**ANALISIS DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL DEL ORGANISMO EJECUTOR**

**AR-L1258**

*El informe fue preparado por Silvia Zorrilla, consultora especialista en Análisis Institucional, y supervisado por el equipo de Proyecto del BID*

El informe fue preparado por Patricia Nardelli, consultora especialista en Análisis Institucional, y revisado por el equipo de Proyecto del BID

El informe fue preparado por Patricia Nardelli, consultora especialista en Análisis Institucional, y revisado por el equipo de Proyecto del BID

Índice

RESUMEN EJECUTIVO

[1 EL PROGRAMA 1](#_Toc480231037)

[2 ORGANIZACIÓN PARA EL PROGRAMA 2](#_Toc480231038)

[2.1 ORGANIZACIÓN INTERINSTITUCIONAL 3](#_Toc480231039)

[2.1.1. Articulación con la Planificación presupuestaria y gestión financiera 3](#_Toc480231040)

[2.1.2. Articulación con Políticas de servicios de agua y saneamiento. 1](#_Toc480231041)

[2.1.3. Perspectivas de la articulación institucional. 1](#_Toc480231042)

[2.1.4. Matriz FODA Organización interinstitucional 4](#_Toc480231043)

[2.2 ORGANIZACIÓN y FUNCIONES DE LA UEP. 5](#_Toc480231044)

[2.2.1. Organigrama. 5](#_Toc480231045)

[2.2.2. Administración del Personal 7](#_Toc480231046)

[2.2.3. Riesgo de pérdida de personal 9](#_Toc480231047)

[2.3 PROCESOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN – Area Informática. 10](#_Toc480231048)

[2.4 MATRIZ FODA ORGANIZACIÓN y PROCESOS UEP 12](#_Toc480231049)

[3 SISTEMA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES 12](#_Toc480231050)

[3.1 AREA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y ECONÓMICA 12](#_Toc480231051)

[3.1.1. Organización, tareas y personal. 13](#_Toc480231052)

[3.1.2. Tareas clave del Área Evaluación Institucional y Económica. 13](#_Toc480231053)

[3.2 Matriz FODA Programación de actividades. 15](#_Toc480231054)

[4 SISTEMA DE DISEÑO Y FISCALIZACIÓN DE OBRAS 16](#_Toc480231055)

[4.1 AREA TÉCNICA 16](#_Toc480231056)

[4.1.1. Organización, tareas y personal. 16](#_Toc480231057)

[4.1.2. Tareas clave del Área Técnica 17](#_Toc480231058)

[4.2 AREA SOCIAL AMBIENTAL 18](#_Toc480231059)

[4.2.1. Organización, tareas y Personal. 18](#_Toc480231060)

[4.2.2. Tareas clave del Área Social y Ambiental 19](#_Toc480231061)

[4.3 MATRIZ FODA DISEÑO Y FISCALIZACIÓN DE OBRAS 20](#_Toc480231062)

[5 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS 21](#_Toc480231063)

[5.1 AREA ADQUISICIONES 21](#_Toc480231064)

[5.1.1. Organización, Personal y tareas. 21](#_Toc480231065)

[5.1.2. Plan de Adquisiciones 22](#_Toc480231066)

[5.1.3. Proceso de Contratación de Obras – Licitación Pública Internacional. 22](#_Toc480231067)

[5.1.4. Proceso de contratación de inspección obra o Consultoría. 24](#_Toc480231068)

[5.2 AREA LEGAL 25](#_Toc480231069)

[5.3 MATRIZ FODA Y CAPACIDAD 26](#_Toc480231070)

[6 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA – Área Administrativa-Contable-Financiera 26](#_Toc480231071)

[6.1 Organización, personal y tareas 26](#_Toc480231072)

[6.2 Área Contabilidad 27](#_Toc480231073)

[6.1.1. Actividades clave del área 27](#_Toc480231074)

[6.1.2. Proceso de Gestión de Pagos 29](#_Toc480231075)

[6.3 Área Desembolsos 30](#_Toc480231076)

[6.4 Área Presupuesto 31](#_Toc480231077)

[6.5 Área Tesorería 33](#_Toc480231078)

[6.6 MATRIZ FODA AREA ADMINISTRATIVA, CONTABLE Y FINANCIERA. 34](#_Toc480231079)

[7 SISTEMA DE CONTROL 34](#_Toc480231080)

[7.1 CONTROL INTERNO 34](#_Toc480231081)

[7.2 CONTROL EXTERNO 34](#_Toc480231082)

[7.3 MATRIZ FODA SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y EXTERNO 36](#_Toc480231083)

[8 DESEMPEÑO EN LA EJECUCIÓN DE OBRAS 36](#_Toc480231084)

[9 CAPACIDAD INSTITUCIONAL 43](#_Toc480231085)

[9.1 MATRIZ FODA UEP 43](#_Toc480231086)

[9.2 MATRIZ DE RESULTADOS EVALUACIÓN SECI 45](#_Toc480231087)

[10 PLAN DE FORTALECIMIENTO 47](#_Toc480231088)

[10.1 FINANCIAMIENTO DISPONIBLE PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS. 47](#_Toc480231089)

[10.2 FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN 48](#_Toc480231090)

[10.2.1. Visión de la organización 48](#_Toc480231091)

[10.2.2. Fortalecimiento del Área Técnica. 50](#_Toc480231092)

[10.2.3. Creación del Área de Preinversión 52](#_Toc480231093)

[10.2.4. Fortalecimiento del Área Evaluación Institucional y Económica 56](#_Toc480231094)

[10.3 FORTALECIMIENTO DEL PERSONAL. 58](#_Toc480231095)

[10.3.1. Incorporación de profesionales, perfil y costo. 58](#_Toc480231096)

[10.3.2. Capacitación 58](#_Toc480231097)

[10.4 MEJORA DEL SISTEMA DE SOPORTE INFORMATICO PARA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN. 59](#_Toc480231098)

[10.5 ACCIONES DE FORTALECIMIENTO UEP. COnsolidado. 72](#_Toc480231099)

ANEXOS

**ÍNDICE CUADROS**

[Cuadro N° 1. UEP. Programas en Ejecución y avance temporal de cada programa. 2](#_Toc480231100)

[Cuadro N° 2. Unidades Ejecutoras en el MIOPV y Programas en ejecución, Marzo 2017. 1](#_Toc480231101)

[Cuadro N° 3. Programas y Proyectos a licitar, en ejecución y ejecutados. 6](#_Toc480231102)

[Cuadro N° 4. Cantidad de personal según área, nivel de educación y tareas. 7](#_Toc480231103)

[Cuadro N° 5. Antigüedad y honorario promedio mensual profesionales según Área (sin coordinador) 9](#_Toc480231104)

[Cuadro N° 6 Tareas clave del Área Informática. 11](#_Toc480231105)

[Cuadro N° 7. Área Evaluación Institucional y Económica. Personal 13](#_Toc480231106)

[Cuadro N° 8. Tareas clave del Área Evaluación Institucional y Económica 15](#_Toc480231107)

[Cuadro N° 9. Área Técnica. Personal. Antigüedad en cargo y en la UEP. 16](#_Toc480231108)

[Cuadro N° 10. Tareas clave del Área Técnica 17](#_Toc480231109)

[Cuadro N° 11. Área Social y Ambiental. Personal. Antigüedad en cargo y en la UEP. 19](#_Toc480231110)

[Cuadro N° 12. Tareas clave del Área Social Ambiental. 19](#_Toc480231111)

[Cuadro N° 13. Área Adquisiciones. Personal. Antigüedad en cargo y en la UEP. 22](#_Toc480231112)

[Cuadro N° 14. Tareas clave del Área Legal 25](#_Toc480231113)

[Cuadro N° 15. Área Administrativo-Contable-Financiera. Personal. Antigüedad en cargo y en la UEP. 27](#_Toc480231114)

[Cuadro N° 16. Tareas clave Área Administrativa Contable Financiera. 28](#_Toc480231115)

[Cuadro N° 17. Tareas detalladas Área Presupuesto. 32](#_Toc480231116)

[Cuadro N° 18. Tareas detalladas Área Tesorería. 33](#_Toc480231117)

[Cuadro N° 19. MATRIZ FODA UEP. 43](#_Toc480231118)

[Cuadro N° 20. Montos para la Gestión del Programa según Préstamo. 2017 y proyecciones. Valores expresados en U$D. 47](#_Toc480231119)

[Cuadro N° 21. Área Técnica (Ejecución de Obras), Cargas de Trabajo y dotación necesaria. 51](#_Toc480231120)

[Cuadro N° 22. Área Preinversión. Cargas de Trabajo y dotación de personal. 54](#_Toc480231121)

[Cuadro N° 23. Especificaciones Técnicas equipamiento informático . 59](#_Toc480231122)

ANEXO

[Cuadro N° 24. Obras en ejecución, beneficiarios y fecha de finalización. iii](#_Toc480231123)

[Cuadro N° 25. Firmas Contratistas y de inspección según obra y Firmas con mayor cantidad de contratos. iv](#_Toc480231124)

**ÍNDICE GRÁFICOS**

[Gráfico N° 1. Fases del proyecto y organización de la UEP xv](#_Toc479601889)

BID 2776/OC-AR

[Gráfico N° 2. Avance Físico Obra 38](#_Toc479601890)

[Gráfico N° 3. Plazo de ejecución del Contrato y ampliación 38](#_Toc479601891)

[Gráfico N° 4. % Ampliaciones sobre Monto Contrato. 38](#_Toc479601892)

[Gráfico N° 5. % Redeterminaciones sobre Monto de Contrato. 38](#_Toc479601893)

BIRF 7992

[Gráfico N° 6. Avance Físico Obra 39](#_Toc479601894)

[Gráfico N° 7. Plazo de ejecución del Contrato y ampliación 39](#_Toc479601895)

[Gráfico N° 8. % Ampliaciones sobre Monto Contrato. 39](#_Toc479601896)

[Gráfico N° 9. % Redeterminaciones sobre Monto Contrato. 39](#_Toc479601897)

BIRF 8032

[Gráfico N° 10. Avance Físico Obra 40](#_Toc479601898)

[Gráfico N° 11. Plazo de ejecución del Contrato y ampliación 40](#_Toc479601899)

[Gráfico N° 12. % Ampliaciones sobre Monto Contrato. 40](#_Toc479601900)

[Gráfico N° 13. % Redeterminaciones sobre Monto Contrato. 40](#_Toc479601901)

8028-CAF

[Gráfico N° 14. Avance Físico Obra 41](#_Toc479601902)

[Gráfico N° 15. Plazo de ejecución del Contrato y ampliación 41](#_Toc479601903)

[Gráfico N° 16. % Ampliaciones sobre Monto Contrato. 41](#_Toc479601904)

[Gráfico N° 17. % Ampliaciones redeterminaciones sobre Monto Contrato. 41](#_Toc479601905)

9640-CAF

[Gráfico N° 18. Avance Físico Obra 42](#_Toc479601906)

[Gráfico N° 19. Plazo de ejecución del Contrato y ampliación 42](#_Toc479601907)

[Gráfico N° 20%. Ampliaciones sobre Monto Contrato. 42](#_Toc479601908)

[Gráfico N° 21. % Redeterminaciones sobre Monto Contrato. 42](#_Toc479601909)

[Gráfico N° 22. Fases del proyecto y organización de la UEP 48](#_Toc479601910)

[Gráfico N° 23. ORGANIGRAMA UEP AJUSTADO y TENDENCIAS. 49](#_Toc479601911)

[Gráfico N° 24. Distribución de inversiones por provincia. 52](#_Toc479601912)

ANEXOS

DIAGRAMA PROCESO DE PAGO DE CERTIFICADOS.......................................................................................I

DIAGRAMA PROCESO DE CONTRATACIÒN...................................................................................................ii

SIGLAS y ABREVIATURAS

|  |  |
| --- | --- |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| MIOPV | Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda |
| UCPyPFE | Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo de la Secretaría de Obras Públicas, MIOPV. |
| UEC | Unidad Ejecutora Central de la Subsecretaría de Coordinación MIOPV |
| **UEP** | Unidad Ejecutora del Programa Proyectos Hídricos |
| **SSRH** | Subsecretaría de Recursos Hídricos de la SO de la MIOPV |
| **UPB** | Unidad Plan Belgrano de la Jefatura de Gabinete de Ministros |
| **UCN** | Unidad de Coordinación Nacional de la Secretaría de Vivienda y Habitat del MIOPV |
| **DINAPREM** | Dirección Nacional de Preinversión Municipal |
| **UE** | Unidad Ejecutora de la Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión |
| **AySA** | Agua y Saneamientos Argentinos SA - SSRH |
| **ENOHSA** | Ente Nacional de Obras Hídricas de Saneamiento – SSRH |
| **NO** | No Objeción |

**ENTREVISTAS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Sergio Lopez | UEP | Coordinador Ejecutivo |
| Evangelina Garavento | UEP | Coord. Area Técnica |
| Josefina Grigera | UEP | Coord. Area Evaluación Institucional y Económica |
| Soledad Fazzolari | UEP | Coord. Area Adquisiciones |
| Gabriela Bernazza | UCPyPFE y UEP | Coord. Gral Area Administrativa, Contable y Financiera de UCP y PFE y de UEP |
| Alejandro Salamon | UEP- UCPyPFE | Coordinador Socio Ambiental |
| Graciela Rito | UCPyPFE | Coordinadora Área Legal |
| Ana Valimbri | UEP- UCPyPFE | Coordinadora de Gestión y Administración de Recursos Humanos |
| Fernando Tagliaferri | UCPyPFE | Coordinador Informática |
| Mabel Martín | UEC -Subsec.de Coordinación-Min. Interior, Viv.y Obras Púb. | Coordinadora  General Adjunta UEC |
| Juan M.Koutougian | SSRH-Direc. Nac. Agua Potable y Saneamiento | Director Nacional |
| Emilio Lentini | Subsecretarpia Recursos Hídricos | Asesor Subsecretario |
| Javier Garcia Larumbe | SSRH | Dirección Nacional Agua Potable y Saneamiento |
| Facundo Porta | UEP-UCPyPFE | Área Técnica |
| Gabriel Spagnuolo | UEP- UCPyPFE | Área Técnica |
| Hernan Labollita | UEP – UCPyPFE | Área Técnica-Seguimiento y Monitoreo Ejecución Obras e Inspección |

introducción

El informe contiene el análisis de la capacidad institucional de la Unidad Ejecutora de Programas Hídricos – Plan Belgrano (UEP), -de la Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo en jurisdicción del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda (MIOPV)- que será responsable de programar, ejecutar y administrar los recursos del Programa de Desarrollo de los servicios de agua potable y saneamiento- Plan Belgrano Agua (AR- L1258) actualmente en etapa de preparación.

En Organización para el Programa en primer lugar se analizan las relaciones interinstitucionales con los organismos superiores del MIOPV que dictan las políticas a la UEP y que monitorean a las unidades ejecutoras de ese ministerio, en este último caso, con perspectivas de algunos cambios que están siendo estudiados para optimizar la asignación de recursos y asegurar la contrapartida nacional para cumplir con el pari passu.

A continuación se realiza la evaluación institucional de la UEP con el apoyo de la metodología BID - Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional (SECI),- con el objetivo general de evaluar los recursos disponibles en términos de recursos humanos, materiales, equipos y sistemas de información para cumplir con los requerimientos del Banco en materia de gestión técnica y administrativa y el sistema de control. Complementariamente se aplicó la metodología aplicada por BID para evaluar la Capacidad de Gestión de Procesos de Adquisiciones, que permite un análisis detallado del nivel de riesgo en dicho proceso.

La evaluación se ordenó según los sistemas institucionales que identifica SECI en los que se encuadró cada una de las áreas que componen la UEP. En cada área se presenta la organización, personal, tareas principales y el detalle de las intervenciones y plazos de procesos sustantivos como adquisiciones y pagos. Se agregó un capítulo que contiene el análisis del desempeño de la UEP, medido por el desvío del plazo y monto del contrato de todas las obras que actualmente están en ejecución del Programa BID 2776-OC/AR y de los otros cinco programas activos financiados por BIRF y CAF.

SECI - Etapas y sistemas.

| Etapa del Programa | Sistemas de la Organización |
| --- | --- |
| Programación y Organización | Organización y procedimientos |
|  | Organización para el Programa y su articulación entre las áreas |
| Ejecución | Sistema de Administración de Personal |
|  | Sistema de diseño, contratación y fiscalización de obras. |
|  | Sistema de Administración Financiera |
|  | Sistema de Administración de Bienes y Servicios |
| Control | Control interno |
|  | Control Externo |

Como producto de la evaluación y de la identificación de necesidades de cada área -en un contexto de Riesgo Bajo según los parámetros de la metodología SECI- se preparó el Plan de Fortalecimiento de la UEP.

El informe fue puesto a consideración del Coordinador de la UEP y de los coordinadores de área y recoge sus observaciones, de tal modo que aporta una base consensuada para el fortalecimiento de la UEP y del componente de administración del programa.

**RESUMEN EJECUTIVO**

**El Programa**

El Programa de Desarrollo de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento – Plan Belgrano Agua se encuadra en el Plan Nacional de Agua y Saneamiento, que dispone como objetivo alcanzar en el 2019 una cobertura del 100% en agua potable y del 75% de cloacas en las áreas urbanas. Se focaliza en la región Norte Grande integrada por las diez provincias más pobres donde residen 8,5 millones de habitantes equivalentes al 21% del total del país (2010). Se espera beneficiar en forma directa a 220.000 habitantes mediante la ampliación, optimización y construcción de acueductos, redes domiciliarias y plantas potabilizadoras de agua y la ampliación, construcción de colectores, mallas finas y sistemas de tratamiento de líquidos cloacales. La mejora de la gestión y el logro de la sostenibilidad de los operadores de las 10 provincias participantes del Programa generará beneficios indirectos para todos los usuarios de los servicios suministrados por los operadores, aproximadamente 6.883.250 habitantes con conexión de agua y 3.290.114 con conexión de cloaca. El costo total estimado del Programa es de U$S200 millones.

**1. ORGANIZACIÓN, PERSONAL Y PROCESOS.**

*Relaciones interintitucionales*. La administración del Programa estará a cargo de la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) que ya ha ejecutado el Programa BID 1843/OC-AR por un monto de USD 300 millones y está gestionando actualmente el Programa BID 2776/OC-AR con otros cinco programas por un monto total de USD 1.453 millones, equivalentes al 55% del monto total en programas que gestiona la UCPyPFE, 27% del monto de todos los programas que se están ejecutando en el MIOPV y al 47% del monto de los programas que financian inversiones nacionales en el sector a través de AySA y ENOHSA.

**UEP. Programas en Ejecución**

| Programa | Nombre | Monto Contrato  **USD** (En M) | Préstamo  **USD** (En M) | Avance Temporal | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ejecutado | % |
| 2776-BID | Programa de Norte Grande Hídrico Ampliación | 555 | 500 | 3a 11m | 66,1% |
| 7992-BIRF | Programa Norte Grande en Infraestructura Hídrica I | 250 | 200 | 5a 9m | 97,5% |
| 8028-CAF | Programa de Infraestructura de Saneamiento del Norte Grande | 190 | 150 | 4a 2m | 69,8% |
| 8032-BIRF | Programa Norte Grande en Infraestructura Hídrica II | 250 | 200 | 5a 3m | 97,2% |
| 8640-CAF | Programa de Infraestructura de Saneamiento del Norte Grande II | 120 | 90 | 2a 6m | 63,7% |
| 9640-CAF | Programa de Infraestructura de Saneamiento del Norte Grande III | 88 | 70 | 6m | 16,7% |
| Total |  | 1.453 | 1.210 |  |  |

Fuente: MIOPV. Subsecretaría de Coordinación, Unidad Ejecutora Central. 3/3/17.

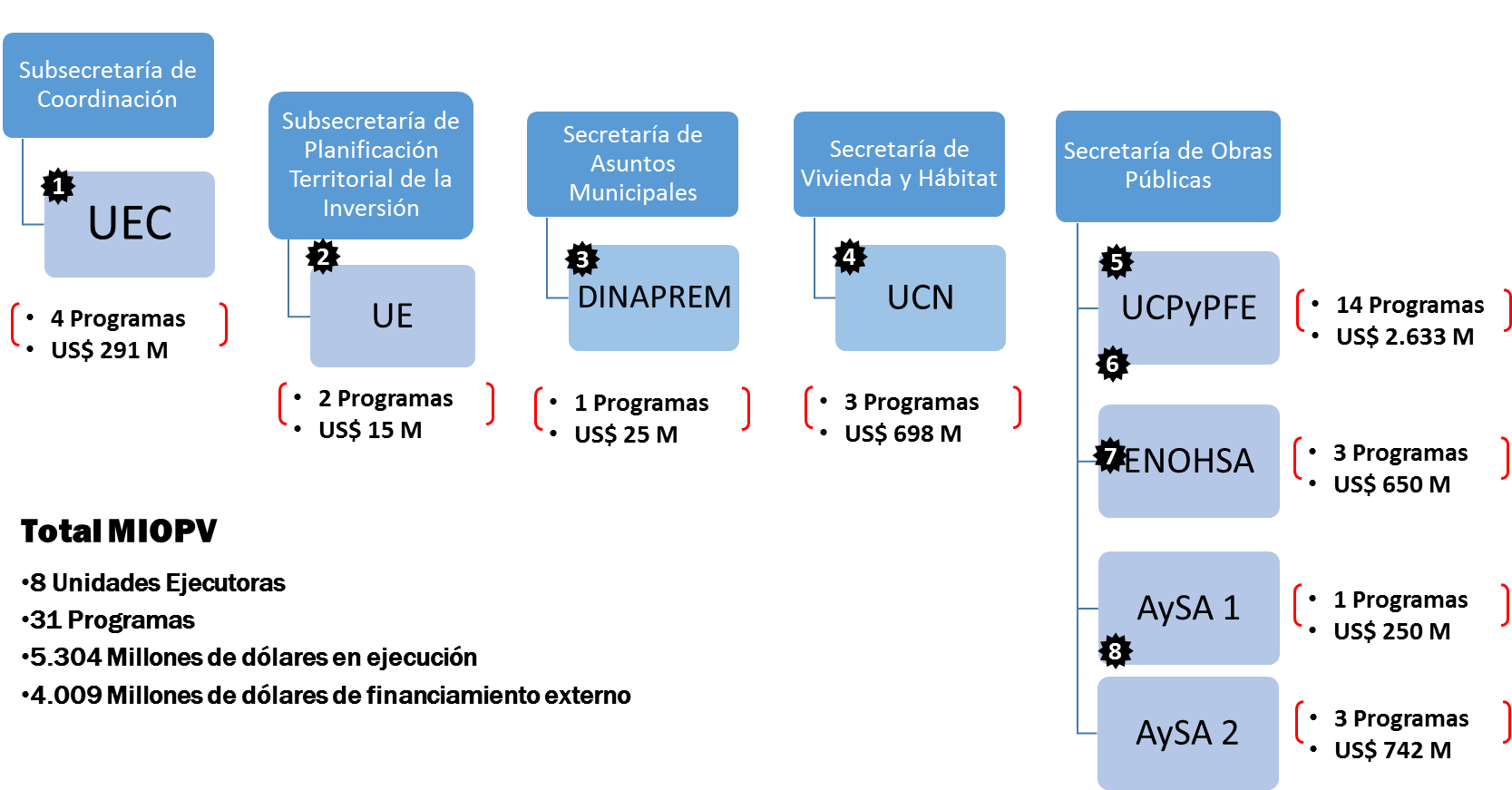
Nota: Se aprobó el Programa de Desarrollo de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento de la Mesopotamia (ARG.32) con financiamiento FonPlata por USD 33 Millones y USD 3,3 millones de aporte local.

La UEP reporta a la Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo (UCPyPFE), del MIOPV y debe ajustarse a las políticas y prioridades que dispone la Subsecretaría de Recursos Hídricos (SSRH), en virtud de que es el órgano competente para establecer la política nacional en materia de agua y saneamiento y le incumbe formular, supervisar, monitorear y evaluar los programas con financiamiento externo dirigidos a aumentar la cobertura y mejorar los servicios de agua y saneamiento[[1]](#footnote-1).

La Unidad Ejecutora Central (UEC) del mismo ministerio, monitorea su programación y ejecución presupuestaria, la gestión financiera, física y de desembolsos. MIOPV está revisando su organización para introducir mayores controles cruzados y para optimizar la disponibilidad de recursos de modo que quede asegurada la disponibilidad de contrapartida para cumplir con el pari passu. Se tendería a que las unidades ejecutoras continúen ejerciendo las funciones técnicas especializadas y que la UEC centralice las funciones de gestión administrativa, financiera y contable, la coordinación del monitoreo y evaluación, gestión de adquisiciones y contrataciones y el asesoramiento y control legal. Esta organización replica el modelo de la Unidad de Financiamiento Internacional de Salud (UFI-S) del Ministerio de Salud de la Nación que se considera exitoso.

En el MIOPV funcionan ocho unidades ejecutoras para gestionar 31 programas por un monto de USD 5.305 millones, de los cuales, USD S4.009 millones provienen del financiamiento externo. En el primer semestre de este año se espera que cuatro unidades ejecutoras (UEC, UCN, UCPyPFE y AySA) sumen nuevas operaciones que agregarían 10 programas con un costo total de USD 1.117 Millones y USD 830 Millones adicionales aportados por el financiamiento externo.

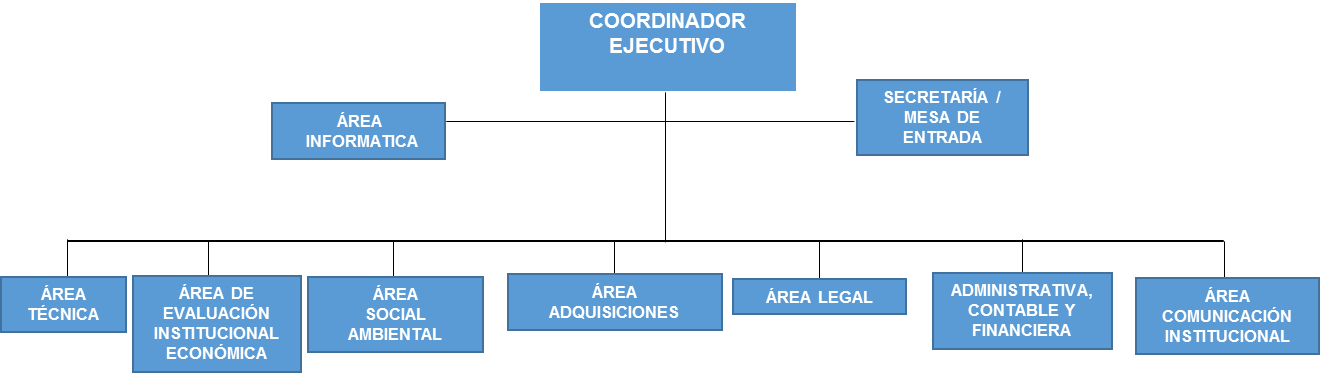
**Unidades ejecutoras en el MIOPV y cartera activa.**



Fuente: Unidad Coordinadora Central del MIOPV

*Organización interna y personal*: El coordinador de la UEP es el interlocutor directo del Banco, ejerce la administración del programa y reporta al Coordinador de la UCPyPFE, con quien rubrica simultáneamente las solicitudes de desembolsos, pagos y la rendición de gastos. El Coordinador y los titulares de las siete áreas de la UEP son experimentados, tienen un promedio de 6 años de permanencia en su cargo y 11 años de antigüedad en la UEP. La organización que anteriormente se centraba en la ejecución de obras ahora incluye un área para el fortalecimiento de la gestión de los prestadores beneficiarios y comenzó a ejecutarse un Plan de Preinversión para compensar la falta de proyectos y estudios, pero estas funciones se agregaron a las áreas preexistentes y aún no se incorporó personal calificado.

**Organigrama UEP**



La planta actual es de 48 personas de los cuales 37 son profesionales, 11 tienen nivel secundario completo pero la mitad cumplen funciones técnicas como analista informático, contable o de tesorería y sólo otros 6 realizan tareas administrativas, 15 son agentes financiados por BID.

Se aplica un régimen de contratación que dispone honorarios por debajo de los de mercado y con ello la UEP ha perdido personal experimentado, tiene dificultad para atraer personal calificado y debe ofrecer posiciones más altas para captar profesionales con menor experiencia. El honorario de coordinador de área con personal a cargo equivale al ingreso de un ingeniero Jr en AySA o ENOHSA. Los profesionales y personal de apoyo son monotributistas, tienen a su cargo el costo impositivo y previsional y carecen del beneficio de aguinaldo, vacaciones y reconocimiento de antigüedad.

**Planta de personal según nivel educativo, antigüedad y honorarios.**

| Área | Profesionales | Secundario Completo | Antigüedad en UEP | Honorarios en Salarios Mínimos3] | Profesión predominante |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| (Incluye Coord. de Area)  1] | (Personal sin coordinador de Área) | |
| Administrativo-Contable-Financiera | 8 | 4 | 5,7 | 3,6 | Contador |
| Técnica | 72] | 1 | 1,8 | 3,5 | Ingeniero Civik |
| Social y Ambiental | 5 |  | 3,5 | 3,4 | Lic.Ccias Biológicas |
| Eval.Institucional y Económica | 4 |  | 1,7 | 3,1 | Lic. Economía |
| Adquisiciones | 5 |  | 3,5 | 3,0 | Abogado |
| Legal | 2 |  | s/d4] | | Abogado |
| Informática | 4 | 3 | 7,7 | 2,7 | Analista Inform. |
| Comunicación Institucional | 1 |  | 1,0 | 3,1 | Lic.Diseño Gráfico |
| Mesa de Entradas |  | 3 | 6,7 | 3,3 |  |

Fuente: UEP-Área Recursos Humanos.

1] No se incluye al Coordinador Ejecutivo con el que totalizan la dotación de 48 agentes.

2] Un ingeniero se desempeña en la SSRH- Dirección de Agua Potable y Saneamiento y se omite en el cálculo del promedio de antigüedad y de SM.

3] El salario mínimo vital y móvil vigente es ARS 8.060.

4] Sin datos. Contratada bajo otro régimen.

El riesgo de éxodo de personal y baja capacidad de contratación por honorarios poco atractivos se produce en un contexto de alta competencia pública y privada por profesionales de la ingeniería sanitaria debido al aumento de inversiones en agua y saneamiento y del financiamiento externo, que también crea mayor demanda de especialistas en operatoria con crédito externo. La mitigación de este riesgo compete a la Jefatura de Gabinete (con intervención de Hacienda) que está facultado para actualizar honorarios y para revisar el régimen de contratación y remunerativo aplicable.

*Procesos y sistemas de información:* La UEP aplica los procedimientos pautados por la administración y por los bancos en sus políticas y en el Reglamento o Manual Operativo. El registro de operaciones se realiza en el sistema UEPEX y para la gestión de obras se utiliza el Sistema de Seguimiento de Proyectos (SSP) desarrollado por el área informática.

El Área Informática reporta a la UCPyPFE pese a que 7 de sus 9 agentes ocupan cargos financiados por programas BID Y BIRF que gestiona la UEP. Presta servicios de software y hardware a 250 usuarios de todas las unidades dependientes de la UCPyPFE y desarrolló el Sistema de Seguimiento de Proyectos que está vinculado a UEPEX a través del código de obra. Contiene los datos físicos y contables de cada obra, con módulos de liquidación de viáticos y sueldos, libro banco y cuenta bancaria del Programa hídrico a los que accede la Unidad Ejecutora Central para actualizar su Panel de Control. Se está avanzando en la implantación de Trámites a Distancia (TAD) que permitirá gestionar los certificados online. Se realiza back up diario y controles de seguridad y accesos.

En octubre del 2016 el Jefe de Gabinete de Ministros dispone el traspaso de los programas viales de crédito internacional de la UCPyPFE a la Dirección Nacional de Vialidad del Ministerio de Transporte, junto con las partidas presupuestarias, recursos humanos y materiales[[2]](#footnote-2). La UCPyPFE y la UEP permanecen en jurisdicción del MIOPyV y una de las derivaciones de esta reorganización fue que perdió parte de su soporte informático. Actualmente los sistemas de la UEP funcionan con servidores que tienen capacidad insuficiente y deben soportarse con servidores de otras unidades de la UCPyPFE que no fueron dimensionados para esta carga adicional. A esta falta de capacidad se agrega que no existió renovación del equipamiento y con ello, además de insuficientes, estos servidores son obsoletos.

**2. FUNCIONES DE LAS ÁREAS** (Organizadas por sistemas SECI)

**2.1. SISTEMA DE PROGRAMACIÓN**

**Área Evaluación Institucional y Económica.**

Realiza la Planificación y Programación (coordina la elaboración del POA y otros para los bancos y organismos nacionales), la evaluación económica de proyectos, interviene en la Comisión de Evaluación de adquisiciones y se le agregó la competencia para ejecutar acciones de fortalecimiento institucional a los operadores de agua y saneamiento. La coordinadora se desempeña desde hace 9 años y posee amplia experiencia y conocimiento en la operatoria de programas con financiamiento externo. Los profesionales son economistas con experiencia en la evaluación de proyectos y programación (incluyendo la operación de UEPEX) pero no se completaron posiciones para desarrollar las tareas de fortalecimiento y no se desempeña ningún profesional con experiencia en gestión de servicios. En esa materia, se avanzó con la elaboración de los Planes de Gestión y Resultados (PGR) de Chaco Formosa, Jujuy y Salta y se está preparando la ejecución del resto hasta completar PGRs de todas las provincias. Los PGR constituyen la base de los compromisos que asumirán los beneficiarios mediante convenio, y a su vez, identifican las acciones que priorizará la UEP para formular el Plan de Fortalecimiento. También se ejecutaron otras acciones de compleja ejecución y especialidad como la adquisición de macro y micromedidores para entregar a los prestadores provinciales de Salta, Tucumán, Formosa, Misiones, Corrientes y Chaco (con su instalación en caso de esta última).

**2.2. SISTEMA DE DISEÑO Y FISCALIZACIÓN DE OBRAS- Área Técnica y Área Social y Ambiental.**

**Área Técnica.**

Interviene desde la revisión de las condiciones de elegibilidad, la ejecución del proceso licitatorio –integra la Comisión de Evaluación- y en el monitoreo de la ejecución de las obras y de su inspección. La coordinadora fue promovida al cargo cuando su titular fue designado Coordinador Ejecutivo y posee amplia experiencia adquirida en los 9 años que se desempeña en la UEP en el área técnica.

La antigüedad de entre 1 año y menos de los ingenieros civiles muestra el éxodo de los especialistas que anteriormente se desempeñaban en el área y los honorarios ofrecidos permitieron incorporar profesionales con menor experiencia que generan una carga adicional de trabajo a la coordinadora para capacitar a los recién ingresados.

En la etapa de ejecución el área se ocupa de analizar los certificados de obra y de verificar su cálculo, el de las redeterminaciones y modificaciones de obra así como su equivalente en los contratos de inspección. En todos los casos emite un Informe Técnico que se agrega a informes de otras dos áreas, que son condicionantes para que avance el proceso de pagos. Con frecuencia trimestral aproximadamente se realizan visitas a obras para verificar las certificaciones del inspector.

El avance mensual de cada obra se consigna en planillas Excel que contienen datos de los certificados aprobados y proyecciones de gastos que se utilizan como input de la programación. La carga de información en planillas, su operación y consolidación para diferentes usuarios está a cargo de un agente experimentado y su consistencia se preserva por el control cruzado entre el ingeniero que produce la información y el operador. Las redeterminaciones se calculan con planillas Excel vinculadas que contienen el método de cálculo del Pliego. El Área Administración, Contabilidad y Financiera audita dicho cálculo y verifica los certificados.

La dotación actual de personal es insuficiente para gestionar la ejecución de 17 obras y para preparar simultáneamente la licitación de otras 10 obras. A la tareas anteriores en 2016 se le agregó la preparación de componentes técnicos para la licitación de

**Área Social y Ambiental**

Es responsable del cumplimiento de los requisitos ambientales y sociales para la preparación, aprobación y ejecución de los proyectos u obras de acuerdo con el Marco de Gestión Ambiental y Social de cada Programa y las políticas de los bancos. En la ejecución verifica el cumplimiento del Plan de Gestión Ambiental y supervisa la implementación del Plan de Comunicación Ambiental y Social y del Sistema de Interacción, atención de Reclamos y Resolución de conflictos de los proyectos.

El coordinador posee 11 años de antigüedad en la UEP y 5 de permanencia en su cargo y posee alta experiencia en gestión social y ambiental en proyectos con financiamiento externo y conocimiento de la legislación y reglamentaciones nacional y provincial. Durante la ejecución de la obra aprueba el componente ambiental del Certificado que está discriminado y representa aproximadamente el 3% del monto total. El componente social y ambiental no se paga hasta que se demuestre el cumplimiento de las observaciones, sin que ello impida el pago del componente de ingeniería.

Queda pendiente la incorporación de un especialista social para las interacciones con los pueblos originarios o en caso de reasentamiento, etc. y de un especialista en higiene y seguridad.

**2.3. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS- Área Adquisiciones y Área Legal.**

**Área Adquisiciones**

La coordinadora tiene experiencia consolidada por 7 años de permanencia en el cargo y la mitad del equipo se incorporó hace un año y fue capacitado por la coordinadora, quien preparó instructivos a esos efectos. Esta área ejecuta los procedimientos de contratación de obras, bienes y de servicios y consultoría con la participación de las otras áreas que intervienen en la preparación de informes técnicos, económicos y de administración previos. Los procedimientos e intervenciones cumplen con las normas nacionales y del BID, BIRF y CAF según el programa y son conocidos por todos los participantes. En los programas financiados por BID y BIRF, el Plan de Adquisiciones se documenta y gestiona a través del Sistema de Ejecución del Plan de Adquisiciones (SEPA). El último Informe publicado de Auditoría Externa al 31/12/2015 del Programa BID 2776-OC/AR, observa: “La Unidad Ejecutora pone especial cuidado en observar las Disposiciones establecidas en el Documento GN 2349-9” Políticas para la adquisición de bienes y obras financiadas por BID”. En la etapa de ejecución, las tareas del área Adquisiciones también comprenden la preparación de Informes legales para el pago, seguros, preparación de contratos de obras, inspecciones y consultorías, modificaciones e incumplimientos de contrato, multas, respuestas de oficios, preparación de los convenios de adhesión con las Provincias, etc. La ejecución del Plan de Adquisiciones se mantiene actualizada en el SEPA mediante la integración con el sistema UEPEX.

**Área Legal**

El Área legal está integrada por su titular de más de 20 años de experiencia y una asistente. Realiza la auditoría legal introduciendo controles cruzados en los actos producidos por todas las unidades de la UCPyPFE, incluyendo a la UEP.

**2.4. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA – Área Administrativa-Contable-Financiera**

El Área está conducida por una Coordinadora General (dela UCPyPFE) con igual nivel que el Coordinador Ejecutivo de la UEP. La función se cumple a través de dos subáreas propias de la UEP -Área de Contabilidad y Área de Desembolsos- y de dos Áreas de apoyo compartidas con la UCPyPFE: Área de Presupuesto y Área de Tesorería. Su personal es el de mayor antigüedad de la UEP.

Todas las áreas de la Coordinación utilizan el sistema UEPEX y se verifica que exista correspondencia entre esa información y la registrada en presupuesto del Sistema Integrado de Información Financiera (SIDIF) que se opera a nivel ministerial. Para la gestión documental se aplica el sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE) de uso obligatorio.

El *Área Contabilidad* es exclusiva de la UEP y es responsable de realizar los registros en el sistema UEPEX y del archivo de la documentación de respaldo de los pagos contabilizados, de las facturas y recibos con los demás antecedentes de los pagos. Realiza las conciliaciones bancarias mensuales de la cuenta designada (USD) y de la cuenta operativa (ARS) de cada programa, donde ingresan los aportes de los bancos financiadores convertidos a ARS y los fondos del Tesoro Nacional en la proporción que establece el pari passu. También prepara los Estados Financieros preliminares de los diferentes préstamos para presentar a la Auditoría Externa.

Gestiona los pagos en un proceso que se realiza aproximadamente en 15 días desde que el contratista o consultor presenta la documentación completa, de lo contrario, permanece en el Área Técnica hasta que la firma cumple los requisitos. Una vez que recibe los informes del área Técnica, Legal y de Evaluación esta área de Contabilidad los verifica y da pase al Área Presupuesto, que informa la existencia de fondos de la fuente de financiamiento, según el recurso utilizado para el pago. Si existen fondos se procede a realizar la liquidación correspondiente devengando el monto al momento de registrarlo en el UEPEX. A continuación se habilita la Autorización de Pago y se asigna. Luego de la firma del Coordinador Ejecutivo se remite a Tesorería para su pago. Una vez ejecutado el legajo vuelve a Contabilidad para la liquidación de las retenciones de los impuestos. Aproximadamente por mes se gestionan 300 procesos de pago que se documentan en los “Legajos de Pago”. Para controlar el plazo de ejecución el Legajo de Pago está precedido por el “Seguimiento de Documentación”, una planilla interna donde cada responsable consigna la fecha de su intervención y su firma.

El *Área Desembolsos* es exclusiva de la UEP y aplica las directrices del BID y los otros bancos según el caso. Realiza la presentación semestral de los Informes Financieros no Auditados, le compete la conciliación de los reportes mensuales del UEPEX correspondientes al Estado de Inversiones, EOAF, Sumas y Saldos contables y Reporte de Pagos, garantizando de esta forma el control mensual de las cuentas y saldos para llegar a fin de ejercicio y al cierre de Balance con los saldos bajo control. También realiza la conciliación periódica del fondo rotatorio, insumo necesario para la preparación de las justificaciones de gastos que se presentan al Banco. Prepara la información para las Revisiones de Cartera con el Organismo y las Revisiones de Desembolsos que realiza periódicamente el Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, en cuanto a proyecciones de desembolsos, niveles de ejecución, y demás información financiera requerida. El retiro de Fondos del Préstamo y todos los movimientos de fondos del Préstamo son firmados por el titular de UECyPFE y el Coordinador Ejecutivo de la UEP en forma conjunta, una vez habilitados por el Banco a través del sistema y con las claves y normas de seguridad pertinentes. Mediante nota debe informarse al Banco el detalle de los nombres de los funcionarios autorizados para la firma y de igual forma serán comunicados los cambios, cumpliendo el procedimiento que establecen los organismos competentes.

El *Área Presupuesto* presta servicios a toda a UCPyPFE para formular, programar, registrar y ejecutar las asignaciones presupuestarias de todos los Préstamos incluyendo los que ejecuta la UEP. Todas estas funciones se cumplen conforme a las disposiciones de la Ley de Presupuesto Nacional y con vencimientos establecidos por la Contaduría General de la Nación, la Oficina Nacional de Presupuesto u otra dependencia nacional que son de cumplimiento obligatorio. Aplica los procedimientos para la obtención anual de los créditos del Presupuesto Nacional en lo concerniente a la fuente de financiamiento local (Fuente 11) y de financiamiento externo (Fuente 22), según lo determinado por la relación de pari passu de los componentes del Proyecto. La UEP/UCPyPFE crea y mantiene durante la vida del Préstamo una línea presupuestaria específica en su presupuesto anual a fin de permitir el seguimiento de los recursos del presupuesto según su fuente y los gastos del Proyecto.

*Tesorería* es la responsable de la apertura de las cuentas del Préstamo en el Banco de la Nación Argentina, en USD y en ARS, realizando las gestiones pertinentes ante la Tesorería General de la Nación, el Banco de la Nación Argentina y dependencias del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas intervinientes. También es la responsable del manejo y administración de los fondos del Préstamo a través de la Cuenta Designada y la Cuenta Operativa y de la emisión de los pagos, tanto en cheques como mediante transferencias bancarias y de mantener las comunicaciones con la entidad bancaria y con los prestadores del servicio de transferencias bancarias (interbanking). Entrega al Área de Contabilidad los extractos bancarios de las cuentas que serán insumos necesarios para realizar sus conciliaciones bancarias y para cumplir con tareas propias del Área.

**2.5. SISTEMA DE CONTROL – Interno y Externo.**

*Control Interno*: La Sindicatura General de la Nación (SIGEN) es el órgano rector de los sistemas de control interno de la administración pública nacional, bajo dependencia de la Presidencia de la Nación. SIGEN coordina las Unidades de Auditoría Interna (UAI) que se crean en cada jurisdicción. La UCPyPFE y por consiguiente la UEP, están sujetas a la auditoría interna de la Unidad de Auditoría Interna (UAI) del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda pero a la fecha, la UCPyPFE y en particular la UEP, no han tenido auditoría de la de la UAI del MIOPV. El control interno lo ejercen las áreas que se vinculan a la UCPyPFE, a través del área Legal se realizan controles cruzados de la legalidad de los actos de la UEP y el área Administrativo-Contable-Financiera audita la información que producen las áreas. Por su lado, la Unidad de Coordinación del MIOPV monitorea la programación y ejecución presupuestaria, la gestión financiera, física y desembolsos de los Programas y Proyectos. La SSRH simultáneamente monitorea el cumplimiento de las políticas y la ejecución de proyectos priorizados.

*Control Externo:* Los programas BID y BIRF son auditados por firmas privadas mientras que los programas de CAF son auditados por la Auditoría General de la Nación (AGN), que es el órgano rector del control externo del sector público. Los Términos de Referencia y la firma auditora tienen NO del Banco.

Los Estados Financieros Anuales del Proyecto incluyen información referente al período finalizado el 31 de diciembre de cada año y el Área Contabilidad los entrega en estado preliminar a la Auditoría Externa el 28 de febrero del año subsiguiente para que la Auditoría inicie los trabajos pertinentes que le permitan llegar en tiempo y forma a la fecha exigida como límite para la entrega de los Estados Financieros Auditados del Proyecto. El Programa 2776/OC-AR tiene como auditora a la firma Grant Thornton que se encuentra actualmente preparando la evaluación del período enero a diciembre de 2016, con fecha de presentación en abril del corriente. El último informe de Auditoría al Contrato de Préstamo 2776/ OR-AR elaborado por esta firma comprende el ejercicio del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015 y su opinión fue que la documentación analizada reflejaba razonablemente los estados financieros, los procesos de adquisiciones y las solicitudes de desembolso y se consideraron cumplidas las cláusulas contractuales.

**2.6. DESEMPEÑO EN LA EJECUCIÓN DE OBRAS**

Se analizaron los desvíos en tiempo de ejecución y del monto de contrato con información de 17 obras que se encuentran en ejecución financiados por cinco programas activos[[3]](#footnote-3).

**UEP. Programas en Ejecución**

| Programa | Nombre | Monto Contrato  **USD** (En M) | Préstamo  **USD** (En M) | OBRAS (N°) | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| A LICITAR | EN EJEC. | FINALIZADOS |
| 2776-BID | Programa de Norte Grande Hídrico Ampliación | 555 | 500 | 3 | 4 | 1 1] |
| 7992-BIRF | Programa Norte Grande en Infraestructura Hídrica I | 250 | 200 |  | 4 |  |
| 8028-CAF | Programa de Infraestructura de Saneamiento del Norte Grande | 190 | 150 |  | 5 |  |
| 8032-BIRF | Programa Norte Grande en Infraestructura Hídrica II | 250 | 200 | 4 | 2 |  |
| 8640-CAF | Programa de Infraestructura de Saneamiento del Norte Grande II | 120 | 90 | 1 | 2 |  |
| 9640-CAF | Programa de Infraestructura de Saneamiento del Norte Grande III | 88 | 70 | 2 |  |  |
| Total |  | 1.453 | 1.210 | 10 | 17 | 1 |

Fuente: UEP- Area Técnica y Área Evaluación Institucional y Económica. Marzo 2017.

Notas: 1] En recepción provisoria. No se incluyen las obras ejecutadas con BID 1843-OC/AR.

Se aprobó el Programa de Desarrollo de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento de la Mesopotamia (ARG.32) con financiamiento FonPlata por USD 33 Millones y USD 3,3 millones de aporte local para el abastecimiento de cloacas y mejora del sistema de agua en el Municipio Aristóbulo del Valle (Misiones). No se inició el proceso licitatorio.

* El plazo de ejecución de las obras se excedió en promedio 9,8 meses respecto al plazo original de contrato pero en 8 proyectos la ejecución excedió 12 meses y más. Simultáneamente, el atraso replica en el contrato de inspección determinando mayores costos. En gran medida estas extensiones del plazo del contrato provienen de debilidades de los proyectos y estudios básicos incompletos, tecnología inadecuada para la disponibilidad de energía, subestimación de los costos de logística en zonas con difícil acceso, etc.
* Los mayores incrementos por modificaciones (20% del contrato) coinciden con el mayor incremento por redeterminaciones, asociado al aumento del plazo de ejecución en un contexto de inflación sostenida: Planta de Tratamiento y Acueductos: Presidencia Roca; Pampa del Indio y localidades sobre Ruta Provincial N° 40 hasta Pampa del Indio y localidades sobre Ruta Provincial N° 30 hasta Capitán Solari y Construcción de la Planta Depuradora de Líquidos Cloacales de Formosa (obras Iniciadas en 2013 y 2014 respectivamente).
* En 8 proyectos se realizaron dos modificaciones. En 11 de los 17 proyectos al menos se realizó una modificación. (Detalle en DESEMPEÑO EN LA EJECUCIÓN DE OBRAS).

**3. CAPACIDAD INSTITUCIONAL**

**3.1. MATRIZ FODA UEP SEGÚN AREA.**

|  |  |
| --- | --- |
| **ORGANIZACIÓN INTERINSTITUCIONAL** | |
| La organización interinstitucional para la ejecución del Programa que está en preparación es la vigente, con la UEP de Programas Hídricos en jurisdicción de la UECPyPFE a cargo de las funciones técnicas y fiduciarias, con el monitoreo fiduciario de la UEC y políticas establecidas por la SSRH, todas entidades dependientes del MIOPV.  El fortalecimiento de la coordinación unificada de las funciones fiduciarias, como estrategia institucional para mitigar el riesgo de disponibilidad de recursos de contrapartida, se lograría en esta etapa de transición designando al mismo coordinador en la Unidad Ejecutora Central y la UCPyPFE. | |
| Fortalezas | Se mantiene la organización actual con la experiencia de un programa ejecutado y seis en ejecución y con requerimientos de fortalecimiento identificados. |
| Oportunidades | La etapa de transición se encuentra en marcha y se ha fortalecido el monitoreo fiduciario a cargo de la UEC que mitiga el riesgo de escasez de recursos de contrapartida desde el inicio del Programa. |
| Debilidades | En todos los casos, es conveniente que permanezca en el ámbito de la UEP-Hídricos personal experimentado que intervenga como contrapartida de la UEC en las interfaces técnico-fiduciarias. En su defecto, el personal que desarrolle las funciones técnicas tendrá una carga adicional de trabajo que no es de su especialidad. |
| Amenazas | En la organización que se está estudiando, las funciones fiduciarias serían centralizadas y ejercidas por la UEC, cuya dotación de personal y equipamiento podría ser inferior al necesario para fortalecer el monitoreo de otras unidades del MIOPYV. Para asegurar la efectividad del cambio institucional deben identificarse las necesidades de fortalecimiento de personal y equipamiento de la UEC para cumplir con la carga de trabajo adicional. |
| **ORGANIZACIÓN Y PROCESOS** | |
| Fortalezas | UEP funciona desde hace unos 11 años con continuidad de sus coordinadores que han adquirido experiencia en la ejecución de programas con financiamiento externo.  Se aplican los procedimientos pautados por los bancos multilaterales en el Reglamento Operativo y en sus políticas. El registro de operaciones se realiza en UEPEX y para la gestión de obras se utiliza el Sistema de Seguimiento de Proyectos (SSP) desarrollado por el área informática. La gestión documental se realiza a través de GDE que es de uso obligatorio para toda la administración pública. |
| Oportunidades | Con las nuevas operaciones pueden ajustarse las debilidades detectadas. |
| Debilidades | La organización aún no se ha adecuado para la ejecución de actividades de preinversión para resolver el déficit de proyectos y otros, y tampoco para desarrollar actividades de fortalecimiento de los beneficiarios para asegurar la sostenibilidad de las instalaciones financiadas. |
| Amenazas | Existe riesgo de pérdida de personal experimentado e incapacidad para incorporar personal calificado debido a honorarios inferiores al mercado.  El soporte para los sistemas de información es obsoleto e insuficiente. |
| **SISTEMA PROGRAMACIÓN - AREA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y ECONÓMICA** | |
| Fortalezas | El área posee expertise en la programación y monitoreo de programas y actividades y de todas las interfaces con organismos internacionales y nacionales intervinientes.  En la línea de trabajo evaluación económica posee el personal con el perfil y experiencia adecuada. |
| Oportunidades | Las necesidades identificadas en los PGR ya elaborados aportan la base para el Plan de Fortalecimiento Institucional de la UEP que contendrá las acciones financiables. |
| Debilidades | No existe organización ni personal especializado en gestión de servicios para ejecutar acciones de fortalecimiento. |
| Amenazas | La falta de organización de la subárea y del Plan de Fortalecimiento puede provocar atrasos y el consecuente desfasaje en la capacidad institucional de los prestadores de los servicios para operar las instalaciones financiadas. |
| **SISTEMA DISEÑO Y FISCALIZACIÓN OBRAS Y BIENES - AREA TÉCNICA y AREA SOCIAL AMBIENTAL** | |
| Fortalezas | Los coordinadores tienen extendida experiencia en los aspectos técnicos y ambientales respectivamente y en la gestión de programas con financiamiento externo.  El personal está motivado para cumplir las tareas asignadas. |
| Oportunidades | El incremento de tareas crea una oportunidad para programar la cantidad y calificación de personal a incorporar en cada área, con base en la cantidad de proyectos. |
| Debilidades | En el área técnica es insuficiente el personal con mayor experiencia y ello exige a la coordinadora tiempo adicional para la capacitación y mayores controles.  En el área Social Ambiental faltan especialistas en Higiene de Trabajo y Social pero están próximas a incorporarse con financiamiento de otros programas.  Sólo considerando los proyectos en ejecución (obra e inspección), exceptuando las otras tareas que desarrollan (procesos licitatorios entre otras), cada profesional del Área Técnica ejecuta tareas equivalente al seguimiento de 3,7 proyectos. El óptimo informado es de 2 proyectos por profesional. |
| Amenazas | Existe demanda de profesionales en ingeniería sanitaria en particular y en distintas especialidades con conocimiento en gestión de programas con financiamiento externo que ofrecen mejores condiciones de trabajo que pueden atraer a coordinadores y al personal más experimentado.  Se agregan cargas de trabajo (Se encarga al Área Técnica la esponsabilildad primaria del Plan de Preinversión o se dispone que el Área Social y Ambiental de la UEP pase a ser transversal para todas las unidades de la UEC) sin adecuar la capacidad institucional y ello puede afectar el desempeño de estas áreas en la UEP. |
| **SISTEMA ADMINISTRACIÓN DE OBRAS, BIENES y SERVICIOS.**  **AREA ADQUISICIONES y AREA LEGAL** | |
| Fortalezas | El área Adquisiciones aplica los procedimientos con conocimiento preciso de las normas nacionales y del BID.  Cada área tiene conocimiento y experiencia de las normas, contenido y alcances de su intervención en el proceso licitatorio.  El Área Legal emite dictamen de los actos introduciendo el control cruzado. |
| Oportunidades | En el marco de una mayor integración de la Unidad Ejecutora Central y la UCPyPFE, se introduciría un control adicional. |
| Debilidades | La mudanza de la UEP es reciente y es necesario asignar un espacio reservado para el resguardo de las ofertas y documentación. Existe espacio de archivo pero no ofrece la accesibilidad necesaria en la etapa de evaluación. |
| Amenazas | Existe alto riesgo de éxodo de personal clave del área Adquisiciones el cual se está mitigando con el entrenamiento de un profesional de reemplazo y con mayor apoyo del Área Legal. |
| **SISTEMA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. - AREA ADMINISTRATIVA, CONTABILIDAD y FINANCIERA** | |
| Fortalezas | Es el área más consolidada por conocimiento y experiencia por la estabilidad de su personal. |
| Oportunidades | La reorganización en estudio apunta a centralizar las funciones fiduciarias y podría introducir nuevos controles a la ejecución apuntando a mejorar el desempeño de la UEP. Es posible que existan cambios de ubicación en la estructura de la UCPYPFE pero el personal permanecería así como las interfaces con la UEP que son conocidas por todos y se cumplen sin inconvenientes. |
| Debilidades | La mayor debilidad es la amenaza de riesgo de pérdida de personal entrenado por otras opciones que ofrecen mejores oportunidades de remuneración y beneficios. |
| Amenazas |
| **SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y EXTERNO** | |
| Fortalezas | Control interno. Se aplican controles cruzados:  -Del Área Administración y Contable al Área Técnica de certificados y al cálculo de redeterminaciones.  - Del Área Legal al Área Adquisiciones, cuando emite dictamen sobre todos los actos.  La Unidad Ejecutora Central accede al Sistema de Seguimiento de Proyectos que por ej. permite acceso directo a la cuenta bancaria de la UEP.  Control Externo: La Auditoría Externa se presenta en los plazos acordados con los bancos. |
| Oportunidades | La Unidad Ejecutora Central del MIOPV está completando su Panel de Control. |
| Debilidades | No se realizaron auditorías de la Unidad de Auditoría Interna que forma parte de la red de la Sindicatura General de la Nación, órgano rector de control interno de la administración, que realiza auditorías financieras, de legalidad y de gestión, investigaciones especiales, etc. |
| Amenazas | Auditoría Externa no detecta amenazas. |

**3.2. MATRIZ DE RESULTADOS EVALUACIÓN SECI**

Conforme a los criterios y según la valoración de la *metodología SECI*, cada uno de los sistemas evaluados alcanzó un puntaje que determina un nivel de Desarrollo Satisfactorio y Riesgo Bajo excepto el Sistema de Administración de Personal que reporta un Nivel de Desarrollo mediano y Riesgo Medio.

**SECI. Resultados por Sistema**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SISTEMA** | **DESARROLLO** | **NIVEL DE RIESGO** |
| Sistema de Programación de Actividades | Satisfactorio | Riesgo Bajo |
| Sistema de Organización Administrativa | Satisfactorio | Riesgo Bajo |
| Sistema de Administración de Personal | *Mediano* | *Riesgo Medio* |
| Sistema de administración de Bienes y Servicios | Satisfactorio | Riesgo Bajo |
| Sistema Administración Financiera | Satisfactorio | Riesgo Bajo |
| Diseño, contratación y fiscalización de obras | Satisfactorio | Riesgo Bajo |
|  | **SATISFACTORIO** | **RIESGO BAJO** |
| Sistema de Control Interno | Satisfactorio | Riesgo Bajo |
| Sistema de Control Externo | Satisfactorio | Riesgo Bajo |

**Resultados consolidados**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CONSOLIDACIÓN RESULTADOS** | CALIFICACIÓN | NIVEL DE RIESGO |
| CAPACIDAD DE PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN | Desarrollo Satisfactorio | RIESGO BAJO |
| CAPACIDAD DE EJECUCIÓN | Desarrollo Satisfactorio | RIESGO BAJO |
| CAPACIDAD DE CONTROL | Desarrollo Satisfactorio | RIESGO BAJO |

|  |
| --- |
| Los resultados consolidados y ponderados de los sistemas de la organización analizados mediante la **metodología SECI** definen una Capacidad Institucional satisfactoria para la ejecución del Programa con **RIESGO BAJO** (Puntaje: 83,71)[[4]](#footnote-4). |

Se aplicó en particular la *metodología BID para la* *“Evaluación de la Capacidad Institucional de Adquisiciones*” que indaga el desempeño de esa función con mayor detalle que SECI para encuadrar el nivel de riesgo.

|  |
| --- |
| De la evaluación ponderada de la Estructura Organizacional y funcional, Equipo de Trabajo, Planificación de las adquisiciones, Ejecución de Adquisiciones, Ejecución de contratos, Mantenimiento de los Registros y Sistemas de Apoyo y Control, resulta un puntaje de 86,81 que denota una **capacidad institucional de UEP-Área Adquisiciones con** **Riesgo Bajo**[[5]](#footnote-5). |

**4. PLAN DE FORTALECIMIENTO**

**4.1. FINANCIAMIENTO DISPONIBLE PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS.**

UEP ejecutó hasta la fecha sólo el 17% del total disponible procedente de todos los programas en ejecución financiados por los bancos multilaterales y queda un saldo de USD 19,1 millones para asignar a esta finalidad. Si continuaran los gastos históricos aún quedaría un saldo de USD 13,2 millones al finalizar los contratos. La mayor ejecución del componente se verifica en el Programa BID 2776/OC-AR con el 34% de ejecución en 4 años de avance del contrato. El saldo demuestra que existe disponibilidad para financiar el fortalecimiento de la gestión de la UEP, y por otro, indica que deben evitarse sobredimensionamientos de este componente en nuevas operaciones.

**Monto disponible para la Gestión de la UEP. Total y según Programa. Al 31/12/2017 y proyecciones.** Valores expresados en USD**.**



Fuente UEP – Área Evaluación Institucional Económica

**4.2. FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN**

La organización que se propone refleja las fases de desarrollo de cada proyecto:

**Fases del proyecto y organización de la UEP**



De acuerdo con esa visión se propone la creación del Área de Preinversión y el fortalecimiento del Área Técnica y de Evaluación Institucional y Económica, con los lineamientos que se presentan en los siguientes apartados.

4.2.1. Fortalecimiento de la organización del Área Técnica según cargas de trabajo

Se estimaron cargas de trabajo para identificar las necesidades de personal en la UEP para las áreas Técnica y Social Ambiental. El cálculo adopta como parámetro la cantidad de proyectos a cargo de cada profesional. Del cálculo de cargas se observa que cada ingeniero tiene a su cargo el equivalente a 3,4 obras. Con el módulo de 2 proyectos/ingeniero informado, se estima una dotación necesaria actual de 8 ingenieros que decrece con la finalización progresiva de las obras en ejecución (Cuadro N° 21. Área Técnica (Ejecución de Obras), Cargas de Trabajo y dotación necesaria.). Para la recomendación final se ponderan también otros requisitos relativos a la calificación del personal.

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO AREA TÉCNICA

|  |
| --- |
| **ÁREA TÉCNICA**  **Situación actual:** Dotación de personal 5 ingenieros, planta insuficiente para la cantidad de obras en ejecución y programadas y solo un ingeniero con especialidad sanitaria. Los profesionales carecen de experiencia y ello añade una carga adicional de trabajo a la coordinadora para capacitación y mayor control.  **Fortalecimiento organización**: a) dotación permanente de 7 profesionales, b) mayor proporción de ingenieros con especialidad sanitaria y c) profesional con mayor experiencia, que además de sus tareas sustantivas, cumpla tareas de capacitación a los profesionales Jr.  **Perfil del personal a incorporar:**  -1 Ingeniero Sr: Especialildad Ingeniería Sanitaria, 3 años y más de experiencia en gestión de proyectos de inversión y supervisión de obras, preferentemente con conocimiento de operatoria con financiamiento externo.  Para atraer el personal calificado deberá evaluarse una modalidad de contratación que ofrezca honorarios competitivos.  -1 Ingeniero jr: especialidad sanitaria, mínimo 1 año de experiencia.  **Costo anual.** Calculado a valores de mercado.  Ingeniero Sr: ARS 540.000 año, (ARS 45.000/mes).  Ingeniero Jr: ARS S360.000 año, (ARS 30.000/mes)  Para atraer el personal calificado deberá evaluarse una modalidad de contratación que ofrezca honorarios más competitivos. Se adoptaron honorarios de mercado (Sr ARS 45.000 y Jr ARS S30.000).  **ÁREA SOCIAL y AMBIENTAL**  La dotación es suficiente para los proyectos que gestiona la UEP con la próxima incorporación de un especialista social y un especialista en higiene y seguridad del trabajo que financiarán otros programas. La reciente designación del coordinador para desempeñarse simultáneamente como coordinador del Área Social Ambiental de la Unidad Ejecutora Central debe reflejarse con la formación del correspondiente equipo en la UEC para que esta nueva organización no actúe en perjuicio de los proyectos hídricos. |

4.2.2. Creación del Área de Preinversión - Gestión de elaboración de proyectos y estudios.

La ejecución de las obras para ampliar la cobertura de agua y saneamiento está condicionada no sólo por la disponibilidad de recursos, sino también, por la disponibilidad de proyectos ejecutivos que cumplan las condiciones de elegibilidad. La falta de proyectos ejecutivos determinó que las obras se priorizaran por la existencia de proyectos provinciales con el mayor grado de avance y elegibilidad, sin que ello necesariamente coincidiera con las mayores necesidades. Esta modalidad tuvo dos tipos de impacto : a) Medido por el monto de contrato de las obras en ejecución, el 51% del financiamiento de todos los programas se concentró en la provincia de Chaco que tenía proyectos avanzados en cartera, b) En más de la mitad de las obras se produjeron atrasos y modificaciones que tienen su origen en proyectos o estudios básicos incompletos, selección de tecnología inadecuada para la disponibilidad de energía local, subvaluación de los costos de logística en zonas con difícil acceso, u otras debilidades.

Conforme a las directrices de la SSRH para mitigar el riesgo de falta o inadecuación de proyectos y para jerarquizar la ejecución de obras, se elaboró un primer programa de preinversión.

En mayo del 2016 se convocaron consultoras a presentar manifestación de interés para desarrollar 8 planes directores, 6 revisiones o elaboración de proyectos y 3 estudios (Total 17) y se presentaron unas 50 firmas consultoras por cada llamado que debieron evaluarse para definir la lista corta. La responsabilidad primaria para desarrollar esta tarea se asignó al Área Técnica que luego debía realizar la evaluación de ofertas técnicas, emitir informe, etc.

Desde la convocatoria a presentar Manifestación de Interés por los 17 proyectos hasta la negociación de solo tres contratos que todavía están en curso, se emplearon 10 meses. El plazo anterior no condice con el plazo que insume a las áreas intervinientes de la UEP ejecutar el proceso para contratar la ejecución de obras, que aproximadamente es de 150 días ni con el proceso para la contratación de la Inspección de obras que se ejecuta en 100 días. Ello alerta acerca de que la carga de trabajo que se agregó excede a la capacidad de la dotación de personal existente y tampoco responde al perfil del Área Técnica, cuyas funciones sustantivas y experiencia se centran en la ejecución de inversiones hasta la entrada en operación. En 2017 se definió una segunda etapa de preinversión para elaborar otros 20 proyectos en seis provincias de la región, y con ello, el Área Técnica, además de la carga por la ejecución de obras debería avanzar con la contratación en curso de consultoría para elaborar 17 proyectos y estudios y simultáneamente, debería preparar la documentación e iniciar el proceso de licitación de los otros 20 proyectos.

Las cargas de trabajo para gestionar las adquisiciones y monitorear la ejecución de los 37 proyectos y estudios exigirían una dotación de personal permanente que en el período pico incrementaría un 23% la planta actual de la UEP (Cuadro N° 22. Área Preinversión. Cargas de Trabajo y dotación de personal.). En esta dotación debe considerarse además la diversidad de especialidades necesarias para elaborar proyectos y estudios. Esta organización permanente es poco factible porque tal como se ha señalado, existe escasez de ingenieros y la UEP compite con otras ofertas de trabajo procedentes de la actividad pública y privada que son más ventajosas. Tampoco es conveniente que la organización de la UEP se diseñe para periodos pico como el actual, en el que precisamente existe mayor carga de trabajo por la decisión de acelerar la disponibilidad de proyectos para poder ejecutar las obras priorizadas por la política nacional.

**Riesgos de Gestión y Propuestas**

|  |  |
| --- | --- |
| **RIESGO** | **PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN** |
| Área Técnica con perfil y experiencia centrada en la ejecución de obras y escaso personal para cumplir tareas propias, a la que se agrega la responsabilidad primaria para ejecutar los proyectos de preinversión. | Creación de Área de Preinversión, como área trabajo especializada en la elaboración de proyectos y estudios. |
| Personal inexperto debido a la baja capacidad de contratación de la UEP. | Grupo reducido de *personal calificado* con alta capacidad para controlar la elaboración de proyectos y estudios contratados a consultoras. |
| Sobredimensionamiento de personal para controlar a consultoras contratadas para desarrollar 37 proyectos y estudios. | *Consultoría de supervisión* para garantizar que cada consultora encargada de elaborar el Diseño Técnico de Preinversión y estudios los ejecute de acuerdo con los términos de referencia y el Contrato, conforme a las normativas técnicas y a las condiciones de elegibilidad. La firma supervisora realizará el seguimiento del cronograma de estudios, programado vs. el ejecutado en sus diferentes componentes, aprobará los informes presentados por las consultoras.  Informes mensuales de la Supervisora a la UEP-Área Preinversión con la correspondiente documentación y fundamentos. Se recomienda agrupar las consultorías de diseños y estudios de manera que el número de Consultoras Supervisoras sea reducido. |

PROPUESTA DE CREACIÓN AREA DE PREINVERSIÓN

|  |
| --- |
| Creación del Área Preinversión, con la misión de asegurar la disponibilidad de proyectos ejecutivos y estudios básicos que cumplan las condiciones de elegibilidad y ejecución óptima en los tiempos programados.  Sus funciones principales son:  a) Preparar los términos de referencia y redactar los proyectos de pliegos de bases y condiciones y participar en el proceso licitatorio y adjudicación en el área de su competencia,  b) fiscalizar los informes y avances reconocidos por las consultoras de supervisión, y  c) emitir los informes para el pago del servicio prestado por la totalidad de las consultoras contratadas. En principio, podrían convocarse consultorías para supervisar grupos i) de consultorías de proyectos y ii) de estudios.  El área tendrá una planta permanente reducida y especializada en elaboración de proyectos y estudios con experiencia en procesos de adquisiciones.  Dotación permanente: 1 ingeniero Sr de especialidad sanitaria, 2 ing. Civil Jr, 1 Lic. en Economía.  -1 Ingeniero Sr: Especialidad Ing. Sanitaria, 5 años y más de experiencia en diseño de proyectos.  -2 Ingeniero Civil Sr: Mínimo 1 año de experiencia.  - 1 Lic. Sr en economía con 3 y más años de experiencia en evaluación de proyectos.  **Costo:**  Ingeniero Sr: ARS 540.000 año.  Lic. economía Sr: ARS 540.000 año.  Ingeniero Jr: ARS 360.000 año. Total 2: ARS 720.000.  Para atraer el personal calificado deberá evaluarse una modalidad de contratación que ofrezca honorarios más competitivos. Se adoptaron honorarios de mercado (Sr ARS 45.000 y Jr ARS 30.000). |

4.2.3. Fortalecimiento Área Evaluación Institucional y Económica

El área posee la competencia para desarrollar acciones de fortalecimiento pero carece del personal y especialidad para desarrollar la función que corresponde a la fase de instalación de las capacidades del ciclo del proyecto. Se avanzó con la elaboración de los Planes de Gestión y Resultados (PGR) de los prestadores provinciales de Chaco, Formosa, Jujuy y Salta y está en proceso la contratación para desarrollarlo en el resto de los entes operadores de agua y saneamiento del norte argentino. Las acciones identificadas en el PGR serán la base para formular el Plan de Fortalecimiento.

PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL AREA DE EVALUACIÓ INSTITUCIONAL

|  |
| --- |
| El Área de Evaluación Institucional tiene la responsabilidad de ejecutar el Plan de Fortalecimiento integrado por las actividades identificadas en los PGR y priorizadas por UEP.  **Áreas de trabajo y funciones**  a) Formulación del Plan de Fortalecimiento de los entes operadores de agua y sanemiento.  El Plan de Fortalecimiento deberá configurarse con las acciones identificadas en los PGR, siendo esto último una condición para su financiamiento.  Los PGR ya disponibles de los entes operadores de agua y saneamiento de las cuatro provincias, identifican acciones orientadas a la mejora operativa y a la sostenibilidad operativa y financiera[[6]](#footnote-6) de los mismos. Deberá confirmarse con los PGR pendientes pero las siguientes son necesidades recurrentes y señalarían acciones priorizables para el Plan de Fortalecimiento, entre otras:   * Micromedición * Macromedición y SCADA * Sectorización y rehabilitación redes * Estudios y Equipamientos Eficiencia Energética. * Catastro de usuarios * Estudios tarifarios * Mejora de la recaudación * Gestión de reclamos. * Atención de usuarios dispersos.   b) Estudios y adquisición de equipamiento para el mejoramiento de los sistemas de gestión de los prestadores: Gestión Operativa, Gestión Comercial, Gestión financiera, Planificación.  Comprende la ejecución de estudios y adquisiciones del Plan de Fortalecimiento localizadas, a cuyos efectos el Área deberá preparar términos de referencia y ejecutar el proceso de adquisiciones (especificaciones técnicas de Pliegos, evaluación de consultoras y ofertas, etc) en las materias de su competencia.  c) Elaboración de Planes de Gestión y Resultados.  Para la elaboración de los PGR se contratará a un consultor o una firma consultora.  d) Monitoreo del cumplimiento de metas del PGR acordadas por convenio.  **Dotación permanente**: 1 ingeniero Sr, Economista Sr o profesional Sr con experiencia en gestión de servicios de agua y saneamiento.  -1 Ingeniero Sr: 3 años y más de experiencia en gestión de servicios, con conocimiento de gestión operativa y gestión comercial.  - 1 Lic. en Economía o profesional con experiencia en análisis de costos y tarifas.  **Costo. Honorarios según precios de mercado.**  Ingeniero Sr: ARS 540.000 año.  Lic. economía Sr o equivalente: ARS 540.000 año.  Para atraer el personal calificado deberá evaluarse una modalidad de contratación que ofrezca honorarios más competitivos. Se adoptaron honorarios de mercado (Sr ARS 45.000 y Jr ARS 30.000). |

4.2.4. FORTALECIMIENTO DE PERSONAL.

Se toma en cuenta a) el personal que debe incorporarse de acuerdo con las propuestas de fortalecimiento de las áreas y b) Capacitación de profesionales en áreas de conocimiento afines a las funciones de la UEP que a su vez configuran un incentivo para el personal y mitigan el riesgo de éxodo del personal calificado.

a) Personal

| AREA | PERFIL | Cantidad | Costo |
| --- | --- | --- | --- |
| PREINVERSIÓN | Ingeniero Especialidad Ing. Sanitaria, 5 años y más de experiencia en diseño de proyectos, preferentemente en proyectos financiados con crédito externo. | 1 | ARS 2.700.000 |
| Lic. Sr en economía con 3 y más años de experiencia en evaluación de proyectos. | 1 | ARS 2.700.000 |
| Ingeniero Jr preferentemente sanitario, mínimo 1 año de experiencia. | 2 | ARS 3.600.000 |
| TÉCNICA | Especialildad Ingeniería Sanitaria, 3 años y más de experiencia en gestión de proyectos de inversión y supervisión de obras, preferentemente con conocimiento de operatoria con financiamiento externo. | 1 | ARS 2.700.000 |
| Ingeniero jr: especialidad sanitaria, mínimo 1 año de experiencia. | 1 | ARS 1.800.000 |
| EVALUACIÓN INSTITUCIONAL | Ingeniero Sr, 3 años y más de experiencia en gestión de servicios, con conocimiento de gestión operativa y gestión comercial de servicios. | 1 | ARS 2.700.000 |
|  | Lic. en Economía o profesional Sr, con experiencia en análisis de costos y tarifas. | 1 | ARS 2.700.000 |
| **TOTAL 5 años** | | | **ARS 18.900.000** |

b) Capacitación

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Universidad** | **Duración** | **osto (dos años)** |
| Maestría en Evaluación de Proyectos. | ITBA-UCEMA | 2 años | ARS 194.400 |
| Maestría y Especialización en Finanzas. | San Andrés | 2 años | ARS 194.400 |
| Subtotal |  |  | ARS 388.800 |

c) Otras necesidades de capacitación identificadas (BID)

- Gestión Financiera de nuevas operaciones: Contenidos mínimos necesarios para la presentación ante el organismo financiador.

-Cierre de préstamos: procedimientos administrativo-contables y financieros a tener en cuenta al momento de cierre de un préstamo. Normativa específica.

-Normativas y procedimientos de justificaciones y desembolsos.

4.2.5. Mejora del sistema de soporte informático.

Los sistemas de la UEP funcionan en servidores obsoletos y con capacidad insuficiente por lo que deben soportarse con servidores de otras unidades de la UCPyPFE que no fueron dimensionados para esta carga adicional. El área informática definió las especificaciones técnicas detalladas del equipamiento necesario para mitigar el riesgo de seguridad de información, incluyendo otras necesidades de hardware y software.

-La incorporación de personal exige la correlativa necesidad de computadoras de escritorio y diferentes insumos.

-Actualización de licencias de programas y antivirus corporativo.

**Monto total**: ARS 1.776.000.

El área informática definió las especificaciones técnicas del equipamiento necesario para mitigar el riesgo de seguridad de información, incluyendo otras necesidades de hardware y softtware.

**ACCIONES DE FORTALECIMIENTO (CONSOLIDADO).**

|  |  |
| --- | --- |
| **COMPONENTE** | **COSTO (ARS)** |
| **PERSONAL** (Honorarios) |  |
| CREACIÓN ÁREA PREINVERSIÓN |  |
| Ing.Sr (1) | ARS 2.700.000 |
| Economista Sr (1) | ARS 2.700.000 |
| Ing. Jr (2) | ARS 3.600.000 |
|  |  |
| FORTALECIMIENTO ÁREA TÉCNICA EJECUCIÓN OBRAS |  |
| Ing.Sr (1) | ARS 2.700.000 |
| Ing Jr (1) | ARS 1.800.000 |
|  |  |
| FORTALECIMIENTO ÁREA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y ECONÓMICA |  |
| Ing.Sr (1) | ARS 2.700.000 |
| Economista Sr (1) | ARS 2.700.000 |
| **SUBTOTAL** (Costo 5 años) |  |
| **CAPACITACIÓN PERSONAL** | ARS 388.800 |
| **Equipamiento de Soporte y Seguridad de la información.** | ARS 1.776.000 |
| **TOTAL** | **ARS 21.064.800** |

# EL PROGRAMA

|  |
| --- |
| Habitantes en miles |

El Programa de Desarrollo de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento – Plan Belgrano Agua se encuadra en el Plan Nacional de Agua y Saneamiento, que dispone como objetivo alcanzar en el 2019 una cobertura del 100% en agua potable y del 75% de cloacas en las áreas urbanas, meta que representa el desafío de incorporar 8,2 millones de personas al servicio de agua potable y 8,9 millones al de saneamiento[[7]](#footnote-7). También expresa la intención del Gobierno Nacional de focalizar los esfuerzos en las diez provincias más pobres del país ubicadas en la región Norte Grande, a través del desarrollo del Plan Belgrano. En las Regiones del NOA y NEA del Norte Grande residen 8,5 millones de habitantes equivalentes al 21% del total del país (2010) con los mayores niveles de pobreza nacional: NOA, 36,8% y NEA, 40% (2016)[[8]](#footnote-8).

Esta línea de Inversión para incrementar la cobertura y mejora de los servicios de agua potable y saneamiento en las provincias del Norte Grande también se corresponde con la Estrategia País 2016-2019, que manifiesta la continuidad del apoyo del BID al Plan Belgrano para desarrollar la infraestructura y el acceso a servicios básicos así como para reducir la pobreza en esa región, en donde persisten brechas significativas de ingresos y de desarrollo sectorial[[9]](#footnote-9).

El objetivo general es mejorar la calidad de vida y el bienestar de los habitantes en la región financiando obras de infraestructura en agua potable y saneamiento con fuerte impacto social, que generen equidad y desarrollo regional, así como las acciones necesarias para lograr la sostenibilidad de los servicios. Se espera beneficiar en forma directa a 220.000 habitantes mediante la ampliación, optimización y construcción de acueductos, redes domiciliarias y plantas potabilizadoras de agua y la ampliación, construcción de colectores, mallas finas y sistemas de tratamiento de líquidos cloacales. La mejora de la gestión y el logro de la sostenibilidad de los operadores de las 10 provincias participantes del Programa generará beneficios indirectos para todos los usuarios de los servicios suministrados por dichos operadores, aproximadamente 6.883.250 habitantes con conexión de agua y 3.290.114 con conexión de cloaca.

El costo total estimado del Programa es de USARS200 millones y financiará los siguientes componentes:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| I. | Obras de Infraestructura | Optimización y construcción de acueductos, redes domiciliarias y plantas potabilizadoras de agua potable y la ampliación, construcción de colectores, mallas finas y sistemas de tratamiento de líquidos cloacales. En este componente se financiará la inspección técnica y socio ambiental de las obras, incluyendo el seguimiento del Plan de Gestión Ambiental y Social de cada obra. |
| II. | Mejora de la Gestión y Sostenibilidad de los Servicios y Estudios | Planes de Mejora de la Gestión de los Operadores, Planes directores, Proyectos ejecutivos de obras, Actualización de proyectos, Estudios específicos y evaluaciones socio ambientales y económicos. Planes de micro y macro medición, así como adquisición y/o instalación de micro y macro medidores, Planes de reducción de agua no contabilizada, Implementación de medidas de eficiencia energética, Planes de mejora operativa de las empresas y entes provinciales de agua y saneamiento, Planes para apoyar la conexión intra-domiciliaria, Programas de capacitación regional e internacional para las instituciones nacionales y provinciales. |
| III. | Gestión del Programa | Provisión de respaldo administrativo y operativo de la UCPyPFE en materia de administración, seguimiento, coordinación y supervisión de la ejecución del proyecto (incluyendo la supervisión de la gestión ambiental y social), así como también consultorías de apoyo para el fortalecimiento de las capacidades técnicas de la UEP, la auditoría externa del Programa, los gastos de evaluación y la comisión de financiamiento del organismo financiero. Asimismo, este componente financiará el fortalecimiento del Sistema Nacional de Información del Sector, elemento clave para el desarrollo del PNAyS. |

# ORGANIZACIÓN PARA EL PROGRAMA

La administración y ejecución operativa del Programa estará a cargo de la Unidad Ejecutora del Programa (UEP), integrante de la Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo de la Secretaría de Obras Públicas del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda (MIOPV). La UEP ya ha ejecutado el Programa BID 1843/OC-AR por un monto de USD 300 millones, gestiona BID 2776-OC/AR y otros cinco programas que se encuentran actualmente en ejecución por un monto total de USD S1.453 millones.

Cuadro N° 1. UEP. Programas en Ejecución y avance temporal de cada programa.

| Programa | Nombre | Monto Contrato  **USD** (En M) | Préstamo  **USD** (En M) | Avance Temporal | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ejecutado | % |
| 2776-BID | Programa de Norte Grande Hídrico Ampliación | 555 | 500 | 3a 11m | 66,1% |
| 7992-BIRF | Programa Norte Grande en Infraestructura Hídrica I | 250 | 200 | 5a 9m | 97,5% |
| 8028-CAF | Programa de Infraestructura de Saneamiento del Norte Grande | 190 | 150 | 4a 2m | 69,8% |
| 8032-BIRF | Programa Norte Grande en Infraestructura Hídrica II | 250 | 200 | 5a 3m | 97,2% |
| 8640-CAF | Programa de Infraestructura de Saneamiento del Norte Grande II | 120 | 90 | 2a 6m | 63,7% |
| 9640-CAF | Programa de Infraestructura de Saneamiento del Norte Grande III | 88 | 70 | 6m | 16,7% |
| Total |  | 1.453 | 1.210 |  |  |

Fuente: MIOPV. Subsecretaría de Coordinación, Unidad Ejecutora Central. 3/3/17.

Nota: Se aprobó el Programa de Desarrollo de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento de la Mesopotamia (ARG.32) con financiamiento FonPlata por USARS 33 Millones y USARS3,3 millones de aporte local.

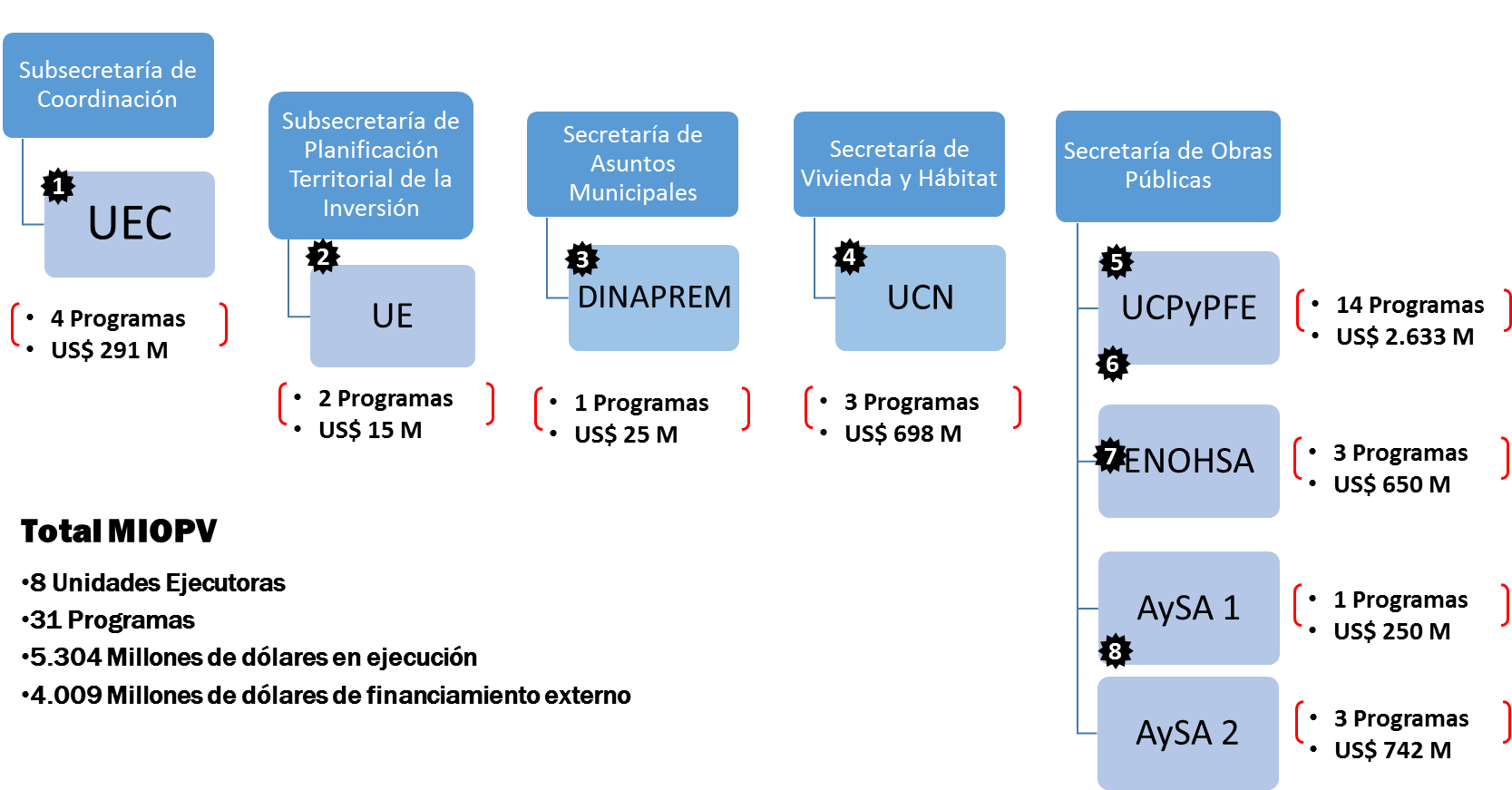
## ORGANIZACIÓN INTERINSTITUCIONAL

### 2.1.1. Articulación con la Planificación presupuestaria y gestión financiera

La UEP reporta a la UCPyPFE, cuya responsabilidad es ejercer la dirección nacional y de garantizar el cumplimiento de las obligaciones establecidas en los Contratos de Préstamos de los programas hídricos y de otros trece programas para obras de infraestructura que representan una cartera activa de USARS2.633 con financiamiento internacional[[10]](#footnote-10). Los programas hídricos a cargo de la UEP equivalen al 55% del monto total de los programas que gestiona la UCPyPFE.

En la organización actual, a su vez, UEP-UCPyPFE, interactúa con la Unidad Ejecutora Central (UEC) de la Subsecretaría de Coordinación del MIOPYV, para informarle sobre la programación y ejecución presupuestaria, la gestión financiera, física y de desembolsos de los Programas y Proyectos a su cargo y para solicitarle la priorización de nuevas operaciones de crédito y cooperación técnica.

Gráfico N° 1. Unidades ejecutoras y cartera activa. MIOPV.



Fuente UEC-MIOPV

### 2.1.2. Articulación con Políticas de servicios de agua y saneamiento.

Las acciones que ejecuta la UEP responden a las políticas, directivas y prioridades que dispone la Subsecretaría de Recursos Hídricos (SSRH), en virtud de que es el órgano competente para establecer la política nacional en materia de agua y saneamiento, y le incumbe formular, supervisar, monitorear y evaluar los programas con financiamiento externo dirigidos a aumentar la cobertura y mejorar los servicios de agua y saneamiento[[11]](#footnote-11).

En cumplimiento de sus funciones, la SSRH, a través de la Dirección Nacional de Agua Potable Saneamiento actúa como ventanilla de los proyectos que presentan las provincias y establece prioridades en acuerdo con la Unidad Plan Belgrano de la Jefatura de Gabinete de Ministros, facultada para participar en la priorización de proyectos con financiamiento externo en Norte Grande[[12]](#footnote-12).

Los proyectos priorizados deben cumplir con las condiciones de elegibilidad que establece el Reglamento Operativo y a esos efectos, son evaluados por la UEP para validar su factibilidad institucional, legal, técnica, económica financiera y socioambiental. La documentación se presenta al Banco para su No Objeción.

### 2.1.3. Perspectivas de la articulación institucional.

Como se observa en el Gráfico N° 1. Unidades ejecutoras y cartera activa. MIOPV. en el MIOPV funcionan ocho unidades ejecutoras para gestionar 31 programas que disponen USD 5.305 millones, de los cuales USD 4.009 millones provienen del financiamiento externo. En el primer semestre de este año se espera que cuatro unidades ejecutoras (UEC, UCN, UCPyPFE y AySA) sumen nuevas operaciones que agregarían 10 programas con un costo total de USD S1.117 Millones de los cuales USD 830 Millones proceden del financiamiento externo.

Cuadro N° 2. Unidades Ejecutoras en el MIOPV y Programas en ejecución, Marzo 2017.

|  | UNIDAD EJECUTORA | CANTIDAD DE PROGRAMAS | MONTO CONTRATO DE PRÉSTAMO  (USD Millones) | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| TOTAL | Préstamo | Ap.Local |
| 1 | UEC (Subs. Coordinación) | 4 | 291 | 252 | 39 |
|  | (a ) con responsabilidad total de UEC | 3 | 150 | 132 | 18 |
|  | (b) con responsabilidad fiduciaria de UEC y resp ppal en otra área | 1 | 141 | 120 | 21 |
| 2 | SSPTIP (Subsec.Planificación Territorial de la Inversión. | 2 | 15 | 13 | 2 |
| 3 | DINAPREM (Sec. Asuntos Municipales) | 1 | 25 | 20 | 5 |
| 4 | UCN- Sec. Vivienda y Habitat | 3 | 698 | 628 | 70 |
| 5 | UCPyPFE (Sec. Obras Públicas) Subtotal | 14 | 2.633 | 2.094 | 539 |
|  | (a) programas de construcciones educativas (escuelas y universidades) | 4 | 711 | 495 | 216 |
|  | (b) Programas Municipales | 3 | 443 | 375 | 68 |
|  | (d) otros | 1 | 25 | 14 | 12 |
|  | (c) Programas Hídricos | 6 | 1.453 | 1.210 | 243 |
| 6 | Aysa 1 (BID) | 1 | 250 | 200 | 50 |
| 7 | Aysa 2 | 3 | 742 | 283 | 460 |
| 8 | ENOHSA | 3 | 650 | 520 | 130 |
|  | **TOTAL MIOPV** | **31** | **5.305** | **4.009** | **1.295** |

Fuente: MIOPV. Subsecretaría de Coordinación, Unidad Ejecutora Central. 3/3/17.

|  |
| --- |
| La UEP – Plan Belgrano gestiona programas hídricos en ejecución por un monto de USD 1.453 millones que equivalen al:  - 55% del monto total en programas que gestiona la UCPyPFE,  - 27% del monto de todos los programas que se están ejecutando en el Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda.  -El 47% del monto de los programas que financian inversiones con financiamiento externo en Agua y Saneamiento[[13]](#footnote-13). |

La magnitud del compromiso, en un contexto de recursos escasos, configura un riesgo para el aporte nacional y el cumplimiento del pari passu. Para mitigar ese riesgo el MIOPV se encuentra revisando su organización, y en particular, la de las unidades constituidas para la ejecución de obras de infraestructura con financiamiento externo. La propuesta en estudio propicia ubicar a la **UEC como coordinadora de las funciones fiduciarias para optimizar la disponibilidad de recursos**.

1. El monitoreo de la UEC a las unidades ejecutoras apuntaría a una planificación presupuestaria más ajustada con el cronograma de ejecución de las inversiones para ustentar la solicitud de cuotas presupuestarias. Debe considerarse que para ejecutar anualmente los créditos, la normativa nacional establece que las unidades ejecutoras (y todos los organismos de la administración) deben solicitar cuotas trimestrales de compromiso y mensuales de devengado, y con este esquema, se controla el gasto y el ritmo de avance de los proyectos incorporados en el Presupuesto Nacional.

La asignación de cuotas en ciertas ocasiones críticas puede resultar limitante y asimismo, la solicitud de cuotas puede no corresponderse debidamente con el cronograma de inversiones y el flujo de recursos requerido y ello podría generar desvíos financieros entre lo programado y ejecutado trimestralmente, comparando las cuotas de gasto devengado con el respectivo gasto efectivamente ejecutado. El desvío por sobreestimación de alguna manera se penaliza en el siguiente período con una reducción de la cuota y con ello, las consecuencias son similares a la subestimación. Debe señalarse que en caso de la UEP proyectos hídricos, los riesgos de penalización en la asignación de cuotas no sólo dependen de su desempeño sino del conjunto de las unidades que se encuentran en jurisdicción la UECPyPFE.

La coordinación fiduciaria de la UEC, de acuerdo con la concepción que se están estudiando, no sólo apuntaría a una programación más rigurosa para optimizar la aplicación de los recursos del Tesoro Nacional (Fuente 11) en beneficio de las más eficaces en la ejecución, sino que también posibilitaría intercambiar y compensar cuotas presupuestarias entre mayor número de unidades que estarían bajo su coordinación.

Se trataría también de introducir controles cruzados mediante la separación de las funciones que hoy desarrollan las unidades ejecutoras simultáneamente. Se tendería a que las unidades ejecutoras en el MIOPV (incluyendo a la UEP de programas hídricos) retengan las funciones técnicas especializadas propias del objeto de cada programa y que otra instancia de coordinación, en este caso la UEC de la Subsecretaría de Coordinación, tenga competencia primaria en las siguientes funciones a) la gestión de adquisiciones y contrataciones, b) la gestión administrativa, financiera y contable, c) La coordinación de monitoreo y evaluación y d) el asesoramiento y control legal.

El modelo replicaría la experiencia, que se considera exitosa, de la Unidad de Financiamiento Internacional de Salud (UFI-S) del Ministerio de Salud de la Nación, que posee la misión institucional a) de coordinar el portafolio de Programas con financiamiento externo del ministerio para asegurar sinergias y complementación entre programas desde su diseño, formulación y negociación así como garantizar en su ejecución la congruencia con las políticas nacionales y b) lograr una mayor eficiencia en la administración de dicho portafolio a través de la gestión centralizada de servicios administrativos, financieros, de compras y contrataciones, incluyendo recursos humanos especializados y control de gestión relacionado básicamente con el seguimiento y monitoreo de la ejecución de los proyectos y asesoría legal; todo lo cual, permitiría obtener economías de escala y mayor solidez en los procedimientos.

La reorganización se encuentra actualmente en estudio pero se plantea una etapa de transición mediante la designación de un único coordinador para conducir la UEC y la UCPyPFE. La UEC ha logrado avances en esa línea, con las competencias de monitoreo que le otorga la organización vigente[[14]](#footnote-14) :

- Se desarrolló e implantó el Tablero de Control que permite sustentar proyecciones presupuestarias mensuales que posibilitaría ajustes más frecuentes para solicitar cuotas trimestrales de compromiso y devengado con mayor precisión, evitando penalizaciones por exceso o atrasos por falta de recursos.

-El Tablero de Control hoy permite el seguimiento de la ejecución financiera a nivel agregado de la cartera global así como a nivel desagregado de cada programa. En un nivel de mayor granularidad también brinda información sobre los contratos de obra ejecutados al interior de cada Programa. Actualmente está en desarrollo la sección del Tablero de Control para el Seguimiento Presupuestario, el desarrollo de reportes de envío automático, la personalización de “tableros de comando” para usuarios específicos, la automatización de la importación desde Sistemas de Seguimiento de Obra locales y el desarrollo del módulo de control de gestión de programas con responsabilidad directa de la UEC.

-Se mejoraron procesos que permitirían cumplir en un mes con las condiciones previas para habilitar al primer desembolso de nuevos programas. En ese orden, entre otros procedimientos por ej., se redujeron intervenciones y plazos para la apertura de cuentas antes de la aprobación del préstamo.

### 2.1.4. Matriz FODA Organización interinstitucional

|  |  |
| --- | --- |
| **ORGANIZACIÓN INTERINSTITUCIONAL** | |
| La organización interinstitucional para la ejecución del Programa que está en preparación es la vigente, con la UEP de Programas Hídricos en jurisdicción de la UECPyPFE a cargo de las funciones técnicas y fiduciarias, con el monitoreo fiduciario de la UEC y políticas establecidas por la SSRH, todas entidades dependientes del MIOPV.  El fortalecimiento de la coordinación unificada de las funciones fiduciarias, como estrategia institucional para mitigar el riesgo de disponibilidad de recursos de contrapartida, se lograría en esta etapa de transición designando al mismo coordinador en la Unidad Ejecutora Central y la UCPyPFE. | |
| Fortalezas | Se mantiene la organización actual con la experiencia de un programa ejecutado y seis en ejecución y con requerimientos de fortalecimiento identificados. |
| Oportunidades | La etapa de transición se encuentra en marcha y se ha fortalecido el monitoreo fiduciario a cargo de la UEC que mitiga el riesgo de escasez de recursos de contrapartida desde el inicio del Programa. |
| Debilidades | En todos los casos, es conveniente que permanezca en el ámbito de la UEP-Hídricos personal experimentado que intervenga como contrapartida de la UEC en las interfaces técnico-fiduciarias. En su defecto, el personal que desarrolle las funciones técnicas tendrá una carga adicional de trabajo que no es de su especialidad. |
| Amenazas | En la organización que se está estudiando, las funciones fiduciarias serían centralizadas y ejercidas por la UEC, cuya dotación de personal y equipamiento podría ser inferior al necesario para fortalecer el monitoreo de otras unidades del MIOPYV. Para asegurar la efectividad del cambio institucional deben identificarse las necesidades de fortalecimiento de personal y equipamiento de la UEC para cumplir con la carga de trabajo adicional. |

## ORGANIZACIÓN y FUNCIONES DE LA UEP.

### 2.2.1. Organigrama.

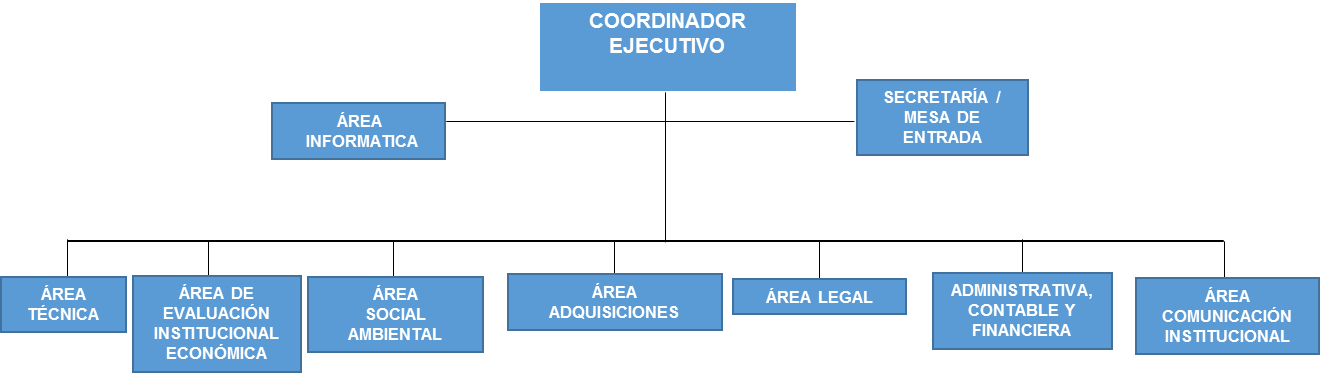
La organización de la UEP está constituida por siete áreas funcionales y dos áreas de apoyo: la Secretaría y Mesa de Entradas y el Área Informática. Comunicación Institucional también puede ser considerada área de apoyo ya que presta servicios a las áreas sustantivas en el diseño de presentaciones, además de ser responsable del diseño y realización de soportes gráficos.

El organigrama se modificó respecto al existente para el Préstamo BID 2776/OC-AR y se incorporó el Área de Evaluación Institucional y Económica que refleja la jerarquización de las actividades de fortalecimiento de la gestión de los operadores para garantizar la sostenibilidad de las obras que se financian.

El coordinador de la UEP reporta al Coordinador de la UCPyPFE con quien comparte las decisiones estratégicas y financieras. Como se ha señalado, a la brevedad la coordinadora de la Unidad Ejecutora Central del MIOPV, que actualmente monitorea a los programas hídricos, será designada también coordinadora de la UCPyPFE sumando ambos cargos.

Gráfico N° 2. Organigrama Unidad Ejecutora Programas Hídricos- Plan Belgrano.

Préstamos: BID 2776 – BIRF 7992 – BIRF 8032 – CAF 8028 – CAF 8640 – CAF 9460



El coordinador de la UEP es responsable de la ejecución general del Programa, de la planificación Plurianual y del Plan Operativo Anual, de implementar los procesos de adquisición, contratación y supervisión de los proyectos y de rubricar las solicitudes de desembolsos, rendir gastos y autorizar los pagos. Es el interlocutor directo del Banco de todos los informes de seguimiento y de toda otra documentación que requiera la “no objeción”. Asimismo, también tiene competencia para designar y remover al personal de la UEP.

Fué designado hace un año y posee amplio conocimiento del gerenciamiento del programa, adquirido previamente como Titular del Área Técnica y 11 años de antigüedad desde su ingreso en la UEP. Todas las áreas cuentan con coordinadores experimentados, con un promedio de 6 años de permanencia en su cargo y 10,6 años de antigüedad en la UEP.

Con distintos niveles de avance de cada programa, la UEP ya ejecutó 9 obras financiadas con recursos del Programa BID 1843 y actualmente está gestionando la ejecución de otras 17 obras y preparando procesos licitatorios para otras 10.

Cuadro N° 3. Programas y Proyectos a licitar, en ejecución y ejecutados.

| PROGRAMA | Nombre | PROYECTOS | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| A LICITAR | EN EJEC. | FINALIZADOS |
| 2776-BID | Programa de Norte Grande Hídrico Ampliación | 3 | 4 | 1 1] |
| 7992-BIRF | Programa Norte Grande en Infraestructura Hídrica I |  | 4 |  |
| 8028-CAF | Programa de Infraestructura de Saneamiento del Norte Grande |  | 5 |  |
| 8032-BIRF | Programa Norte Grande en Infraestructura Hídrica II | 4 | 2 |  |
| 8640-CAF | Programa de Infraestructura de Saneamiento del Norte Grande II | 1 | 2 |  |
| 9640-CAF | Programa de Infraestructura de Saneamiento del Norte Grande III | 2 |  |  |
| TOTAL |  | 10 | 17 | 1 |

Fuente: UEP Marzo 2017. No incluye las obras ejecutadas con BID 1843. 1] En recepción provisoria.

En el marco de una política que no privilegiaba la sostenibilidad de los servicios, el foco y experiencia de la UEP se centró en la ejecución de obras que fueron priorizadas por la disponibilidad de proyectos elegibles. Quedaron pendientes: a) acciones de fortalecimiento simultaneas para adecuar la capacidad institucional de los prestadores de servicios para operar y generar recursos que garanticen la sostenibilidad de las instalaciones y la continuidad de los servicios; b) impulsar la preparación de proyectos elegibles para ejecutar inversiones conforme a una jerarquización de necesidades.

La UEP estaba organizada con esa concepción y está en proceso de transición tendiendo a cubrir el déficit precedente con actividades de fortalecimiento y de preinversión ya programadas conforme a las directrices que le imparte la SSRH.

1) El Área de Evaluación Institucional y Económica se creó sobre la base de la anterior área de Evaluación Económica Financiera para incorporar la gestión de actividades de fortalecimiento a los operadores de agua y saneamiento, no obstante no se incorporaron especialistas con experiencia en gestión de servicios.

2) Se definieron las prioridades de preinversión con intervención de la SSRH y se asignó al Área Técnica la función de ejecutar los componentes técnicos del proceso de adjudicación de la preinversión sin ampliar la dotación de personal que ya tenía a su cargo el seguimiento de la ejecución de 17 obras y la preparación del procesos de adquisiciones de nuevas obras.

|  |
| --- |
| La organización debe reflejar la incorporación de las dos áreas especializadas para desarrollar actividades de fortalecimiento y preinversión e incorporar el personal calificado y con la experiencia para ejecutarlas. |

### 2.2.2. Administración del Personal

La planta actual es de 48 personas de los cuales 37 son profesionales y 11 tienen secundario completo pero 6 cumplen funciones técnicas como analista informático, contable o de tesorería y sólo 5 desarrollan tareas administrativas, 15 son agentes financiados por BID.

Cuadro N° 4. Cantidad de personal según área, nivel de educación y tareas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Área | Profesionales | Secundario Completo | | TOTAL |
| Tareas Técnicas | Tareas Administrativas |
| Coordinador | 1 |  |  | 1 |
| Administrativo-Contable-Financiera | 8 | 3 | 1 | 12 |
| Técnica | 71] | 1 |  | 8 |
| Social y Ambiental | 5 |  |  | 5 |
| Evaluación Institucional y Económica | 4 |  |  | 4 |
| Adquisiciones | 5 |  |  | 5 |
| Legal | 2 |  |  | 2 |
| Comunic. Institucional | 1 |  |  | 1 |
| Informática | 4 | 2 | 1 | 7 |
| Mesa de entradas |  |  | 3 | 3 |
| **TOTAL** | **37** | **6** | **5** | **48** |

1] Un ingeniero se desempeña en la SSRH- Dirección de Agua Potable y Saneamiento y no se considera en los otros cuadros de personal.

Fuente: UEP-Área Recursos Humanos.

La contratación se rige por el Decreto 2345/2008 y sus modificatorias que establece los perfiles, funciones, requisitos para el cargo y el régimen retributivo aplicable para la contratación de “consultores de alto nivel de profesionalismo”… y asistentes administrativos “en el marco de convenios para proyectos o programas de cooperación técnica con financiamiento externo, bilateral o multilateral y a los administrados por organismos internacionales”.

Los profesionales y personal de apoyo son monotributistas, tienen a su cargo el costo impositivo y previsional (solo la cobertura médica se reintegra contra presentación del comprobante de pago), y carecen del beneficio de aguinaldo, vacaciones y reconocimiento de antigüedad. La actualización de honorarios se dispone por Decisión Administrativa de la Jefatura de Gobierno[[15]](#footnote-15), es decir que no se aplican las mejoras salariales de los empleados bajo Convenio de la administración central o descentralizada, y con ello, el régimen que originalmente fue concebido para atraer profesionales calificados actualmente ofrece una remuneración comparativamente inferior al resto de la administración.

De acuerdo con las consultas efectuadas a AySA y ENOHSA[[16]](#footnote-16), por ej., el honorario que perciben los coordinadores de la UEP “responsables de proyecto” y con personal a cargo se ubica en el rango salarial del ingeniero Jr en estas instituciones y este desajuste, también determina que el 46% de los agentes de la UEP estén concentrados en dos posiciones sobre un total de 16 que contempla este régimen de contratación, que también define escasa diferencia de honorarios entre los profesionales y sus superiores, incluyendo al Coordinador Ejecutivo que rubrica desembolsos y pagos.

El Prestatario tiene el compromiso de asegurar la dotación de profesionales[[17]](#footnote-17) pero en las condiciones señaladas la UEP ha perdido personal experimentado por honorarios inferiores a los de mercado, en un contexto de alta competencia: a) Los programas para inversiones en agua y saneamiento ejecutados por AySA, ENOHSA y la UEP representan el 58% de la cartera activa del MIOPV y estas inversiones tienen alto impacto en la demanda pública y privada de profesionales de ingeniería que son escasos en el país[[18]](#footnote-18) y b) el mayor financiamiento internacional también aumentó la demanda de profesionales en otras unidades ejecutoras de otros sectores que ofrecen mejores condiciones para los profesionales experimentados en procesos especializados en la operatoria con organismos internacionales como adquisiciones, gestión contable financiera, conocimiento de UEPEX, etc.

De los 48 agentes de la UEP, 14 tienen 1 año y menos de antigüedad y 5 entre 2 y 3 años, equivalentes al 40% de la dotación total, en tanto el promedio de los coordinadores de cada área sustantiva[[19]](#footnote-19) es de 10,6 años. En el área técnica, en particular, se han renovado 4 de los 5 ingenieros que conforman su planta. El promedio de honorarios de los últimos ingresados es superior al de los que tienen entre 2 y 3 años, es decir que para atraer nuevos agentes progresivamente deben ofrecerse posiciones más altas para captar profesionales con menor experiencia.

La rotación de los profesionales queda expuesta en el siguiente cuadro si se toma en cuenta que la UEP funciona desde hace unos 11 años.

Cuadro N° 5. Antigüedad y honorario promedio mensual profesionales según Área (sin coordinador)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Área | Honorarios Profesionales  Promedio | Antigüedad en UEP | Honorarios en Salarios Mínimos[[20]](#footnote-20) | Profesión predominante |
| Administrativo-Contable-Financiera | ARS 29.812 | 5,7 | 3,6 | Contador |
| Técnica | ARS 28.531 | 1,8 | 3,5 | Ingeniero |
| Social y Ambiental | ARS 27.317 | 3,5 | 3,4 | Lic.Ccias Biológicas |
| Evaluación Institucional y Económica | ARS 25.294 | 1,7 | 3,1 | Lic. Economía |
| Adquisiciones | ARS 24.206 | 3,5 | 3,0 | Abogado |

### 2.2.3. Riesgo de pérdida de personal

Los programas a cargo de la UEP contribuyen a alcanzar metas de cobertura de agua y cloacas priorizadas por el Gobierno Nacional. Actualmente gestiona programas por un monto de USD1.453 millones, 1,5 y 2,2 veces superior al portafolio actual de AySA y ENOHSA respectivamente y a partir de este año se agregarán los siguientes con financiamiento internacional

* BIRF “Desarrollo de Servicios de Agua Potable y Saneamiento Plan Belgrano”[[21]](#footnote-21),
* CAF “Programa de Infraestructura de Saneamiento del Norte Grande III”[[22]](#footnote-22)
* FONPLATA “Programa de Desarrollo de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento de la Mesopotamia”.
* BID “Programa de Desarrollo de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento–Plan Belgrano Agua”.

Existe **alto riesgo** de que la UEP pierda personal y/o que no pueda completar la dotación de personal calificado que será necesario para desarrollar las tareas de fortalecimiento de la capacidad de los operadores de servicios y de preinversión que debe realizar en paralelo a la ejecución de obras, así como las tareas que se sumen con los nuevos programas con financiamiento internacional.

El Prestatario asumió el compromiso de asegurar la dotación suficiente de especialistas y le compete mitigar el riesgo de éxodo de personal y de crear condiciones para atraer personal calificado. La Jefatura de Gabinete, con intervención de Hacienda, tiene la incumbencia para revisar el régimen de contratación y remunerativo vigente, para actualizar honorarios a niveles competitivos que permitan incorporar personal calificado y para analizar alternativas que permitan corregir las distorsiones de la estructura para retener al personal clave y de conducción experimentado.

-La ejecución de nuevos programas representan cargas de trabajo adicional en tareas permanentes, no delegables y otras tareas puntuales de mayor especialidad y calificación. Para no sobredimensionar la UE, el personal estable debe ser al menos, el necesario para desarrollar las tareas permanentes de seguimiento (seguimiento de la ejecución de las obras e inspecciones que involucran el control de certificados, verificación de redeterminaciones por ej). La ejecución de actividades de mayor especialidad (elaboración y actualización de proyectos por ej.) podrá delegarse en terceros bajo diferentes modalidades de contratación, de todas maneras, es necesario que la UEP tenga la equivalente capacidad para realizar el seguimiento de las acciones contratadas.

-Es necesario que el ingreso de profesionales y los de menor experiencia, en particular, se acompañe de un proceso de capacitación inicial teórico práctica que podría organizarse con otras unidades del MIOPV para todos los procesos que son comunes.

## PROCESOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN – Area Informática.

La UEP aplica los procedimientos pautados por las directrices nacionales así como de los bancos multilaterales en sus políticas, el Contrato y el Reglamento o Manual Operativo. El registro de operaciones se realiza en UEPEX que permite compatibilizar la terminología presupuestaria contable de las disposiciones legales nacionales con la de los organismos financiadores. El área actúa de manera coordinada con el Ministerio de Modernización que rige las mejoras de sistemas y procesos en la administración pública y con el MIOPyV, para incorporar directivas y mejoras de procesos que son de aplicación obligatoria.

El Área Informática reporta a la UCPyPFE y desde esa posición presta servicios de software y hardware a 250 usuarios de sus unidades dependientes. El 55% de los recursos de la UCEPyPFE es gestionado por la UEP y con una proporción mayor, 7 de sus 9 agentes ocupan cargos financiados por programas BID Y BIRF que gestiona la UEP.

Para la gestión de obras se utiliza el Sistema de Seguimiento de Proyectos desarrollado por el área informática. SSP está vinculado a UEPEX a través del código de obra y contiene los datos físicos y contables de cada obra, módulos de liquidación de viáticos y sueldos, libro banco y cuenta bancaria del Programa hídrico a los que accede la Unidad Ejecutora Central para actualizar su Panel de Control. El sistema también está vinculado al Sistema de Gestión de Obra Pública (GESOP) del MIOPV, al que tienen acceso todos los ministerios mientras que otros usuarios deben solicitar autorización previa.

Cuadro N° 6 Tareas clave del Área Informática.

| **Función/tarea** | **Tareas** |
| --- | --- |
| Gestión de la calidad de procesos | Integración con otras áreas para optimización de procesos internos y hacia afuera. |
| Control de Calidad y Mejoras. Comparación entre la información generada por el sistema UEPEX y el Tablero de seguimiento. Detección de errores e inconsistencias |
| Elaboración Procedimientos & Estándares. Se acuerda el contenido técnico y se establece como obligatorio el cumplimiento de dichas pautas técnicas para todos los involucrados |
| Infraestructura técnica oficina | Cableado red. Matenimiento AC, luminaria, UPS y terminaciones generales en puestos de trabajo |
| Energía eléctrica |
| Mantenimiento de software ofimatico, de base y hardware | Soporte a Puestos de Trabajo. 210 puestos (190 fijos+20 móviles en el edificio) |
| Soporte remoto, 250 usuarios. |
| Administración Redes y seguridad |
| Administración de 30 Servidores UEC |
| Informatización y Desarrollo de Procedimientos de Gestión de Programas de la UEC | Relevamiento de Necesidades |
| Diseño de Modificaciones al Sistema de Información |
| Desarrollo de SI |
| Desarrollo de Modificaciones a Sistema de Información |
| Implementación de Sistema de Gestión |

Se está avanzando en la implantación de Trámites a Distancia (TAD) con pruebas piloto en las provincias de Entre Ríos, Córdoba y Buenos Aires. Una vez implantada la modalidad, los certificados de las obras que gestiona la UEP podrán presentarse online como en otros programas de la UPCyPFE, de tal manera que el inspector podrá scanear el certificado con su firma y la del representante de la empresa y enviarlo a través del portal de AFIP, que a su vez, lo canaliza a través del Sistema Electrónico de Documentos Oficiales (GEDO). Se realiza back up diario y controles de seguridad y accesos.

En octubre del 2016 el Jefe de Gabinete de Ministros dispone el traspaso de los programas viales con crédito internacional de la UCPyPFE a la Dirección Nacional de Vialidad del Ministerio de Transporte, junto con las partidas presupuestarias, recursos humanos y materiales[[23]](#footnote-23). La UCPyPFE y la UEP permanecen en jurisdicción del MIOPyV y una de las derivaciones de esta reorganización es que perdió parte de su soporte informático. Actualmente los sistemas de la UEP funcionan con servidores que tienen capacidad insuficiente y deben soportarse con servidores de otras unidades de la UCPyPFE que no fueron dimensionados para esta carga adicional. A esta falta de capacidad se agrega la falta de renovación del equipamiento y con ello, además de insuficientes, estos servidores son obsoletos.

|  |
| --- |
| **Los sistemas de la UEP funcionan en servidores obsoletos y con capacidad insuficiente y deben soportarse con servidores de otras unidades de la UCPyPFE que no fueron dimensionados para esta carga adicional.** |

## MATRIZ FODA ORGANIZACIÓN y PROCESOS UEP

|  |  |
| --- | --- |
| Fortalezas | UEP funciona desde hace unos 11 años con continuidad de sus coordinadores que han adquirido experiencia en la ejecución de programas con financiamiento externo.  Se aplican los procedimientos pautados por las normas nacionales y por los bancos multilaterales en el Reglamento Operativo y en sus políticas. El registro de operaciones se realiza en UEPEX y para la gestión de obras se utiliza el Sistema de Seguimiento de Proyectos (SSP) desarrollado por el área informática. La gestión documental se realiza a través de GDE que es de uso obligatorio para toda la administración pública. |
| Oportunidades | Con las nuevas operaciones las debilidades detectadas pueden ajustarse para cumplir con las nuevas obligaciones y enfoques. |
| Debilidades | La organización aún no se ha adecuado para la ejecución de actividades de preinversión para resolver el déficit de proyectos, y tampoco para desarrollar actividades de fortalecimiento de los operadores de servicios para asegurar la sostenibilidad de las instalaciones financiadas. |
| Amenazas | Existe riesgo de pérdida de personal experimentado e incapacidad para incorporar personal calificado debido a honorarios inferiores al mercado.  El soporte para los sistemas de información es obsoleto e insuficiente. |

# SISTEMA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

## AREA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y ECONÓMICA

Las responsabilidades y funciones de Planificación y Programación las ejecuta el Área de Evaluación Institucional y Económica que realiza el seguimiento de la ejecución financiera y de la disponibilidad de recursos a comprometer, desde la perspectiva de la planificación y la toma de decisiones. El área también realiza la evaluación económica para verificar proyectos elegibles en esa materia e interviene en el proceso de adquisiciones en la Comisión de Evaluación. Simultáneamente, es la responsable de coordinar los informes periódicos a los Bancos y a todos los organismos nacionales intervinientes que solicitan información periódica a la UEP. En ese marco de especialidad, se le agregó la competencia para ejecutar acciones de fortalecimiento.

### 3.1.1. Organización, tareas y personal.

La coordinadora se desempeña en la UEP desde hace 9 años y posee amplia experiencia y conocimiento en la operatoria de programas con financiamiento externo y en las interfaces con los organismos nacionales en todo el ciclo del Programa y la ejecución de los proyectos.

Los profesionales de la planta son economistas con experiencia en la evaluación de proyectos y programación (incluyendo en la operación de UEPEX) pero no se completaron posiciones para desarrollar las tareas de fortalecimiento y no se desempeña ningún profesional con experiencia en gestión de servicios. El promedio de honorarios de los profesionales actuales (exceptuado la coordinadora) es de ARS25.294 equivalente a 3,1 salarios mínimos.

Cuadro N° 7. Área Evaluación Institucional y Económica. Personal

|  | Antigüedad en cargo | Antigüedad en UEP |
| --- | --- | --- |
| Años | |
| Coordinadora Lic. en Economía | 3 | 9 |
| Lic. en Economía | 3 | 3 |
| Lic. en Economía | 1 | 1 |
| Lic. en Economía | 1 | 1 |

Fuente: UEP Área Recursos Humanos

### 3.1.2. Tareas clave del Área Evaluación Institucional y Económica.

Evaluación Institucional y Económica tiene competencia primaria en las siguientes acciones:

a) Interviene en todas las etapas desde la negociación de cada préstamo, su ejecución y monitoreo.

b) Realiza la evaluación económica de los proyectos para determinar su elegibilidad.

c) Prepara el Plan de Fortalecimiento y ejecuta las acciones identificadas.

Sin personal especializado y con apoyo de consultores individuales se avanzó con la elaboración de los Planes de Gestión y Resultados de Chaco, Formosa, Jujuy y Salta y se está preparando la ejecución del resto hasta completar hasta completar PGRs de todas las provincias del norte argentino. También se ejecutaron otros de compleja ejecución y especialidad como la adquisición de macro y micromedidores para entregar a los prestadores provinciales de Salta, Tucumán, Formosa, Misiones, Corrientes y Chaco (con su instalación en caso de esta última provincia).

d) El área tiene la responsabilidad primaria de coordinar y preparar la versión final de los informes que se presentan al BID y a otros organismos nacionales que los solicitan para sustentar decisiones o a los efectos del monitoreo de las políticas del sector, de inversión en obras públicas, programación presupuestaria, financiamiento internacional, etc. La respuesta a pedidos de información en formatos complejos representa una importante carga de trabajo en detrimento de otras actividades sustantivas.

-Entre los que se presentan a BID, coordina la preparación del Plan de Ejecución del Programa, la Matriz de Resultados y el Plan Operativo Anual. En la elaboración del POA intervienen otras áreas de la UEP y sus imputs son conocidos por todos los intervinientes. Se utilizan datos procedentes de UEPEX y las proyecciones que se realizan en el Área Técnica así como información del SEPA que opera el Área de Adquisiciones. El Área Administrativo-financiera verifica recursos y consistencia. En el segundo semestre del año la UEP presenta al Banco su POA del periodo siguiente para su “No-Objeción”.

También es responsable de preparar los informes semestrales donde se reportan los avances logrados según lo establecido en los POA, los resultados obtenidos de la ejecución de las actividades y el plan de acción para el semestre siguiente.

e) Prepara los informes que con diferentes objetivos de monitoreo solicitan la Subsecretaría de Recursos Hídricos, la Jefatura de Gabinete, Oficinal Nacional de Presupuesto, a la Unidad Ejecutora Central de la Subsecretaría de Coordinación, al Banco de Proyectos de Inversión Pública (BAPIN), etc.

El dictamen favorable de BAPIN de la Dirección Nacional de Inversión Pública-Ministerio de Producción[[24]](#footnote-24) habilita la ejecución de cada proyecto y para ese fin debe presentarse información del proyecto con la metodología pautada por ese organismo. Para algunos de sus componentes de mayor complejidad, tal como la estructura de costos, se contrata un consultor especializado.

Cuadro N° 8. Tareas clave del Área Evaluación Institucional y Económica

| Función | Actividades |
| --- | --- |
| Negociación de préstamos nuevos | -Preparación de Perfil y supervisión de la elaboración del Reglamento Operativo.  -Planificación general y Proyección de desembolsos  -Evaluación económica de los proyectos de la muestra y su actualización |
| Ejecución de Programas | -Preparación POA y otros informes a Bancos con imput UEPEX y de otras áreas d la UEP.  -Informes semestrales a Bancos  -Informe de compromisos y saldos en cada programa al Cooordinador de UEP para la toma de decisiones.  -Emite informe como miembro de la Comisión Evaluadora en procesos Licitatorios con Área Técnica y Área Adquisiciones y Legal.  -Evaluación económico financiera de los proyectos nuevos para determinar su elegibilidad y condiciones solicitadas por Bancos. |
|  | -Presenta documentación e informes a:  BAPIN, organizado con normas propias, para que emita dictamen favorable, como requisito previo a la ejecución del Programa y Proyectos. |
|  | Jefatura de Gabinete – Subsecretaría de Evaluación de Proyectos con financiamiento externo.  Oficina Nacional de Presupuesto.  Secretaría de Recursos Hídricos para la priorización de proyectos y avances.  Unidad Ejecutora Central (Subsecretaría de Coordinación MIOPyV) – Monitoreo, etc. |
| Pagos | Verifica la disponibilidad de fondos en la póliza del contratista y emite informe que integra el Legajo de Pago, en el que también emiten informes el área técnica y Legal. |
| Ejecución del Plan de Fortalecimiento | Elabora Planes de Gestión y Resultados de prestadores provinciales y su monitoreo como referencia de la acciones de fortalecimiento financiables. |

## Matriz FODA Programación de actividades.

MATRIZ FODA AREA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y ECONOMICA.

|  |  |
| --- | --- |
| Fortalezas | El área posee expertise en la programación y monitoreo de programas y actividades y de todas las interfaces con organismos internacionales y nacionales intervinientes.  En la línea de trabajo evaluación económica posee el personal con el perfil y experiencia adecuada. |
| Oportunidades | Las necesidades identificadas en los PGR ya elaborados aportan la base para el Plan de Fortalecimiento Institucional de la UEP que contendrá las acciones financiables. |
| Debilidades | No existe organización ni personal especializado en gestión de servicios para ejecutar acciones de fortalecimiento. |
| Amenazas | La falta de organización de la subárea y del Plan de Fortalecimiento puede provocar atrasos y el consecuente desfasaje en la capacidad institucional de los prestadores de los servicios para operar las instalaciones financiadas. |

# SISTEMA DE DISEÑO Y FISCALIZACIÓN DE OBRAS

El Área Técnica y el Área Socio y Ambiental tienen competencia primaria en el diseño y fiscalización de las obras e inspecciones.

## AREA TÉCNICA

### 4.1.1. Organización, tareas y personal.

El Área interviene desde la revisión de las condiciones de elegibilidad, la ejecución del proceso licitatorio y el monitoreo de la ejecución de las obras y de su inspección.

La coordinadora fue promovida al cargo cuando el anterior titular fue designado Coordinador Ejecutivo y posee amplia experiencia adquirida en los 9 años que se desempeña en la UEP en el área técnica.

La antigüedad de entre 1 año y menos de los ingenieros civiles muestra la rotación de los especialistas y de la edad promedio de 31 años también puede inferirse que los honorarios ofrecidos permitieron incorporar profesionales con menor experiencia. El honorario promedio es de ARS28.531 (sin el coordinador) equivalente a 3,5 salarios mínimos. No hay personal de apoyo administrativo y estas tareas configuran una carga adicional para los profesionales.

La incorporación de profesionales con menor experiencia genera una carga adicional de trabajo para la coordinación del área ya que debe postergar sus tareas sustantivas para asignar parte de su tiempo a la capacitación de los recién ingresados.

Cuadro N° 9. Área Técnica. Personal. Antigüedad en cargo y en la UEP.

|  | Antigüedad en cargo | Antigüedad en UEP |
| --- | --- | --- |
| Años | |
| Coordinadora Ing. Civil | 1 | 9 |
| Ing. Mec. | 5 | 5 |
| Ing Civil | 1 | 1 |
| Ing. Civil | 1 | 1 |
| Ing. Sanitaria | 5 meses | 5 meses |
| Ing.Civil | 1 | 1 |
| Seguimiento y procesamiento Información | 9 | 9 |

Fuente: UEP Área Recursos Humanos

El área realiza la evaluación de elegibilidad técnica de proyectos y verifica las condiciones necesarias para el llamado a concurso y/o licitación. La documentación técnica incluye planos, especificaciones técnicas, lista de cantidades, etc. De acuerdo con los montos de las adquisiciones BID otorga la “no objeción” al proyecto y a los documentos licitatorios en forma previa.

En la etapa de ejecución se ocupa de analizar los certificados de obra y de verificar la presentación del Inspector, e iguales tareas para las redeterminaciones y modificaciones de obra así como su equivalente en los contratos de inspección. En todos los casos emite un informe que es parte del proceso y legajo de pagos de certificados y redeterminaciones y de preparar los informes de modificaciones al contrato para la NO del BID. Con frecuencia trimestral aproximadamente se realizan visitas a obras para verificar las certificaciones del inspector.

El avance mensual de cada obra se consigna en planillas Excel que contienen datos de los certificados aprobados y proyecciones de gastos que se utilizan como imput de la programación. La carga de información en planillas, su operación y consolidación para diferentes usuarios está a cargo de un agente experimentado y su consistencia se preserva por el control cruzado entre el ingeniero que produce la información y el operador.

Las redeterminaciones se calculan con planillas Excel vinculadas que contienen el método de cálculo del Pliego y el Área Administración, Contabilidad y Financiera audita los resultados de dicho cálculo.

Pese a que al inicio de las obras los representantes de la UEP informan in situ acerca del proceso y la documentación necesaria, es usual que las empresas presenten el certificado con documentación incompleta y que ello atrase el proceso de pagos. La presentación tardía de facturas, por ej., en gran medida procede de la especulación impositiva de las empresas y por consiguiente los reclamos no son efectivos. Para mitigar el atraso se estableció una fecha tope hasta el día 10 del mes, de modo que si no se cumple con la documentación a esa fecha, el pago se transfiere al mes siguiente. La introducción de Trámites a Distancia y el envío on line del certificado via el portal de AFIP contribuiría a regularizar este proceso.

### 4.1.2. Tareas clave del Área Técnica

Cuadro N° 10. Tareas clave del Área Técnica

| Funciones | Actividades |
| --- | --- |
| Evaluación Técnica de Proyectos | Revisión de proyectos y verificación cumplimiento de condiciones BID |
| Verificación de costos |
| Elaboración de Informe Técnico |
| Licitatación Obras | Elaboración de especificaciones técnicas del Pliego. |
| Evaluación de ofertas |
| Contrato, Elaboración de Anexos Técnicos |
| Licitación Consultoría de Inspecciones | Llamado Expresión de Interés |
| Evaluación para la lista corta |
| Pliego selección consultora |
| Evaluación técnica de ofertas |
| Contrato, condiciones técnicas |
| Seguimiento y supervisión de obras | Análisis y control de documentación de los Informes de Inspección. |
| Carga de información y análisis de avance físico y financiero. |
| Visita a obra |
| Solución de conflictos |
| Aprobación Certificados | Análisis y control de documentación Informes de Inspección |
|  | Cálculo y aprobación de Certificados |
|  | Informe de Pago |
| Control de redeterminaciones | Verificación cálculo |
|  | Informe de Pago |
| Informe de modificación de obras | Preparación Informe a BID para NO |
| Verifica que los precio sean los de la oferta |
| La solicitud de no objeción del Banco a los adicionales de obra debe contener (a) un análisis contractual en donde se indique el avance de la obra, los adicionales anteriores, el cumplimiento de los plazos, (b) la fundamentación de los costos adicionales, (c) el cálculo del precio del adicional y las fuentes utilizadas (por ejemplo: precios unitarios contractuales, información contenida en análisis de precios, o de otra manera a explicar), (d) el impacto del adicional en el plazo de obra, (e) y el impacto del adicional en la fórmula de redeterminación de precios. |

## AREA SOCIAL AMBIENTAL

Es responsable del cumplimiento de los requisitos ambientales y sociales para la preparación, aprobación y ejecución de los proyectos u obras de acuerdo con el Marco de Gestión Ambiental y Social de cada Programa y las políticas de los bancos. En la ejecución verifica el cumplimiento del Plan de Gestión Ambiental y supervisa la implementación del Plan de Comunicación Ambiental y Social y del Sistema de Interacción, atención de Reclamos y Resolución de conflictos de los proyectos.

### 4.2.1. Organización, tareas y Personal.

El coordinador posee 11 años de antigüedad en la UEP y 5 de permanencia en su cargo y posee alta experiencia en gestión social y ambiental en proyectos con financiamiento externo y conocimiento de la legislación y reglamentaciones nacional y provincial. Se desempeñan cuatro profesionales con un promedio de honorarios de ARS27.317, equivalente a 3,4 salarios mínimos.

Cuadro N° 11. Área Social y Ambiental. Personal. Antigüedad en cargo y en la UEP.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Antigüedad en cargo | Antigüedad en UEP |
| Años | |
| Coordinador Lic. Sociólogía | 5 | 15 |
| Lic. Cicias Biológicas | 6 | 6 |
| Lic.Ccias Biológicas | 6 | 6 |
| Lic.Ciencias del Ambiente | 1 | 1 |
| Lic.en Biología | 1 | 1 |

Fuente: UEP Área Recursos Humanos

### 4.2.2. Tareas clave del Área Social y Ambiental

Durante la ejecución de la obra aprueba el componente ambiental del Certificado que está discriminado y representa aproximadamente el 3% del monto total. En los casos que existan observaciones solo del componente social y ambiental este componente no se paga hasta que se demuestre el cumplimiento, sin que ello impida el pago del componente de ingeniería no observado.

Cuadro N° 12. Tareas clave del Área Social Ambiental.

| Etapa | Tarea |
| --- | --- |
| Marco de Gestión Ambiental y Social | Elaboración del MGAS en cada programa. |
|  | Realización en las provincias participantes de la Audiencia Pública |
|  | Actualización del Marco de Pueblos Índígenas |
|  | Actualización del Manual de Políticas de Reasentamiento |
|  | Actualización del Manual de gestión de reclamos y conflictos asociados a aspectos ambientales y sociales. |
| Preinversión | Análisis de elegibilidad desde la pespectiva ambienal y social de proyectos nuevos |
|  | Elaboración de los Términos de Referencia para la contratación de consultoría para el desarrollo de Proyectos Ejecutivos, Estudios de Impacto Ambiental y estudios complementarios. |
|  | Elaboración de Informes de seguimiento y corrección de los informes parciales y final de las consultorías contratadas. |
|  | Cooperación con el control de la EIA y del cumplimiento de los procedimientos del Reglamento Operativo. |
|  | Asistencia en la actualización de estudios ambientales, de los Planes de Gestión Ambiental, Planes de Contingencia, Programas de Capacitación, Programas de Monitoreo y de Comunicación, Localización de Campamentos y Obradores y toda otra exigencia del Pliego de Requerimientos Ambientales. |
|  | Presentación de los proyectos en Audiencias Públicas |
| Ejecución de las obras | Elaboración de y revisión de Pliegos en las especificaciones ambientales. |
|  | Asistencia en el control del PGA, en particular, de los programas ambientales y las medidas de mitigación. |
|  | Informes de seguimiento de los Planes de Pueblos Indígenas, Programas de Reasentamiento Involuntario y Manual de Resolución de Conflictos. |
|  | Elaboración de informes semestrales a los bancos. |
|  | Informe de avances mensual de las obras en ejecución |
|  | Organización de eventos de capacitación. |

Fuente: Área Social Ambiental

Para completar la composición multidisciplinaria del equipo ambiental queda pendiente la incorporación de un especialista social y de un especialista en higiene y seguridad pero la contratación de estos especialistas, según lo informado, será financiado por otros programas, por lo tanto el déficit se resolverá a corto plazo.

En enero del 2017[[25]](#footnote-25) se creó el Área Social y Ambiental en la Unidad Coordinadora Central de la cual dependen 4 programas y 3 más que se encuentran en preparación. Se designa Coordinador ad honorem al actual Coordinador ambiental de la UEP, quien retiene su cargo en la UEP y pasaría a prestar servicio con el mismo equipo del programa hídrico a otros cuatro programas.

Los cambios institucionales previstos en el MIOPV se orientan a centralizar las funciones fiduciarias en la UEC mientras que las técnicas permanecerían en cada unidad. El Área Social Ambiental es un área técnica, por consiguiente, parecería que su designación como área “centralizada” apunta más a resolver el déficit de capacidad en las otras unidades que dependen de la UEC. Se estima que el coordinador aportará su expertise pero el equipo social ambiental de la UEP es insuficiente para prestar servicios a otras unidades, por consiguiente las otras unidades deberán fortalecer su equipo propio para no perjudicar su desempeño en los proyectos hídricos.

## MATRIZ FODA DISEÑO Y FISCALIZACIÓN DE OBRAS

MATRIZ FODA AREA TÉCNICA Y AREA SOCIAL AMBIENTAL

|  |  |
| --- | --- |
| Fortalezas | Los coordinadores tienen extendida experiencia en los aspectos técnicos y ambientales respectivamente y en la gestión de programas con financiamiento externo.  El personal está motivado para cumplir las tareas asignadas. |
| Oportunidades | El incremento de tareas crea una oportunidad para programar la cantidad y calificación de personal a incorporar en cada área, con base en la cantidad de proyectos. |
| Debilidades | En el área técnica es insuficiente el personal con mayor experiencia y ello exige a la coordinadora tiempo adicional para la capacitación y mayores controles.  En el área Social Ambiental faltan especialistas en Higiene de Trabajo y Social pero están próximas a incorporarse con financiamiento de otros programas.  Sólo considerando los proyectos en ejecución (obra e inspección), exceptuando las otras tareas que desarrollan (procesos licitatorios entre otras), cada profesional del Área Técnica ejecuta tareas equivalente al seguimiento de 3,7 proyectos. El óptimo informado es de 2 proyectos por profesional. |
| Amenazas | Existe demanda de profesionales en ingeniería sanitaria en particular y en distintas especialidades con conocimiento en gestión de programas con financiamiento externo que ofrecen mejores condiciones de trabajo que pueden atraer a coordinadores y al personal más experimentado.  Se agregan cargas de trabajo (Se encarga al Área Técnica la esponsabilildad primaria del Plan de Preinversión y se dispone que el Área Social y Ambiental de la UEP pase a ser transversal para todas las unidades de la UEC) sin adecuar la capacidad institucional y ello afectaría el desempeño de estas áreas en la UEP. |

# SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS

## AREA ADQUISICIONES

### 5.1.1. Organización, Personal y tareas.

El Área Adquisiciones ejecuta los procedimientos de contratación de obras, bienes y de servicios y consultoría con la participación de las otras áreas que intervienen en la preparación de los componentes técnicos, económicos y de administración. Los procedimientos e intervenciones son conocidos por todos y cumplen con el Reglamento Operativo y con las normas del banco.

El Plan de Adquisiciones se documenta y gestiona a través del Sistema de Ejecución del Plan de Adquisiciones (SEPA). El último Informe publicado de Auditoría externa al 31/12/2015 del Porgrama BID 2776.OC/AR, observa: “La Unidad Ejecutora pone especial cuidado en observar las Disposiciones establecidas en el el Documento GN 2349-9” Políticas para la adquisición de bienes y obras financiadas por BID”[[26]](#footnote-26).

En la etapa de ejecución, las tareas del área Adquisiciones también comprenden la preparación de Informes legales para el pago, seguros, preparación de contratos de obras, inspecciones y consultorías, modificaciones e incumplimientos de contrato, multas, respuestas de oficios, preparación de los convenios de adhesión con las Provincias, etc.

La coordinadora tiene experiencia consolidada por 7 años de permanencia en el cargo. La mitad del equipo se incorporó hace un año y fue capacitado por la coordinadora, quien preparó instructivos a esos efectos. El honorario promedio (sin el coordinador) es de ARS 24.206 equivalente a 3 SM.

Cuadro N° 13. Área Adquisiciones. Personal. Antigüedad en cargo y en la UEP.

|  | Antigüedad en cargo | Antigüedad en UEP |
| --- | --- | --- |
| Años | |
| Coordinadora Abogada | 7 | 7 |
| Abogada | 9 | 9 |
| Abogado | 3 | 3 |
| Abogada | 1 | 1 |
| Abogada | 1 | 1 |

Fuente: Área Recursos Humanos

### 5.1.2. Plan de Adquisiciones

El Coordinador Ejecutivo de la UEP presenta al Área de Adquisiciones las acciones programadas del Plan, con detalle de todas las compras y contrataciones que se efectuarán en el plazo del Programa ordenados por los componentes del Contrato.

El Plan se carga en el Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones del BID (SEPA) y se presenta al Banco para su No Objeción (NO). La inclusión en SEPA y NO BID es condición para que pueda materializarse la adquisición. El Plan inicial tiene una vigencia de 18 meses y se actualiza con frecuencia trimestral o cuando deba ajustarse para adecuarlo a las necesidades reales. La actualización, con la información real del avance de las adquisiciones se refleja en SEPA y los cambios deben tener conformidad el Banco. La ejecución del Plan de Adquisiciones se mantiene actualizada en el SEPA mediante la integración con el sistema UEPEX.

### 5.1.3. Proceso de Contratación de Obras – Licitación Pública Internacional.

De acuerdo con lo informado desde la NO BID al proyecto ejecutivo hasta la firma del contrato, el proceso insume aproximadamente 150 días. La secuencia de intervenciones y productos es la siguiente:

| Plazo  (días aprox.) | Intervención |
| --- | --- |
| 30 | 1. NO BID al Proyecto Ejecutivo, con previa verificación del Área Técnica del cumplimiento de las condiciones BID[[27]](#footnote-27) y de Adquisiciones sobre la base de documentos estándar del Banco. |
| 45 | 1. NO BID a Pliegos y documentos de licitación. |
|  | 1. Se publica el anuncio en a) dos diarios de circulación nacional, b) Pag. Web de la UEP, c) UNDB/Client Conection. |
|  | 1. Preparación de Circulares aclaratorias con o sin consulta y solicitud de NO a BID. |
| 20 | 1. Apertura de Ofertas |
|  | 1. Se envía Acta de Apertura a BID y se publica en Pág. Web. |
|  | 1. Se constituye la Comisión Evaluadora integrada por el Area Técnica, la Legal y el Àrea de Evaluaciòn Institucional y Económica por parte de la UEP y se cursa nota a la provincia para que designe un representante. |
| 20 | 1. Informe de Evaluación y recomendación de adjudicación. Se prepara el Acta de Evaluación y se presenta a BID para su NO a la adjudicación. |
| 25 | 1. Disposición de Adjudicación y publicación del Informe de Adjudicación en Pag.Web y UNDB. |
|  | 1. Se cursa Nota a empresa ganadora y a empresas no ganadoras por devolución de garantía de mantenimiento de oferta. |
|  | 1. Firma de Contrato. Se carga en SEPA modificando la fecha prevista a la real. |
|  | 1. Envío de contrato al Banco para registro de archivo |
| 10 | 1. Acta de inicio |
|  | 1. Solicitud de Pago de Anticipo Financiero |

Fuente. Área Adquisiciones

Las modificaciones al contrato requieren NO BID y actualización de la garantía de cumplimiento si la adenda es por monto. En el apartado 8 que trata sobre el desempeño en la ejecución de las obras se observa que en 8 proyectos se realizaron dos modificaciones y en 11 de las 17 obras al menos se realizó una modificación.

Los umbrales de los contratos sujetos a revisión previa del BID se establecen en la etapa de preparación del Programa de acuerdo con el riesgo de las adquisiciones. El BID puede modificar los umbrales durante la ejecución y ello debe reflejarse en el Plan de Adquisiciones y en SEPA.

En el cuadro a continuación se consignan los métodos vigentes de selección, requisitos de publicidad y los contratos y métodos de revisión, aplicables a obras, a bienes y servicios y a consultoría financiadas con el Programa BID 2776/OC-AR con los montos actualizados en febrero del 2017[[28]](#footnote-28).

Tabla de montos límites (USD) por método de contratación.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| OBRAS | | | BIENES y SERVICIOS | | | Consultoras | |
| Lic.Pub.Intern. | Lic.Púb.Nac. | Comparación de Precios | Lic.Pub.Intern. | Lic.Púb.Nac. | Comparación de Precios | Publicidad Internacional de Consultoría | Lista corta 100% Nacional |
| ≥ 25.000.000 | ≤25.000.000  ≥350.000 | ≤350.000 | ≥ 1.500.000 | ≤1.500.000  ≥100.000 | ≤100.000 | ≥200.000 | ≤1.000.000 |

Límites para revisión Expost

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Obras | Bienes | Servicios de Consultoría | Consultor Individual |
| ≤5.000.000 | ≤500.000 | ≤200.000 | ≤50.000 |

### 5.1.4. Proceso de contratación de inspección obra o Consultoría.

El plazo de ejecución es de aproximadamente 100 días, con la siguiente secuencia de intervenciones y productos:

| Plazo (días  Aprox.) | Intervención |
| --- | --- |
| 7 | 1. Preparación de aviso Manifestación de Interés |
|  | 1. NO objeción BID |
|  | 1. Publicación del aviso de Manifestación de Interés en 2 diarios de circulación nacional, Pag.Web de UEP, UNDB/Client Connection (publicación internacional) |
| 15 | 1. Disposición que designa la Comisión Evaluadora para elegir lista corta. |
|  | 1. Acta de Apertura de Manifestación de Interés. |
| 7 | 1. Preparación y solicitud de NO BID a la lista corta de consultoras (no más de 2 deben pertenecer al mismo país) |
|  | 1. Preparación y solicitud de NO BID a los documentos de selección de consultoras mediante la Selección basada en calidad y costo siendo las ponderaciones Técnica:80% y Financiera: 20%. |
|  | 1. NO BID a la Lista Corta de Consultoras |
| 30 | 1. NO BID a al Documento de Selección de Consultoras |
|  | 1. Notas informando a las Consultoras la Lista Corta |
|  | 1. Cartas de Invitación a Firmas Consultoras de la Lista Corta |
|  | 1. Nota respuesta de las consultoras confirmando recepción de la invitación y confirmando participación. |
|  | 1. Circulares aclaratorias con y sin consulta. |
|  | 1. Solicitud NO a BID y NO BID a circulares. |
|  | 1. Se envía a empresas integrantes de la lista corta y se publican. |
|  | 1. Disposición de la Comisión de Evaluación para analizar la Propuesta Técnica y la Financiera y recomendación de adjudicación. |
|  | 1. Acta de Apertura de propuestas técnicas y guarda de Propuestas Financieras. |
|  | 1. Solicitud de NO al Informe de Evaluación de Propuestas Técnicas. |
| 15 | 1. NO BID a Informe de Evaluación de Propuestas Técnicas y aprobación para llevar a cabo la apertura de propuestas financieras 2. Nota a las empresas informando el puntaje técnico y el Acto de apertura de propuestas financieras. |
|  | 1. Acta de Apertura de Propuestas Financieras. |
| 5 | 1. Nota a las empresas informando Puntaje Técnico y el acto de Apertura de Propuestas Financieras. |
|  | 1. Acta de Apertura de Propuestas Financieras |
|  | 1. Envío al BID del Informe Final e invitación a negociar a la firma que obtuvo el puntaje total más alto. |
|  | 1. BID toma conocimiento del Informe Final |
|  | 1. Acta de Negociación (con versión preliminar del contrato, cálculo de impuestos y apéndices) |
| 10 | 1. Solicitud de NO Objeción BID al Acta de Negociación. |
| 7 | 1. NO BID al contrato negociado |
|  | 1. Nota a firma ganadora y no ganadoras |
|  | 1. Disposición de Adjudicación |
|  | 1. Publicación de Adjudicación: UNDB/CLIENT CONECTION, Página web UEP |
|  | 1. Firma de Contrato y envío a BID para que tome conocimiento |

Fuente. Área Adquisiciones

La Modificación del Contrato de Inspección requiere NO BID cuando se solicita una prórroga sustancial del plazo estipulado, se sustituye personal clave o se efectúan cambios en el contrato que en conjunto eleven el monto original por encima del 15%.

|  |
| --- |
| El Área Legal emite dictamen de todos los actos del proceso licitatorio, componentes legales del Pliego, Propuestas de adjudicación y Contratos. |

## AREA LEGAL

Organización, personal y tareas

El Área legal está integrada por su titular de más de 20 años de experiencia y una asistente. Realiza la auditoría legal introduciendo controles cruzados en los actos producidos por la UEP y el resto de las unidades de la UCPyPFE.

Cuadro N° 14. Tareas clave del Área Legal

| Función | Tarea |
| --- | --- |
| Contratación de consultoría individual | Dictámenes legales en el proceso de contratación |
| Elaboración Actos Administrativos | Proyectos de Resolución |
| Contratación bienes y obras | Dictamen legal de procedimientos de contratación de bienes y obras. Análisis de la normativa aplicable y revisión de los procesos. |
| Evaluación de procesos de adquisición | Intervención como parte evaluadora de los procesos de adquisición. |
| Interpretación y análisis de los contratos | Análisis jurídico de las disposiciones relacionadas con los proyectos asegurando el cumplimiento de los requisitos legales nacionales e internacionales. |
| Redacción de documentos legales | Acuerdos marco entre el MIOPV y los gobiernos subnacionales.  Actas, contratos, convenios y/o normas jurídicas. |
| Cumplimiento condiciones previas a los desembolsos | Dictamen sobre el cumplimiento de las condiciones previas a los desembolsos. |
| Colaborar y asesorar a coordinadores unidades |  |
| Custodia/Archivo | De los trámites realizados por el Área y su seguimiento mediante el sistema GEDO. |
| Intervención y negociación en los contratos de Préstamo |  |

Fuente UCPy PFE- Área Legal

## MATRIZ FODA Y CAPACIDAD

**MATRIZ FODA AREA ADQUISICIONES y ÁREA LEGAL**

|  |  |
| --- | --- |
| Fortalezas | El área Adquisiciones aplica los procedimientos con conocimiento preciso de las normas nacionales y del BID.  Cada área tiene conocimiento y experiencia de las normas, contenido y alcances de su intervención en el proceso licitatorio.  El Área Legal emite dictamen de los actos introduciendo el control cruzado. |
| Oportunidades | En el marco de una mayor integración de la Unidad Ejecutora Central y la UCPyPFE, se introduciría un control adicional. |
| Debilidades | La mudanza de la UEP es reciente y es necesario asignar un espacio reservado para el resguardo de las ofertas y documentación. Existe espacio de archivo pero no ofrece la accesibilidad necesaria en la etapa de evaluación. |
| Amenazas | Existe alto riesgo de éxodo de personal clave del área Adquisiciones el cual se está mitigando con el entrenamiento de un profesional de reemplazo y con mayor apoyo del Área Legal. |

# SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA – Área Administrativa-Contable-Financiera

## Organización, personal y tareas

La gestión financiera está a cargo del Área Administrativo-Contable-Financiera que presta servicios a la UCPyPFE y a la UEP en particular. Está conducida por una Coordinadora General (de la UCPyPFE) con igual nivel que el Coordinador Ejecutivo de la UEP. La función se cumple a través de dos subáreas propias de la UEP -Área de Contabilidad y Área de Desembolsos- y de dos Áreas de apoyo compartidas con la UCPyPFE: Área de Presupuesto y Área de Tesorería. También depende de esta coordinación general el Área de Recursos Humanos.

Su personal es el de mayor antigüedad de la UEP y mayor promedio de honorarios. Exceptuada la Coordinadora General, el promedio de honorarios es de ARS29.063, equivalente a 3,6 salarios mínimos.

Cuadro N° 15. Área Administrativo-Contable-Financiera. Personal. Antigüedad en cargo y en la UEP.

|  | Antigüedad en cargo | Antigüedad en UEP |
| --- | --- | --- |
| Años | |
| Coordinadora Gral Contadora | 2 | 13 |
| Contadora | 1 | 6 |
| Contador | 1 | 7 |
| Contadora | 3 | 3 |
| Contadora | 3 | 9 |
| Contador | 5 | 5 |
| Lic. Economía | 2 | 9 |
| Lic. Economía | 1 | 1 |
| Bachiller Apoyo Contabilidad | 7 | 7 |
| Nivel Sec.- Tesorería | 11 | 15 |
| Nivel Sec.-Tesorería | 15 | 15 |

Fuente: UEP Área Recursos Humanos

Todas las áreas de la Coordinación utilizan UEPEX y se verifica que exista correspondencia entre esa información y la registrada en el Sistema Integrado de Información Financiera (SIDIF) que se opera nivel ministerial. En los casos que se verifiquen desajustes se notifica a operadores de SIDIF para su actualización.

Para la gestión documental es obligatorio aplicar el sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE). Es un sistema integrado de caratulación, numeración, seguimiento y registración de movimientos de todas las actuaciones y expedientes del Sector Público Nacional y para su implantación fue capacitado todo el personal de la administración. La UEP utiliza el SIIG (Sistema integrado e integral de gestión) una plataforma anterior que va migrando progresivamente al GDE para cumplir con la directriz del Ministerio de Modernización.

## Área Contabilidad

### 6.1.1. Actividades clave del área

El Área Contabilidad es responsable de realizar las siguientes actividades en todos los programas:

- Registros contables en el sistema UEPEX y del archivo de la documentación de respaldo de los pagos contabilizados, facturas y recibos con los demás antecedentes de los pagos.

- Presentaciones de Declaraciones Juradas de las liquidaciones y de dar respuesta a eventuales requerimientos.

- Obtener la Clave Única de Identificación Tributaria al inicio de la operación del Préstamo, necesaria para la apertura de las cuentas bancarias, tanto en dólares como en pesos.

- Realizar las conciliaciones bancarias mensuales de ambas cuentas, cuenta designada (usd) y cuenta operativa (ARS).

- Preparar los Estados Financieros del Préstamo y de su presentación a la Auditoría Externa para que realice los informes correspondientes.

La información contable se canaliza a través de un plan de cuentas que permite la clasificación por categoría del gasto, por componente y por fuente de financiamiento, según la estructura en la matriz de financiamiento del Préstamo que se acuerda en la negociación.

Cuadro N° 16. Tareas clave Área Administrativa Contable Financiera.

| TAREA | Comprobante/Documentación |
| --- | --- |
| CONTABILIZACION EN UEPEX - Pagos de Obra e Inspección | Legajos de Pago |
| CONTABILIZACION EN UEPEX - Pagos menores | Legajos de Pago |
| CONTABILIZACION EN UEPEX - Fondo Fijo | Liquidación de Fondo Fijo |
| CONTABILIZACION EN UEPEX - Gastos Bancarios | Extractos Bancarios |
| CONTABILIZACION EN UEPEX – Pesificaciones | Notas de Pedido de Pesificación |
| CONTABILIZACION EN UEPEX - Honorarios consultores | Facturas de Honorarios |
| CONTABILIZACION EN UEPEX - Reintegros de gastos reembolsables consultores | Facturas de Gastos Reembolsables |
| CONTABILIZACION EN UEPEX - Pasajes y Viáticos | Notas de Solicitud |
| CONTABILIZACION EN UEPEX - Solicitudes de desembolso | Solicitudes |
| CONTABILIZACION EN UEPEX - Ingresos Fuente local | Extractos Bancarios |
| CONTABILIZACION EN UEPEX - Formularios extrapresupuestarios (según corresponda) | Formularios Extrapresupuestarios |
| Gestión y reserva de pasajes y viáticos | Notas de Solicitud |
| Cálculo pago de viáticos según DDJJ | DDJJ de Viáticos |
| UEPEX - Carga fechas de retiro de pago | Ejecutados Interbanking |
| CONCILIACION - Fondos rotatorios | Extractos Bancarios |
| CONCILIACION – Bancarias | Extractos Bancarios |
| Preparación, presentación/ carga de JUSTIFICACIONES | Legajos de Pago |
| Preparación, presentación/ carga de DESEMBOLSOS | Legajos de Pago |
| NEGOCIACION PRESTAMOS | Perfiles de Préstamos |
| RETENCIONES IMPOSITIVAS - Carga en AFIP | Legajos de Pago |
| RETENCIONES IMPOSITIVAS - Rendición en Uepex | Legajos de Pago |
| RETENCIONES IMPOSITIVAS - Preparación de Declaraciones Juradas | Legajos de Pago |
| Entrega de retenciones a proveedores | Legajos de Pago |
| Atención requerimientos AFIP | Legajos de Pago |
| Detallar retenciones a Proveedores | Legajos de Pago |
| PAGOS - Liquidación | Legajos de Pago |
| PAGOS – Control | Legajos de Pago |
| PAGOS - Aprobación Interbanking | Legajos de Pago |
| Evaluación Auditorías Externas | Propuestas de Firmas Auditoras |
| Preparación de Informes de Medio Tiempo | Informes |
| Preparación de Balances | Estados Financieros |
| Proyecciones Financieras | Curvas de Inversión |
| Redacción parte financiera manuales operativos - nuevas operaciones | Perfiles de Préstamos |
| Atención a requerimientos de auditores externos | Auditorías Externas |
| Atención a requierimientos de auditorías internas | Auditorías Internas |
| Reuniones con auditores | Auditorías Internas/Externas |
| Reuniones con financistas de OMC | Reuniones |
| Preparación de información y atención para revisiones de cartera de OMC | Informes Varios |
| Preparación Información Semestral de pagos para el área económica | Informes Varios |
| Control de legajos previo al archivo | Legajos de Pago |
| Archivo de documentación área contable | Legajos de Pago |
| Carga proyectos en el BAPIN | Planillas de seguimiento de Obra |

Fuente: Área Administrativo-Contable-Financiera

### 6.1.2. Proceso de Gestión de Pagos

Contabilidad gestiona los pagos en un proceso que se realiza aproximadamente en 15 días desde que el contratista o consultor presenta la documentación completa, de lo contrario, permanece en el Área Técnica hasta que la firma cumple los requisitos.

El Área Contabilidad recibe los informes del área Técnica, Legal y de Evaluación, los verifica y da pase al Área Presupuesto, que informa acerca de la existencia de fondos de la fuente de financiamiento, según el recurso utilizado para el pago. Si existen fondos se procede a realizar la liquidación correspondiente devengando el monto al momento de registrarlo en el UEPEX. A continuación se habilita la Autorización de Pago y se asigna. Luego de la firma del Coordinador Ejecutivo se remite a Tesorería para su pago. Una vez ejecutado, el legajo vuelve a Contabilidad para la liquidación de las retenciones de los impuestos. Aproximadamente por mes se gestionan 300 legajos de pago.

Para controlar el plazo de ejecución el legajo de pago está precedido por el “Seguimiento de Documentación”, una planilla interna donde cada responsable consigna la fecha de su intervención y su firma.

| Plazo (días  Aprox.) | Intervención |
| --- | --- |
|  | 1. Ingreso de Certificado por Mesa de Entrada |
|  | 1. Informe Área Técnica de verficación de avances. |
|  | 1. Presentación de Factura |
|  | 1. Informe Área Evaluación Económica Financiera. Verifica la disponibilidad de fondos en la póliza del contratista. |
|  | 1. Informe legal Área Adquisiciones. |
|  | 1. Área Presupuesto. Informe de disponibilidad de fondos en la fuente de financiamiento, según el recurso utilizado para el pago. Si hay fondos se realiza la Liquidación del Certificado devengando el monto del mismo al momento de registrarlo en el UEPEX. |
|  | 1. Carga en UEPEX para emisión de Autorización de Pago. |
|  | 1. El Coordinador Ejecutivo autoriza pago con el coordinador de UCPyPFE. |
|  | 1. Legajo a Tesorería para el pago. |
|  | 1. Legajo pagado a Contabilidad para carga de retenciones en el Sistema de Retenciones de AFIP (SICORE) y de las cargas sociales realizadas a los contratistas y proveedores. |
|  | 1. Entrega de los comprobantes de las retenciones a los contratistas y se adjunta el recibo de pago efectuados |
|  | 1. Se consignan fecha de retiro y Auditoría UEPEX aprobada. |
|  | 1. Se carga el pagado al Sistema de Seguimiento de Proyectos |
|  | 1. Se informa a Deuda Pública |
| 15 | 1. Pasa a Archivo |

Fuente: Área Administrativo-Contable-Financiera

## Área Desembolsos

Los desembolsos se realizan de acuerdo con las directrices del BID que establece los métodos de desembolso, los retiros de fondos del préstamo, sus requisitos, cuentas designadas, las condiciones aplicables a los anticipos, los gastos no admisibles y los reintegros. Esta Área es la responsable:

- de la confección, preparación y presentación semestral de los Informes Financieros no Auditados.

-de la conciliación de los reportes mensuales del UEPEX correspondientes al Estado de Inversiones, Estdo de Origen y aplicación de Fondos, Sumas y Saldos contables y Reporte de Pagos, garantizando de esta forma el control mensual de las cuentas y saldos para llegar a fin de ejercicio y al cierre de Balance con los saldos bajo control.

- de la conciliación periódica del fondo rotatorio, insumo necesario para la preparación de las justificaciones de gastos que se presentan al Banco.

-de la preparación de la información para las Revisiones de Cartera con el Organismo y las Revisiones de Desembolsos que realiza periódicamente el Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, en cuanto a proyecciones de desembolsos, niveles de ejecución, y demás información financiera requerida.

-de la justificación de gastos, de la ampliación de la *Cuenta Designada* o de las distintas modalidades autorizadas para el Préstamo.

La Cuenta Designada es la cuenta en dólares que se abre en el Banco de la Nación Argentina, donde se acreditan los adelantos procedentes del BID. La Cuenta Operativa recibe los recursos de dos fuentes distintas: de fuente externa, transferido desde la Cuenta Designada mediante el proceso de pesificación[[29]](#footnote-29) y de fuente local procedente de la Tesorería General de la Nación (Fuente 11), en virtud del compromiso asumido para financiar el Préstamo de acuerdo al Pari Passu establecido en el Contrato de Préstamo. Los fondos de la Cuenta Operativa se utilizan para realizar los pagos a contratistas, proveedores y consultores.

El retiro de Fondos del Préstamo y todos los movimientos de fondos del Préstamo son firmados por el titular de UECyPFE y el Coordinador Ejecutivo de la UEP en forma conjunta, una vez habilitados por el Banco a través del sistema y con las claves y normas de seguridad pertinentes. Mediante nota debe informarse al Banco el detalle de los nombres de los funcionarios autorizados para la firma y de igual forma serán comunicados los cambios, cumpliendo el procedimiento que establecen los organismos competentes,

## Área Presupuesto

Presta servicios a toda a UCPyPFE para formular, programar, registrar y ejecutar las asignaciones presupuestarias de todos los Préstamos incluyendo los que ejecuta la UEP. Todas estas funciones se cumplen conforme a las disposiciones de la Ley de Presupuesto Nacional y con vencimientos establecidos por la Contaduría General de la Nación, la Oficina Nacional de Presupuesto u otra dependencia nacional que así lo requiera y son de cumplimiento obligatorio.

Realiza para la UEP los procedimientos para la obtención anual de los créditos del Presupuesto Nacional en lo concerniente a la fuente de financiamiento local (Fuente 11) y de financiamiento externo (Fuente 22), según lo determinado por la relación de pari passu de los componentes del Proyecto.

La UEP/UCPyPFE crea y mantiene durante la vida del Préstamo una línea presupuestaria específica en su presupuesto anual a fin de permitir el seguimiento de los recursos del presupuesto según su fuente y los gastos del Proyecto.

Cuadro N° 17. Tareas detalladas Área Presupuesto.

|  |  |
| --- | --- |
| TAREA | Comprobante/Documentación |
| Elaboración informes presupuestarios sistema UEPEX. Se elabora 1 informe por c/u de las autorizaciones de pago. | Informes |
| Control Partidas Presupuestarias UEPEX / e-SIDIF. Se controlan partidas por c/u de las autorizaciones de pago. | Partidas Controladas |
| Elaboración de Modificaciones Presupuestarias e-SIDIF y GDE. Incluye el relevamiento de necesidades de crédito, cálculos, cargas en e-SIDIF y remisión a través de GDE. | Modificaciones Confeccionadas |
| Control y Gestión de Modificaciones Presupuestarias | Modificaciones controladas y gestionadas |
| Elaboración de Solicitudes de Contrapartidas del Tesoro Nacional e-SIDIF y GDE. Incluye relevamientos de necesidades de fondos, cálculos, previsiones, carga e e-SIDIF y remisión a GDE. | Contrapartidas Solicitadas |
| Control y Gestión de Solicitudes de Contrapartida | Contrapartidas controladas y gestionadas |
| Elaboración del Presupuesto Preliminar. Incluye su carga en e-SIDIF | Formularios Confeccionados |
| Elaboración de Cuadros 5. Incluye su carga en el e.SIDIF. Incluye modificaciones por observaciones. | Cuadros Confeccionados |
| Elaboración de Cuadros 13. Incluye modificaciones por observaciones | Cuadros Confeccionados |
| Elaboración y Transmisión de C75 Electrónicos[[30]](#footnote-30) | C75 Transmitidos (Ejecución presupuestaria de gastos) |
| Elaboración y Remisión de C75 Manuales | C75 Remitidos |
| Seguimiento de Form C75 Envíados | C75 Transmitidos y Remitidos |
| Confección y Seguimiento de Curvas de Obras Financieras y Económicas | Planillas Armadas |
| Control y Gestión de Créditos y Cuotas Presupuestarias | Planillas Armadas |
| Control y Gestión de Deuda Exigible Ejercicios Anteriores | Planillas Armadas |
| Confección Cuadro V datos e indicadores de los Programas | Cuadros x Programa |

Fuente: Área Administrativo-Contable-Financiera

## Área Tesorería

Es la responsable de la apertura de las cuentas del Préstamo en el Banco de la Nación Argentina, en dólares y en pesos, realizando las gestiones pertinentes ante la Tesorería General de la Nación, el Banco de la Nación Argentina y dependencias del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas intervinientes.

Asimismo es la responsable del manejo y administración de los fondos del Préstamo a través de la Cuenta Designada y la Cuenta Operativa y de la emisión de los pagos, tanto en cheques como mediante transferencias bancarias y de mantener las comunicaciones con la entidad bancaria y con los prestadores del servicio de transferencias bancarias (interbanking).

Entrega al Área de Contabilidad los extractos bancarios de las cuentas que serán insumos necesarios para realizar sus conciliaciones bancarias y para cumplir con tareas propias del Área.

Cuadro N° 18. Tareas detalladas Área Tesorería.

| Tarea | Comprobante/Documentación |
| --- | --- |
| Saldos Pesos y Dolares | Impresión y control |
| Registrar | Ingresos de desembolsos y del Tesoro Nacional; Informar |
| Pesificaciones | Pedido de cotización dólar; Notas y formularios; Registrar; Circuito de firmas; Envío al banco. |
| PAGOS | Carga de carpetas en Interbanking; Control de la carga; Contablizar; Impresión de ejecutados; Encarpetar; Hacer firmar; Distribuir; Confección de transferencias de Honorarios; Confección Pago AFIP. |
|  |
| PROVEEDORES Y CONSULTORES | Atención de consultas telefónicas y personales; entrega de cheques. |
| FONDOS FIJOS | Ingresos de gastos; Recuento de dinero; Pago de Facturas; Cobro de cheques; Reposición de fondos; Arqueos. |
| CHEQUES (Proveedores; Viáticos; Obra Social; Impuestos y Servicios) | Elaboración; Circuito de firmas; Registrar; Fotocopiar: Llamar y entregar a consultores y proveedores. |
| EXTRACTOS BANCARIOS | Pedido al banco; Control; Distribución; Archivo. |
| ALTAS Y BAJAS (Firmantes y Operadores) | Interbanking. |
| ALTAS Y BAJAS CUENTAS (Propias y Terceros) EN INTERBANKING | Confección formularios; Envío nota al Banco Nación; Esquema de firmas; Envio nota de habilitacion del Bco. Nación;Habilitación |

Fuente: Área Administrativo-Contable-Financiera

## MATRIZ FODA AREA ADMINISTRATIVA, CONTABLE Y FINANCIERA.

|  |  |
| --- | --- |
| Fortalezas | Es el área más consolidada por conocimiento y experiencia de su coordinadora general y subcoordinadores, y en general, por la estabilidad de su personal. |
| Oportunidades | La reorganización en estudio apunta a centralizar las funciones fiduciarias y podría introducir nuevos controles a la ejecución apuntando a mejorar el desempeño de la UEP. Es posible que existan cambios de ubicación en la estructura de la UCPYPFE pero el personal permanecería así como las interfaces con la UEP que son conocidas por todos y se cumplen sin inconvenientes. |
| Debilidades | La mayor debilidad es la amenaza de riesgo de pérdida de personal entrenado por otras opciones que ofrecen mejores oportunidades de remuneración y beneficios. |
| Amenazas |

# SISTEMA DE CONTROL

## CONTROL INTERNO

La ley 24156 establece y regula la administración financiera y los sistemas de control interno y externo del sector público nacional. La Sindicatura General de la Nación (SIGEN) es el órgano rector de los sistemas de control interno de la administración pública nacional, bajo dependencia de la Presidencia de la Nación. SIGEN actúa como órgano normativo, de supervisión y coordinación de las Unidades de Auditoría Interna (UAI) que se crean en cada jurisdicción. La UCPyPFE y por consiguiente la UEP, están sujetas a la auditoría interna de la Unidad de Auditoría Interna (UAI) del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda pero a la fecha, la UCPyPFE y en particular la UEP, no han tenido auditoría de la de la UAI del MIOPV.

El control interno lo ejercen las áreas que se vinculan a la UCPyPFE. A través del área Legal se realizan controles cruzados de la legalidad de los actos de la UEP y el área Administrativo-Contable-Financiera audita la información que producen las áreas.

Por su lado, la Unidad de Coordinación del MIOPV monitorea la programación y ejecución presupuestaria, la gestión financiera, física y desembolsos de los Programas y Proyectos. La SSRH simultáneamente monitorea el cumplimiento de las políticas y la

ejecución de proyectos priorizados.

## CONTROL EXTERNO

EL control externo está a cargo de una firma auditora que difiere según el préstamo. Los programas BID y BIRF son auditados por firmas privadas mientras que los programas de CAF son auditados por la Auditoría General de la Nación (AGN), que es el órgano rector del control externo del sector público[[31]](#footnote-31), de carácter independiente en su condición de asesor de la Legislatura. La firma auditora realiza su tarea con el alcance que definen los Términos de Referencia elaborados conforme a los lineamientos del BID. Los Términos de Referencia y la firma auditora tienen NO del Banco.

El Área de Contabilidad es la responsable de preparar los Estados Financieros del Préstamo en su versión preliminar para entregar a la Auditora Externa y de facilitar además, el acceso a las Autorizaciones de Pago y toda otra información necesaria para realizar el trabajo que les permita cumplir con la entrega del mismo en los tiempos exigidos por el Banco. Los Estados Financieros Anuales del Proyecto incluyen información referente al período finalizado el 31 de diciembre de cada año y se entregan en estado preliminar a la Auditoría Externa el 28 de febrero del año subsiguiente para que la Auditoría inicie los trabajos pertinentes que le permitan llegar en tiempo y forma a la fecha exigida como límite para la entrega de los Estados Financieros Auditados del Proyecto.

El Programa 2776/OC-AR tiene como auditora a la firma Grant Thornton que se encuentra actualmente preparando la evaluación del período enero a diciembre de 2016, con fecha de presentación en abril del corriente. El último informe de Auditoría al Contrato de Préstamo 2776/ OR-AR elaborado por esta firma comprende el ejercicio del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015 y se presentó en abril del 2016. La auditoría alcanza a los estados financieros, los procesos de adquisiciones y las solicitudes de desembolso, al control interno y acerca del cumplimiento de las cláusulas contractuales. La opinión de los auditores para todos esos aspectos fue la siguiente:

1) los estados básicos de efectivo recibido y desembolsos efectuados y de inversiones acumuladas expresados en dólares “reflejan razonablemente, en todos sus aspectos significativos” el flujo de fondo según las distintas fuentes de financiamiento y las inversiones efectuadas, conforme a las diferentes categorías de inversión…así como su situación patrimonial, a esa fecha, de acuerdo con las normas internacionales de contabilidad y con los requisitos de carácter contable establecidas en el Contrato de Préstamo.

2) los estados financieros básicos, la información complementaria …..está razonablemente presentada en todos los aspectos materiales relacionados con los estados básicos tomados en conjunto.

3) los procesos de adquisiciones y contratación de obras, bienes y servicios fueron efectuados de conformidad a las normas aplicables y la documentación de soporte de los gastos correspondiente a las Solicitudes de Desembolso se encuentran razonablemente presentados y representan gastos válidos y elegibles del Programa.

4) No han surgido observaciones sobre aspectos relativos a los procedimientos administrativo-contables y al sistema de control interno vigente.

5) el Programa… cumplió razonablemente, en términos generales y en todos sus aspectos sustanciales con las cláusulas contractuales de carácter contable y financiero del Contrato de Préstamo BID N°2776/OC-AR.

## MATRIZ FODA SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y EXTERNO

**MATRIZ FODA SISTEMA DE CONTROL**

|  |  |
| --- | --- |
| Fortalezas | Control interno. Se aplican controles cruzados:  -Del Área Administración y Contable al Área Técnica de certificados y al cálculo de redeterminaciones.  El Área Legal al Área Adquisiciones, emite dictamen sobre todos los actos.  La Unidad Ejecutora Central accede al Sistema de Seguimiento de Proyectos que por ej. permite acceso directo a la cuenta bancaria de la UEP.  Control Externo: La Auditoría Externa se presenta en los plazos acordados con los bancos. |
| Oportunidades | La Unidad Ejecutora Central del MIOPV está completando su Panel de Control. |
| Debilidades | La Unidad de Auditoría Interna que forma parte de la red de la Sindicatura General de la Nación, órgano rector de control interno de la administración, no realizó auditorías financieras, de legalidad y de gestión, investigaciones especiales, etc. |
| Amenazas | Auditoría Externa no detectó amenazas. |

# DESEMPEÑO EN LA EJECUCIÓN DE OBRAS

Se analizaron los desvíos en tiempo de ejecución y del monto de contrato de cada una de las 17 obras en ejecución financiados por cinco programas activos[[32]](#footnote-32).

**UEP. Obras según avance de Ejecución.**

| Programa | Nombre | OBRAS (N°) | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| A LICITAR | EN EJEC. | FINALIZADOS |
| 2776-BID | Programa de Norte Grande Hídrico Ampliación | 3 | 4 | 1 1] |
| 7992-BIRF | Programa Norte Grande en Infraestructura Hídrica I |  | 4 |  |
| 8028-CAF | Programa de Infraestructura de Saneamiento del Norte Grande |  | 5 |  |
| 8032-BIRF | Programa Norte Grande en Infraestructura Hídrica II | 4 | 2 |  |
| 8640-CAF | Programa de Infraestructura de Saneamiento del Norte Grande II | 1 | 2 |  |
| 9640-CAF | Programa de Infraestructura de Saneamiento del Norte Grande III | 2 |  |  |
| Total |  | 10 | 17 | 1 |

Fuente: UEP- Area Técnica y Área Evaluación Institucional y Económica. Marzo 2017.

Notas: 1] En recepción provisoria.

En general, se observan los siguientes desvíos:

* El plazo de ejecución de las obras se extendió en promedio 9,8 meses respecto al plazo original de contrato pero en 8 proyectos la ejecución excedió 12 meses y más. Simultáneamente, el atraso replica en el contrato de inspección determinando mayores costos. En gran medida esta extensión del plazo se asocia con debilidades de los proyectos y estudios básicos incompletos, tecnología inadecuada para la disponibilidad de energía, subestimación de los costos de logística en zonas con difícil acceso, etc.
* Los mayores incrementos por modificaciones (20% del contrato) coinciden con el mayor incremento por redeterminaciones, asociado al aumento del plazo de ejecución en un contexto de inflación sostenida: Planta de Tratamiento y Acueductos: Presidencia Roca; Pampa del Indio y localidades sobre Ruta Provincial N° 40 hasta Pampa del Indio y localidades sobre Ruta Provincial N° 30 hasta Capitán Solari y Construcción de la Planta Depuradora de Líquidos Cloacales de Formosa (obras Iniciadas en 2013 y 2014 respectivamente).
* En 8 proyectos se realizaron dos modificaciones. En 11 de los 17 proyectos al menos se realizó una modificación.
* La inspección representa del 3% al 5% del monto de la obra. Se observa que en el proyecto “Micro y Macro Medición de Agua Potable de la Ciudad de San Miguel de Tucumán” esta proporción se incrementa al 8% y habría que indagar si este es un costo de referencia para otros proyectos similares.

A continuación se presentan los datos desagregados por Programa y obra:

**BID 2776/OC-AR. Desarrollo de las Provincias del Norte Grande: Infraestructura de Agua y Saneamiento.** Fecha finalización del contrato: marzo-19.

|  |  |
| --- | --- |
| Gráfico N° 3. Avance Físico Obra | Gráfico N° 4. Plazo de ejecución del Contrato y ampliación |
|  |  |
| Gráfico N° 5. % Ampliaciones sobre Monto Contrato. | Gráfico N° 6. % Redeterminaciones sobre Monto de Contrato. |
|  |  |

**Obras en ejecución. Monto de Contrato e incrementos por modificación de obras y redeterminaciones. (En ARS)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **OBRA** | **Finaliz.** | **Monto Contrato** | **Modificación**  **Obra** | **Redeterminación** | **TOTAL**  **ARS** |
| Ampliación Acueducto Castelli, a la Localidad de Miraflores. | Ago-17 | 315.429.516 | 0 | 161.406.319 | **476.835.835** |
| Planta Depuradora y Cañería de Impulsión de Santiago del Estero. | Sep-17 | 464.751.268 | 33.637.448 | 309.113.044 | **807.501.760** |
| Ampliación de la cobertura y extensión de redes de agua potable en el área metropolitana de la ciudad de Formosa. | Oct-17 | 429.976.957 | 0 | 242.581.094 | **672.558.050** |
| Micro y Macro Medición de Agua Potable de San M. de Tucumán. | Abril-17 | 102.256.052 | 10.710.840 | 61.902.456 | **174.869.348** |

**BIRF 7992 AR. Infraestructura Hídrica I.** Fecha finalización del contrato: sep-18.

|  |  |
| --- | --- |
| Gráfico N° 7. Avance Físico Obra | Gráfico N° 8. Plazo de ejecución del Contrato y ampliación |
|  |  |
| Gráfico N° 9. % Ampliaciones sobre Monto Contrato. | Gráfico N° 10. % Redeterminaciones sobre Monto Contrato. |
|  |  |

**Obras en ejecución. Monto de Contrato e incrementos por modificación de obras y redeterminaciones. (En ARS)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **OBRA** | **Finaliz.** | **Monto Contrato** | **Modificación**  **Obra** | **Redeterminación** | **TOTAL**  **ARS** |
| Acueductos: El Pintado- Wichi - Nueva Pompeya -Fuerte Esperanza. | ene-15 | 663.986.358 | 23.543.390 | 363.835.887 | **1.051.365.635** |
| Planta de Tratamiento y Acueductos: Presidencia Roca; Pampa del Indio y localidades sobre Ruta Provincial N° 40 hasta Pampa del Indio y localidades sobre Ruta Provincial N° 30 hasta Capitán Solari | may-17 | 248.495.991 | 48.972.979 | 278.136.552 | **575.605.522** |
| Colector Desagües Pluviales - Yerba Buena | dic-16 | 176.096.002 | 17.461.286 | 129.947.753 | **323.505.041** |
| Canal San Luis | Jun-18 | 558.225.518 | 0 | 183.699.449 | **741.924.967** |

**BIRF 8032 AR.** **Infraestructura Hídrica II.** Fecha finalización del contrato: abr-20.

|  |  |
| --- | --- |
| Gráfico N° 11. Avance Físico Obra | Gráfico N° 12. Plazo de ejecución del Contrato y ampliación |
|  |  |
| Gráfico N° 13. % Ampliaciones sobre Monto Contrato. | Gráfico N° 14. % Redeterminaciones sobre Monto Contrato. |
|  |  |

**Obras en ejecución. Monto de Contrato e incrementos por modificación de obras y redeterminaciones. (En ARS)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **OBRA** | **Finaliz.** | **Monto Contrato** | **Modificación obra** | **Redeterminación** | **TOTAL**  **ARS** |
|
| Planta de Tratamiento de Líquidos Cloacales, Área Metropolitana del Gran Resistencia. | Mayo-17 | 486.531.691 | 67.197.400 | 366.767.118 | 920.496.209 |
| Sistema de Colección e Impulsión Cloacal, Área Metropolitana del Gran Resistencia. | Mayo-17 | 521.050.149 | 9.954.760 | 253.913.588 | 784.918.497 |

**CAF 8028.** **Saneamiento Norte Grande.** Fecha finalización del contrato: dic-18.

|  |  |
| --- | --- |
| Gráfico N° 15. Avance Físico Obra | Gráfico N° 16. Plazo de ejecución del Contrato y ampliación |
|  |  |
| Gráfico N° 17. % Ampliaciones sobre Monto Contrato. | Gráfico N° 18. % redeterminaciones sobre Monto Contrato. |
|  |  |

**Obras en ejecución. Monto de Contrato e incrementos por modificación de obras y redeterminaciones. (En ARS)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **OBRA** | **Finaliz.** | **Monto Contrato** | **Modificación obra** | **Redeterminación** | **TOTAL**  **ARS** |
|
| Sistema de Provisión de Agua Potable para las Localidades del Colorado - Los Juríes – Quimilí. | Dic-16 | 247.548.603 | 37.726.880 | 83.327.851 | **368.603.334** |
| Planta Depuradora de Líquidos Cloacales de Formosa. | Jun-17 | 192.767.849 | 38.124.834 | 148.414.394 | **379.307.076** |
| Ampliación y Puesta en Funcionamiento de la Red de Desagües Cloacales de Formosa. | Ago-17 | 245.655.391 | 37.012.308 | 192.895.085 | **475.562.785** |
| Charata – Red de distribución de agua potable | Marz-18 | 178.499.990 | 0 | 53.148.109 | **231.648.099** |
| Planta de Agua Potable y Red de Distribución – Clorinda | Jul-18 | 438.700.559 | 0 | 175.715.237 | **614.415.796** |

**CAF 8640.** **Saneamiento Norte Grande.** Fecha finalización del contrato: ago-18.

|  |  |
| --- | --- |
| Gráfico N° 19. Avance Físico Obra | Gráfico N° 20. Plazo de ejecución del Contrato y ampliación |
|  |  |
| Gráfico N° 21%. Ampliaciones sobre Monto Contrato. | Gráfico N° 22. % Redeterminaciones sobre Monto Contrato. |
|  |  |

**Obras en ejecución. Monto de Contrato e incrementos por modificación de obras y redeterminaciones. (En ARS)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **OBRA** | **Finaliz.** | **Monto Contrato** | **Modificación obra** | **Redeterminación** | **TOTAL**  **ARS** |
|
| Sistema de Desagües Cloacales Valle Viejo y F.M. Esquiú. | May-17 | 515.277.605 | 51.449.254 | 301.225.744 | 867.952.603 |
| Sistema de Provisión de Agua Potable para las Localidades de Posadas y Garupá - 1er. Etapa | Nov-17 | 456.500.003 | 0 | 227.917.885 | 684.417.887 |

# CAPACIDAD INSTITUCIONAL

## MATRIZ FODA UEP

La Matriz FODA consolida las presentadas en el análisis de cada área de la organización de la UEP.

Cuadro N° 19. MATRIZ FODA UEP.

|  |  |
| --- | --- |
| **ORGANIZACIÓN INTERINSTITUCIONAL** | |
| La organización interinstitucional para la ejecución del Programa que está en preparación es la vigente, con la UEP de Programas Hídricos en jurisdicción de la UECPyPFE a cargo de las funciones técnicas y fiduciarias, con el monitoreo fiduciario de la UEC y políticas establecidas por la SSRH, todas entidades dependientes del MIOPV.  El fortalecimiento de la coordinación unificada de las funciones fiduciarias, como estrategia institucional para mitigar el riesgo de disponibilidad de recursos de contrapartida, se lograría en esta etapa de transición designando al mismo coordinador en la Unidad Ejecutora Central y la UCPyPFE. | |
| Fortalezas | Se mantiene la organización actual con la experiencia de un programa ejecutado y seis en ejecución y con requerimientos de fortalecimiento identificados. |
| Oportunidades | La etapa de transición se encuentra en marcha y se ha fortalecido el monitoreo fiduciario a cargo de la UEC que mitiga el riesgo de escasez de recursos de contrapartida desde el inicio del Programa. |
| Debilidades | En todos los casos, es conveniente que permanezca en el ámbito de la UEP-Hídricos personal experimentado que intervenga como contrapartida de la UEC en las interfaces técnico-fiduciarias. En su defecto, el personal que desarrolle las funciones técnicas tendrá una carga adicional de trabajo que no es de su especialidad. |
| Amenazas | En la organización que se está estudiando, las funciones fiduciarias serían centralizadas y ejercidas por la UEC, cuya dotación de personal y equipamiento podría ser inferior al necesario para fortalecer el monitoreo de otras unidades del MIOPYV. Para asegurar la efectividad del cambio institucional deben identificarse las necesidades de fortalecimiento de personal y equipamiento de la UEC para cumplir con la carga de trabajo adicional. |
| **ORGANIZACIÓN Y PROCESOS** | |
| Fortalezas | UEP funciona desde hace unos 11 años con continuidad de sus coordinadores que han adquirido experiencia en la ejecución de programas con financiamiento externo.  Se aplican los procedimientos pautados por los bancos multilaterales en el Reglamento Operativo y en sus políticas. El registro de operaciones se realiza en UEPEX y para la gestión de obras se utiliza el Sistema de Seguimiento de Proyectos (SSP) desarrollado por el área informática. La gestión documental se realiza a través de GDE que es de uso obligatorio para toda la administración pública. |
| Oportunidades | Con las nuevas operaciones pueden ajustarse las debilidades detectadas. |
| Debilidades | La organización aún no se ha adecuado para la ejecución de actividades de preinversión para resolver el déficit de proyectos y otros, y tampoco para desarrollar actividades de fortalecimiento de los beneficiarios para asegurar la sostenibilidad de las instalaciones financiadas. |
| Amenazas | Existe riesgo de pérdida de personal experimentado e incapacidad para incorporar personal calificado debido a honorarios inferiores al mercado.  El soporte para los sistemas de información es obsoleto e insuficiente. |
| **SISTEMA PROGRAMACIÓN - AREA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y ECONÓMICA** | |
| Fortalezas | El área posee expertise en la programación y monitoreo de programas y actividades y de todas las interfaces con organismos internacionales y nacionales intervinientes.  En la línea de trabajo evaluación económica posee el personal con el perfil y experiencia adecuada. |
| Oportunidades | Las necesidades identificadas en los PGR ya elaborados aportan la base para el Plan de Fortalecimiento Institucional de la UEP que contendrá las acciones financiables. |
| Debilidades | No existe organización ni personal especializado en gestión de servicios para ejecutar acciones de fortalecimiento. |
| Amenazas | La falta de organización de la subárea y del Plan de Fortalecimiento puede provocar atrasos y el consecuente desfasaje en la capacidad institucional de los prestadores de los servicios para operar las instalaciones financiadas. |
| **SISTEMA DISEÑO Y FISCALIZACIÓN OBRAS Y BIENES - AREA TÉCNICA y AREA SOCIAL AMBIENTAL** | |
| Fortalezas | Los coordinadores tienen extendida experiencia en los aspectos técnicos y ambientales respectivamente y en la gestión de programas con financiamiento externo.  El personal está motivado para cumplir las tareas asignadas. |
| Oportunidades | El incremento de tareas crea una oportunidad para programar la cantidad y calificación de personal a incorporar en cada área, con base en la cantidad de proyectos. |
| Debilidades | En el área técnica es insuficiente el personal con mayor experiencia y ello exige a la coordinadora tiempo adicional para la capacitación y mayores controles.  En el área Social Ambiental faltan especialistas en Higiene de Trabajo y Social pero están próximas a incorporarse con financiamiento de otros programas.  Sólo considerando los proyectos en ejecución (obra e inspección), exceptuando las otras tareas que desarrollan (procesos licitatorios entre otras), cada profesional del Área Técnica ejecuta tareas equivalente al seguimiento de 3,7 proyectos. El óptimo informado es de 2 proyectos por profesional. |
| Amenazas | Existe demanda de profesionales en ingeniería sanitaria en particular y en distintas especialidades con conocimiento en gestión de programas con financiamiento externo que ofrecen mejores condiciones de trabajo que pueden atraer a coordinadores y al personal más experimentado.  Se agregan cargas de trabajo (Se encarga al Área Técnica la esponsabilildad primaria del Plan de Preinversión o se dispone que el Área Social y Ambiental de la UEP pase a ser transversal para todas las unidades de la UEC) sin adecuar la capacidad institucional y ello puede afectar el desempeño de estas áreas en la UEP. |
| **SISTEMA ADMINISTRACIÓN DE OBRAS, BIENES y SERVICIOS.**  **AREA ADQUISICIONES y AREA LEGAL** | |
| Fortalezas | El área Adquisiciones aplica los procedimientos con conocimiento preciso de las normas nacionales y del BID.  Cada área tiene conocimiento y experiencia de las normas, contenido y alcances de su intervención en el proceso licitatorio.  El Área Legal emite dictamen de los actos introduciendo el control cruzado. |
| Oportunidades | En el marco de una mayor integración de la Unidad Ejecutora Central y la UCPyPFE, se introduciría un control adicional. |
| Debilidades | La mudanza de la UEP es reciente y es necesario asignar un espacio reservado para el resguardo de las ofertas y documentación. Existe espacio de archivo pero no ofrece la accesibilidad necesaria en la etapa de evaluación. |
| Amenazas | Existe alto riesgo de éxodo de personal clave del área Adquisiciones el cual se está mitigando con el entrenamiento de un profesional de reemplazo y con mayor apoyo del Área Legal. |
| **SISTEMA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. - AREA ADMINISTRATIVA, CONTABILIDAD y FINANCIERA** | |
| Fortalezas | Es el área más consolidada por conocimiento y experiencia por la estabilidad de su personal. |
| Oportunidades | La reorganización en estudio apunta a centralizar las funciones fiduciarias y podría introducir nuevos controles a la ejecución apuntando a mejorar el desempeño de la UEP. Es posible que existan cambios de ubicación en la estructura de la UCPYPFE pero el personal permanecería así como las interfaces con la UEP que son conocidas por todos y se cumplen sin inconvenientes. |
| Debilidades | La mayor debilidad es la amenaza de riesgo de pérdida de personal entrenado por otras opciones que ofrecen mejores oportunidades de remuneración y beneficios. |
| Amenazas |
| **SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y EXTERNO** | |
| Fortalezas | Control interno. Se aplican controles cruzados:  -Del Área Administración y Contable al Área Técnica de certificados y al cálculo de redeterminaciones.  - Del Área Legal al Área Adquisiciones, cuando emite dictamen sobre todos los actos.  La Unidad Ejecutora Central accede al Sistema de Seguimiento de Proyectos que por ej. permite acceso directo a la cuenta bancaria de la UEP.  Control Externo: La Auditoría Externa se presenta en los plazos acordados con los bancos. |
| Oportunidades | La Unidad Ejecutora Central del MIOPV está completando su Panel de Control. |
| Debilidades | No se realizaron auditorías de la Unidad de Auditoría Interna que forma parte de la red de la Sindicatura General de la Nación, órgano rector de control interno de la administración, que realiza auditorías financieras, de legalidad y de gestión, investigaciones especiales, etc. |
| Amenazas | Auditoría Externa no detecta amenazas. |

## MATRIZ DE RESULTADOS EVALUACIÓN SECI

Conforme a los criterios y según la valoración de la metodología SECI, cada uno de los sistemas evaluados alcanzó un puntaje que determina un nivel de Desarrollo Satisfactorio y Riesgo Bajo excepto el Sistema de Administración de Personal que reporta un Nivel de Desarrollo mediano y Riesgo Medio.

Resultados por Sistema

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SISTEMA** | **DESARROLLO** | **NIVEL DE RIESGO** |
| Sistema de Programación de Actividades | Satisfactorio | Riesgo Bajo |
| Sistema de Organización Administrativa | Satisfactorio | Riesgo Bajo |
| Sistema de Administración de Personal | *Mediano* | *Riesgo Medio* |
| Sistema de administración de Bienes y Servicios | Satisfactorio | Riesgo Bajo |
| Sistema Administración Financiera | Satisfactorio | Riesgo Bajo |
| Diseño, contratación y fiscalización de obras | Satisfactorio | Riesgo Bajo |
|  | **SATISFACTORIO** | **RIESGO BAJO** |
| Sistema de Control Interno | Satisfactorio | Riesgo Bajo |
| Sistema de Control Externo | Satisfactorio | Riesgo Bajo |

Resultados consolidados

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CONSOLIDACIÓN RESULTADOS** | CALIFICACIÓN | NIVEL DE RIESGO |
| CAPACIDAD DE PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN | Desarrollo Satisfactorio | RIESGO BAJO |
| CAPACIDAD DE EJECUCIÓN | Desarrollo Satisfactorio | RIESGO BAJO |
| CAPACIDAD DE CONTROL | Desarrollo Satisfactorio | RIESGO BAJO |

|  |
| --- |
| Los resultados consolidados por etapa de la **metodología SECI** definen una Capacidad Institucional SATISFACTORIA para la ejecución del Programa y con **RIESGO BAJO** (Puntaje: 83,35)[[33]](#footnote-33). |

Se aplicó la metodología BID para la “Evaluación de la Capacidad Institucional de Adquisiciones”, que indaga el desempeño de esa función con mayor detalle que SECI para encuadrar el nivel de riesgo (La planilla se agrega en ANEXOS).

|  |
| --- |
| De la evaluación ponderada de la Estructura Organizacional y funcional, Equipo de Trabajo, Planificación de las adquisiciones, Ejecución de Adquisiciones, Ejecución de contratos, Mantenimiento de los registros y Sistemas de Apoyo y Control, resulta que la Capacidad institucional de UEP-Área Adquisiciones denota un nivel de **RIESGO BAJO** para la ejecución del programa [[34]](#footnote-34). |

# PLAN DE FORTALECIMIENTO

## FINANCIAMIENTO DISPONIBLE PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS.

El Área de Evaluación Institucional y Económica preparó para este informe el Cuadro N° 20 que muestra el monto ejecutado y saldo a la fecha, con cortes a marzo y a diciembre del 2017 y al final de cada préstamo. Las proyecciones por programa se realizaron sobre la base de los gastos históricos.

Cuadro N° 20. Montos para la Gestión del Programa según Préstamo. 2017 y proyecciones. Valores expresados en U$D.



Fuente UEP – Área Evaluación Institucional Económica

UEP ejecutó hasta la fecha sólo el 17% del total disponible y queda un saldo de U$S19,1 millones en total para asignar a esta finalidad. Si continuaran los gastos históricos aún quedaría un saldo de 13,2 millones al finalizar los contratos.

La mayor ejecución del componente se verifica en BID 2776/OC-AR con el 34% de ejecución en 4 años de avance del contrato.

|  |
| --- |
| El saldo demuestra que existe disponibilidad para financiar el fortalecimiento de la gestión de la UEP, y por otro, indica que deben evitarse sobredimensionamientos de este componente en nuevas operaciones. |

## FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

### 10.2.1. Visión de la organización

La organización que se propone refleja las fases de desarrollo de cada proyecto:

Gráfico N° 23. Fases del proyecto y organización de la UEP



De acuerdo con esa visión se propone la creación del Área de Preinversión y el fortalecimiento del Área Técnica y de Evaluación Institucional y Económica, con los lineamientos que se presentan en los siguientes apartados.

En el organigrama que se presenta a continuación se efectúan algunas correcciones para mostrar las relaciones y dependencias reales.

El Área Informática y la Administrativa, Contable y Financiera así como la Legal reportan total o parcialmente a la UCPyPFE y desde esa posición ejercen controles cruzados que no quedan explícitos en el organigrama que ubica estas áreas bajo dependencia de la UEP. La tendencia que se analiza en el MIOPV es que las funciones técnicas (en blanco) se mantengan en la UEP y el resto se centralicen para fortalecer controles.

El organigrama incorpora el Área Preinversión de acuerdo con la propuesta realizada. Se diferencia el Área Social Ambiental para reflejar la reciente ampliación de sus funciones para prestar servicios a los programas de la Unidad Central del MIOPV.

Comunicación Institucional es un área de apoyo de la UEP ya que asiste a todas las áreas sustantivas de la UEP en las presentaciones externas y en el sitio web. Es responsable del diseño y realización de soportes gráficos de comunicación institucional conforme a las normas que establece el MIOPyV.

Gráfico N° 24. ORGANIGRAMA UEP AJUSTADO y TENDENCIAS.



El Área Socioambiental permanece en la UEP y a partir de enero 2017 presta servicios simultáneamente a la UEC.

El Área Adquisiciones actualmente es exclusiva de la UEP pero pasaría a formar parte de la UEC si se concretan los cambios que actualmente están en estudio.

En el Área administrativa Contable y Financiera funcionan las áreas Contable y Desembolsos que son exclusivas de la UEP mientras que las Áreas Presupuesto y Tesorería dependen de la UCPyPFE. Pasaría a la UEC si se concretan los cambios en estudio en el MIOPV.

El Área Informática depende de la UCPyPFE y presta servicios a todas sus unidades.

### 10.2.2. Fortalecimiento del Área Técnica.

Se estimaron cargas de trabajo para identificar las necesidades de personal en la UEP para las áreas Técnica y Social Ambiental.

Para el cálculo se adoptó como parámetro la cantidad de proyectos a cargo de cada profesional y se incluyeron los proyectos financiados por los programas existentes. El plazo se extiende de marzo del 2017 a julio del 2018 cuando finaliza la última obra que está actualmente en ejecución. Se distinguen:

*Proyectos en ejecución*. Incluye la carga de trabajo por el seguimiento de la obra + Consultoría de Inspección. Actualmente se encuentran en ejecución 17 obras con sus respectivas consultorías de inspección. El número de proyectos disminuye progresivamente de acuerdo con la fecha de finalización de cada obra

Cuadro N° 24. Obras en ejecución, beneficiarios y fecha de finalización.)

Nuevas Obras: Se incorporan como obras luego de 4 meses del proceso de adquisición.

*Proyectos en Proceso de licitación*: Las 10 obras a licitar que se financiarán con los programas vigentes se distribuyeron según las prioridades de ejecución definidas por la UEP y el número varía cuando el proyecto entra en etapa de ejecución y por incorporación de nuevos procesos de adquisición. El proceso de adquisición se estimó en un plazo de 4 meses de acuerdo con lo informado por el Área Adquisiciones y los antecedentes registrados en SEPA (BID y BIRF).

*Verificación de elegibilidad técnica de proyectos y otras:* En esta tarea también se incluyen todas las interacciones con provincias y empresas en las distintas etapas. Se estimó para esta tarea el 5% del número total de proyectos.

*Personal actual*: 5 ingenieros civiles.

Actualmente cada ingeniero tiene a su cargo el equivalente a 3,4 obras, por encima de la carga recomendada de dos proyectos/prof. Se calculó la dotación necesaria por la relación Total de proyectos y un módulo de 2 proyectos/ingeniero. Con las cargas identificadas se estima una dotación inicial de 8 ingenieros que decrece con la finalización progresiva de las obras en ejecución. Para la recomendación final se ponderan también otros requisitos relativos a la calificación del personal.

Cuadro N° 21. Área Técnica (Ejecución de Obras), Cargas de Trabajo y dotación necesaria.



Elaboración propia con información UEP. Base cálculo dotación: Equivalente 2,5 proyectos por profesional.

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO AREA TÉCNICA

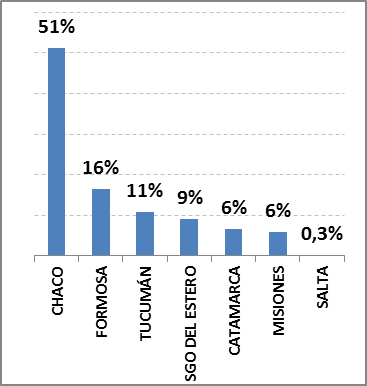
|  |
| --- |
| **ÁREA TÉCNICA**  **Situación actual:** Dotación de personal 5 ingenieros, planta insuficiente para la cantidad de obras en ejecución y programadas y solo un ingeniero con especialidad sanitaria. Los profesionales carecen de experiencia y ello añade una carga adicional de trabajo a la coordinadora para capacitación y mayor control.  **Fortalecimiento organización**: a) dotación permanente de 7 profesionales, b) mayor proporción de ingenieros con especialidad sanitaria y c) profesional con mayor experiencia, que además de sus tareas sustantivas, cumpla tareas de capacitación a los profesionales Jr.  **Perfil del personal a incorporar:**  -1 Ingeniero Sr: Especialildad Ingeniería Sanitaria, 3 años y más de experiencia en gestión de proyectos de inversión y supervisión de obras, preferentemente con conocimiento de operatoria con financiamiento externo.  Para atraer el personal calificado deberá evaluarse una modalidad de contratación que ofrezca honorarios competitivos.  -1 Ingeniero jr: especialidad sanitaria, mínimo 1 año de experiencia.  **Costo anual.** Calculado a valores de mercado.  Ingeniero Sr: ARS540.000 año, (ARS45.000/mes).  Ingeniero Jr: ARS360.000 año, (ARS30.000/mes).  Para atraer el personal calificado deberá evaluarse una modalidad de contratación que ofrezca honorarios más competitivos. Se adoptaron honorarios de mercado (Sr ARS45.000 y Jr ARS30.000).  **ÁREA SOCIAL y AMBIENTAL**  La dotación es suficiente para los proyectos que gestiona la UEP con la próxima incorporación de un especialista social y un especialista en higiene y seguridad del trabajo que financiarán otros programas. La reciente designación del coordinador para desempeñarse simultáneamente como coordinador del Área Social Ambiental de la Unidad Ejecutora Central debe reflejarse con la formación del correspondiente equipo en la UEC para que esta nueva organización no actúe en perjuicio de los proyectos hídricos. |

### 10.2.3. Creación del Área de Preinversión

La ejecución de las obras para ampliar la cobertura de agua y saneamiento está condicionada no sólo por la disponibilidad de recursos, sino también, por la disponibilidad de proyectos ejecutivos que cumplan las condiciones de elegibilidad. La falta de proyectos ejecutivos determinó que las obras se priorizaran por la existencia de proyectos provinciales con el mayor grado de avance y elegibilidad, sin que ello necesariamente coincidiera con las mayores necesidades. Esta modalidad tuvo dos tipos de impactos :

a) Medido por el monto de contrato de las obras en ejecución, el 51% del financiamiento de todos los programas se concentró en la provincia de Chaco que tenía proyectos avanzados en cartera:

Gráfico N° 25. Distribución de inversiones por provincia.

  
Fuente: UEP Area Técnica

Nota: Suma de montos de contratos de las obras en cada provincia. Se incluyeron las obras en ejecución financiadas por todos los programas y las ejecutadas que se financiaron con BID 1843/OC-AR.

b) En más de la mitad de las obras se produjeron atrasos y modificaciones que tienen su origen en proyectos o estudios básicos incompletos, selección de tecnología inadecuada para la disponibilidad de energía local, subvaluación de los costos de logística en zonas con difícil acceso, u otras debilidades.

Conforme a las directrices de la SSRH para mitigar el riesgo de falta o inadecuación de proyectos y para priorizar obras de acuerdo con los objetivos de la política nacional, se elaboró un primer programa de preinversión. En mayo del 2016 se convocaron consultoras a presentar manifestación de interés para desarrollar 8 planes directores, 6 revisiones o elaboración de proyectos y 3 estudios (Total 17) y se presentaron unas 50 firmas consultoras por cada llamado que luego debieron evaluarse para definir la lista corta. La carga principal recayó en el Área Técnica que debíó preparar los componentes técnicos de la convocatoria, evaluar las consultoras, preparar la documentación con las especificaciones, intervenir en la evaluación de ofertas técnicas, etc con personal con escasa experiencia y escaso.

Como resultado, desde la convocatoria a presentar Manifestación de Interés por los 17 proyectos hasta la negociación de solo tres contratos que todavía están en curso, se emplearon 10 meses. Ese plazo no condice con el tiempo que insume a la UEP ejecutar el proceso para contratar la ejecución de obras, que aproximadamente es de 150 días ni con el proceso para la contratación de la Inspección de obras que se ejecuta en 100 días. Ello alerta acerca de que la carga de trabajo que se agregó excede a la capacidad de la dotación de personal existente y tampoco responde al perfil del Área Técnica, cuyas funciones sustantivas y experiencia se centran en los procesos para la ejecución de inversiones hasta la entrada en operación.

En 2017 se definió una segunda etapa de preinversión para elaborar otros 20 proyectos en seis provincias de la región, y con ello, el Área Técnica, además de la carga por la ejecución de obras debería avanzar con la contratación en curso de consultoría para elaborar los 17 proyectos y estudios y simultáneamente, debería preparar la documentación e iniciar el proceso de licitación de los otros 20 proyectos de preinversión.

Antecedentes para el cálculo de cargas de trabajo:

Etapa I Preinversión: 17 proyectos en proceso de adquisición con distinto grado de avance en marzo del 2017. La convocatoria a presentar Manifestación de Interés se realizó por separado para cada proyecto/estudio a mediados de mayo de 2016.

Avance ejecución Etapa I Preinversión.



Fuente: UEP 9/3/2017

Etapa II Preinversión: 20 proyectos/estudios programados, sin inicio del proceso de adjudicación a la fecha.

Se adoptaron los siguientes supuestos para el cálculo de las cargas de trabajo:

1. El programa de preinversión Etapa II se ejecuta en 2017 para preparar los proyectos elegibles al finalizar las actuales obras en ejecución.
2. El proceso de adquisiciones se ejecuta en un plazo de 4 meses bajo el supuesto de que existe el personal experimentado necesario que permitirá reducir el plazo de 10 meses a los 100 días que insume la contratación de otras consultorías.
3. El período total es el adoptado en el apartado anterior, cuyo límite coincide con la finalización de las obras que actualmente están en ejecución, de tal manera que en ese hito se dispondrá de proyectos ejecutivos que permiten continuar con las inversiones.
4. El plazo de ejecución consultoría se estima en 8 meses de acuerdo con los antecedentes[[35]](#footnote-35).
5. La carga de tarea en seguimiento y otras tareas se calcula equivalente al 20% de los proyectos en ejecución.
6. La dotación se calcula con una carga de 5 proyectos/mes por especialista considerando que la aprobación de informes insumiría 3 días hábiles y queda margen de días para las tareas de seguimiento y otras.

Cuadro N° 22. Área Preinversión. Cargas de Trabajo y dotación de personal.



Se observa que las cargas de trabajo para gestionar las adquisiciones y monitorear la ejecución de los 37 proyectos y estudios exigirían una dotación de personal permanente que en el período pico incrementaría un 23% la planta actual de la UEP y en esta dotación debe considerarse además la diversidad de especialidades necesarias para elaborar proyectos y estudios.

Esa planta permanente y diversidad de especialidades es poco factible porque tal como se ha señalado, existe escasez de ingenieros y la UEP compite con otras ofertas de trabajo procedentes de la actividad pública y privada que son más ventajosas. Tampoco es conveniente que la organización de la UEP se diseñe para periodos pico como el actual, en el que precisamente existe mayor carga de trabajo por la decisión de acelerar la disponibilidad de proyectos para ejecutar obras que se priorizaron a nivel de la política nacional.

**Riesgos de Gestión y Propuestas**

|  |  |
| --- | --- |
| **RIESGO** | **PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN** |
| Área Técnica con perfil y experiencia centrada en la ejecución de obras y escaso personal para cumplir tareas propias, a la que se agrega la responsabilidad primaria para ejecutar los proyectos de preinversión. | Creación de Área de Preinversión, como área trabajo especializada en la elaboración de proyectos y estudios. |
| Personal inexperto debido a la baja capacidad de contratación de la UEP. | Grupo reducido de *personal calificado* con alta capacidad para controlar la elaboración de proyectos y estudios contratados a consultoras. |
| Sobredimensionamiento de personal para controlar a consultoras contratadas para desarrollar 37 proyectos y estudios. | *Consultoría de supervisión* para garantizar que cada consultora encargada de elaborar el Diseño Técnico de Preinversión y estudios los ejecute de acuerdo con los términos de referencia y el Contrato, conforme a las normativas técnicas y a las condiciones de elegibilidad. La firma supervisora realizará el seguimiento del cronograma de estudios, programado vs. el ejecutado en sus diferentes componentes, aprobará los informes presentados por las consultoras.  Informes mensuales de la Supervisora a la UEP-Área Preinversión con la correspondiente documentación y fundamentos. Se recomienda agrupar las consultorías de diseños y estudios de manera que el número de Consultoras Supervisoras sea reducido. |

El Área de Preinversión, por consiguiente, tendrá alta capacidad para gestionar los procesos de adquisición en los temas de su especialidad y para realizar un efectivo seguimiento de cada proceso en todas las etapas, en particular, para evaluar y aprobar los informes que le presente la firma supervisora.

PROPUESTA DE CREACIÓN AREA DE PREINVERSIÓN

|  |
| --- |
| Creación del Área Preinversión, con la misión de asegurar la disponibilidad de proyectos ejecutivos y estudios básicos que cumplan las condiciones de elegibilidad y ejecución óptima en los tiempos programados.  Sus funciones principales son:  a) Preparar los términos de referencia y redactar los proyectos de pliegos de bases y condiciones y participar en el proceso licitatorio y adjudicación en el área de su competencia,  b) fiscalizar los informes y avances reconocidos por las consultoras de supervisión, y  c) emitir los informes para el pago del servicio prestado por la totalidad de las consultoras contratadas. En principio, podrían convocarse consultorías para supervisar grupos i) de consultorías de proyectos y ii) de estudios.  El área tendrá una planta permanente reducida y especializada en elaboración de proyectos y estudios con experiencia en procesos de adquisiciones.  Dotación permanente: 1 ingeniero Sr de especialidad sanitaria, 2 ing. Civil Jr, 1 Lic. en Economía.  -1 Ingeniero Sr: Especialidad Ing. Sanitaria, 5 años y más de experiencia en diseño de proyectos.  -2 Ingeniero Civil Sr: Mínimo 1 año de experiencia.  - 1 Lic. Sr en economía con 3 y más años de experiencia en evaluación de proyectos.  **Costo:**  Ingeniero Sr: ARS 540.000 año.  Lic. economía Sr: ARS 540.000 año.  Ingeniero Jr: ARS 360.000 año. Total 2: ARS 720.000.  Para atraer el personal calificado deberá evaluarse una modalidad de contratación que ofrezca honorarios más competitivos. Se adoptaron honorarios de mercado (Sr ARS 45.000 y Jr ARS 30.000). |

### 10.2.4. Fortalecimiento del Área Evaluación Institucional y Económica

El área posee la competencia para desarrollar acciones de fortalecimiento pero carece del personal y especialidad para desarrollar la función que corresponde a la fase de instalación de las capacidades del ciclo del proyecto.

Se avanzó con la elaboración de los Planes de Gestión y Resultados (PGR) de los prestadores provinciales de Chaco, Formosa, Jujuy y Salta y está en proceso la contratación para desarrollarlo en el resto de los entes operadores de agua y saneamiento del norte argentino. Las acciones identificadas en el PGR serán la base para formular el Plan de Fortalecimiento.

PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL AREA DE EVALUACIÓ INSTITUCIONAL

|  |
| --- |
| El Área de Evaluación Institucional tiene la responsabilidad de ejecutar el Plan de Fortalecimiento integrado por las actividades identificadas en los PGR y priorizadas por UEP.  **Áreas de trabajo y funciones**  a) Formulación del Plan de Fortalecimiento de los entes operadores de agua y sanemiento.  El Plan de Fortalecimiento deberá configurarse con las acciones identificadas en los PGR, siendo esto último una condición para su financiamiento.  Los PGR ya disponibles de los entes operadores de agua y saneamiento de las cuatro provincias, identifican acciones orientadas a la mejora operativa y a la sostenibilidad operativa y financiera[[36]](#footnote-36) de los mismos. Deberá confirmarse con los PGR pendientes pero las siguientes son necesidades recurrentes y señalarían acciones priorizables para el Plan de Fortalecimiento, entre otras:   * Micromedición * Macromedición y SCADA * Sectorización y rehabilitación redes * Estudios y Equipamientos Eficiencia Energética. * Catastro de usuarios * Estudios tarifarios * Mejora de la recaudación * Gestión de reclamos. * Atención de usuarios dispersos.   b) Estudios y adquisición de equipamiento para el mejoramiento de los sistemas de gestión de los prestadores: Gestión Operativa, Gestión Comercial, Gestión financiera, Planificación.  Comprende la ejecución de estudios y adquisiciones del Plan de Fortalecimiento localizadas, a cuyos efectos el Área deberá preparar términos de referencia y ejecutar el proceso de adquisiciones (especificaciones técnicas de Pliegos, evaluación de consultoras y ofertas, etc) en las materias de su competencia.  c) Elaboración de Planes de Gestión y Resultados.  Para la elaboración de los PGR se contratará a un consultor o una firma consultora.  d) Monitoreo del cumplimiento de metas del PGR acordadas por convenio.  **Dotación permanente**: 1 ingeniero Sr, Economista Sr o profesional Sr con experiencia en gestión de servicios de agua y saneamiento.  -1 Ingeniero Sr: 3 años y más de experiencia en gestión de servicios, con conocimiento de gestión operativa y gestión comercial.  - 1 Lic. en Economía o profesional con experiencia en análisis de costos y tarifas.  **Costo. Honorarios según precios de mercado.**  Ingeniero Sr: ARS 540.000 año.  Lic. economía Sr o equivalente: ARS 540.000 año.  Para atraer el personal calificado deberá evaluarse una modalidad de contratación que ofrezca honorarios más competitivos. Se adoptaron honorarios de mercado (Sr ARS 45.000 y Jr ARS 30.000). |

## FORTALECIMIENTO DEL PERSONAL.

### 10.3.1. Incorporación de profesionales, perfil y costo.

| AREA | PERFIL | Cantidad | Costo |
| --- | --- | --- | --- |
| PREINVERSIÓN | Ingeniero Especialidad Ing. Sanitaria, 5 años y más de experiencia en diseño de proyectos, preferentemente en proyectos financiados con crédito externo. | 1 | ARS 2.700.000 |
| Lic. Sr en economía con 3 y más años de experiencia en evaluación de proyectos. | 1 | ARS 2.700.000 |
| Ingeniero Jr preferentemente sanitario, mínimo 1 año de experiencia. | 2 | ARS 3.600.000 |
| TÉCNICA | Especialildad Ingeniería Sanitaria, 3 años y más de experiencia en gestión de proyectos de inversión y supervisión de obras, preferentemente con conocimiento de operatoria con financiamiento externo. | 1 | ARS 2.700.000 |
| Ingeniero jr: especialidad sanitaria, mínimo 1 año de experiencia. | 1 | ARS 1.800.000 |
| EVALUACIÓN INSTITUCIONAL | Ingeniero Sr, 3 años y más de experiencia en gestión de servicios, con conocimiento de gestión operativa y gestión comercial de servicios. | 1 | ARS 2.700.000 |
|  | Lic. en Economía o profesional Sr, con experiencia en análisis de costos y tarifas. | 1 | ARS 2.700.000 |
| **TOTAL 5 años** | | | **ARS 18.900.000** |

### 10.3.2. Capacitación

Se promueve la capacitación de profesionales en áreas de conocimiento afines a las funciones de la UEP y que contribuyen a mejorar su desempeño. El beneficio constituye un incentivo para el personal y mitiga el riesgo de éxodo del personal calificado.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Universidad** | **Duración** | **osto (dos años)** |
| Maestría en Evaluación de Proyectos. | ITBA-UCEMA | 2 años | ARS 194.400 |
| Maestría y Especialización en Finanzas. | San Andrés | 2 años | ARS 194.400 |
| Subtotal |  |  | ARS 388.800 |

**Capacitación BID**

1. Gestión Financiera de nuevas operaciones: Contenidos mínimos necesarios para la presentación ante el organismo financiador.

2. Cierre de préstamos: procedimientos administrativo-contables y financieros a tener en cuenta al momento de cierre de un préstamo. Normativa específica.

3. Normativas y procedimientos de justificaciones y desembolsos.

## MEJORA DEL SISTEMA DE SOPORTE INFORMATICO PARA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN.

El área informática definió las especificaciones técnicas del equipamiento necesario para mitigar el riesgo de seguridad de información, incluyendo otras necesidades de hardware y softtware. Por otro lado, la incorporación de personal exige la correlativa necesidad de computadoras de escritorio y de los insumos para su instalación.

Monto total: ARS 1.776.000.

Cuadro N° 23. Especificaciones Técnicas equipamiento informático .

**1) Equipo UTM (UnifiedThreatManagement) con 1 año de Bundle de servicios adicionales**

Cantidad: 1

|  |  |
| --- | --- |
| **Especificaciones** | |
| GE RJ45 WAN Interfaces mínimo | 2 |
| GE RJ45 LAN Interfaces mínimo | 16 |
| GE SFP DMZ Interfaces | 2 |
| USB (Client / Server) | 1/1 |
| Console (RJ45) | 1 |
| Almacenamiento local mínimo | 64 GB |
| Firewall Throughput (1518 / 512 / 64 byte UDP packets) | 3 / 3 / 3 Gbps |
| Firewall Latency (64 byte UDP packets) | 2 μs |
| Firewall Throughput (Packets Per Second) | 4.5 Mpps |
| Concurrent Sessions (TCP) mínimo | 3.2 Million |
| New Sessions/Second (TCP) mínimo | 77,000 |
| Firewall Policies mínimo | 10,000 |
| IPsec VPN Throughput (512 byte packets) | 1.3 Gbps |
| Gateway-to-Gateway Ipsec VPN Tunnels mínimo | 2,000 |
| Client-to-Gateway Ipsec VPN Tunnels mínimo | 5,000 |
| SSL-VPN Throughput | 400 Mbps |
| Concurrent SSL-VPN Users (Recommended Maximum) | 300 |
| IPS Throughput (HTTP / Enterprise Mix) | 1.7 Gbps / 350 Mbps |
| SSL Inspection Throughput | 340 Mbps |
| Application Control Throughput | 600 Mbps |
| NGFW Throughput | 330 Mbps |
| Túnel Protection Throughput | 310 Mbps |
| CAPWAP Throughput | 1.8Gbps |
| Virtual Domains(Default /Maximum) | 10 / 10 |
| Número máximo de FortiAPs (Total / \_únelMode) | 128 / 64 |
| Maximum Number of FortiTokens | 1,000 |
| Maximum Number of Registered FortiClients | 600 |
| High Availability Configurations | Active / Active, Active / Passive, Clustering |
| Curso de capacitación para 1 persona en: | Se requiere la inscripción a un curso oficial de formación práctica el cual explore la instalación, configuración y administración del Fortigate 200D.  El curso oficial se basa en la última versión de Fortigate. La realización de este curso cumple el requisito para hacer el examen oficial NSE 4 (Fortigate I y Fortigate II). Al finalizar el curso, el alumno deberá conseguir la certificación oficial NSE4. Se deberá incluir los costos del curso y el derecho a examen. |

**2) LAN Switch 48 ports Gbit, PoE, administrable**

|  |  |
| --- | --- |
| **Cantidad: 1** |  |
| **Especificaciones** | |
| Puertos | 48 conectores RJ-45 para puertos 10BASE-T/100BASE-TX/1000BASE-T con 2 puertos combo Gigabit y 2 10 Gigabit de staking compartidos entre puertos mini-GBIC; puerto de consola; interfaz dependiente del medio (MDI) e interfaz cruzada dependiente del medio (MDI-X) automáticas; autonegociación/configuración manual; puerto RPS para conexión a unidad de alimentación redundante |
| Tipo de cableado | Par trenzado no apantallado (UTP) Categoría 5 o superior para 10BASE-T/100BASE-TX, UTP Categoría 5e o superior para 1000BASE-T |
| PoE | ● PoE IEEE 802.3af suministrada a cualquiera de los 48 puertos 10/100/1000 |
| ● Potencia mínima de 7 W para un puerto Fast Ethernet utilizando 48 bocas o 15W utilizando 24 bocas o 30w utilizando 12 bocas. |
| **Rendimiento** | |
| Capacidad de conmutación (backplane) mínima | 92 Gbps sin bloqueos |
| Capacidad de transferencia mínima | 68 mpps (paquetes de 64 bytes) |
| **Capa 2** | |
| Tamaño de tabla MAC | 8000 |
| Número de VLAN | 256 VLAN activas |
| VLAN | VLAN basadas en puertos y en etiquetas 802.1Q; VLAN basada en protocolo, VLAN de gestión, VLAN TV multidifusión, Private VLAN Edge (PVE); protocolo genérico de registro de VLAN (GVRP) |
| Bloqueo de cabecera de línea (HOL) | Prevención de bloqueo de cabecera de línea |
| **IPv6** | |
| Opciones Ipv6 | Ipv6 over Ethernet, doble pila, red Ipv6 over Ipv4 con túnel de protocolo de direccionamiento automático de túnel dentro de un emplazamiento (ISATAP), descubrimiento de adyacente Ipv6, configuración de direcciones sin estado Ipv6, descubrimiento de unidad de transmisión máxima (MTU), WEB, SSL, Telnet, Ping, Traceroute, protocolo de tiempo de red simple(SNTP), protocolo de transferencia de archivos trivial (TFTP), protocolo de gestión de red simple (SNMP), RADIUS, listas de control de acceso (ACL), QoS, VLAN basada en protocolo |
| **Gestion** | |
| Interfaz de usuario para Internet | Interfaz de usuario para Internet incorporada para una fácil configuración con el navegador (HTTP/HTTPS) |
| SNMP | SNMP versiones 1, 2c y 3 con soporte de traps |
| MIB SNMP | RFC1213 MIB-2, RFC2863 MIB de interfaz, RFC2665 MIB Etherlike, RFC1493 MIB de puente, RFC2674 MIB de Puente ampliado (Puente P, Puente Q), RFC2819 MIB RMON (grupos 1, 2, 3, 9 solamente), RFC2737 MIB de entidad, RFC2618 MIB de cliente RADIUS y RFC 1215 traps |
| Supervisión remota (RMON) | El agente de software RMON integrado admite 4 grupos de RMON (historial, estadísticas, alarmas y eventos) para mejorar la gestión, supervisión y análisis del tráfico |
| Actualización del firmware | ● Actualización con navegador de Internet (HTTP/HTTPS) y TFTP |
| ● Imágenes duales para la actualización flexible del firmware |
| Replicación de puertos | El tráfico de un puerto puede duplicarse en otro puerto para análisis con un analizador de red o una sonda RMON |
| **Seguridad** | |
| IEEE 802.1X | 802.1X – Autenticación RADIUS, cifrado MD5; VLAN de invitados, modo host único/múltiple |
| ACL | ● Límite de extracción y velocidad de transmisión basado en MAC y dirección IP de origen y destino, protocolo, puerto, precedencia punto de código de servicios diferenciados (DSCP)/IP, puertos de origen y destino de TCP/ Protocolo de datagrama de usuario (UDP), prioridad 802.1p, tipo Ethernet, paquetes del protocolo de mensajes de control de Internet (ICMP), paquetes del protocolo de gestión de grupo de Internet (IGMP), snooping DHCP, inspección de protocolo de resolución de dirección (ARP) y protección de dirección de origen de IP |
| ● Hasta 1018 reglas |
| **Disponibilidad** | |
| Adición de enlaces | Utilizando IEEE 802.3ad protocolo de control de adición de enlace (LACP); hasta 8 puertos en un máximo de 8 grupos |
| Árbol de expansión | Árbol de expansión IEEE 802.1D, árbol de expansión rápida IEEE 802.1w, árbol de expansión múltiple IEEE 802.1s y Fast Linkover |
| Prevención de DoS | Prevención de ataques DoS |
|  |  |
| **Calidad del servicio** | |
| Niveles de prioridad | 4 colas de hardware |
| Programación | Asignación de prioridades de colas y turno rotativo ponderado (WRR) |
| Clase de servicio | Basada en puerto, basada en prioridad VLAN 802.1p; basada en precedencia/ToS/DSCP IP Ipv4/v6; DiffServ; ACL de clasificación y remarcado |
| Limitación de velocidad de transmisión | Políticas de entrada; control de velocidad de salida; por VLAN |
| Normas | 802.3 10BASE-T Ethernet, 802.3u 100BASE-TX Fast Ethernet, 802.3ab 1000BASE-T Gigabit Ethernet, 802.3z Gigabit Ethernet, 802.3x control de flujo, 802.3ad LACP, 802.3af PoE, 802.1D protocolo de árbol de expansión (STP), 802.1Q/p VLAN, 802.1w STP rápida, 802.1s STP múltiple, 802.1X autenticación de acceso a puertos |
| Compatibilidad | Deberá mantener compatibilidad de staking con el modelo Allied Telesis AT+GS948MPX |
| Tamaño | 1 U de rack |
| Latencia | 64Bytes a 10Mbps minimo 21,1us 64byte a 1000Mbps 3.5us |
|  |  |
| Opcionales solicitados |  |
| Cuatro módulo SFP el cual utilizara un conector SC para fibra multimodo de 10 Gigabits | |

**3) Equipo NAS 12 bahías con 8HDD de 8TB cada uno:**

Cantidad: 1

|  |  |
| --- | --- |
| **Almacenamiento incluido** |  |
| Cantidad de discos instalados | 8 |
| Capacidad de cada disco instalado | 8tb (total 64TB) |
| Velocidad | 7200RPM |
| Interfaz | Sata 6GB/s |
| Tamaño | 3.5” |
| Caché | 128mb |
| **CPU** |  |
| Modelo de CPU | Tipo Xeon D-1527 |
| Arquitectura de CPU | 64-bit |
| Frecuencia de CPUmínimo | 2 GHz |
|  |  |
| **Memoria** | |
| Memoria del sistema instalada | 16 GB DDR4 ECC SO-DIMM |
| Memoria ampliable | 48 GB |
| **Almacenamiento** | |
| Receptáculo(s) de unidad | 12 |
| Deberá soportar unidad de expansión | Si |
| Capacidad máxima bruta interna | 120 TB |
| Unidad de intercambio en caliente | Si |
| **Puertos externos** | |
| Puerto USB 3.0 | 2 |
| Puerto de expansión | 2 |
| **Sistema de archivos** | |
| Unidades internas | Btrfs  EXT4 |
| Unidades externas | Btrfs  EXT4  EXT3  FAT  NTFS  HFS+  exFAT\* |
| **Otros** | |
| Puerto RJ-45 1GbE LAN | 4 (Con soporte de Conmutación por error / Link Aggregation) |
| Despertar con LAN/WAN | Si |
| Ranura PCIe para tarjeta de red | 1 x Gen3 x8 slot (x8 link) |
| Ventilador del sistema | Si |
| Recuperación de energía | Si |
| Encendido y apagado programado | Si |
| **Gestión de almacenamiento** | |
| Número máx. de volumen interno | 1024 |
| Clon/Instantánea de iSCSI LUN, Windows ODX | Si |
| Tipo de RAID compatible | RAID F1  Basic  JBOD  RAID 0  RAID 1  RAID 5  RAID 6  RAID 10 |
| Migración de RAID | Basic to RAID 1  Basic to RAID 5  RAID 1 to RAID 5  RAID 5 to RAID 6 |
| Expansión de volumen con unidades de disco duro más grandes | RAID F1  RAID 1  RAID 5  RAID 6 |
| Expansión de volumen añadiendo una unidad de disco duro | RAID F1  RAID 5  RAID 6  JBOD |
| Tipo de RAID compatible con Global Hot Spare | RAID F1  RAID 1  RAID 5  RAID 6  RAID 10 |
| **Compatibilidad con SSD** | |
| SSD de caché de lectura/escritura | Si |
| SSD TRIM | Si |
| **Capacidad de intercambio de archivos** | |
| Núm. máximo de cuentas de usuario local | 16000 |
| Núm. máximo de grupos locales | 512 |
| Número máx. de carpetas compartidas | 512 |
| Número máx. de tareas de sincronización de carpetas compartidas | 16 |
| Número máx. de conexiones CIFS/AFP/FTP simultáneas | 2048 |
| Integración con Lista de control de acceso de Windows (ACL) | Si |
| Autenticación Kerberos de NFS | Si |
| **Administrador de High Availability** |  |
| **Centro de registros** |  |
| Eventos Syslog por segundo | 3000 |
| **Virtualización** | |
| VMwarevSphere 6 with VAAI | Si |
| Windows Server 2012 | Si |
| Windows Server 2012 R2 | Si |

**4) Licencia antivírus corporativo**

Cantidad: 5

Sistema operativo soportado: Windows Server 2012 R2 64bits

Protección en tiempo real

Escaneo de mails

Idioma: Español

Período: 1 Año

Detección y eliminación de virus conocidos y desconocidos en las estaciones cliente y/o servidores según el método de rastreo seleccionado (tiempo real, demanda, programado, etc.):

Virus de arranque

Virus de archivos

Virus Macros

Virus de VB scrip y Java Script

Virus en archivos compactados

Virus en archivos compactados en distintos niveles

Reconocimiento de “firmas de virus”

Reconocimiento Heurístico

Chequeo automático de la transferencia de archivos entre clientes y servidores.

Rastreo de infecciones en un registro de actividad.

Soporte de antispyware.

Generación automática de mensajes de alerta ante la detección de virus.

Notificación al administrador de la red ante la detección de virus.

Ante la detección de un virus por cualquiera de los métodos de rastreo seleccionados, tendrá la posibilidad de: Limpiar, Eliminar, Mover

Protección por contraseña de equipos cliente

OPCIONALES:

Soporte de administración remota desde cualquier estación de trabajo o servidor:

Con Interfaz Gráfica

Notificación de detección virus vía:

SNMP

Correo Electrónico

**5) Disco Rígido Interno**

Cantidad: 4

|  |  |
| --- | --- |
| Capacidad | 4tb |
| Velocidad | 7200RPM |
| Interfaz | Sata 6GB/s |
| Tamaño | 3.5” |
| Caché | >64mb |

**6) Case para HDD 3.5”**

Cantidad: 1

Compuesto de Aluminio

Con fuente de alimentación externa

Con conexión USB 3.0

Compatible con SATA II y SATA III

Sin HDD

**7) Teclado**

Cantidad:10

Teclado de membrana plástico

Distribución latinoamericana

Interfaz USB 2.0

Deberá incluir función numérica

**8) Mouse**

Cantidad: 10

Mouse láser

Plástico

Interfaz USB 2.0

Con rueda de scroll

**9) Aire comprimido en aerosol**

Cantidad:2

No inflamable, gas inerte, no corrosivo

Tamaño mínimo: 450gr

Con gatillo y tubo prolongador

**10) Equipo de Sondeo y seguimiento de cables**

Cantidad: 1

Alcance >15km

5 tonos diferentes para identificación de pares

Alimentación 9V

Salida para auriculares

**11) Pinza Crimpeadora**

Cantidad 1

Para cables RJ45 Y RJ11

Categoría mínima: 5e

**12) Pinza Impactadora**

Cantidad 1

Para fichas rj45 y RJ11

Potencia de impacto Regulable

Cortador incorporando

**13) Cables HDMI-HDMI**

Cantidad: 4

Largo: 2 metros

FULL HD 1080P

Compatible con los mejores formatos de alta definición: 720p, 1080p, 1080p

Soporta todos los formatos de audio HD: PCM, DVD-Audio, SACD, Dolby TrueHD, DTS-HD Master Audio

Deberá soportar HDMI 1.4

Cantidad: 1

Largo: 5 metros

FULL HD 1080P

Compatible con los mejores formatos de alta definición: 720p, 1080p, 1080p

Soporta todos los formatos de audio HD: PCM, DVD-Audio, SACD, Dolby TrueHD, DTS-HD Master Audio

Deberá soportar HDMI 1.4

**14) Cable DVI-DVI dual link**

Cantidad:5

Modelo: Macho-Macho en ambos extremos

Conector: 24+1

Soporta resoluciones hasta 1080P

Largo mínimo: 1,5m

**15) Cable UTP**

Cantidad: 1 caja

Rollo de 305 metros

Cable UTP

Cat 6

23 AWG, 4 pares

Color: Blanco o verde

**16) Fichas RJ45**

Cantidad: 30

Ficha para cable UTP de red RJ45

Conector de 8hilos para armar cables

No malladas

Categoría: 5e

**17) Zapatilla 220v**

Cantidad: 5

Largo: 2 metros

Cantidad de tomas: 5

Con protección térmica

Tensión: 250 V

Corriente: 10 A Máx.

Carga máxima simultánea: 10 A

Conector a tierra normalizado (IRAM 20+3)

Tipo Tomacorriente 3 Patas Chatas

**18) HDD portátil 1TB**

Cantidad: 2

Interfaz: USB2.0 y 3.0

Tasa de transferencia máxima: 5GB/s

Capacidad: 1TB

Dimensiones: HDD interno de 2,5” tipo slim

Formato de archivos: NTFS

Sin alimentación adicional, solo por puerto USB

Sistemas soportados: Windows XP, Windows 7,8,10, Windows Server 2012 R2

Con cable USB incluido

**19) Pendrive**

Cantidad:10

Capacidad: 32GB

Velocidad de lectura 150MB/s

Interfaz: USB 3.0 compatible con USB 2.0

Sistemas soportados:Windows 7,8,10.

Formatos soportados: NTFS, FAT32

Con tapa plástica (no modelos deslizantes)

Carcasa: Plástica

Tamaño: compacto

**20) Licencias Acrobat Pro.**

Cantidad: 5

Tipo: Profesional

Periodo: Perpetua

Deberá permitir la lectura y edición de archivos pdfasí como la *creación* de los mismos.

Convierte documentos escaneados en PDF con posibilidad de búsqueda

Exporta archivos PDF a formatos de Office y de imagen

Envía y realiza el seguimiento de documentos online

Compatible con Mac y Windows 7 64bits, Windows Server 2012 r2.

Ultima versión del Mercado estable

**21) Licencia Autocad**

Cantidad: 3

Periodo: 2 años

Software de diseño CAD 2D y 3D

Compatible con Windows 7 64bits

Versión: 2017 o Ultima versión del mercado estable

**22) Computadora de escritorio**

Cantidad: 12

Especificaciones:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Unidad de procesamiento | Tipo | i5 3.0 GHz o rendimiento superior |
| Memoria | Capacidad | 8GB o superior |
| Tipo | DDR3-1333MHz o superior |
| Disco duro | Cantidad | 1 |
| Tipo | SATA3 o superior |
| Capacidad | 500GB o superior |
| Velocidad de giro | 7200 RPM |
| Controladora de video | Tipo | SVGA/XGA o superior |
| Memoria | Compartida |
| Interfaz | VGA |
| Soporte de color | 32 bits o superior |
| Slot | Onboard |
| Controladora de sonido | Slot | OnBoard |
| Interfaz de red | Tipo | Ethernet 10/100/1000 Mbps (autosensing) |
| Slot | OnBoard |
| Conectores | RJ45 |
| Estándar | IEEE 802.2i 10BaseT, IEEE 802.3u 100BaseTX, IEEE 802.3ab 1000BaseT |
| Operación | Full dúplex |
| Puertos incorporados | Tipo | USB 3.0 o USB 2.0 |
| Cantidad | 4 o superior (por lo menos uno debe ser accesible desde el frente del gabinete) |
| Teclado | Tipo | Español latinoamericano, del tipo QWERTY, que incluya función numérica |
| Interfaz | USB |
| Mouse | Tipo | Con sensor de movimiento óptico y rueda de scroll |
| Interfaz | USB |
| Almacenamiento extraíble | Tipo | Unidad de lectograbadora de DVD-RW DL (Dual Layer) CD-R/RW, DVD-R/RW y DVD-R/RW DL |
| Velocidad | Mínima de 8x |
| Sistema Operativo | Microsoft Windows 7 Professional 64bits o version Professional más actualizada | |
| Software adicional | Microsoft Office 2013 Professional o version más actualizada | |
| Garantía | 1 años onsite  Los equipos deben contar con el software y drivers instalados previamente a su entrega | |

**23) Monitor**

Cantidad: 15

Especificaciones:

Tamaño mínimo: 23” diagonal

Resolución mínima: 1920 x 1080 FULL HD

Ángulo de visión: 170 / 160

Cantidad de colores: 16.7 millones

Contraste: 5.000.000:1

Brillo: 250 CD/M2

Tiempo de respuesta: 5ms

Salidas: D-Sub +DVI

Alimentación: 220V / 50 Hz.

**24) Repuestos HP4515**

Cantidad: 1

Kit de Fusor para impresora HP4515 completo

Tensión: 220v 50Hz

**25) Toner para recarga**

Cantidad 5kg

Tipo de Toner: para HP4015

**26) Baterías 12v 5a para UPS**

Cantidad: 16

Tensión nominal 12V

Capacidad nominal 5.0AH

Modelo: CP1205

**27) Grupo electrógeno:**

Cantidad: 1

Tensión nominal: 220 V - 50 Hz Monofásicos

Cabinados e insonorizados

Transferencia Automática

Enfriamiento por Aire

Apto para intemperie

Tablero de transferencia automática

Arranque eléctrico

Autonomía mínima: 6hs

Nivel sonoro a 7mtrs: no superior a 72db

Potencia mínima: 6000VA

Potencia máxima 8000VA

Combustible: diesel

Controlador electrónico de marcha

Tablero de transferencia automática y retorno al regreso de la energía.

**28) Servidores de Virtualización con licencias rackeable:**

Cantidad: 2

Unidad de Proceso

Dos procesadores de 6/12-Core 3.4GHz - Intel Xeon E5-2643 v4 - 20MB Cache o superior

Basada en alguna de las siguientes familias de procesadores:"INTEL Xeon" o "AMD Opteron" o rendimiento superior compatible con arquitectura X86. Compatible con sistemas de virtualización, es decir, Intel VT o AMD-Vi/VT-d, ESXI.

**29) Memoria**

128GB DDR4 2133MHz o o rendimiento superior con corrección de errores

**30) Gabinete**

Tamaño: 2 U con fuente redundante del tipo Hotswap Deberá poder conectarse directamente a la red de suministro de energía eléctrica de 220 V - 50 Hz, además de tener conexión a tierra. La fuente de alimentación debe ser mínimamente redundante del tipo 1+1.

La fuente de alimentación debe ser redundante del tipo N+1

**31) Placa Raid**

8-puertos internos 12Gb/s por puerto mínimo  
Suporta RAID 0, 1, 5, mínimo   
Soporta transferencias SAS y SATA de 1.5, 3.0, 6.0 y 12Gb/s compatible con los discos ofertados  
Auto negociación en los puertos  
Soporta protocolos SSP, SMP, STP y SATA mínimo  
Sistemas soportados Windows 2012, 2k8 64/32 bit, RedHat Enterprise and SUSE Linux y entornos de virtualización como ESXI

**32) Discos Rígidos**

Cantidad: 8

Característica: HDD 6TB SAS 12GB/s 128MB Cache 3.5" 7.2K o superior

**33) Puerto de red**

Cantidad mínima 2 del tipo GIGABIT RJ45

**34) Placa madre**

Deberá soportar 2 microprocesadores y deberá ser compatible con los microprocesadores ofrecidos. Cantidad de slots de memoria mínimo: 2. Velocidad de memoria soportada: 1.6, 1,87 y 2,13Ghz. Máxima memoria soportada: 512GB. Slot para controladora externa de discos. Slots soportados mínimo: 2 x PCI Express 3.0 y 2.0. Puertos USB mínimo 4: 2.0 o 3.0. Bus de E/S: Deberá soportar mínimamente los estándares PCI 2.1/2.2, PCI-X y PCI-E

**35) Video**

Onboard, tecnología de la memoria DDR4 SDRAM con conector VGA tipo DB15

**36) Consola**

Debe ser del tipo para rack de 19", apta para ser dispuesta en bandeja deslizante y estar compuesta por los siguientes elementos: Monitor de 19", tipo TFT/LCD/LED de 15" o superior. Mouse USB óptico con rueda de scroll. Teclado USB tipo QWERTY en español y teclado numérico.

**37) Servidores Rackeables**

Debe ser rackeable, incluyendo todos los accesorios, tornillos y elementos necesarios para ser alojado en un rack de 19" estándar. No debe ocupar más de 2 unidades de Rack

**38) Licencia**

Licencia para esquema de virtualizaciónESXi 6.5 o superior. Deberá soportar el esquema de servidor expresado anteriormente siendo la licencia del tipo advance o superior y soportando 12 núcleos con 128GB de memoria RAM.El host ESXi podrá añadirse al Virtual Center. Deberá disponer de vStorageAPIs.

**39) Curso de capacitación para 1 persona**

Se requiere la inscripción a un curso oficial de formación práctica el cual explore la instalación, configuración y administración de entornos VmWareesxi y vsphere.

El curso oficial se basa en la última versión de VmWarevSphere 6.x y Vcenter Server.

La realización de este curso cumple el requisito para hacer el examen oficial VMwareCertified Profesional 6.x. Al finalizar el curso, el alumno deberá conseguir la certificación oficial VCP6-DCV. Se deberá incluir los costos del curso y el derecho a examen.

**40) Tablet**

Cantidad: 1

Pantalla: 9.4” o superior del tipo multipunto con 5 puntos de contacto mínimo

Resolución: full hd o superior

Procesador: Quad Core o superior

Velocidad Mínima de procesador: 1.3 GHz

Ram: 1.5gb Mínimo

Memoria interna: 8gb mínima

Ranura MicroSD: si, hasta 128gb

Conectividad: Wifi, bluetooth

Cámara: 5mp mínimo

Sistema Operativo: android 5 o superior

Accesorios: Funda de protección anti golpe de silicona, film protector y funda de traslado

**41) Rotuladora**

Cantidad: 1

Tamaños de la cinta Troquelado y continuo

Modos operativos Con conexión a PC/independiente

Ancho máximo de la cinta (pulgadas): 4

Velocidad de impresión máxima (etiquetas por min.): 69

Interfaz USB, Ethernet

Sello de fecha/hora Generado por PC

Tipos de códigos de barras soportados: CODE39, CODE128, UCC/EAN-128 (GS1-128), ITF (I-2/5), CODABAR (NW-7), UPC-A, UPC-E, EAN13 (JAN13), EAN8, GS1 DataBar (RSS) (GS1 DataBar Omnidirectional,GS1DataBar Truncated,GS1 DataBar Stacked,GS1 DataBarStacked Omnidirectional,GS1 DataBar Limited,GS1 DataBar Expanded,GS1 DataBarExpandedStacked), PDF417 (Standard, Truncate, Micro),

Resolución máxima(ppp): 300

Estilos de fuente True Type para Windows, Bitmap(5), Contorno(3)

Sistema operativo soportado: Windows® 7, Windows® 8/8.1, Server 2003/Server 2008

Cortador Automático Impresión vertical: Sí

Rotar impresión: Sí

Ancho máximo de impresión (pulgadas): 3,9

Largo máximo de la etiqueta 9,8 pies

Memoria para datos transferidos (número): Sí

Memoria Minima: 8 MB

Compatibilidad PC

Método de impresión Térmico directo

Compatibilidad con archivos de base de datos csv, txt, mdb, xls, Microsoft® SQL Server Database

COSTO MEJORA DEL SISTEMA DE SOPORTE INFORMATICO PARA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN SUBTOTAL: ARS 1.776.000 .

## ACCIONES DE FORTALECIMIENTO UEP. COnsolidado.

|  |  |
| --- | --- |
| **COMPONENTE** | **COSTO (ARS)** |
| **PERSONAL** (Honorarios) |  |
| CREACIÓN ÁREA PREINVERSIÓN |  |
| Ing.Sr (1) | ARS 2.700.000 |
| Economista Sr (1) | ARS 2.700.000 |
| Ing. Jr (2) | ARS 3.600.000 |
|  |  |
| FORTALECIMIENTO ÁREA TÉCNICA EJECUCIÓN OBRAS |  |
| Ing.Sr (1) | ARS 2.700.000 |
| Ing Jr (1) | ARS 1.800.000 |
|  |  |
| FORTALECIMIENTO ÁREA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y ECONÓMICA |  |
| Ing.Sr (1) | ARS 2.700.000 |
| Economista Sr (1) | ARS 2.700.000 |
| **SUBTOTAL** (Costo 5 años) |  |
| **CAPACITACIÓN PERSONAL** | ARS 388.800 |
| **Equipamiento de Soporte y Seguridad de la información.** | ARS 1.776.000 |
| **TOTAL** | **ARS 21.064.800** |

ANEXOS



**DIAGRAMA PROCESO DE PAGO DE CERTIFICADOS**



**DIAGRAMA PROCESO DE CONTRATACION**

**FIRMA DE CONTRATO Y ENVÍO AL BID PARA REGISTRO DE ARCHIVO**

Cuadro N° 24. Obras en ejecución, beneficiarios y fecha de finalización.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **PROGRAMA** | **OBRA** | **PROVINCIA** | **FECHA DE FINALIZACION** | **BENEFICIARIOS** |
| BIRF 7992-AR | Colector Desagües Pluviales - Yerba Buena | Tucumán | 10/12/2016 - Para la recepción provisoria falta ultimar detalles y emitir el último certificado. | 40.000 |
| CAF 8028 | Sistema de Provisión de Agua Potable para las Localidades del Colorado - Los Juríes – Quimilí | Santiago del Estero | 31/12/2016 - Para la recepción provisoria falta ultimar detalles y emitir el último certificado. | 15.000 |
| BID 2776 / OC-AR | Micro y Macro Medición de Agua Potable de la Ciudad de San Miguel de Tucumán. | Tucumán | abr-17 | 100.000 |
| BIRF 8032 – AR | Planta de Tratamiento de Líquidos Cloacales Gran Resistencia | Chaco | may-17 | 400.000 |
| Sistema de Colección e Impulsión Cloacal Gran Resistencia. | Chaco | may-17 | 400.000 |
| BIRF 7992-AR | Planta de Tratamiento y Acueductos: Presidencia Roca; Pampa del Indio y localidades sobre Ruta Provincial N° 40 hasta Pampa del Indio y localidades sobre Ruta Provincial N° 30 hasta Capitán Solari | Chaco | may-17 | 71.000 |
| CAF 8640 | Sistema de Desagües Cloacales Valle Viejo y F.M. Esquiú | Catamarca | may-17 | 42.000 |
| CAF 8028 | Construcción de la Planta Depuradora de Líquidos Cloacales | Formosa | jun-17 | 230.000 |
| BID 2776 / OC-AR | Planta Depuradora y Cañería de Impulsión | Sgo. del Estero | jul-17 | 340.000 |
| BID 2776 / OC-AR | Ampliación Acueducto Castelli a las Localidad de Miraflores | Chaco | ago-17 | 10.000 |
| CAF 8028 | Ampliación y Puesta en Funcionamiento de la Red de Desagües Cloacales | Formosa | ago-17 | 103.000 |
| BID 2776 / OC-AR | Ampliación de la cobertura y extensión de redes de agua potable en el área metropolita de la ciudad de Formosa | Formosa | oct-17 | 230.000 |
| CAF 8640 | Sistema de Provisión de Agua Potable para las Localidades de Posadas y Garupá - 1er. Etapa | Misiones | nov-17 | 160.000 |
| BIRF 7992-AR | Acueductos: El Pintado-Wichi - Nueva Pompeya -Fuerte Esperanza. | Chaco | dic-17 | 42.000 |
| CAF 8028 | Acueducto Charata | Chaco | mar-18 | 40.500 |
| BIRF 7992-AR | Canal San Luis | Tucumán | jun-18 | 30.000 |
| CAF 8028 / CAF III | Planta de Agua Potable y Red de Distribución –Clorinda | Formosa | jul-18 | 360.000 |

Fuente: UEP-Área Técnica

Cuadro N° 25. Firmas Contratistas y de inspección según obra y Firmas con mayor cantidad de contratos.

| **PROGRAMA** | **PROYECTO** | **PROVINCIA** | **CONTRATISTA** | **CONSULTORA INSPECCIÓN** | **CONTRATISTAS** 1] | | | | | | | **INSPECCIÓN** 1] | | | | **Exceso Plazo 12**  **Meses y +** | **Modificaciones 15%**  **Y +** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Industrial y Constructora SA | SUPERCEMENTO | JCR SA | Ingeco | Panedile | C&E Construcciones | Perales Aguiar SA | Latinoconsult SA | Estudios y Proyectos | Grimaux | HCA |
| BID 2776/OC-AR | Ampliación de la cobertura y extensión de redes de agua potable en el área metropolitana de la ciudad de Formosa. | FORMOSA | Industrial y Constructora SA - JCR SA - (UTE) | Euroestudios | 1 |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| BIRF 7992 AR | Planta de Tratamiento y Acueductos: Presidencia Roca; Pampa del Indio y localidades sobre Ruta Provincial N° 40 hasta Pampa del Indio y localidades sobre Ruta Provincial N° 30 hasta Capitán Solari | CHACO | JCR SA - Industrial y Constructora SA - Rovella Carranza SA - (UTE) | Grimaux y Asoc. SAT | 1 |  | 1 |  |  |  |  |  |  | 1 |  | 27 | 20% |
| CAF 8028 | Construcción de la Planta Depuradora de Líquidos Cloacales de Formosa. | FORMOSA | Industrial y Constructora SA | Latinoconsult SA | 1 |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  | 16 | 20% |
| CAF 8028 | Planta de Agua Potable y Red de Distribución – Clorinda | FORMOSA | JCR SA - Industrial y Constructora SA - Mako SACIFy C – UTE | Cointec Ingenieros Consultores | 1 |  | 1 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| CAF 8640 | Sistema de Desagües Cloacales Valle Viejo y F.M. Esquiú. | CATAMARCA | Industrial y Constructora SA - Coarco SA – UTE | Cointec - Hytsa Ingenieros Consultores - UTE | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| BID 2776/OC-AR | Ampliación Acueducto Castelli, a la Localidad de Miraflores. | CHACO | Supercemento SAIC - Esuco SA - (UTE) | Incobyp |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| BIRF 7992 AR | Acueductos: El Pintado- Wichi - Nueva Pompeya -Fuerte Esperanza. | CHACO | Martines y De La Fuente SA - C&E Construcciones SA – Supercemento SAIC - (UTE) | Latinoconsult SA - Serman & Asociados |  | 1 |  |  |  | 1 |  | 1 |  |  |  |  |  |
| BIRF 7992 AR | Colector Desagües Pluviales - Yerba Buena | TUCUMÁN | Supercemento SAIC - Perales Aguiar SA – Ingeco SA - (UTE) | Hytsa - Estudios y Proyectos SA |  | 1 |  | 1 |  |  | 1 |  | 1 |  |  | 14 |  |
| BIRF 7992 AR | Canal San Luis | TUCUMÁN | Supercemento SAIC - Perales Aguiar SA – (UTE) | Cooprogetti Societa Cooperativa |  | 1 |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |
| CAF 8028 | Ampliación y Puesta en Funcionamiento de la Red de Desagües Cloacales de Formosa. | FORMOSA | JCR SA | Incobyp SRL |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  | 17 | 15% |
| BID 2776/OC-AR | Micro y Macro Medición de Agua Potable de la Ciudad de San Miguel de Tucumán. | TUCUMÁN | Ingeco SA - Mako SA (UTE) | Estudios y Proyectos / HCA |  |  |  | 1 |  |  |  |  | 1 |  | 1 |  |  |
| BID 2776/OC-AR | Planta Depuradora y Cañería de Impulsión de Santiago del Estero. | SGO DEL ESTERO | Panedile SA – Benito Roggio e Hijos SA – Petersen Thiele y Cruz SA - (UTE) | IATASA - Hazen And Sawyer |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  | 20 |  |
| BIRF 8032 AR | Planta de Tratamiento de Líquidos Cloacales, Área Metropolitana del Gran Resistencia. | CHACO | Panedile SA - Rovella Carranza SA - Eleprint SA - Coarco SA - (UTE) | HCA |  |  |  |  | 1 | 1 |  |  |  |  | 1 | 12 | 14% |
| BIRF 8032 AR | Sistema de Colección e Impulsión Cloacal, Área Metropolitana del Gran Resistencia. | CHACO | Panedile SA - Rovella Carranza SA - Eleprint SA - Coarco SA - (UTE) | Sondotecnica – Cointec |  |  |  |  | 1 | 1 |  |  |  |  |  | 17 |  |
| CAF 8028 | Sistema de Provisión de Agua Potable para las Localidades del Colorado - Los Juríes – Quimilí. | SGO DEL ESTERO | Perales Aguiar SA | Andes Consultora |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  | 14 | 15% |
| CAF 8028 | Charata – Red de distribución de agua potable | CHACO | Chaco Construcciones - Ilag Construcciones - (UTE) | Grimaux y Asoc. SAT |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |
| CAF 8640 | Sistema de Provisión de Agua Potable para las Localidades de Posadas y Garupá - 1er. Etapa | MISIONES | Benito Roggio e Hijos SA- Borcom SA - Cartellone Construcciones Civiles SA - (UTE) | Estudios Guitelman |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **N° Contratos** | | | | | **5** | **4** | **4** | **3** | **3** | **3** | **3** | **2** | **2** | **2** | **2** |  |  |

1] Firmas con mayor cantidad de contratos.8

1. Resolución MIOPV 109 - E/2016 [↑](#footnote-ref-1)
2. Decreto N° 13 de fecha 10 de diciembre de 2015 Ley de Ministerios, Decreto N° 8 de fecha 4 de enero de 2016 aprueba la conformación organizativa del Ministerio de Transporte incluyendo a la administración descentralizada Dirección Nacional de Vialidad. El 28/10/16 por Decisión Administrativa 1204/2016 de la Jefatura de Gabinete de Ministros se transfieren los programas con financiamiento externo viales de la UCPyPFE con sus respectivas partidas a la Dirección Nacional de Vialidad. [↑](#footnote-ref-2)
3. UEP. Área Técnica. Obras según avance físico, monto de obra de contrato y ajustes por redeterminaciones y ampliaciones. La información fue actualizada a marzo-2017 por la UEP-Área Técnica con datos procedentes de su base, sobre la base de certificados hasta el mes de enero y febrero (según la obra) y proyectada hasta el mes de marzo con el criterio que se aplica para la proyección de gastos para la planificación. [↑](#footnote-ref-3)
4. La escala del SECI de Desarrollo es = Incipiente (0-60), Mediano (61-80) y Satisfactorio (81-100). La escala de Riesgo en el proceso de adquisición es= Alto (0-40), Sustancial (41-60), Medio (61-80) y Bajo (81-100). [↑](#footnote-ref-4)
5. La escala es Riesgo Bajo, 75% de preguntas evaluadas; Medio entre 50% y 75% y Alto, menos del 50% de preguntas evaluadas El puntaje obtenido es de 83,52. [↑](#footnote-ref-5)
6. Plan de Gestión por Resultados Básico (PGR-B) para el Prestador Principal Provincia del Chaco: SAMEEP; Plan de Gestión por Resultados Básico (PGR-B) Aguas de Formosa; Plan de Gestión por resultados Agua Potable de Jujuy SE y PGR Aguas de Salta. 2016. [↑](#footnote-ref-6)
7. Subsecretaría de Recursos Hídricos. Plan Nacional de Agua Potable y Saneamiento. 2016. http://www.mininterior.gov.ar/plan/docs/PNSAPyS-2016-03-16.pdf. [↑](#footnote-ref-7)
8. INDEC, Censo Nacional de Población, hogar y Viviendas y EPH 2do Trimestre. 2016. [↑](#footnote-ref-8)
9. Estrategia del Grupo BID con el país 2016–2019. Octubre 2016. Pág.9. [↑](#footnote-ref-9)
10. Los otros Programas principalmente comprenden inversiones en infraestructura educativa (US$711) e inversiones municipales (US$493). [↑](#footnote-ref-10)
11. Resolución MIOPV 109 - E/2016 [↑](#footnote-ref-11)
12. La Unidad Plan Belgrano se creó por Dec.N° 12 de 10/12/15 en órbita de la Jefatura de Gabinete de Ministros. Coordina el desarrollo e implementación de las políticas sociales, productivas y de infraestructura en la región Norte y participa en la priorización de los proyectos con financiamiento externo a ejecutarse en las jurisdicciones involucradas. [↑](#footnote-ref-12)
13. La cartera activa en AySA, ENOHSA más UEP suma U$S3.095 millones y sólo el de UEP U$S1.453 millones. [↑](#footnote-ref-13)
14. Resolución MIOPV 109 - E/2016. [↑](#footnote-ref-14)
15. Última actualización [*Decisión Administrativa N° 952/2016*](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=265037) *B.O. 2/9/2016 a partir del 1° de julio de 2016.)* [↑](#footnote-ref-15)
16. AySA es una sociedad anónima prestadora de servicios de AyS en el Área Metropolitana de Buenos Aires y se ubica en jurisdicción de la SSRH del MIOPV. ENOHSA es un organismo autárquico con competencia para financiar y ejecutar proyectos de AyS en todo el país y también reporta a la SSRH del MIOPV. [↑](#footnote-ref-16)
17. BID 2776- RO pág.7. “El Prestatario asegurará en todo momento, que durante la ejecución del Programa, la UEP esté a cargo de un Coordinador Ejecutivo asistido por una dotación suficiente de profesionales, con especialistas en cada una de las áreas del Proyecto, así como de un staff técnico administrativo” [↑](#footnote-ref-17)
18. Centro Argentino de Ingenieros. http://www.cai.org.ar/index.php/actividades/novedades/item/262-busqueda-ingenieros [↑](#footnote-ref-18)
19. Las áreas sustantivas son las que se consignan en el cuadro. [↑](#footnote-ref-19)
20. El salario mínimo vital y móvil vigente es $8.060. [↑](#footnote-ref-20)
21. Se trata de financiamiento adicional al **“**Segundo Proyecto de Infraestructura Hídrica de Norte Grande” que se inició en 2011. El nuevo proyecto será financiado con un préstamo de US$125 millones. [↑](#footnote-ref-21)
22. Préstamo de CAF por u$s 70 millones destinado a financiar parcialmente el “Programa de Infraestructura de Saneamiento del Norte Grande III”. [↑](#footnote-ref-22)
23. Decreto N° 13 de fecha 10 de diciembre de 2015 Ley de Ministerios, Decreto N° 8 de fecha 4 de enero de 2016 aprueba la conformación organizativa del Ministerio de Transporte incluyendo a la administración descentralizada Dirección Nacional de Vialidad. El 28/10/16 por Decisión Administrativa 1204/2016 de la Jefatura de Gabinete de Ministros se transfieren los programas con financiamiento externo viales de la UCPyPFE con sus respectivas partidas a la Dirección Nacional de Vialidad. [↑](#footnote-ref-23)
24. El Banco de Proyectos de Inversión Pública (BAPIN) es el sistema de administración de proyectos de inversión pública y contiene información sobre proyectos en análisis, propuestos para su incorporación al presupuesto, en ejecución y terminados y es una de las principales herramientas del Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SNIP). Se articula con el Sistema de administración financiera (e-SIDIF) al que complementa en aspectos sustantivos que conciernen al campo de las inversiones públicas. [↑](#footnote-ref-24)
25. Disposición N°DI-2017-28-APN-SSC# que crea en la UEC el Area Ambiental y Social. [↑](#footnote-ref-25)
26. Grant Thornton. Informe de los Auditores al 31 de diciembre de 2015 Contrato de Préstamo2776/OC-AR Programa de Desarrollo de las Provincias de Norte Grante. Infraestructura de Agua Potable y Saneamiento. [↑](#footnote-ref-26)
27. El Área Económica Financiera presenta documentación a BAPIN según sus normas, para que emita dictamen. [↑](#footnote-ref-27)
28. BID CSC/CAR 445/2017. Tabla de montos límites por métodos de contratación Préstamo 2776/OC-AR, 8 de febrero 2017. [↑](#footnote-ref-28)
29. Las bases para la conversión de dólares estadounidenses a moneda local son: a) Caja y Bancos en moneda extranjera: se expone en esta línea el saldo existente en la Cuenta Designada al cierre de ejercicio expresado en pesos al tipo de cambio comprador del Banco de la Nación Argentina de la fecha de cierre del ejercicio y b) Capital adeudado BID: los fondos BID ingresados en moneda extranjera se registran al tipo de cambio de la fecha en que los mismos fueron acreditados en la Cuenta Especial. [↑](#footnote-ref-29)
30. Los formularios C75 resumen la ejecución de gastos por partida presupuestaria hasta una fecha [↑](#footnote-ref-30)
31. El Sistema Público Nacional está supeditado a los controles de Administración Financiera que regula los sistemas interrelacionados de Presupuesto, Crédito Público, Tesorería y el de Contabilidad, el cual otorga a la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) la facultad de órgano rector del sistema de control interno y a la Auditoría General de la Nación (AGN), asesor de la Legislatura, la de órgano rector del control externo del sector público. [↑](#footnote-ref-31)
32. UEP. Área Técnica. Obras según avance físico, monto de obra de contrato y ajustes por redeterminaciones y ampliaciones. La información fue actualizada a marzo-2017 por la UEP-Área Técnica con datos procedentes de su base, sobre la base de certificados hasta el mes de enero y febrero (según la obra) y proyectada hasta el mes de marzo con el criterio que se aplica para la proyección de gastos para la planificación. [↑](#footnote-ref-32)
33. La escala del SECI de Desarrollo es = Incipiente (0-60), Mediano (61-80) y Satisfactorio (81-100). La escala de Riesgo en el proceso de adquisición es= Alto (0-40), Sustancial (41-60), Medio (61-80) y Bajo (81-100). [↑](#footnote-ref-33)
34. La escala es Riesgo Bajo, 75% de preguntas evaluadas; Medio entre 50% y 75% y Alto, menos del 50% de preguntas evaluadas El puntaje obtenido es de 83,52. [↑](#footnote-ref-34)
35. <http://www.ucpypfe.gob.ar>. Ejecución de programas. El llamado a presentar Manifestación de Interés define plazos entre 6 y meses según el proyecto. [↑](#footnote-ref-35)
36. Plan de Gestión por Resultados Básico (PGR-B) para el Prestador Principal Provincia del Chaco: SAMEEP; Plan de Gestión por Resultados Básico (PGR-B) Aguas de Formosa; Plan de Gestión por resultados Agua Potable de Jujuy SE y PGR Aguas de Salta. 2016. [↑](#footnote-ref-36)