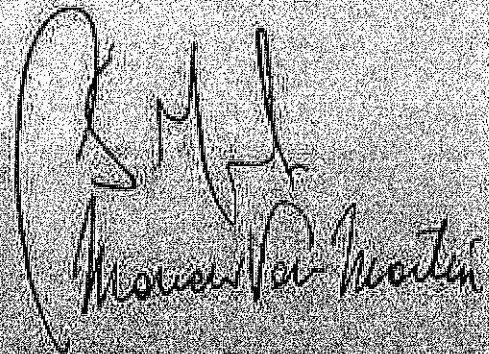


Evaluación Ex ante

Proyecto ARG/16/13 "Optimización de las capacidades de planificación y gestión del
Ministerio de Infraestructura de la Provincia de Buenos Aires

Matriz resumen de apreciaciones y recomendaciones sobre las
distintas dimensiones y variables.

23 de diciembre de 2016
Mariano San Martín



Mariano San Martín

Matriz resumen de apreciaciones y recomendaciones sobre las distintas dimensiones y variables.

Dimensiones	Variables a evaluar	Comentarios	Recomendaciones
<p>Adecuación de la propuesta a las necesidades del País y a la planificación estratégica del PNUD.</p>	<p>Adecuación del objetivo general del proyecto a las prioridades y objetivos del Programa País.</p> <p>Grado de contribución a la planificación estratégica del PNUD.</p> <p>Adecuación a los parámetros de diseño del Plan Estratégico del PNUD.</p>	<p>De acuerdo con el Marco de Resultados del Proyecto existe una adecuación a los parámetros institucionales establecidos.</p> <p>Efecto previsto conforme lo establecido en el MANUDD/ Marco de Resultados y Recursos del Programa de País. Efecto MECNUDD/CPD 3: Para 2020, el país habrá consolidado una ciudadanía plena mediante la protección y promoción integral de los derechos humanos y el diseño y aplicación de mecanismos de acceso a la información, de forma que se garantice la participación ciudadana y el acceso a la justicia en todo el territorio, sin discriminación de ninguna índole.</p> <p>Indicadores de Efecto según lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País, incluidos las metas y la línea de base. Indicador 8.3: Grado en que las instituciones mejoran sus capacidades para brindar servicios con mayor eficacia, eficiencia y transparencia.</p> <p>Indicadores de Efecto según lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País, incluidos las metas y la línea de base. Indicador 8.3: Grado en que las instituciones mejoran sus capacidades para brindar servicios con mayor eficacia, eficiencia y transparencia.</p>	<p>Sin comentarios</p> <p>Sin comentarios</p>

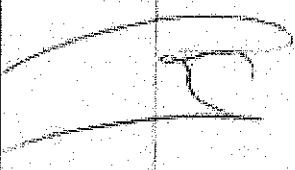


<p>Contexto político - institucional</p>	<p>Marco político y normativo del sector público:</p>	<p>El proyecto se inserta en el marco de una gestión de gobierno que ha hecho fuerte énfasis en dotar a la provincia de mayor y mejor infraestructura. Puede por lo tanto mencionarse que se alinea con los objetivos priorizados por el Gobierno Provincial. En términos presupuestarios se ve reflejado</p>	<p>Precisar, de ser posible, con más detalle la cartera de proyectos a la que se piensa asistir o los proyectos de infraestructura en marcha. En la norma presupuestaria 2017 se definen algunas de estas iniciativas.</p>
<p>Contexto político.</p>	<p>Se adecua a los parámetros de diseño</p>	<p>El contexto Político resulta favorable, en términos generales, dado que se enmarca en un Gobierno con un horizonte temporal de al menos 3 años. Presenta un nivel bajo de incertidumbre pese al cambio del signo político del gobierno, que no se daba desde el año 1989.</p> <p>Luego de haber atravesado el primer año de gestión pareciera haber mayor estabilidad política, como indicador puede mencionarse el acuerdo paritario 2017 logrado durante el corriente mes, con las principales entidades gremiales del sector público provincial.</p> <p>Se han producido modificaciones en la Ley de Contrataciones del estado, intentando dotar de mayor celeridad a los procesos de compras y contrataciones.</p>	<p>Debería tomarse en consideración el plazo previsto para la ejecución, ya que excede el mandato del gobierno actual. En este sentido se recomienda no comenzar procesos de contrataciones que puedan resultar extensos en el último año. Además de prever iniciar los mecanismos de inserción de los profesionales a contratar, antes de la finalización del proyecto.</p>
<p>Contexto político y normativo del sector público:</p>	<p>Deberá preverse el impacto de la nueva ley de ganancias en la estructura financiera provincial por ende en la cartera de proyectos del Mi.</p>	<p>Adicionalmente deberán considerarse los circuitos de aprobación internos de la provincia para la puesta en marcha del proyecto.</p>	<p>Detallar el proceso de aprobación requerido por la normativa provincial</p>

	<p>en el proyecto de presupuesto (aprobado el día para el MI para el ejercicio 2017 que duplica el de 2016, alcanzando de este modo los \$20 mil millones.</p>	
<p>Legitimación y apoyo.</p>	<p>Los cambios inmediatos en la conducción de la carrera, generaron cierto nivel de incertidumbre. La formalización de la designación de las autoridades entrantes se concretó en el transcurso de esta evaluación. De acuerdo a lo manifestado por las autoridades del proyecto, el mismo se encuentra entre las prioridades de las nuevas autoridades.</p> <p>Otros Ministerio de la Provincia jugarán un rol clave en los procesos. Especialmente el Ministerio de Economía provincial, donde se acordó una nueva serie de créditos para infraestructura con los principales organismos (BID, CAF, BM).</p> <p>Adicionalmente como consta en el PRODOC participan como beneficiarios otras instancias del MI con las que deberán establecerse acuerdos, adicionalmente a aquellas que resultaran beneficiarios directos, como por ejemplo la UCEPO.</p> <p>También deberán considerarse tal como se establece las articulaciones con el Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible, dado el impacto de los proyectos de infraestructura en el Ambiente.</p>	<p>Sin comentarios</p>
<p>Sinergias o superposiciones del proyecto con otras iniciativas en desarrollo.</p>	<p>De acuerdo a lo manifestado por las autoridades del proyecto la disponibilidad estaría garantizada, aunque en términos formales no se ha presentado ningún documento que dé cuenta de lo anterior.</p>	<p>A medida que se desarrolle el proyecto podrán establecerse con mayor precisión los alcances de esta dimensión. Los que se recomienda se incorporen al PRODOC, en las revisiones que se vayan realizando.</p>
<p>Previsibilidad de financiamiento.</p>		<p>Solicitar el estado y actualización del expediente con el pedido de fondos a los organismos correspondientes</p>

<p>Adecuación de la inserción institucional de la UJE de acuerdo a los requerimientos estratégicos, sustantivos y operacionales del proyecto.</p>	<p>De acuerdo con los términos de referencia, se han delimitado las principales posiciones de la UJE tanto desde el punto de vista de la administración del proyecto como de las tareas específicas vinculadas a los aspectos técnicos de obras e infraestructura.</p>	<p>Sin comentarios</p>
<p>Articulación de los resultados y estrategias del proyecto con las prioridades, estrategias y programación del Asociado en la implementación.</p>	<p>El proyecto tiene como objetivo final el Fortalecimiento de la Dirección de Compras y el apoyo que la misma brinda a las diferentes áreas del MI (beneficiarios directos), por lo tanto existe una relación directa con los objetivos Institucionales del MI.</p>	<p>Sin comentarios</p>
<p>Antecedentes del Asociado en la implementación en el desarrollo de proyectos, en los aspectos de capacidad de gestión, incorporación de nuevas capacidades y sustentabilidad de los productos y resultados.</p>	<p>Actualmente el MI cuenta con un proyecto PNUD el AREG/15/002 "Apoyo a la implementación del Programa de Saneamiento de la Cuenca del Río Reconquista en la Provincia de Buenos Aires". En el PRODOC se menciona y se establece la necesidad de compartir experiencias, y potenciar ambos proyectos.</p>	<p>Analizar con más detalle el PROY/AREG/15/002 de modo tal de generar sinergias y economías de escala en la gestión.</p>
<p>Experiencia de articulación con los actores insoslayables para el desarrollo del proyecto.</p>	<p>Las intervenciones propuestas en los dos primeros componentes requieren del trabajo en conjunto con diferentes áreas del MI, tal como menciona el PRODOC (beneficiarios directos). En este sentido la experiencia proviene de los vínculos de rutina con cada una de ellas. En función de lo problematizado, el proyecto en sí tiene como objetivo modificar estas relaciones doliéndolas de mayores niveles de efectividad.</p>	<p>Definir un esquema para la participación de cada una de las áreas, con la designación de responsabilidades en cada una de ellas.</p> <p>Al momento de realizarse las especificaciones técnicas y la evaluación de la solución informática a adquirir se recomienda elaborar un informe técnico acerca de la disponibilidad de información en la</p>

	<p>solución informática prevista.</p>	<p>El plan de monitoreo no establece un sistema de información "ad hoc". De todas maneras los indicadores allí presentados son de carácter cualitativo, lo que supone un desafío adicional a la hora de la medición de los productos y resultados alcanzados y las hechas con las metas establecidas.</p>	<p>actualidad que cubra al sistema y permita que funcione óptimamente</p>
<p>Previsión de sistema de información adecuado a los requerimientos del Plan de Monitoreo</p>	<p>Inclusión de los recursos necesarios para la implementación del Plan de MSE</p>	<p>La implementación del plan de monitoreo no se ha establecido con una línea presupuestaria específica. La inclusión de un especialista en monitoreo y evaluación, a tiempo parcial, podría resultar útil para asistir a la Coordinación del Proyecto en la elaboración de los informes técnicos.</p>	<p>Se recomienda incluir los TDR de un especialista en monitoreo y evaluación. (part time)</p> <p>Como tarea se deberá incluir el diseño de herramientas para la medición acordadas con las diferentes "contrapartes" incluidas en el proyecto.</p>
<p>Adecuación de la propuesta técnica a los objetivos y metas enunciados por el proyecto</p>	<p>Adecuación y precisión en la formulación del problema a abordar, análisis de causas y efectos, alternativas, etc.</p>	<p>La problemática ha sido presentada globalmente, a partir de la caracterización de los principales déficits vinculados a la infraestructura provincial y la descripción de las dificultades para la gestión. Esta primera aproximación deberá profundizarse a partir de los diagnósticos, algunos de los cuales están previstos realizarse durante el desarrollo de los procesos.</p>	<p>Incorporar un análisis más detallado de la situación inicial en la primera revisión del proyecto.</p> <p>Se recomienda la elaboración de un TDR de perfil Técnico que óngie como Coordinador de los aspectos técnicos, a la vez de asesor del Coordinador General del Proyecto.</p>



	<p>Las estrategias han sido definidas a partir de un diagnóstico general, se considerarán consecuentes en este marco, aunque requerirán de ajuste a medida que el proyecto vaya avanzando.</p>	
<p>Pertinencia de las estrategias de intervención planteadas en relación con la problemática a abordar-</p>	<p>El primero de ellos se basa en la identificación con mayor detalle de las problemáticas en materia de infraestructura. A la vez plantea la capacitación a los profesionales de la planta, para generar mayores capacidades orientadas hacia esta misma lógica</p> <p>El segundo componente aborda dos temas diferenciales por un lado está orientado a resolver la "coyuntura", y por otro propone elaborar diagnósticos situacionales en las diferentes áreas de infraestructura en pos de enfrentar los problemas estructurales definidos en líneas generales. De todas maneras parece estar más inclinado a dotar al MI de recursos (humanos, tecnológicos, etc.), para poder dar respuestas en el Corto Plazo.</p> <p>El tercer componente básicamente radica en la compra y puesta en marcha de un sistema hidrometeorológico. La adquisición y puesta en marcha del mismo representa casi la</p>	<p>Para definir con precisión los perfiles a contratar y las áreas a las que prestarán servicio dentro del MI, se requerirá de la elaboración de diagnósticos en cada una de las áreas a fortalecer.</p> <p>Asistir al proyecto en la elaboración de especificaciones técnicas para la adquisición del software. Contribuir con la experiencia del PNUD en gestión de desastres.</p>

	<p>totalidad financiera del componente y más del 30% del presupuesto total del proyecto</p> <p>El plan de trabajo refleja las prioridades establecidas a partir del diagnóstico elaborados.</p> <p>Al analizar cada uno de los componentes se deduce que el Componente 3 es el que presenta mayor nivel de precisión en su diseño dado que tiene una finalidad específica vinculada a la implementación de un sistema hidrometeorológico.</p>	
<p>Calidad de la formulación del plan de trabajo (resultados, productos, actividades y recursos).</p>	<p>Los componentes 2 y 3 por su parte plantean la mejora de capacidades institucionales a partir de la incorporación de profesionales idóneos, la capacitación de los trabajadores y funcionarios del MI y la incorporación de tecnología de información, comunicación y equipamiento. No se cuenta con información detallada acerca de cuáles son los déficits identificados en cada una de las áreas a fortalecer.</p>	<p>Se recomienda que durante el desarrollo del proyecto se vayan estableciendo con mayor precisión los diagnósticos en cada una de las áreas en términos de necesidades de incorporación de RRHH como de Tecnología.</p>
<p>Adecuación y pertinencia de las estrategias de intervención para la promoción de la igualdad de género.</p>	<p>Se presenman en líneas generales, específicamente se menciona que se prioriza el enfoque a partir de la incorporación de RRHH a la UE. Por la naturaleza del proyecto resulta complejo incorporar el enfoque.</p>	<p>Se sugiere el acompañamiento del Área de Género de PNUD para identificar estrategias conjuntas que permitan la promoción de la igualdad de género.</p>
<p>Existencia y pertinencia de línea de base.</p>	<p>La línea de base incluida en el Marco de Resultados es de carácter general.</p>	
<p>Cuantificación de metas.</p>	<p>Las metas han sido cuantificadas en el plan de monitoreo. Debido a la naturaleza de las mismas los reportes trimestrales serán "clave" para poder acompañar el desarrollo y evolución de las actividades.</p>	

<p>Correspondencia entre el monto global del presupuesto y los objetivos, actividades y beneficiarios propuestos.</p>	<p>El análisis por partida presupuestaria indica que en el rubro consultores (23% de los recursos) los recursos previstos serían suficientes para completar el plantel previsto tanto del Área Técnica como de la de Administración del Proyecto.</p>	<p>Sin comentarios</p>
<p>Pertinencia y calidad del sistema de información y monitoreo, y del plan de comunicaciones (sistema de control interno).</p>	<p>El sistema de monitoreo y su frecuencia (trimestral) previsto en el PRODOC es adecuado No se cuenta con un plan de comunicaciones más allá de las comunicaciones de naturaleza formal.</p>	<p>Apoyar al proyecto en el diseño de herramientas que permitan la elaboración de un sistema de indicadores de gestión para la medición y monitoreo de las actividades "técnicas". Las actividades en general consisten en darle apoyo a diversas áreas del Ministerio, aquí será necesario incorporar algún correlato técnico, de modo tal de tener mayor precisión acerca del alcance de las actividades a desarrollar. A título de ejemplo, y considerando que deberán establecerse por los especialistas en la materia, se sugiere: Por ejemplo en el caso de apoyar el área de Agua potable y cloacas, identificar indicadores tales como: Diagnóstico de cobertura de agua potable y cloacas en X partidos. Año 1: Diagnósticos establecidos y Planes elaborados para ampliación de cobertura para X partidos Año 2: X Puesta en marcha de las obras Año 3: Variación en la Cobertura en Agua y cloacas</p>

	<p>A su vez el Área de Capacitación (23%), dado que no se establecen con detalle las características de las capacitaciones no se puede analizar la correspondencia.</p> <p>Finalmente, el rubro correspondiente a Equipamiento, (44%), tiene una fuerte incidencia el gasto en el equipamiento hidrometeorológico.</p>	<p>A medida que se avanza en los diagnósticos de cada una de las áreas y el proyecto esté en marcha podrá establecerse con mayor precisión la correspondencia.</p>
<p>Complejidad del proyecto.</p>	<p>La complejidad del proyecto viene dada por el tipo de intervención que se propone. La necesidad de generar mejoras en la gestión de las políticas públicas son condicionadas por el contexto económico y político de la provincia.</p> <p>El sector público provincial se enfrenta no solo a una coyuntura en la cual la contratación de profesionales expertos con dedicación full time se hace muy compleja. Se considera clave el modelo de gestión a implementar, donde la gestión por objetivos y resultados será clave para que el proyecto funcione de manera adecuada.</p>	<p>La selección de los profesionales y las capacitaciones son al punto clave del proyecto, es por ello que se recomienda que se identifiquen con precisión las responsabilidades de cada una de las áreas en las contrataciones de personal a la vez de generar un buen mecanismo de control de los resultados alcanzados.</p>
<p>Previsión (programación y asignación de recursos), de transferencia de capacidades a la estructura regular durante todo el ciclo de vida del proyecto.</p>	<p>La fuerte impronta en capacitación al personal de la planta, debería traducirse directamente en las mejoras de capacidades de los trabajadores.</p> <p>Por su parte la incorporación del software se traducirá en una mejora inmediata de las capacidades de gestión del MI.</p>	<p>Sin comentarios</p>
<p>Previsión de incorporación de los recursos humanos del proyecto a la estructura</p>	<p>Resulta a la vez complejo prever cómo se insertarán los especialistas una vez que</p>	<p>Dado que el plazo de ejecución del proyecto fue establecido en 9 años</p>

<p>regular, que fueran necesarios para la continuidad de los procesos desarrollados.</p>	<p>finalice el proyecto. Dado que los profesionales a los que se propone contratar, suelen encontrarse en un mercado laboral donde los salarios exceden en varias veces a las posibilidades de financiamiento del MI.</p>	<p>pareciera oportuno en ese tiempo definir una estrategia que permita la contratación de profesionales expertos, a través de los mecanismos institucionales provinciales. Claro que para ello deberán estudiarse y proponerse alternativas superadoras a las actuales.</p>
--	---	---

