situación “con proyecto” es preferible objetivamente a la situación “sin proyecto”.

En este sentido, aunque los beneficios generados por este tipo de proyectos son susceptibles de ser identificados, resulta difícil efectuar una cuantificación aceptable de los mismos con el objeto de determinar los indicadores de rentabilidad económica usualmente utilizados.

En el contexto de la limitante anterior, la metodología propuesta para la evaluación de los proyectos se basa en la determinación de la relación Costo – Eficiencia, definida como el cociente entre el valor presente de los costos de inversión,

operación y mantenimiento y el número de beneficiarios del proyecto. La aplicación de esta metodología permitirá también estimar el ahorro en el gasto público de la jurisdicción en cuyo ámbito se ejecutará el proyecto

En casos como este, los beneficios del proyecto son aumentos de productividad, es decir reducciones de costos por unidad de servicio. Se identificarán y calcularán con un criterio conservador, los indicadores que demuestren la reducción de costos por unidad de servicio.

En este caso, deberán identificarse y cuantificarse los beneficiarios y los beneficios esperados de la ejecución del proyecto.

A modo de ejemplo pueden citarse algunos indicadores que podrían utilizarse, dependiendo obviamente de las características del proyecto.

- Tiempo de tramitación de determinado tipo de expediente, o cantidad de expedientes a resolver en un determinado período de tiempo.
- Tiempo de espera del público para ser atendido, o público atendido por unidad de tiempo.
- Aumento de los niveles de presentismo del personal

Identificación de los beneficios

Esta sección debe aportar información sobre la cantidad de los beneficiarios y la calidad de los beneficios esperados de la ejecución de los componentes en torno a los cuales se estructura el proyecto. En este sentido, se deberá tener en cuenta si el proyecto amplía la cobertura o introducen innovaciones institucionales que hagan más eficiente y/o eficaz la provisión de información financiera para la toma de decisiones en la órbita pública.

Evaluación económica

A veces, puede resultar ilustrativa la evaluación económica de los proyectos. En ese caso, este punto contendrá la descripción de los supuestos utilizados en la evaluación económica del proyecto, así como los resultados obtenidos. Para la determinación de este indicador se tendrá en cuenta los siguientes aspectos operativos:

- Determinar los costos totales del proyecto, integrados por los costos de inversión y recurrentes (presupuesto de la jurisdicción).
- Definir beneficios directos del proyecto.
- Confeccionar un indicador que mida la mejora en el “costo de oportunidad”.
- Realizar la estimación del ahorro anual en el gasto público a partir de a mejora en la gestión.

3.3. EVALUACIÓN FINANCIERA E IMPACTO DEL PROYECTO EN LAS FINANZAS MUNICIPALES.

El análisis se realizará a nivel del municipio como ejecutor y operador del proyecto. A partir de la evaluación se deberá demostrar que han sido contemplados los siguientes aspectos para decidir presentar la solicitud de financiamiento a la UEP:

- disponibilidad de fondos para financiar los aportes de contrapartida comprometidos durante la ejecución del proyecto;
- capacidad financiera para atender los gastos de operación y mantenimiento del proyecto

Se elaborarán proyecciones financieras del Presupuesto General de Recursos y Gastos del Municipio a partir de información histórica, incluyendo los servicios de la deuda de los créditos preexistentes actualizados a la fecha de la presentación. A dicha proyección deberá adicionarse, en líneas separadas, el resultado del flujo financiero del proyecto (ingresos y egresos) a fin de analizar su impacto en las cuentas municipales. Las proyecciones deberán cubrir al menos el período de amortización del contrato de subpréstamo.

PARTE IV

EVALUACION DE IMPACTO AMBIENTAL PARA OBRAS MENORES

Este capítulo tiene como objetivos:

- asegurar que se tomen en consideración los impactos ambientales de los proyectos propuestos para su financiamiento, incorporando las medidas tendientes a evitar, corregir y mitigar los efectos adversos.
- definir los pasos a seguir y los instrumentos a utilizar para la realización de los estudios de impacto ambiental que sean necesarios.

Si el proyecto incluye la ejecución de obras menores, entendiendo por tales las refacciones, ampliaciones y mejoras edilicias necesarias para la correcta operación del proyecto, deberá realizarse la evaluación del impacto en el ambiente, tanto durante la etapa de construcción como de operación del proyecto a fin de asegurar que sean incorporadas las medidas necesarias para evitar, corregir y mitigar los efectos adversos.

En todo estudio de impacto ambiental deberá observarse las políticas ambientales del BID y los procedimientos legales vigentes en las provincias.

Los proyectos en función de los posibles impactos negativos que pudieran generar se clasifican en las siguientes tres categorías:

Categoría A: comprende a los proyectos que se supone sólo tendrán impactos neutros o positivos durante su etapa de operación. Por ejemplo es el caso de los proyectos de Desarrollo Institucional.

Categoría B: comprende a los proyectos con escasos impactos ambientales negativos, normalmente están localizados en áreas de bajo riesgo en términos de sensibilidad ambiental y no necesitan una evaluación técnica de impacto ambiental, solamente se requiere identificar los escasos impactos ambientales negativos potenciales. Normalmente debido a que este tipo de proyecto tiene un impacto ambiental limitado durante la etapa de construcción y operación, se pueden usar procedimientos padronizados durante la ejecución u operación para reducir el impacto ambiental a niveles razonables.

Categoría C: comprende a los proyectos con mayores impactos potenciales negativos. Normalmente estos proyectos están localizados en áreas de alto riesgo en términos de sensibilidad ambiental o proyectos que pueden tener un impacto ambiental significativo durante la construcción u operación, y necesitan algún tipo de evaluación técnica de impacto ambiental.

Dado que las obras que serán financiadas por el Programa clasifican por sus características en las Categorías A o B, se utilizará la matriz que se presenta más adelante para realizar la identificación de impactos y su evaluación.

El estudio de impacto ambiental es un componente crítico del estudio de factibilidad del proyecto, en todos los casos en que se detecte un impacto negativo se incorporarán las propuestas de medidas mitigadoras, así como el plan de monitoreo y seguimiento. Los costos de los planes de mitigación y de vigilancia y control deben ser incorporados a los costos del proyecto y por tanto, considerados en la evaluación financiera, por mínimos que éstos sean.

- a) Definición de las medidas mitigadoras: realizado el estudio de impacto ambiental, utilizando como instrumentos de análisis la matriz que se presenta más adelante, deberán definirse las medidas que deben ser implementadas en la etapa de construcción de las obras y en la etapa de operación. Los costos de mitigación deben ser incorporados a los costos del proyecto y por tanto, considerados en la evaluación económica y financiera.

Los medidas mitigadoras pueden ser estructurales, es decir, realización de obras durante la etapa de construcción y/u operación, o no estructurales, es decir, proponer medidas legislativas. Asimismo, deben realizarse propuestas de fortalecimiento institucional en relación al medio ambiente.

- b) Monitoreo de las medidas mitigadoras: deberá definirse el procedimiento de monitoreo en cada uno de los proyectos, en los sectores que corresponda. Se definirá este procedimiento conjuntamente con los encargados del monitoreo de la ejecución del Proyecto.
- c) Capacitación: En los casos que se considere necesario, serán realizadas recomendaciones sobre capacitación del personal que opere/monitoree/use proyectos con fuerte impacto ambiental. La UEP definirá los Términos de Referencia para realizar acciones de capacitación.

El siguiente es un enunciado de criterios generales a tomar en cuenta, debiendo ampliarse los mismos conforme las particularidades de cada proyecto:

- i) Que el proyecto contemple la demanda de desagües cloacales, agua potable por red y drenajes pluviales.
- ii) Que el proyecto evite los impactos negativos de la deforestación y otros procesos degradativos del ambiente en el área del mismo.
- iii) Que el equipamiento proyectado no interrumpa el movimiento natural de las aguas, así como los sistemas de drenaje.
- iv) Se considerará la legislación ambiental específica, de la provincia y el municipio donde se halle localizado el proyecto.
- v) Durante la construcción se analizarán procesos de: acumulación de materiales en la vía pública, ruidos, polvo, apertura de pozos, deforestación, disminución de áreas verdes, disminución de la accesibilidad al área urbana aledaña a la localización del proyecto, inundación, problemas derivados del aumento de la cantidad de líquidos cloacales y consumo de agua, problemas derivados de la modificación de los drenajes pluviales.
- vi) A partir de la finalización de las obras, se analizarán procesos de: constitución de barreras para la accesibilidad de áreas verdes o asoleamiento de áreas verdes usadas para la recreación; aumento de la demanda de agua potable, desagües pluviales y cloacales; recolección y disposición final de residuos sólidos; erosión; contaminación de la atmósfera.

MATRIZ AMBIENTAL DE PROYECTOS

Fecha

I. IDENTIFICACION DEL PROYECTO

1. nombre
2. sector
3. localización

II. DESCRIPCION DEL PROYECTO (OBRA A EJECUTAR)

1. Objetivo
2. Características y Magnitud
 - a. tipo de obra (refacción, ampliación, remodelación)
 - b. superficie total a ocupar
 - c. inversión total
 - d. población total beneficiada
3. Identificación de impactos negativos
 - a. etapas y actividades en cada una de las mismas
 - b. indicar en qué etapas se generarán ruidos, efluentes, desechos sólidos y/o productos tóxicos, emisiones atmosféricas. Si es significativo, incluir estimaciones de volúmenes de éstos y tiempos de duración del efecto.
 - c. señalar si en alguna de las etapas del proyecto, o si el proyecto mismo cuando esté concluido, generará una demanda excesiva de recursos naturales, servicios y/o infraestructura; indicar si es necesario los volúmenes de demanda en cada caso.
 - d. cumplimiento del proyecto con las normas técnicas aplicables a este tipo, definidos por algún organismo que controla el medio ambiente (municipal o provincial).

III. DESCRIPCION DEL AREA A AFECTAR

1. El área de localización del Proyecto o su área de influencia se halla dentro de un área de preservación.
2. El área de localización del Proyecto posee alguna de estas características:
 - cualidades estéticas excepcionales (especificar)
 - presencia de cursos de agua
 - ecosistemas únicos o frágiles
 - especies animales o vegetales únicas
 - zona de recreación para la población local
 - presenta problemas ambientales críticos (contaminación, hacinamiento, erosión, amenaza al patrimonio histórico, etc.)
 - cercanía de centros culturales, educacionales, asistenciales, etc.
3. El área presenta algunos de los siguientes riesgos:
 - sísmicos
 - deslizamientos o derrumbes
 - inundaciones
 - hundimiento
 - presencia de industrias químicas u otros componentes tóxicos.
4. Estado de los servicios básicos y localización de usos del suelo
 - sistema de disposición de aguas negras (especificar): cloaca, pozo séptico, etc.. Problemas existentes.
 - sistema de suministro de agua

- pavimentación
- sistema de drenaje
- usos del suelo predominantes en el área del proyecto:
 - residencial
 - comercial
 - industrial
 - de servicios (explicitar el tipo de los mismos)

IV. PLAN DE MITIGACIÓN DE IMPACTOS:

En base al diagnóstico realizado en los puntos precedentes se identificarán las acciones para neutralizar o mitigar los impactos negativos, tanto en la etapa de construcción como en la posterior operación del proyecto.

Asimismo, se indicará que recaudos deberán ser tomados en el proyecto de ingeniería a fin de respetar las condiciones precedentemente descritas: del área de localización (puntos 1-2), la minimización de los riesgos (punto 3) y prestación de servicios y uso del suelo (punto 4)

Dichas acciones serán incluidas en un plan de implementación y monitoreo indicando la oportunidad de su implementación y supervisión, como así también el costo estimado y los responsables de su cumplimiento.

PARTE V

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS Para su financiamiento por el Programa de Mejora de la Gestión Municipal

Una vez formulado el proyecto y presentado por el municipio a la UEP para su financiamiento por el Programa, la evaluación de la UEP (y de la UEC, en caso de corresponder) considerará, al menos, los siguientes aspectos:

- Correcta identificación del problema que se pretende resolver.
- Claridad en la identificación de los objetivos.
- Justificación adecuada del Proyecto.
- Se han evaluado al menos 2 alternativas.
- La selección de la alternativa fue adecuadamente justificada mediante un análisis de costo-beneficio o costo-eficiencia (a través de grupos de beneficiarios), o con la explicitación de prioridades de la gestión o de la política de desarrollo.
- Suficiencia de la solución propuesta para la resolución del problema.
- Identificación de los resultados. Los resultados deben contribuir en forma directa y suficiente al logro de los objetivos.
- Identificación de las actividades. Las actividades deben contribuir directamente y en forma suficiente a la obtención/construcción de los resultados.
- Razonabilidad técnica de la solución propuesta y en línea con las prácticas habituales en la materia y las nuevas tecnologías
- Costeo del proyecto. Los componentes, resultados y/o actividades deben estar costeadas y el costo debe responder a parámetros de razonabilidad económica.
- Evaluación financiera realizada (cuando corresponda y con una tasa de retorno considerada del 12%)
- Evaluación económica del proyecto realizada (cuando corresponda).
- Sostenibilidad de la operación y mantenimiento del proyecto razonablemente aseguradas.
- Identificación de indicadores de metas, resultados e impacto. Especificación de metodología y momento de cálculo.
- Existencia de la línea de base para los indicadores de impacto.