

Anexo I

**INFORME SOBRE GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO**

**MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PÚBLICOS (MIySP)
DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

**DIRECCIÓN DE VIALIDAD DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES
(DVBA)**

**PROGRAMA AR-L1274 PROYECTO DE CONECTIVIDAD Y SEGURIDAD
EN CORREDORES VIALES DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

Agosto 2017

1. ALCANCE Y MARCO CONCEPTUAL

En el marco de la implementación de los recursos del Programa **AR-L1274**, “Programa de Conectividad y Seguridad en Corredores Viales de la Provincia de Buenos Aires”, este informe tiene como objetivo presentar los resultados del trabajo de evaluación de la capacidad de gestión del conocimiento (CGC) del organismo ejecutor (OE), lo que implica asumir que el conocimiento es el activo estratégico por excelencia para la generación de valor. En términos generales se trata de comprender si el Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos, través de la Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires (DVBA), conoce y aprende de su experiencia, en el entendimiento de que en el contexto de la gestión pública de la Provincia de Buenos Aires - caracterizada por tiempos procesales significativos e intervenciones regulares de distintas instancias jurisdiccionales -, ello redundaría en mejoras en términos de eficacia y eficiencia.

La aplicación de tecnologías planificación estratégica y gestión por resultados favorece el fortalecimiento de las políticas públicas y la generación de herramientas de gestión basadas en resultados, que constituyen la base de la existencia de organizaciones que aprenden.

La implantación de sistemas de gestión del conocimiento requiere de la existencia de mecanismos y procedimientos rutinarios de Monitoreo y Evaluación de políticas, programas, que permitan hacer un seguimiento sistemático de los cursos de acción adoptados, ponderar su impacto a lo largo de toda la cadena de resultados y actores involucrados, generalizar los que sirven y ajustar o reorientar, o eventualmente eliminar los que no sirven.

Específicamente, requiere relevar los siguientes sistemas:

- Sistema de gestión del conocimiento: identificar si el OE dispone que un sistema de captura de aquello que funciona y que no funciona en la implementación de sus políticas públicas, programas y proyectos (lecciones aprendidas). A través de qué enfoque metodológico lo hace y cuáles son los procedimientos de captura, los sistemas de acopio y registro y accesibilidad interna y externa de las buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Sistema de gestión del aprendizaje: identificar de qué manera el conocimiento adquirido es diseminado interna y externamente, y en qué medida permea el diseño y mejora de la ejecución de sus políticas, programas y proyectos.
- Sistema de monitoreo y evaluación: identificar si existe en el OE un sistema de monitoreo y evaluación técnica y operacional de sus políticas, programas y proyectos y de qué manera este sistema nutre y se articula con los sistemas de gestión del conocimiento y aprendizaje.

La implementación de estos sistemas debería contribuir a implementar nuevos criterios e instrumentos de gestión de la información para manejar adecuadamente masas de datos, convertirlos en información, y ésta en conocimiento que sirva para apuntalar los procesos de toma de decisiones.

Por lo tanto, de esta evaluación debiera surgir una opinión general acerca de la/s política/s de gestión del conocimiento del OE (o a él aplicada), junto con el grado de desarrollo y puesta en funcionamiento de los citados sistemas, sus fortalezas y debilidades.

2. RELEVAMIENTO DE LOS SISTEMAS EXISTENTES

Se aclara que los funcionarios contactados han sido los siguientes: Gerente de Administración de la DVBA, Srta. Mercedes Mason; SubGerente de Recursos Humanos (de la Gerencia de Administración de la DVBA) Lic Eliana Abelando; Directora Provincial de Auditoría Interna en Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos, Cont. Laura V. Gaviola; Directora de Planificación y Control de Gestión (de la Subsecretaría de Planificación y Control de Gestión), Lic. María del Rocío Marochi.

2.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Más allá de que estos análisis necesariamente forman parte de las acciones de los niveles superiores de la DVBA y en su interacción con su contraparte del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos, no surge de la evaluación realizada que exista un sistema formal que tenga por objetivo identificar si el OE dispone que un sistema de captura de aquello que funciona y que no funciona en la implementación de sus políticas públicas, programas y proyectos, y que reformule esto en términos de “lecciones aprendidas”.

Las funcionalidades de monitoreo y evaluación (descriptas en el punto 3.3), si bien absolutamente necesarias para el funcionamiento corriente y hasta interanual de la DVBA, no se constituyen – formalmente – en insumos suficientes para alcanzar las expectativas u objetivos de este sistema. De hecho, en algunos casos se ha planteado que se debe trabajar aún más en los procesos de planificación anual, lo que naturalmente supone que los esfuerzos – a nivel de la DVBA - se concentren en esa cuestión, asociada con la optimización de actividades y recursos, por sobre el desarrollo de la CGC.

En línea con lo anterior, puede deducirse que los aspectos abarcados por este sistema quizás debieran ser administrados por el Ministerio en tanto instancia superior de la DVBA, aunque sin prescindir de ninguna manera de sus aportes, ya que el detalle de información que maneja la DVBA a través del HDM y otros sistemas no integrados (ver punto 3.3.) permite asumir que los insumos para esta tarea estarían presentes.

En todo caso se requeriría de un fuerte rol del Ministerio “traccionando” la iniciativa, y de alguna instancia dentro de la DVBA, probablemente una articulación entre la Gerencia Técnica (que administra la mayor parte de los datos que se requerirían) y la Subgerencia de Recursos Humanos de la Gerencia de Administración (que conoce los conceptos e instancias propios de una política de Gestión del Conocimiento).

Como argumento que justifique la no implementación del citado sistema puede sostenerse que subsiste una tensión entre una gestión ejecutiva y gestiones más reflexivas, entre las que se encuentra la Gestión del Conocimiento.

El hecho de que el sistema de control interno no se encuentre activamente integrado a la gestión de la DVBA¹, y que los aspectos relativos a la CGC no sean objeto del control externo, tampoco ha contribuido a la identificación del asunto y/o a la adopción de medidas o prácticas vinculantes para la gestión del OE.

En particular acerca del sistema de control interno, especial relevancia tiene el hecho de que no se haya incorporado un mecanismo de evaluación de riesgos que contribuya no sólo a su identificación, sino a las retroalimentación hacia la gestión y al desarrollo de iniciativas de administración y mitigación.

2.2 SISTEMA DE GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

Se ha observado que a través de la Subgerencia de Recursos Humanos, la Gerencia de Administración de la DVBA posee en funcionamiento - y desarrollo - políticas y procedimientos relacionados con la inducción y la capacitación. De hecho, en la mencionada SubGerencia existe un área de Capacitación que viabiliza las distintas iniciativas en cumplimiento de sus funciones de “...difundir, publicar y organizar cursos de distinta índole enmarcadas en políticas emanadas por el poder central y otras propias de las necesidades del quehacer diario de la repartición.”, a la vez que “...propicia la asistencia a talleres de liderazgo, toma de decisión y relación entre el empleo público y la sociedad que alinean a los diferentes estamentos del estado provincial”, además de “...promover la participación de nuestros profesionales en Congresos nacionales e internacionales.” En este ejercicio resulta de relevancia el vínculo que la citada Dirección posee con el , por el otro, desarrolla iniciativas de capacitación de desarrollo propio y otras – de uso frecuente - a partir del vínculo formalizado con el Instituto Provincial de Administración Pública (INAP).

Entre las diferentes actividades de capacitación promovidas por la gestión actual se encuentran²:

- “Capacitación para operarios de equipos viales”

¹ Véase punto 3.6.2 “Plan de Fortalecimiento Institucional”.

² Se ha provisto documentación de respaldo referida a la fundamentación, contenidos generales, específicos y en algunos casos acerca de los resultados esperados.

- “Consulta y/o utilización de información vial georreferenciada sobre plataforma Google earth”
- “Charlas técnicas de actualización tecnológica”
- Rehabilitación de caminos rurales con materiales diversos
- Introducción a la seguridad vial desde una perspectiva legal y técnica”
- Hacia un nuevo enfoque de seguridad y educación vial
- Contrataciones públicas en el marco de la ley 13.981
- El Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera (CGP)
- Congreso Argentino de Caminos Rurales (Asociación Argentina de Carreteras; Olavarría 29 y 30 de junio 2016)
- Capacitación HDM4 (Universidad Nacional de San Juan; San Juan, 26 al 28 de junio 2016)
- “8th international Conference on Bridge Maintenance, Safety and Management” Foz de Iguazú, junio 2016

Se aclara que la administración de este proceso implica considerar las 12 zonas en las que se divide geográficamente la gestión de la DVBA.

Como se ha mencionado, estas capacitaciones coexisten con otras derivadas de iniciativas “transversales” del Ejecutivo Provincial y que desde ya son de aplicación en el ámbito de la DVBA, aunque son procesos administrados no desde la DVBA, sino de otros ámbitos del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos, como la Subsecretaría de Planificación y Control de Gestión. Específicamente refieren a iniciativas – en etapa de desarrollo o aplicación incipiente, pero con firme respaldo del Ejecutivo - como la Gestión Documental Electrónica Buenos Aires (GDEBA), la descentralización de trámites y modernización del estado (SIGAF) y la implantación del Sistema de Administración de Proyectos (SAP).

En particular acerca del GDEBA y del SAP puede señalarse:

- Expediente electrónico: Hace alrededor de un mes que se encuentran comenzando a desarrollar el sistema de expediente electrónico que utiliza la CABA, denominado GDEBA – Gestión Documental Electrónica Buenos Aires, el cual se halla actualmente en proceso de implementación. Actualmente se encuentran funcionando tres módulos: Comunicaciones Oficiales (CCOO); Generador Electrónico Documentos Oficiales (GEDO); y Expediente Electrónico (EE). Actualmente, en el MlySP, 35 trámites se llevan a cabo en su totalidad de manera electrónica. La evaluación que realizan en el Ministerio es que ello ha mejorado los plazos administrativos significativamente. Los treinta y cinco trámites que se llevan a través de este sistema son: Cese por fallecimiento; Renuncia a planta temporaria; Locación de servicios; Licencia de estudios o perfeccionamiento; Designación de secretarios privados; Licencia con goce de haberes; Cese por renuncia a planta permanente; Cese por abandono de cargo; Convenio con Universidades; Pago a proveedores; Anticipo de Caja chica; Solicitud de viáticos; Constitución de fondo rotativo; Compras Ley N°14815; Programación del gasto por trimestre; Licitación Pública; Licitación Privada; Oficio daños y perjuicios; Transferencia de créditos;

Reconocimiento de créditos; Solicitud de desarchivo; Reserva de cargo; Solicitud de Bonificaciones; Pedido de fondos; Pago de intereses; Pago COPRES; Pago de servicio; Asignación familiar; Ampliación de plazo; Rendición/Constitución de caja chica; Cambio de agrupamiento; Redeterminación de precios; Solicitud de subsidios; Devolución de importe; Alcance de pago.

Queda pendiente la incorporación de los organismos descentralizados, y la inclusión de todos los trámites por expedientes en el sistema.

- Sistema SAP: Actualmente están en proceso de carga del Sistema SAP. Es un tipo de sistema de cómputo integrado de gestión que permite controlar todos los procesos que se llevan a cabo en una empresa, a través de módulos. Se encuentran cargando el módulo de obras, desde el contrato hasta los certificados. El objetivo es llegar a certificar las obras a través del sistema. Solamente se encuentran certificando las obras del Fondo de Infraestructura Municipal (FIM). Se espera que esté operativo para el presupuesto 2018, conjuntamente con el sistema de administración financiera, con el que supuestamente va a tener interfaces para captar los impactos financieros de las certificaciones de obra.

2.3 SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN:

A nivel de la DVBA se utiliza un sistema (denominado HDM) que tiene por fin monitorear el avance de los proyectos con un fuerte énfasis en su avance físico, y que eventualmente alimenta el proceso de actualización del “estado de cosas” y desde ya, la elaboración del plan operativo anual y el proyecto de solicitud presupuestaria para el año inmediatamente posterior.

También se utiliza el Índice de Estado que procura avanzar sobre el resultado del proyecto. Existe por lo tanto un seguimiento de los planes de trabajo con sus planes y cronogramas que incluye tablas tipo Gantt y un Tablero de Comando con aspectos físicos y financieros. Por lo tanto, si bien se cumple con el fin de generar una evaluación técnica y operacional de las políticas, programas y proyectos, su objetivo fundamental parece ser contribuir a la elaboración de los POA.

Es decir, se elaboran POAs relativamente completos, con objetivos generales y específicos, componentes, actividades, metas, indicadores, responsables, etc., pero - en relación a la consigna de este punto, y según ya se ha mencionado en el punto 3.1 -, no se observa una articulación con los sistemas de gestión del conocimiento, aunque sí con los sistemas de aprendizaje. De hecho puede afirmarse que parte de los cursos e iniciativas de capacitación referidas en el punto 3.2 tienen su origen en cuestiones detectadas en el marco del seguimiento y monitoreo de la gestión. Desde luego que si bien este vínculo entre los Sistema de Monitoreo y Evaluación, y los Sistemas de Aprendizaje existe, no se ha tenido conocimiento de instancias formales de interacción o reflexión al respecto.

3. CONCLUSIÓN

La DVBA no tiene en funcionamiento iniciativas formalizadas o evidentes que puedan vincularse con la gestión del conocimiento en el sentido de evaluar qué funciona y que no funciona, y de generar lecciones aprendidas que puedan retroalimentar la gestión.

En todo caso los sistemas y funcionamiento en la DVBA se relacionan fundamentalmente con la gestión ejecutiva de los proyectos de obra, y en la implementación de procesos y generación de información consistente con esa lógica. Esto surge de los sistemas de monitoreo en funcionamiento y de su vínculo – fundamentalmente – con el POA.

Por otro lado, si bien se está trabajando de manera sistemática en términos de gestión del aprendizaje, resta formalizar instancias y canales de diálogo más fluidos con la gestión de obras, aunque se entiende que la potencialidad existe.

Se entiende que para subsanar lo señalado y trabajar hacia un lógica de implementación de una política de gestión del conocimiento, se requiere de un fuerte rol del Ministerio, además de la formalización de la Unidad Ejecutora (ver punto 4.3.2) que vendría a acompañar este proceso en relación a temas de adquisiciones y aspectos fiduciarios. También se espera que la consolidación del sistema de control interno, y el énfasis en el desarrollo de sistemas de análisis de riesgo permita identificar los déficits asociados con la gestión del conocimiento y en menor medida, con la gestión del aprendizaje.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**SISTEMA PARA EVALUAR LA CAPACIDAD
INSTITUCIONAL
SECI****INFORME DE EVALUACIÓN EJECUTIVO
DEL ORGANISMO EJECUTOR DEL PROGRAMA AR-
L1274 PROGRAMA DE CONECTIVIDAD Y SEGURIDAD EN
CORREDORES VIALES DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

Agosto de 2017

INFORME EJECUTIVO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DEL ORGANISMO EJECUTOR DEL PROGRAMA AR-L1274 - Programa de Conectividad y Seguridad en Corredores Viales de la Provincia de Buenos Aires

CONTENIDO

1. IDENTIFICACIÓN	4
2. INTRODUCCION	5
2.1 RESUMEN EJECUTIVO.....	7
2.1.1 <i>Plan de Fortalecimiento Institucional</i>	12
2.1.2 <i>Conclusión general de la evaluación</i>	15

ABREVIATURAS UTILIZADAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CGP	Contaduría General de la Provincia
CUT	Cuenta Única del Tesoro
DVBA	Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires
EFAs	Estados Financieros Auditados
GBA	Gobierno de la Provincia de Buenos Aires
MISP	Ministerio de Infraestructura de la Provincia de Buenos Aires
RO	Reglamento Operativo
SABS	Sistema de Administración de Bienes y Servicios
SAF	Sistema de Administración Financiera
SAP	Sistema de Administración de Personal
SCE	Sistema de Control Externo
SCI	Sistema de Control Interno
SECI	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional
SIGAF	Sistema Integrado de Gestión de Administración Financiera
SOA	Sistema de Organización Administrativa
UAI	Unidad de Auditoría Interna
UEPEX	Módulo especial del Sistema de Administración Financiera para Unidades Ejecutoras de Proyectos con Financiamiento Externo

1. IDENTIFICACIÓN

Proyecto: **AR-L1274**

Nombre Proyecto: Programa de Conectividad y Seguridad en Corredores Viales de la Provincia de Buenos Aires

Firma del Convenio: --

Último desembolso: --

Organismo Ejecutor: Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos de la PBA (MISP), a través de la Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires (DVBA)

Lugar visitado: Avenida 122, N° 825, La Plata

Fecha de inspección: Junio – Agosto de 2017

Funcionarios contactados: Subsecretario de Obras Públicas, Ing. Ariel Salvador; Asesor del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos, Lic. Ricardo Hansen; Administrador General de la DVBA, Ing. Mariano Campos; Gerente de Administración de la DVBA, Srta. Mercedes Mason; Gerente de Técnica de la DVBA, Ing. Héctor Escalada (y equipo), Subgerente de Recursos Humanos (de la Gerencia de Administración de la DVBA) Lic Eliana Abelando; Directora Provincial de Auditoría Interna en Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos, Cont. Laura V. Gaviola; Directora de Planificación y Control de Gestión (de la Subsecretaría de Planificación y Control de Gestión), Lic. María del Rocío Marochi.

Participantes del BID: Emilia Lerner, consultora BID

2. INTRODUCCION

Este informe tiene como objetivo presentar los resultados del trabajo de evaluación de la capacidad institucional de ejecución a ser implementado en el manejo de los recursos del Programa **AR-L1274**, “Programa de Conectividad y Seguridad en Corredores Viales de la Provincia de Buenos Aires”. El préstamo se encuentra en etapa de preparación.

La evaluación incluye el diagnóstico emergente de la aplicación del sistema SECI al Ministerio de Infraestructura, el que a través la DVBA es el organismo ejecutor del préstamo a otorgar.

Según surge del Decreto-Ley 7943/72 y de la Ley 8243 y posteriores, “la DVBA es una entidad autárquica de derecho público con capacidad para actuar, privada y públicamente...”. Es en ese marco que posee su propia Tesorería, unidad que estará a cargo de los fondos del préstamo, tanto en lo que hace a su administración, como a su aplicación y control¹. A partir de esta estructura se destaca que todos los aspectos de la gestión del préstamo serían administrados por la DVBA, lo que en principio supone una mayor articulación y agilidad de los procesos involucrados.

De esta evaluación surgen las fortalezas y debilidades de los sistemas administrativos y técnicos, como así también de los sistemas complementarios para llevar adelante la gestión del proyecto financiado por el Banco, incluidos los de control interno y externo. Asimismo, se incluye la matriz de riesgos que identifica las debilidades surgidas del relevamiento y las acciones de fortalecimiento institucional recomendadas para mitigarlas.

Cabe aclarar que el préstamo de referencia aún no ha sido otorgado, y que si bien el organismo relevado cuenta con experiencia en la ejecución de préstamos de organismos internacionales de crédito, esta experiencia antecede a la gestión actual (el último de ello fue el Préstamo No. AR –7268, “Programa de Desarrollo de la Inversión Sustentable en Infraestructura de la Provincia de Buenos Aires”, cuyos últimos desembolsos se implementaron a fines de 2015). Sí se puede afirmar que existe una estructura sumamente organizada y con gran experiencia e idoneidad en relación a: (a) las actividades de obra, su planificación, ejecución y monitoreo (siempre en el marco de la Ley de Obra Pública provincial (N° 6.021), y (b) las compras y contrataciones (no de personal) asociadas a estas (Ley N° 13891 de Compras y Contrataciones y sus decretos reglamentación N° 1.300/16 y 2.147/16). También se destaca la reglamentación vigente en relación al Personal (Ley 10.328 del

¹ No es el caso de otros préstamos contemporáneos del mismo Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos (como el AR-L1273 a aplicarse a obras en la cuenca del río Salado), en el que los procesos fiduciarios son ejercidos por: (a) el Ministerio de Economía de la PBA, a través de la Subsecretaría de Finanzas (SF), que en tanto representante del Prestatario es el responsable de los préstamos directos y el supervisor de las operaciones de crédito indirectas con destino al Sector Público Provincial y Municipal, y por (b) la Unidad de Coordinación y Ejecución de Proyectos de Obra (UCEPO) del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos.

Estatuto del Personal de Planta Permanente de la DVBA, y Ley 10.430 Estatuto del Personal de Planta Permanente de la Administración Pública provincial, y sus reglamentaciones), complementado por decisiones administrativas de la gestión actual que ordenaron y optimizaron su funcionamiento.

El costo total del Proyecto es de US\$ 260.000.000, de los cuales US\$ 200.000.000 corresponden a financiamiento externo BID y US\$ 60.000.000 corresponden a aporte local. Se propone un pari-passu del 77% financiamiento externo – 23% aporte local.

Las obras previstas en el préstamo se relacionan con el hecho de que los tramos de acceso a grandes centros urbanos, han estado fuertemente exigidos por el incremento del tráfico vehicular y el exceso de carga que tienen como origen o destino a los puertos, resultando en una capacidad limitada para el alto tránsito, afectando la calidad de circulación y un alto índice de accidentes viales. Este es el caso de la Ruta Provincial (RP) N°41. Se trata de 327 km de calzada pavimentada única bidireccional y banquetas sin pavimentar, que constituyen el cuarto anillo de circunvalación al área metropolitana de Buenos Aires. Se busca mejorar la calidad de la circulación y seguridad en una zona con alto potencial productivo y económico, fortaleciendo la comunicación interna y la integración territorial, y facilitando el movimiento de carga y de personas. De estas acciones resultaría una reducción de los costos de operación de transporte, de tiempos promedios de viaje y de la tasa de accidentes de tránsito. Complementariamente, se busca apoyar a las instituciones viales de la PBA, que requieren del apoyo de herramientas que le permitan mejorar la planificación y gestión de los activos viales de la provincia.

Para lograr estos objetivos, el programa ha sido estructurado en los siguientes componentes:

Componente 1: Obras civiles (US\$255 millones). Financiará: (i) construcción de nuevas obras para la mejora de la capacidad, nivel de servicio, y seguridad vial de tramos, con criterios de adaptación a las condiciones hidrológicas críticas, previendo intervenciones como: duplicación de calzada, construcciones de banquetas pavimentadas, distribuidores e intercambiadores a diferente nivel para accesos a localidades; (ii) supervisión técnica y ambiental de obras; (iii) compensación ambiental y social; y (iv) expropiaciones.

Componente 2: Fortalecimiento Institucional (US\$4 millones). El cual incluirá (i) fortalecimiento del MISP y de la DVBA en la gestión de activos viales; (ii) estudios técnicos para la mejora de la planificación estratégica, la gestión y la mejora de la tecnología de peajes en la PBA; (iii) estudios de ingeniería de obras que no forman parte de la muestra representativa; y (iv) otros estudios técnicos, socioambientales y económicos.

En adición a los componentes mencionados, se propone financiar (US\$1 millón): (i) administración del programa; (ii) monitoreo y evaluación; y (iii) auditorías financieras externas.

Del mismo modo que los restantes aspectos del préstamo, la supervisión de las obras también estará a cargo del organismo ejecutor.

Atento a algunos déficits observados en relación a algunos aspectos fiduciarios propios de la administración de un préstamo BID (como la gestión de adquisiciones, las contrataciones de personal, la registración mediante sistema UEPEX, la elaboración de los Estados Financieros, y el vínculo con el control externo), se ha decidido la creación de un grupo operativo *ad hoc* de especialistas en préstamos BID, una Unidad Ejecutora que, insertada en la DVBA se complementaría con esta abarcando los déficits señalados, y así cumplir en tiempo y forma con todas las exigencias y políticas del Banco en la materia, respetando los roles asignados a la CGP, a la Fiscalía de Estado y Asesoría de Gobierno previa instrumentación de cualquier acto administrativo que pueda afectar el patrimonio del Estado (procesos licitatorios, pagos, etc.). Se aclara que los pagos se realizan a través de la unidad de Tesorería propia de la DVBA.

La Fiscalía de Estado tiene a su cargo el control de legalidad de los actos administrativos, conforme a lo dispuesto en la Constitución de la Provincia de Buenos Aires y en su respectiva ley orgánica. La Contaduría General de la Provincia ejerce el control interno de la gestión económico- financiera del Sector Público Provincial y de los Poderes Legislativo y Judicial.

2.1 RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la consultoría es la Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) del organismo ejecutor del Programa **AR-L1274, Programa de Conectividad y Seguridad en Corredores Viales de la Provincia de Buenos Aires.**

La evaluación de la capacidad abarcó el análisis de los sistemas integrantes del SECI.

Asimismo, el informe contiene una propuesta de Recomendaciones, Fortalecimiento Institucional y Propuesta Esquema de Ejecución.

Adicionalmente, y de acuerdo con los términos de referencia propuestos, se agrega un acápite con el resultado de la evaluación efectuada sobre la organización administrativa y los procesos asociados a las áreas vinculadas a la gestión del préstamo.

Por último, se agrega otro acápite con el resultado de la evaluación efectuada sobre la capacidad de gestión del conocimiento y aprendizaje, y los sistemas de monitoreo y evaluación.

La evaluación se realizó sobre el Organismo Ejecutor: Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos de la PBA (MISP), a través de la Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires (DVBA).

La evaluación de la capacidad institucional abarcó el análisis de los siguientes sistemas del SECI.

- a. Sistema de Programación de Actividades y Componentes (SPA).
- b. Sistema de Organización Administrativa (SOA).
- c. Sistema de Administración de Personal (SAP).
- d. Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS).
- e. Sistema de Administración Financiera (SAF).
- f. Sistema de Control Interno (SCI).
- g. Sistema de Control Externo (SCE).

Adicionalmente, se evaluaron los siguientes aspectos:

- a) Organización administrativa y los procesos asociados a las áreas vinculadas a la gestión del préstamo
- b) Capacidad de gestión del conocimiento y aprendizaje.

La Matriz de Resultados y Riesgos emergente de la aplicación del sistema SECI a la DVBA, es la siguiente:

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)
		Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO	SPA	84,62	50	42,31	SD	RB
	SOA	78,26	50	39,13	MD	RM
TOTAL				81,44	SD	RB
CE	SAP	93,75	30	28,13	SD	RB
	SABS	87,50	30	26,25	SD	RB
	SAF	95,56	40	38,22	SD	RB
TOTAL				92,60	SD	RB
CC	SCI	37,93	80	30,34	ND	RA
	SCE	85,71	20	17,14	SD	RB
TOTAL				47,49	ID	RS
Consolidación Resultados		Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)
Capacidades		Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO		81,44	25	20,36	SD	RB
CE		92,60	45	41,67	SD	RB
CC		47,49	30	14,25	ID	RS
TOTAL			100	76,27	MD	RM

La calificación total de los sistemas evaluados permite arribar a una cuantificación del 76,27% (sobre una base de 100%), lo que expresa un nivel de riesgo medio referido a la capacidad institucional global de la DVBA.

En cuanto a la capacidad de Planificación y Organización, la valoración general llega al 81,44% en términos absolutos, que representa un 20,36% del total ponderado. De los sistemas integrantes de Planificación y Organización, se observa una mejor calificación del SPA (84,62%), que representa un riesgo bajo, levemente por sobre el SOA (78,26%), que expresan un riesgo medio.

Los riesgos identificados en el sistema de Programación de Actividades son los siguientes:

- En relación a los procedimientos definidos para la preparación de los planes y programas (y su eventual aprobación y modificación), no existen Manuales sino insumos del sistema HDM (en base a índices y dimensiones) que permiten determinar las prioridades
- En relación a los riesgos (supuestos) para el éxito de la programación y las acciones necesarias para prevenirlos o mitigarlos, no se realizan análisis de riesgos, salvo los análisis de la Unidad Ambiental.

Los riesgos identificados en este sistema de Organización Administrativa son los siguientes:

- Se ha mencionado que no se cuenta con un MO. Más allá de ello, la estructura organizacional refiere sólo hasta el nivel de División, sin abarcar aspectos de "delegación" a niveles inferiores.
- El organigrama propio de la estructura organizacional vigente no incorpora los niveles de asesoramiento.
- Aunque formaría parte de las iniciativas en desarrollo, el organigrama propio de la estructura organizacional vigente no refiere a las líneas de comunicación.
- En relación a los perfiles de los cargos, no se trabaja en términos de mercado, sino de las escalas salariales del Estado provincial.
- No obstante no aplicar la referencia al desarrollo del POA (por la excesiva antigüedad de los antecedentes), sí se han realizado Programaciones en el marco de las actividades corrientes de la DVBA. De ello surge que no existe relación directa entre el organigrama y las obras / acciones programadas, sino que este se basa en la estructura organizacional y segregación de funciones para cumplir con los objetivos generales de la entidad.

El Sistema de Capacidad de Ejecución alcanzó un puntaje de 92,60% en términos absolutos, y 41,67% en términos relativos ponderados. En cuanto a los sistemas integrantes, el Sistema de Administración de Personal alcanzó un valor de 93,75%, que representa un riesgo bajo; el Sistema de Administración de

Bienes y Servicios el 87,50%, que representa un riesgo bajo; y el Sistema de Administración Financiera el 95,56% que también remite a un riesgo bajo.

Los riesgos identificados en el Sistema de Administración de Personal son los siguientes:

- Si bien se dispone de políticas consensuadas entre Gerencias y Departamentos, salvo por el nomenclador que asocia formación con perfiles, los procedimientos no están formalizados y/o volcados en un Manual o documento equivalente.

Los riesgos identificados en el Sistema de Administración de Bienes y Servicios son los siguientes:

- El personal en funciones de instrumentación de proyectos está familiarizado con la Ley 6021 (de obra Pública) y con la Ley 13981 (de Compras y Contrataciones). No obstante ello, la plena instrumentación de estas actividades en línea con las políticas, procedimientos y formularios del Banco sólo se logrará con la efectiva puesta en funcionamiento del grupo ad hoc que sería implantado por el Banco dentro de la DVBA y que abarcaría distintos aspectos fiduciarios, entre ellos las adquisiciones.
- En relación al sustento de todas las actividades de adquisición, si bien se dispone de un sistema de formularios con numeración pre impresa para las órdenes de compra, no existe tal cosa para el caso de los Contratos de Obra. No obstante, se ha aclarado que se encuentra en proceso de implementación de los sistemas SIGAF y GDEBA (Generador Electrónico de Documentos Oficiales), que otorgarán un número único para los contratos de obra.
- En relación a un sistema de administración de adquisiciones que permite identificar los compromisos y demás transacciones desde su inicio y establecer un vínculo entre la creación de la obligación, el recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y los pagos correspondientes, dándole a la información una seguridad razonable acerca de su integridad, si bien existen sistemas que proveen esa información, no se encuentran integrados. El Sistema de Contabilidad Patrimonial Uniforme genera un Anexo (n° 101) que aporta la mayor integración.
- Acerca de la existencia física de los bienes de inventario, si bien existirían Informes Semestrales enviados a la CGP, ello sería insuficiente para afirmar que "Auditoría Interna (Control Interno) participa en la planificación y observación de la verificación". Las devoluciones de la Unidad Provincial de Auditoría interna del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos están en línea con esta respuesta.

Los riesgos en el Sistema de Administración Financiera son los siguientes:

- No existe un reglamento operacional o normas para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento o contribución del Banco y de la contrapartida local (funciones, atribuciones, restricciones, etc.) Es de

esperar que esto se subsane a partir de la creación del grupo ad hoc sobre temas fiduciarios.

- No se ha previsto un sistema contable que tenga documentados los programas y aplicaciones.

Por último, la Capacidad de Control alcanzó un puntaje absoluto de 47,49% y un puntaje relativo ponderado de 14,25%, lo que representa un riesgo alto, originado en el Sistema de Control Interno. El Sistema de Control Interno alcanzó una calificación de 37,93% lo que representa un riesgo sustancial y el Sistema de Control Externo una calificación de 85,71% asociados a un riesgo bajo.

En el caso del Sistema de Control Interno, los riesgos identificados fueron los siguientes:

- No se ha diseñado un código de conducta (ética) o instructivo equivalente.
- No se ha previsto la inducción del personal al código de conducta
- Los empleados no certifican el conocimiento y entendimiento del código de conducta en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.
- No se ha asignado a un nivel apropiado la responsabilidad por evaluar y resolver situaciones de presunto incumplimiento del código de conducta, fraudes, otros incumplimientos y recomendaciones para mejorar el control.
- El estilo de administración de la Entidad no está basado en el cumplimiento de normas orientadas a la eficiencia, eficacia y transparencia operacional.
- No disponen de informes o equivalentes, mediante los cuales se observe que la propia administración estimula y practica la autoevaluación, de tal forma que se confirme la existencia de ambiente de control y el mejoramiento del mismo.
- No existe una identificación clara de la relación entre la planificación y la programación de actividades de la Entidad que incluya una valoración de riesgos.
- El personal con responsabilidades por el logro de objetivos y metas no participó en el diseño de la planificación y la detección de riesgos.
- No disponen de una metodología estructurada y divulgada para el Análisis de Riesgo.
- No disponen de Informes representativos de la aplicación de metodologías de valoración de riesgos.
- Dada la carencia de una metodología de evaluación de riesgos, las actividades de control no son una consecuencia de su aplicación.
- No se identifican en cada proceso importante, las actividades que contribuyen a los objetivos del SCI.
- No existen constancias formales de que el personal con responsabilidad en los procesos, conoce y entiende las actividades de control.
- No existen mecanismos adecuados que faciliten la comunicación al interior de la Organización.

- No se han previsto mecanismos para que el personal realice auto evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad.
- No se ha establecido con claridad la responsabilidad y acciones relacionadas con la recepción, evaluación y trámite de las iniciativas de los empleados con relación al SCI.
- No se ha asignado responsabilidad y previsto un procedimiento para recibir, evaluar y tramitar las recomendaciones y conclusiones de Auditoría Interna sobre el SCI.
- No disponen de un informe de Auditoría Interna o equivalente actualizado, en el cual se revele que se han cumplido los requisitos detallados para cada uno de los cinco componentes del control interno, descritos en las cinco secciones del cuestionario SECI.

Para el Sistema de Control Externo, se han identificado los siguientes riesgos.

- En relación a si la firma de Auditores externos únicamente presta este tipo de servicio a la entidad, de asumir que dicho servicio será prestado por el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia (HTC), la respuesta es negativa. Ello a cuenta de que ese organismo de control puede prestar el servicio a todos los organismos públicos de la Provincia que posean un contrato con un organismo de financiamiento que obligue a la contratación del servicio de control externo, para el que efectivamente pueda ser contratado el HTC.

2.1.1 Plan de Fortalecimiento Institucional

El plan de fortalecimiento institucional debería tener en cuenta la implementación de las siguientes acciones a encarar en la DVBA, que contemplen las siguientes recomendaciones:

Para el Sistema de Programación de Actividades:

- Asignar personal para el desarrollo de un Manual de Procedimientos de la DVBA, involucrando al mayor número de agentes posibles de modo que esta actividad se apoye en la amplia experiencia de su personal, se transforme en un producto internamente legitimado y que, simultáneamente, se genera un mayor conocimiento de los beneficios potenciales de contar con el citado manual.
- Incluir en los procesos de planificación la identificación, valoración y mitigación de riesgos, y utilizar esa herramienta para la gestión del POA.

Para el Sistema de Organización Administrativa:

- Complementar la normativa vigente de modo de abarcar aspectos de delegación a niveles inferiores para circunstancias particulares, fundamentalmente en actividades de campo que puedan incidir directamente sobre la eficacia y/o eficiencia de la gestión de la Dirección.
- Desarrollar el organigrama vigente para que refleje los niveles de asesoramiento, de forma de hacer transparente estas funciones.
- Incluir en el organigrama las líneas de comunicación de forma explícita.
- En la medida de las posibilidades del OE, contemplar niveles de remuneración para los perfiles de cargo que reflejen un grado razonable de cobertura de las expectativas para no generar desmotivación en los RRHH.
- Instrumentar acciones para la incorporación de todos los aspectos vinculados con la ejecución del préstamo (y proyectos asociados), tanto en términos de recursos financieros, como físicos, como parte de la Programación Anual de Actividades o POA.

Para el Sistema de Administración de Personal:

- Asignar recursos a la elaboración de un Manual para la administración e RRHH, procurando que sea un proceso participativo, tanto para que adopte las particularidades de la DVBA atento al extendido concepto de "familia vial" (dentro de lo posible), tanto para que se legitime como instrumento administrativo como para que no requiera de un prolongado proceso de inducción.

Para el Sistema de Administración de Bienes y Servicios:

- Acerca de las debilidades en relación a aspectos fiduciarios y de adquisición del Banco, se entiende que esta cuestión está en proceso de solución definitiva y satisfactoria para todas las partes a partir de la creación de un grupo ad hoc sobre temas fiduciarios.
- En relación al sustento de todas las actividades de adquisición, priorizar las iniciativas de desarrollo incipiente vinculadas con SIGAF y GDEBA.
- Acerca de si el sistema de administración de adquisiciones permite identificar los compromisos y demás transacciones desde su inicio y establecer un vínculo entre la creación de la obligación, el recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y los pagos correspondientes, dándole a la información una seguridad razonable acerca de su integridad, se entiende que esta cuestión está en proceso de solución definitiva y satisfactoria para todas las partes a partir de la creación de un grupo ad hoc sobre temas fiduciarios.
- Incluir en el Plan de la Auditoría Interna la participación en verificación regular del inventario significativo de la DVBA.

Para el Sistema de Administración Financiera:

- Acerca de si existe un reglamento operacional o normas para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento o contribución del Banco y

de la contrapartida local, se entiende que esta cuestión está en proceso de solución definitiva y satisfactoria para todas las partes a partir de la creación de un grupo ad hoc sobre temas fiduciarios.

- Acerca de si se tienen documentados los programas y aplicaciones, se entiende que esta cuestión está en proceso de solución definitiva y satisfactoria para todas las partes a partir de la creación de un grupo ad hoc sobre temas fiduciarios.

Para el Sistema de Control Interno:

- Diseñar un código de conducta ética o instructivo equivalente.
- Prever la inducción del personal al código de conducta.
- Diseñar procedimientos para que el personal certifique el conocimiento y entendimiento del código de conducta al momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.
- Prever la asignación de responsabilidades para evaluar y resolver situaciones de presunto incumplimiento del código de conducta en un nivel jerárquico apropiado.
- El estilo y los mecanismos de administración deberían basarse en normas orientadas a la eficiencia, eficacia y transparencia operacional.
- Estimular los mecanismos de autoevaluación y retroalimentación, y dejar registro de las acciones y actividades desarrolladas en tal sentido.
- Desarrollar una metodología estructurada para el análisis de riesgos, aplicada a la relación entre la planificación y la programación de actividades.
- Incluir al personal con responsabilidades en el logro de objetivos y metas en el diseño de la planificación y detección de riesgos.
- Incorporar y divulgar una metodología estructurada para el análisis de riesgo.
- Prever la confección de informes que reflejen la aplicación de metodologías de valoración de riesgos.
- Desarrollar actividades de control basadas en la aplicación de una metodología de evaluación de riesgos.
- Identificar en cada proceso importante las actividades que contribuyen a los objetivos del Sistema de Control Interno.
- Generar constancias formales de que el personal con responsabilidad en los procesos conoce y entiende las actividades de control.
- Desarrollar mecanismos adecuados de comunicación de actividades y decisiones sustantivas al interior de la organización.

- Desarrollar mecanismos de autoevaluación periódica del personal sobre el funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad.
- Asignar responsabilidades y arbitrar acciones para receptar, evaluar y tramitar las iniciativas de los empleados con relación al SCI.
- Asignar responsabilidades y prever un procedimiento para recibir, evaluar y tramitar las recomendaciones y conclusiones de la Auditoría Interna sobre el SCI.
- Realizar periódicamente informes de Auditoría Interna en los cuales se verifique el cumplimiento de los requisitos de los cinco componentes del control interno, articulando acciones con otros actores que intervienen en el proceso de control interno, como la Contaduría General de la Provincia y la Fiscalía General de la Provincia.

Para el Sistema de Control Externo:

- Procurar que la firma del convenio que determine la condición del Honorable Tribunal de Cuentas como organismo de control externo, se firme con la suficiente antelación, de modo de que el organismo pueda planificar sus tareas anuales asignando el suficiente tiempo y personal (en número y calificación) a la Auditoría Externa del préstamo.

2.1.2 Conclusión general de la evaluación

Puede concluirse a modo general, que el organismo ejecutor, la Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires, en función de los resultados obtenidos y los riesgos identificados, dispone de una capacidad institucional razonable para la ejecución de la administración futura del proyecto.

Sin embargo, deben advertirse algunos riesgos importantes que surgieron de la evaluación, aunque también debe señalarse, que en un grado relevante estarían en proceso de ser compensados a partir de un grupo ad hoc que abarcaría los procesos fiduciarios y de adquisiciones demandados por la gestión de un préstamo de este alcance, en línea con las políticas y prácticas del Banco.

Ello se relaciona con el mayor riesgo identificado, como es la baja experiencia de la DVBA en la gestión de préstamos internacionales, cuestión relevante porque en la práctica involucra diversos aspectos (fiduciarios y adquisiciones), sobre los que el Banco impone procedimientos y prácticas de alta especificidad – vinculados mayormente con los sistemas de administración de bienes y servicios, y de administración financiera -, que necesariamente deben cumplirse para lograr que la ejecución física y financiera del proyecto sea consistente con su programación.

Otros riesgos, de menor relevancia, serían la carencia de una planificación integral de las actividades (plan general o similar) que evidencie la lógica, inserción y contribución de cada proyecto u obra, la no incorporación de políticas de análisis de riesgos (y de consecuente ponderación y políticas de administración o mitigación), y la activación del control interno, en su rol de contribuyente para la implementación de buenas prácticas y para la mejora de los procesos de la gestión.

Complementariamente, y en línea con el concepto de la gestión del conocimiento, deberían fortalecerse los aspectos relacionados con el seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto, a través del desarrollo de sistemas integrados de control de avances y resultados que posibiliten una retroalimentación metódica que incremente la eficiencia y eficacia de la aplicación de fondos del préstamo a los objetivos programados. La iniciativa actualmente en desarrollo de aplicación del sistema SAP se encuentra en este momento en etapa de carga, capacitación y prueba. Sería oportuno que el sistema permita integrar la información y generar los indicadores y reportes necesarios para que pueda ser utilizada como herramienta de gestión, retroalimentación y aprendizaje.

Por último, debe prestarse especial atención a mantener los tiempos de trámite asociados con las intervenciones en los procesos de gestión, de diversos organismos – no evitables por estar previstas por la Constitución de la Provincia -, como la Fiscalía General, la Asesoría General de Gobierno y la Contaduría General.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**SISTEMA PARA EVALUAR LA CAPACIDAD
INSTITUCIONAL
SECI**

**INFORME DE EVALUACIÓN DEL
ORGANISMO EJECUTOR DEL PROGRAMA AR-L1274
PROGRAMA DE CONECTIVIDAD Y SEGURIDAD EN CORREDORES
VIALES DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

Agosto de 2017

INFORME DE EVALUACION EXTENSO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DEL ORGANISMO EJECUTOR DEL PROGRAMA AR-L1274 - Programa de Conectividad y Seguridad en Corredores Viales de la Provincia de Buenos Aires

CONTENIDO

1. IDENTIFICACIÓN	4
2. INTRODUCCION	5
3. CONTENIDO DEL INFORME	10
3.1 OBJETIVOS	10
3.2 ALCANCE	10
3.3 METODOLOGÍA UTILIZADA	11
3.4 EJECUCIÓN DEL PROYECTO	14
A. Organismo Ejecutor	14
3.4.1 Definición y organización del Organismo Ejecutor.	14
B. Ejecución y Administración del Proyecto	16
3.4.2 Responsabilidades y Funciones	16
3.4.3 Desembolsos y control contable-financiero.....	18
C. Adquisición de Bienes y Servicios	21
3.4.4 Revisión “ex-post” de adquisiciones	21
D. Período de Ejecución y Calendario de Desembolsos	21
E. Seguimiento y Evaluación	22
3.5 VIABILIDAD Y RIESGOS	22
A. Viabilidad y Sostenibilidad Institucional	22
3.6 INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	23
3.6.1 Matriz de resultados y de riesgos	23
3.6.2 Plan de Fortalecimiento Institucional	28
3.6.3 Conclusión general de la evaluación	31

ABREVIATURAS UTILIZADAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CGP	Contaduría General de la Provincia
CUT	Cuenta Única del Tesoro
DVBA	Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires
EFAs	Estados Financieros Auditados
GBA	Gobierno de la Provincia de Buenos Aires
MlySP	Ministerio de Infraestructura de la Provincia de Buenos Aires
RO	Reglamento Operativo
SABS	Sistema de Administración de Bienes y Servicios
SAF	Sistema de Administración Financiera
SAP	Sistema de Administración de Personal
SCE	Sistema de Control Externo
SCI	Sistema de Control Interno
SECI	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional
SIGAF	Sistema Integrado de Gestión de Administración Financiera
SOA	Sistema de Organización Administrativa
UAI	Unidad de Auditoría Interna
UEPEX	Módulo especial del Sistema de Administración Financiera para Unidades Ejecutoras de Proyectos con Financiamiento Externo

1. IDENTIFICACIÓN

Proyecto: **AR-L1274**

Nombre Proyecto: Programa de Conectividad y Seguridad en Corredores Viales de la Provincia de Buenos Aires

Firma del Convenio: --

Último desembolso: --

Organismo Ejecutor: Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos de la PBA (MlySP), a través de la Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires (DVBA)

Lugar visitado: Avenida 122, N° 825, La Plata

Fecha de inspección: Junio – Agosto de 2017

Funcionarios contactados: Subsecretario de Obras Públicas, Ing. Ariel Salvador; Asesor del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos, Lic. Ricardo Hansen; Administrador General de la DVBA, Ing. Mariano Campos; Gerente de Administración de la DVBA, Srta. Mercedes Mason; Gerente de Técnica de la DVBA, Ing. Héctor Escalada (y equipo), Subgerente de Recursos Humanos (de la Gerencia de Administración de la DVBA) Lic Eliana Abelando; Directora Provincial de Auditoría Interna en Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos, Cont. Laura V. Gaviola ; Directora de Planificación y Control de Gestión (de la Subsecretaría de Planificación y Control de Gestión), Lic. María del Rocío Marochi.

Participantes del BID: Emilia Lerner, consultora BID

2. INTRODUCCION

Este informe tiene como objetivo presentar los resultados del trabajo de evaluación de la capacidad institucional de ejecución a ser implementado en el manejo de los recursos del Programa **AR-L1274**, “Programa de Conectividad y Seguridad en Corredores Viales de la Provincia de Buenos Aires”. El préstamo se encuentra en etapa de preparación.

La evaluación incluye el diagnóstico emergente de la aplicación del sistema SECI al Ministerio de Infraestructura, el que a través de la DVBA es el organismo ejecutor del préstamo a otorgar.

Según surge del Decreto-Ley 7943/72 y de la Ley 8243 y posteriores, “la DVBA es una entidad autárquica de derecho público con capacidad para actuar, privada y públicamente...”. Es en ese marco que posee su propia Tesorería, unidad que estará a cargo de los fondos del préstamo, tanto en lo que hace a su administración, como a su aplicación y control¹. A partir de esta estructura se destaca que todos los aspectos de la gestión del préstamo serían administrados por la DVBA, lo que en principio supone una mayor articulación y agilidad de los procesos involucrados.

De esta evaluación surgen las fortalezas y debilidades de los sistemas administrativos y técnicos, como así también de los sistemas complementarios para llevar adelante la gestión del proyecto financiado por el Banco, incluidos los de control interno y externo. Asimismo, se incluye la matriz de riesgos que identifica las debilidades surgidas del relevamiento y las acciones de fortalecimiento institucional recomendadas para mitigarlas.

Cabe aclarar que el préstamo de referencia aún no ha sido otorgado, y que si bien el organismo relevado cuenta con experiencia en la ejecución de préstamos de organismos internacionales de crédito, esta experiencia antecede a la gestión actual (el último de ello fue el Préstamo No. AR –7268, “Programa de Desarrollo de la Inversión Sustentable en Infraestructura de la Provincia de Buenos Aires”, cuyos últimos desembolsos se implementaron a fines de 2015). Sí se puede afirmar que existe una estructura sumamente organizada y con gran experiencia e idoneidad en relación a: (a) las actividades de obra, su planificación, ejecución y monitoreo (siempre en el marco de la Ley de Obra Pública provincial (N° 6.021), y (b) las compras y contrataciones (no de personal) asociadas a estas (Ley N° 13891 de Compras y Contrataciones y sus decretos reglamentación N° 1.300/16 y 2.147/16). También se destaca la reglamentación vigente en relación al Personal (Ley 10.328 del

¹ No es el caso de otros préstamos contemporáneos del mismo Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos (como ser el AR-L1273 a aplicarse a obras en la cuenca del río Salado), en el que los procesos fiduciarios son ejercidos por: (a) el Ministerio de Economía de la PBA, a través de la Subsecretaría de Finanzas (SF), que en tanto representante del Prestatario es el responsable de los préstamos directos y el supervisor de las operaciones de crédito indirectas con destino al Sector Público Provincial y Municipal, y por (b) la Unidad de Coordinación y Ejecución de Proyectos de Obra (UCEPO) del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos.

Estatuto del Personal de Planta Permanente de la DVBA, y Ley 10.430 Estatuto del Personal de Planta Permanente de la Administración Pública provincial, y sus reglamentaciones), complementados por decisiones administrativas de la gestión actual que ordenaron y optimizaron su funcionamiento.

El costo total del Proyecto es de US\$ 260.000.000, de los cuales US\$ 200.000.000 corresponden a financiamiento externo BID y US\$ 60.000.000 corresponden a aporte local. Se propone un pari-passu del 77% financiamiento externo – 23% aporte local.

Las obras previstas en el préstamo se relacionan con el hecho de que los tramos de acceso a grandes centros urbanos han estado fuertemente exigidos por el incremento del tráfico vehicular y el exceso de carga que tienen como origen o destino a los puertos, resultando en una capacidad limitada para el alto tránsito, afectando la calidad de circulación y un alto índice de accidentes viales. Estas obras deben al mismo tiempo ser consistentes con los tramos de la red vial priorizados en el Plan de Inversión Vial Provincial 2016-2023, y con los criterios de elegibilidad definidos por el Banco. Esto es, cumplir con los siguientes indicadores: (i) obras para mejora de la capacidad en tramos no menores a 20 kilómetros y/o de seguridad vial en la red principal de la PBA; (ii) contar con una Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE) superior a 12%; y (iii) responda a los requerimientos socioambientales a ser definidos en el Marco de Gestión Ambiental y Social (MGAS).

Este es el caso de la Ruta Provincial (RP) N° 41. Se trata de 327 km de calzada pavimentada única bidireccional y banquetas sin pavimentar, que constituyen el cuarto anillo de circunvalación al área metropolitana de Buenos Aires. Esta ruta ha tenido un incremento del tránsito en ciertas secciones (como ser el caso del tramo de 27 km entre las Rutas Nacionales N°7 y N°8), que ha generado que entre las intervenciones propuestas, se incluyan obras para pasar este tramo a un estándar de autopista de dos carriles por sentido, con distribuidores y altoniveles en los tramos donde constan los mayores volúmenes de tránsito e inconvenientes de seguridad.

De este modo se busca mejorar la calidad de la circulación y seguridad en una zona con alto potencial productivo y económico, fortaleciendo la comunicación interna y la integración territorial, y facilitando el movimiento de carga y de personas. De estas acciones resultaría una reducción de los costos de operación de transporte, de tiempos promedios de viaje y de la tasa de accidentes de tránsito. Complementariamente, se busca apoyar a las instituciones viales de la PBA, que requieren del apoyo de herramientas que le permitan mejorar la planificación y gestión de los activos viales de la provincia.

Para lograr estos objetivos, el programa ha sido estructurado en los siguientes componentes:

Componente 1: Obras civiles (US\$255 millones). Financiará: (i) construcción de nuevas obras para la mejora de la capacidad, nivel de servicio, y seguridad vial de tramos, con criterios de adaptación a las condiciones hidrológicas críticas, previendo

intervenciones como: duplicación de calzada, construcciones de banquetas pavimentadas, distribuidores e intercambiadores a diferente nivel para accesos a localidades; (ii) supervisión técnica y ambiental de obras; (iii) compensación ambiental y social; y (iv) expropiaciones.

Componente 2: Fortalecimiento Institucional (US\$4 millones). El cual incluirá (i) fortalecimiento del MlySP y de la DVBA en la gestión de activos viales; (ii) estudios técnicos para la mejora de la planificación estratégica, la gestión y la mejora de la tecnología de peajes en la PBA; (iii) estudios de ingeniería de obras que no forman parte de la muestra representativa; y (iv) otros estudios técnicos, socioambientales y económicos.

En adición a los componentes mencionados, se propone financiar (US\$1 millón): (i) administración del programa; (ii) monitoreo y evaluación; y (iii) auditorías financieras externas.

Del mismo modo que los restantes aspectos del préstamo, la supervisión de las obras también estará a cargo del organismo ejecutor.

Atento a algunos déficits observados en relación a algunos aspectos fiduciarios propios de la administración de un préstamo BID (como ser la gestión de adquisiciones, las contrataciones de personal, la registración mediante sistema UEPEX, la elaboración de los Estados Financieros, y el vínculo con el control externo), se ha decidido la creación de un grupo operativo *ad-hoc* de especialistas en préstamos BID que— insertado en la DVBA — cubrirá los déficits señalados de cumplir en tiempo y forma con todas las exigencias y políticas del Banco en la materia, respetando los roles asignados a la CGP, a la Fiscalía de Estado y Asesoría de Gobierno previa instrumentación de cualquier acto administrativo que pueda afectar el patrimonio del Estado (procesos licitatorios, pagos, etc.). Se aclara que los pagos se realizan a través de la unidad de Tesorería propia de la DVBA.

La Fiscalía de Estado tiene a su cargo el control de legalidad de los actos administrativos, conforme a lo dispuesto en la Constitución de la Provincia de Buenos Aires y en su respectiva ley orgánica. La Contaduría General de la Provincia ejerce el control interno de la gestión económico- financiera del Sector Público Provincial y de los Poderes Legislativo y Judicial.

Respecto del Grupo de Especialistas *ad-hoc* señalado, en la práctica implicaría la creación de una Unidad Ejecutora del Proyecto que tendrá por función²: ejecutar el proyecto en un ámbito dirigiendo y coordinando las distintas etapas de desarrollo de los componentes, ejerciendo la administración, supervisión y control económico-financiero y administrativo de todas las actividades inherentes a su ejecución, de conformidad a lo establecido. Asimismo, monitoreará el desarrollo del Proyecto,

² De acuerdo con los términos de referencia (TOR) provistos por el Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos.

supervisando el cumplimiento de las metas comprometidas en cada componente y evaluando los resultados alcanzados.

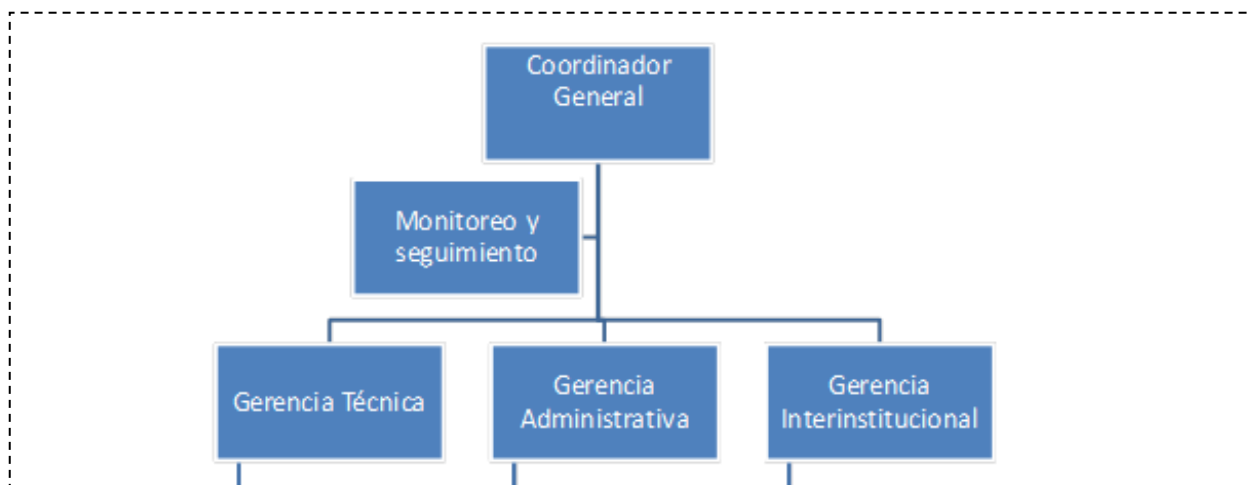
- Entre sus objetivos específicos, se establecen los siguientes:
- Ejecutar el Proyecto con la debida diligencia y eficiencia conforme a las más elevadas normas técnicas, contables, financieras, administrativas, sociales y de protección del medio ambiente.
- Realizar el seguimiento y todos los actos conducentes para lograr las metas fijadas en El Proyecto y su evaluación calculando los indicadores de resultados e impacto establecidos para el Proyecto.
- Atención durante la ejecución del Programa, del cumplimiento de las cláusulas contractuales establecidas.
- Coordinar la ejecución de los subcomponentes a su cargo.
- Elaborar todos los documentos requeridos para llevar a cabo las adquisiciones y las contrataciones y demás actividades del Proyecto.
- Supervisar las adquisiciones y contrataciones de los subcomponentes evaluar su avance y resultado y prestar conformidad, cuando corresponda, a los servicios prestados, bienes adquiridos y obras realizadas.
- Supervisar y controlar la ejecución de la Obra.
- Aprobar los certificados de Obra.
- Coordinar y gestionar el seguimiento de los Convenios con las diferentes entidades de servicios públicos.
- Coordinar y supervisar los aspectos sociales y ambientales del Programa.
- Llevar a cabo la gestión de los contratos de obra y supervisión.
- Proponer las acciones para resolver los eventuales conflictos contractuales que pudieren surgir.
- Organizar y mantener archivos con información técnica sobre todos los subcomponentes del Proyecto.
- Administrar la Cuenta Operativa del Proyecto
- Preparar y procesar las solicitudes de anticipos de fondos.
- Requerir los recursos de contrapartida del Proyecto.
- Preparar y procesar los pagos necesarios para la ejecución del Proyecto, y registrarlos.
- Preparar el POA del Proyecto, para que sea revisado y consolidado.
- Implementar un sistema de control interno de las actividades del Proyecto.
- Llevar a cabo las acciones de monitoreo y evaluación establecidas en el Proyecto, y coordinar la producción de información necesaria para este fin
- Llevar a cabo las acciones y/o recomendaciones emanadas del Convenio.
- Cumplir con los requerimientos de auditoría del Proyecto, considerando sus eventuales recomendaciones.
- Coordinar, gestionar y aprobar el contrato con Consultoras que realizarán el asesoramiento independiente enfocado en los temas de riesgo para la fase de revisión de los proyectos ejecutivos y ejecución de obras.

- Coordinar, gestionar y aprobar el contrato con Consultoras que realizarán la revisión de los proyectos ejecutivos y presupuesto de obras definitivas con la presentación del correspondiente informe de opinión técnica.

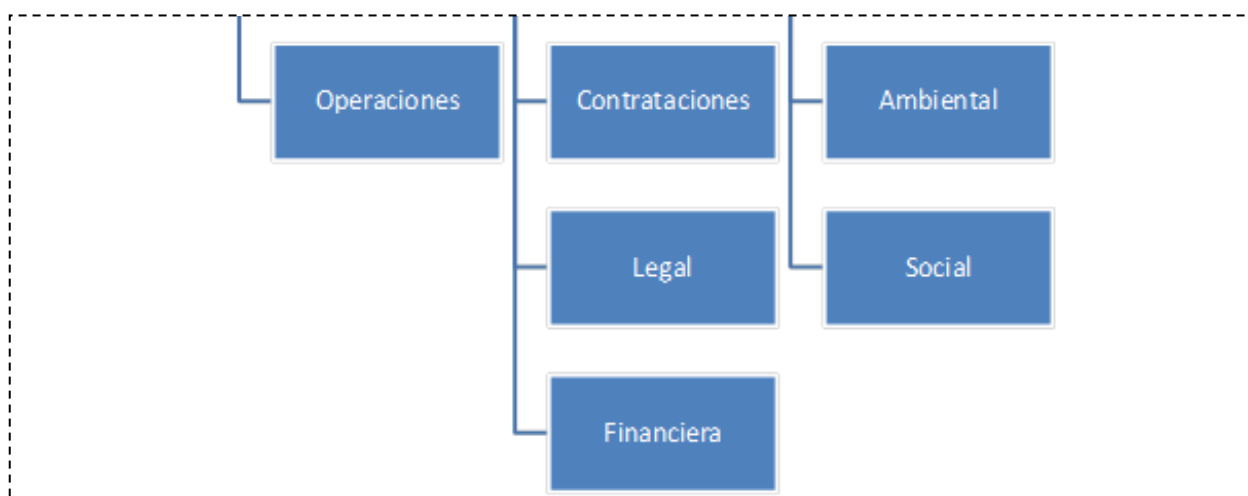
Respecto de su estructura y funcionalidades (graficadas a continuación), supondría una lógica “de complemento” de la gestión actual de la DVBA (véase punto 3.2 Alcance: Sujeto de la Evaluación).

Organigrama UEP

Área Estratégica



Area Funcional



3. CONTENIDO DEL INFORME

3.1 OBJETIVOS

El objetivo de la consultoría es la Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) del organismo ejecutor del Programa **AR-L1274, Programa de Conectividad y Seguridad en Corredores Viales de la Provincia de Buenos Aires.**

La evaluación de la capacidad abarcó el análisis de los sistemas integrantes del SECI.

Asimismo, el informe contiene una propuesta de Recomendaciones, Fortalecimiento Institucional y Propuesta Esquema de Ejecución.

Algunos manuales y procedimientos aún se encuentran pendientes de desarrollo, en virtud de que el préstamo no ha sido otorgado y se encuentra en etapa de preparación. En principio, según lo expresado en las entrevistas realizadas, el préstamo no tendría un Reglamento Operativo o similar.

Las correspondientes respuestas de la evaluación efectuada se consideraron tomando en consideración el análisis de la experiencia previa en la ejecución de préstamos multilaterales.

3.2 ALCANCE

a) Sujeto de la Evaluación

Organismo Ejecutor: Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos de la PBA (MlySP), a través de la Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires (DVBA).

b) Cobertura de la Evaluación

La evaluación de la capacidad institucional abarcó el análisis de los siguientes sistemas del SECI.

- a. Sistema de Programación de Actividades y Componentes (SPA).
- b. Sistema de Organización Administrativa (SOA).
- c. Sistema de Administración de Personal (SAP).
- d. Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS).
- e. Sistema de Administración Financiera (SAF).
- f. Sistema de Control Interno (SCI).
- g. Sistema de Control Externo (SCE).

Adicionalmente, se evaluaron los siguientes aspectos:

- a) Organización administrativa y los procesos asociados a las áreas vinculadas a la gestión del préstamo, que se agrega en Anexo I.
- b) Capacidad de gestión del conocimiento y aprendizaje, que se agrega en Anexo II.

3.3 METODOLOGÍA UTILIZADA

Se utilizó el Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI), el cual permite analizar mediante la utilización de cuestionarios especializados para cada Sistema de Administración y Control la capacidad institucional en cada una de las áreas evaluadas.

Complementariamente a las reuniones mantenidas con funcionarios del BID, se consultó a los siguientes funcionarios de la gestión provincial:

- Subsecretario de Obras Públicas, Ing. Ariel Salvador;

Ministerio de Infraestructura:

- Asesor del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos, Lic. Ricardo Hansen;
- Directora de Planificación y Control de Gestión (de la Subsecretaría de Planificación y Control de Gestión), Lic. María del Rocío Marochi.

Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires:

- Administrador General, Ing. Mariano Campos;
- Gerente de Administración, Srta. Mercedes Mason;
- Gerente de Técnica de la DVBA, Ing. Héctor Escalada (y equipo),
- Subgerente de Recursos Humanos (de la Gerencia de Administración de la DVBA) Lic Eliana Abelando; Directora Provincial de Auditoría Interna en Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos

UAI del Ministerio de Infraestructura:

- Cra. Victoria Gaviola, Directora de Auditoría Interna del Ministerio de Infraestructura

Durante las entrevistas, se realizaron los cuestionarios previstos por el sistema SECI, y adicionalmente se solicitó información de respaldo de las respuestas proporcionadas, la que fue visualizada, o entregada, en su caso, para su análisis.

Asimismo, se identificaron y solicitaron los manuales de procedimientos, los instructivos, los diagramas de flujo y los sistemas de ejecución, y adicionalmente se relevaron expedientes para verificar los procesos de la DVBA.

Se relevó la existencia de mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación, con el objeto de identificar los sistemas de gestión del conocimiento existentes.

Desde la DVBA, el Ministerio de Infraestructura y su UAI, se ha remitido la siguiente información:

- Ley de Autarquía de la DVBA (Decreto – Ley N° 7943/72)
- Estatuto y Escalafón para el Personal de la Planta Permanente de la Administración Pública (Ley N° 10430), Estatuto y Escalafón para el Personal de la Planta Permanente de la DVBA (Ley N° 10.328), y Decreto N° 4161/96 (Reglamentación Ley N° 10430).
- Organigrama de la DVBA (Decreto N° 370/16),
- Estructura orgánico funcional de la DVBA
- Decreto N° 3501/94, Misiones y Funciones de la DVBA
- Planilla del estado de ejecución del presupuesto de erogaciones Planta de Personal
- Ley de Obra Pública (N° 6021)
- Ley de compras y contrataciones (N° 13981) y Decretos Reglamentario (N° 1300/16 y N° 2147/16)
- Documento de capacitaciones y evaluación del aprendizaje 2017.
- Impresiones del sistema HDM de seguimiento y monitoreo de obras.
- Ley Orgánica del Honorable Tribunal de Cuentas (N° 10869)
- 6769/58. Ley Orgánica de las Municipalidades
- Reglamento de Contabilidad y Disposiciones de Administración para las Municipalidades de la Prov. de Bs. As.
- 7764/71. Ley de Contabilidad
- Estatuto y Escalafón para el Personal de la Administración Pública.
- Dec. Reg: 4161/93
- 11757. Estatuto para el Personal Municipal.
- 12008. Código de Procedimientos Administrativos.
- 13767. Ley de Administración Financiera. Dec. Reg: 3260/08.
- 14656. Nuevo Régimen Marco de Empleo Municipal.
- Decreto 928/07 Reglamento de Automotores y Embarcaciones oficiales
- Disposición 30/2015 Actualización montos Ley Orgánica Municipal
- Informe de Auditoría Interna 2016 – Dirección de Presupuesto de la Subsecretaría Administrativa del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos
- Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos - Manual de Procedimientos de Auditoría Interna
- Informe de Auditoría Interna 2016 – Unidad de Coordinación de Proyectos de Obra del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos (UCPO) - Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP), Programa de

Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Fondo Financiero para el Desarrollo de la Cuenca del Plata (FONPLATA). Préstamo 3256 OC-AR "Programa de Saneamiento Ambiental de la Cuenca del Río Reconquista".

- Informe de Auditoría Interna 2016 – Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires – Revisión y Evaluación del Sistema de Control Interno inherente a los procesos licitatorios de Obra Pública, inspección y Certificación de obra
- Subsecretaría de Planificación y Control de Gestión - Minuta de la Reunión de Seguimiento (fecha 29/06/2017) con la Dirección Provincial de Saneamiento y Obras Hidráulicas
- Subsecretaría de Planificación y Control de Gestión - Diapositivas sobre estado de la implantación de la iniciativa GDEBA Subsecretaría de Planificación y Control de Gestión

El análisis efectuado aplicando la metodología SECI permite identificar las debilidades o aspectos que debieran fortalecerse o mejorarse para la ejecución del Programa, los cuales fueron reflejados en la matriz de riesgos que se acompaña. Las acciones a desarrollar que surjan de la identificación antedicha permitirán al ejecutor fortalecer la capacidad necesaria para atender las necesidades del Programa.

3.4 EJECUCIÓN DEL PROYECTO

A. Organismo Ejecutor

3.4.1 Definición y organización del Organismo Ejecutor.

El organismo Ejecutor es el Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos de la PBA (MlySP), a través de la Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires (DVBA).

A pesar de haber adquirido el nombre actual como Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires en el año 1936, su creación - como Dirección Nacional de Vialidad -, data del año 1932, con la sanción de la Ley 11.658. No obstante este hito formal, sus antecedentes se remontan a la primera mitad del Siglo XIX, y con particular desarrollo desde el año 1910 cuando se creó la Dirección General de Caminos, pasando por distintas denominaciones como Dirección de Puentes y Caminos (1913 y 1925), Dirección de Hidráulica, Puentes y Caminos (1915), y Dirección General de Vialidad. Es decir, la Dirección Nacional de Vialidad es un organismo de larga trayectoria y plenamente consolidado en la estructura institucional del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, y que de hecho posee carácter autárquico desde el año 1943.

Sus posibles acciones (definidas en el Anexo II del Decreto 370/16, a partir de la Decreto Ley N° 7.943/72 y sus modificatorios) consisten:

- Realizar estudios sobre la infraestructura vial más conveniente para la Provincia y someter a la aprobación del Poder Ejecutivo provincial los planes resultantes.
- Estudiar, proyectar, construir, conservar y mejorar los caminos de la red Provincial, sus obras complementarias y los caminos nacionales y municipales, cuando así se conviniera.
- Realizar periódicamente estudio de las necesidades viales de la Provincia.
- Clasificar la red, determinar sus características y ejercer poder de policía en los caminos de su jurisdicción.
- Asesorar técnicamente sobre Vialidad Urbana a los Municipios que así lo requieran;
- Dar cumplimiento a las leyes de coparticipación vial municipal y tender a la capacitación de las comunas en lo que se relaciona con los caminos de su jurisdicción.

Complementariamente, según surge de la Ley de Autarquía del año 1972 (Decreto – Ley N° 7943), “la Dirección de Vialidad tendrá a su cargo todo lo referente a la vialidad provincial y a la celebración y aplicación de convenios sobre vialidad con reparticiones de otras jurisdicciones, quedando facultada para celebrar toda clase de contrato que se relacione con su finalidad” (Art. 2º), que “...programará el plan de obras a ejecutar, de acuerdo a los objetivos, políticas y estrategias provinciales y lo

elevará al Poder Ejecutivo para su aprobación.” (Art. 4º), y que “...ejecutará obras en los caminos provinciales y los nacionales cuando así le convenga” (Art. 7º). Como dato adicional que hace a esta autarquía, debe señalarse que la DVBA posee Tesorería propia, es decir capacidad de realizar pagos.³

En la siguiente Tabla se expone su estructura organizativa:



Fuente: Decreto 370/16; Anexo I

Respecto de la experiencia en la ejecución de préstamos de organismos internacionales de crédito corresponde señalar que si bien existe un antecedente, aunque relativamente alejado en el tiempo (se trata del préstamo BIRF N° AR –7268, “Programa de Desarrollo de la Inversión Sustentable en Infraestructura de la Provincia de Buenos Aires” del año 2012), el principal déficit es que la experiencia hoy instalada se relaciona más con las actividades de administración y ejecución de obras que con la administración de los aspectos fiduciarios propios de un préstamo BID. Es decir que, atento a la composición actual de los recursos de la DVBA, algunos aspectos fundamentalmente financieros de la gestión del préstamo (como la gestión de adquisiciones, las contrataciones de personal, la registración mediante sistema UEPEX, la elaboración de los Estados Financieros, y el vínculo con el control externo) no estarían debidamente cubiertos.

Se ha tomado especial nota de esta cuestión, definiéndose la creación de un grupo operativo *ad-hoc* de especialistas en préstamos BID que desarrollará sus funciones dentro de la DVBA, y que se complementará con la gestión en relación a los déficits

³ Al respecto se aclara que si bien la DVBA genera recursos propios (Fuente 12), estos son automáticamente girados a la Tesorería General de la Provincia, quien a pedido de la DVBA podrá volver a poner los fondos a disposición (véase acápite sobre los procesos asociados a la gestión del préstamo).

fiduciarios señalados previamente. De acuerdo con los perfiles proporcionados desde el Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos, este grupo estará integrado por un coordinador, un especialista en adquisiciones, un especialista en desembolsos y un especialista en sistema UEPEX. De este modo el organismo ejecutor retendrá la gran mayoría de las operaciones propias de la administración de un préstamo (excepto por la cancelación de las obligaciones financieras relacionadas con el repago del préstamo, cuestión abarcada desde el Ministerio de Economía de la Provincia) lo que supondrá una mejora en los tiempos de los diversos procesos asociados con la administración del préstamo.

B. Ejecución y Administración del Proyecto

3.4.2 Responsabilidades y Funciones

El préstamo prevé los siguientes componentes:

Componente 1: Obras civiles (US\$255 millones). Financiará: (i) construcción de nuevas obras para la mejora de la capacidad, nivel de servicio, y seguridad vial de tramos, con criterios de adaptación a las condiciones hidrológicas críticas, previendo intervenciones como: duplicación de calzada, construcciones de banquetas pavimentadas, distribuidores e intercambiadores a diferente nivel para accesos a localidades; (ii) supervisión técnica y ambiental de obras; (iii) compensación ambiental y social; y (iv) expropiaciones.

Componente 2: Fortalecimiento Institucional (US\$4 millones). El cual incluirá (i) fortalecimiento del MlySP y de la DVBA en la gestión de activos viales; (ii) estudios técnicos para la mejora de la planificación estratégica, la gestión y la mejora de la tecnología de peajes en la PBA; (iii) estudios de ingeniería de obras que no forman parte de la muestra representativa; y (iv) otros estudios técnicos, socioambientales y económicos.

En adición a los componentes mencionados, se propone financiar (US\$1 millón): (i) administración del programa; (ii) monitoreo y evaluación; y (iii) auditorías financieras externas.

Entre sus acciones (definidas en el Anexo II del Decreto 370/16, a partir del Decreto Ley N° 7.943/72 y sus modificatorios) se encuentran:

- Realizar estudios sobre la infraestructura vial más conveniente para la Provincia y someter a la aprobación del Poder Ejecutivo provincial los planes resultantes.
- Estudiar, proyectar, construir, conservar y mejorar los caminos de la red Provincial, sus obras complementarias y los caminos nacionales y municipales, cuando así se conviniera.

- Realizar periódicamente estudio de las necesidades viales de la Provincia.
- Clasificar la red, determinar sus características y ejercer poder de policía en los caminos de su jurisdicción.
- Asesorar técnicamente sobre Vialidad Urbana a los Municipios que así lo requieran;
- Dar cumplimiento a las leyes de coparticipación vial municipal y tender a la capacitación de las comunas en lo que se relaciona con los caminos de su jurisdicción.

La DVBA del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos tendrá a su cargo la ejecución del préstamo a través de la Unidad Ejecutora ad-hoc a crearse, lo que contempla, entre otras, las siguientes acciones relacionadas con la gestión fiduciaria:

1. Planificar, evaluar, supervisar, contratar, ejecutar y controlar la implementación de los proyectos de obra con financiamiento externo, multilateral, bilateral y las contrapartidas de los mismos, desarrollados en el ámbito de dicha jurisdicción (en adelante "los proyectos"), con la oportuna intervención de la Subsecretaría de Finanzas del Ministerio de Economía.
2. Elaborar y aprobar los documentos para la selección y contratación de la consultoría que tendrá a su cargo la supervisión de los proyectos de obra y las asesorías especializadas, ajustando su actuación a las normas y procedimientos acordados con los organismos financieros internacionales, para cada caso, que participan o coparticipan en el financiamiento de los proyectos, con la oportuna intervención de la Subsecretaría de Finanzas del Ministerio de Economía.
3. Controlar la ejecución de los proyectos y mantener la debida coordinación con las Subsecretarías y direcciones técnicas y operativas del Ministerio de Infraestructura, debiendo brindar a la Subsecretaría de Finanzas del Ministerio de Economía, toda la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones de monitoreo y control respecto del financiamiento internacional.
4. Elaborar y aprobar los planes de trabajo, calendario de ejecución y avance de cada uno de los componentes de los diversos proyectos, de acuerdo con los términos de los contratos de préstamo y los procedimientos acordados, en coordinación con la Subsecretaría de Finanzas del Ministerio de Economía.
5. Efectuar la fiscalización de la ejecución de las obras e instalación de equipos, de conformidad con los calendarios de avance físico y financiero que se acuerden, brindando a la oportuna intervención de la Subsecretaría de Finanzas del Ministerio de Economía, la información pertinente a sus efectos.
6. Crear y mantener un sistema de información, permanentemente actualizado, que permita verificar y controlar el avance físico e inversiones de los diferentes proyectos; preparar y efectuar el procesamiento administrativo y contable de los desembolsos que demanden los proyectos.
7. Verificar que los presupuestos anuales incluyan los recursos necesarios de aporte local requeridos para ejecutar los proyectos, en coordinación con la Subsecretaría de Finanzas del Ministerio de Economía.

8. Establecer y mantener registros y control detallados de ingeniería y contabilidad y otros relacionados con la ejecución de los proyectos.
9. Ser el responsable de la gestión y cumplimiento de los contratos de obras en todas sus partes.

La supervisión de las obras estará a cargo del organismo provincial correspondiente, específicamente la DVBA.

Como se ha mencionado, a partir de la creación de un grupo ad-hoc, la DVBA también llevará los aspectos financieros del préstamo y de auditoría externa. Ello implica que, salvo por el cumplimiento de las obligaciones de repago del préstamo (llevadas adelante por el Ministerio de Economía), deberá ejercer las siguientes acciones en relación a los préstamos:

1. Controlar y procesar las solicitudes de anticipos de fondos del financiamiento enviadas por los organismos contratantes de cada uno de los programas, para efectuar pagos de obras / bienes y servicios;
2. Controlar y procesar las rendiciones de gastos efectuados;
3. Registrar contablemente la ejecución de los programas;
4. Confeccionar las solicitudes de desembolsos, monitorear su aprobación y el respectivo ingreso de los fondos a las cuentas de la Provincia;
5. Elaborar las proyecciones de desembolsos;
6. Controlar mensualmente los saldos de las cuentas especiales en dólares y conciliar las cuentas bancarias de los programas;
7. Analizar mensualmente los saldos contables y emitir los balances de sumas y saldos conciliados en pesos y en dólares;
8. Confeccionar los informes financieros requeridos por los Organismos y por la Dirección Provincial;
9. Satisfacer los requerimientos de las auditorías según corresponda y los requerimientos de las revisiones periódicas financieras que realizan los Organismos de Crédito;
10. Presentar a los Organismos, los Estados Financieros auditados, en tiempo y forma, según lo establecido en los respectivos Contratos de Préstamo.

La Contaduría General de la Provincia cumple funciones de control interno relacionadas con autorizaciones en varias instancias de las adquisiciones, y particularmente con intervención antes de realizar los pagos por Tesorería.

3.4.3 Desembolsos y control contable-financiero

La Provincia de Buenos Aires utiliza un sistema de administración financiera propio, vigente para los organismos de la Provincia. Este sistema permite identificar los fondos del proyecto, como así también las fuentes de financiamiento. Se encuentran actualmente implementando el SIGAF, Sistema de información financiera de la CABA.

Asimismo, utilizan el sistema UEPEX. El sistema UEPEX consigna, de conformidad con el catálogo de cuentas aprobado por el Banco, las inversiones en el Proyecto por categoría de la matriz de gastos con los recursos del Préstamo. Sin embargo, ambos sistemas no se encuentran integrados. Por ello llevan una “doble contabilidad”, a través de ambos sistemas.

La gestión fiduciaria, que como se ha dicho será llevada adelante por la DVBA a partir de la creación de una Unidad Ejecutora ad-hoc (ver punto 3.4.2, sobre la creación de una Unidad Ejecutora), será responsable entre otras cuestiones, del manejo de desembolsos, del mantenimiento de los sistemas de registro y la confección de los estados financieros⁴. La apertura de las cuentas bancarias sería función de la estructura vigente de la DVBA.

En este esquema, la DVBA enviará las solicitudes de desembolso al Organismo de Crédito, firmada por un representante autorizado, en la que consta la cantidad de fondos a desembolsar e instrucciones completas para su pago (Anticipo de fondos en US\$). Copia de esta solicitud, junto con otra documentación de respaldo que corresponda, será enviada a la Dirección de Proyectos con Organismos Multilaterales (DPOM) de la Subsecretaría de Financiamiento del Ministerio de Economía de la Provincia, en tanto organismo a cargo de los aspectos de crédito público del préstamo.

Siempre dentro de la DVBA, este proceso implica el control de la información y la posterior *pesificación* de los fondos del financiamiento y su transferencia a la correspondiente cuenta bancaria a los efectos de que realice los pagos elegibles en el marco del Programa. Los pagos se realizan a través de la Tesorería de la DVBA, previa articulación con la Tesorería de Provincia en relación a las distintas fuentes involucradas (incluyendo Fuente 12, “Recursos propios”), y en función del esquema que cada préstamo tenga aprobado.

- a. Mantener cuentas bancarias exclusivas y separadas para el manejo de los recursos del financiamiento y de la contrapartida local;

La DVBA maneja las cuentas bancarias que se abren para la gestión exclusiva y separada de los recursos del financiamiento, y de la contrapartida local en el Banco de la Provincia de Buenos Aires. En ese marco, deberá controlar mensualmente los saldos de las cuentas especiales en dólares y conciliar las cuentas bancarias de los programas.

Se utilizarían las siguientes cuentas bancarias⁵:

- Cuenta “Recaudadora” en US\$ para recibir los fondos del Préstamo;

⁴ En otros casos estas tareas son ejercidas por la Dirección de Proyectos con Organismos Multilaterales (DPOM) de la Subsecretaría de Financiamiento del Ministerio de Economía de la Provincia.

⁵ Se trata de un esquema que en la práctica aún no ha sido formalizado.

- Cuenta “Pagadora de aportes financiados” en \$ para efectuar, luego de hacer las pesificaciones, los pagos por las contrataciones efectuadas por la DVBA.
- Cuenta “Pagadora de aporte local”, para pagos de aporte local en el marco de contratos efectuados.

Respecto del aporte local, debe recordarse que la recaudación de la DVBA es absorbida por la Tesorería General de la Provincia (TGP) e incorporada al saldo de la CUT, lo que genera un “crédito a favor” de la DVBA. El saldo de dicho crédito determina el tipo de gestión y los organismos intervinientes para hacerse de los recursos para cumplir con el aporte local comprometido. Así, en el caso de que el crédito a favor sea suficiente, se requerirá una nota de remisión de fondos a la TGP (trámite corriente en la DVBA), mientras que en el caso de que el saldo sea insuficiente, deberá iniciarse un expediente en el Ministerio de Economía para que luego esta solicite a la TGP la transferencia de los recursos a la DVBA (gestión similar que la realizada para hacerse de recursos presupuestarios).

En cualquier caso, los pagos se efectúan a través de la Tesorería de la DVBA, previa gestión con la Tesorería General de la Provincia, e intervención de la Contaduría General.

- b. Mantener debidamente archivada la documentación comprobatoria de contrataciones y gastos efectuados con recursos del financiamiento y de la contrapartida y disponible para examen por parte de los auditores externos y/o personal del Banco;

A partir de la implementación del esquema ad-hoc complementario de las acciones de la DVBA (ver punto 4.3.2, sobre la creación de una Unidad Ejecutora), toda la documentación de soporte de contrataciones se archivaría en la DVBA. Esto incluye tanto la documentación de soporte de las contrataciones relacionadas con obras y consultorías, como la referida a compra de bienes y contratación de consultores individuales.

En línea con lo anterior, en la Tesorería de la DVBA se archivaría el expediente de pago.

La DVBA está comenzando a desarrollar el sistema de expediente electrónico que utiliza la CABA, el cual se halla actualmente en proceso de implementación.

- c. Presentar al Banco las solicitudes de desembolsos y justificaciones de gastos elegibles, incluyendo el detalle de pagos y del aporte local; y

A partir de la implementación del esquema ad-hoc complementario de las acciones de la DVBA (ver punto 4.3.2, sobre la creación de una Unidad Ejecutora), es la propia DVBA la que, luego del control pertinente, realizaría la gestión de las solicitudes de desembolso al Banco. El control referido implica controlar la suficiencia y pertinencia

de la información y documentación de respaldo, en función de los gastos elegibles en el marco del Programa.

En línea con la lógica del esquema ad-hoc, la DVBA presentaría al Banco los formularios de rendición de fondos, las conciliaciones bancarias y demás documentación de respaldo que corresponda.

- d. Preparación y presentación de los informes financieros del Programa y otros informes financieros que sean requeridos por el Banco.

A partir de la implementación del esquema ad-hoc complementario de las acciones de la DVBA (ver punto 4.3.2, sobre la creación de una Unidad Ejecutora), es la propia DVBA la encargada de analizar mensualmente los saldos contables y emitir los balances de sumas y saldos conciliados en pesos y en dólares. También confecciona los informes financieros requeridos por el Banco.

También será la responsable de presentar al Banco los Estados Financieros auditados, en tiempo y forma, según lo establecido en los respectivos Contratos de Préstamo.

Asimismo, satisface los requerimientos de las auditorías según corresponda y los requerimientos de las revisiones periódicas financieras que realizan los Organismos de Crédito.

C. Adquisición de Bienes y Servicios

3.4.4 Revisión “ex-post” de adquisiciones

La histórica estructura de RRHH de la DVBA (tanto en términos de formación, como de cantidad) ha determinado que la gestión de obras se hiciera con su propio personal, y en consecuencia, no hubiera muchos antecedentes de contratación de consultorías. Ello ha determinado que haya una gran experiencia en términos de gestión de obras.

La auditoría externa puede intervenir en la revisión de estos aspectos en ocasión de realizar sus auditorías.

Asimismo, Auditoría Interna cuenta con competencia para la revisión ex post, aunque no la ha ejercido hasta el momento.

D. Período de Ejecución y Calendario de Desembolsos

El período de Ejecución y el Calendario de Desembolsos no se encuentra aún definido, debido a que el préstamo se encuentra en la etapa previa a su aprobación.

E. Seguimiento y Evaluación

A partir de la implementación del esquema ad-hoc, complementario de las acciones de la DVBA (ver punto 4.3.2, sobre la creación de una Unidad Ejecutora), es la propia DVBA – a través de la Gerencia Técnica – quien llevará adelante los aspectos referidos al seguimiento y evaluación. Este sistema se integra a partir de la información provista por el sistema HDM (en base a índices y dimensiones) que permiten determinar prioridades, y el denominado Índice de Estado, que permite evaluar los avances de los proyectos (físicos y financieros) en relación a sus planes de trabajo y cronogramas.

Actualmente, a nivel del ministerio en el que se inserta la DVBA (Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos) se encuentra en proceso de implementación el sistema SAP (Sistemas, Aplicaciones y Procesos). Al momento se encuentran desarrollando el módulo de obras, que está en etapa de carga de datos. Se proyecta que las certificaciones de obra van a ser realizadas desde el sistema. Se encuentra en momento de prueba. Solamente se utiliza para certificar obras en lo que respecta al Fondo de Infraestructura Municipal (FIM). Se espera que este sistema se encuentre operativo durante el ejercicio 2018.

3.5 VIABILIDAD Y RIESGOS

A. Viabilidad y Sostenibilidad Institucional

La viabilidad del Proyecto se apoya en la probada experiencia de la DVBA en la administración, ejecución y supervisión de obras similares a las del préstamo objeto de este trabajo, apoyadas en una experimentada planta de RRHH.

A priori, uno de los aspectos a tener en cuenta es la baja experiencia de la DVBA en la gestión de préstamos internacionales, cuestión relevante porque en la práctica involucra diversos aspectos (fiduciarios y adquisiciones), sobre los que el Banco impone procedimientos y prácticas de alta especificidad – vinculados mayormente con los sistemas de administración de bienes y servicios, y de administración financiera -, que necesariamente deben cumplirse para lograr que la ejecución física y financiera del proyecto sea consistente con su programación.

En principio, esta debilidad sería subsanada a partir de la conformación del ya mencionado grupo *ad-hoc* de especialistas en los procesos fiduciarios del Banco (ver punto 4.3.2, sobre la creación de una Unidad Ejecutora). Ello permitiría que toda la gestión del proyecto y del préstamo (salvo por su repago) se administrasen desde la DVBA, eliminando así riesgos de demora o “cuellos de botella” propios del proceso administrativo en el que intervienen más de una entidad. Aunque sería necesario que en un principio este grupo trabaje intensamente en la complementariedad con la

estructura actual del DVBA, se entiende que una vez superada esta instancia, estarían dadas las condiciones para una administración ágil del préstamo, en un todo consistente con las políticas y prácticas del Banco, potenciando una mayor economía procesal y capacidad operativa de la DVBA.

Otros aspectos a tener en cuenta, aunque de menor relevancia, serían una planificación integral de las actividades (plan general o similar) que evidencie la lógica, inserción y contribución de cada proyecto u obra, la incorporación formal de políticas de análisis de riesgos (y de consecuente ponderación y políticas de administración o mitigación), y la activación del control interno, en su rol de contribuyente para la implementación de buenas prácticas y para la mejora de los procesos de la gestión.

Complementariamente, y en línea con el concepto de la gestión del conocimiento, deberían fortalecerse los aspectos relacionados con el seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto, a través del desarrollo de sistemas integrados de control de avances y resultados que posibiliten una retroalimentación metódica que incremente la eficiencia y eficacia de la aplicación de fondos del préstamo a los objetivos programados. La iniciativa actualmente en desarrollo de aplicación del sistema SAP se encuentra en este momento en etapa de carga, capacitación y prueba. Sería oportuno que el sistema permita integrar la información y generar los indicadores y reportes necesarios para que pueda ser utilizada como herramienta de gestión, retroalimentación y aprendizaje.

Por último, debe prestarse especial atención a mantener los tiempos de trámite asociados con las intervenciones en los procesos de gestión, de diversos organismos – no evitables por estar previstas por la Constitución de la Provincia -, como ser la Fiscalía General, la Asesoría General de Gobierno y la Contaduría General.

3.6 INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

3.6.1 Matriz de resultados y de riesgos

La Matriz de Resultados y Riesgos emergente de la aplicación del sistema SECI a la DVBA, es la siguiente:

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)
		Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO	SPA	84,62	50	42,31	SD	RB
	SOA	78,26	50	39,13	MD	RM
TOTAL				81,44	SD	RB
CE	SAP	93,75	30	28,13	SD	RB
	SABS	87,50	30	26,25	SD	RB
	SAF	95,56	40	38,22	SD	RB
TOTAL				92,60	SD	RB
CC	SCI	37,93	80	30,34	ND	RA
	SCE	85,71	20	17,14	SD	RB
TOTAL				47,49	ID	RS
Consolidación Resultados		Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)
Capacidades		Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO		81,44	25	20,36	SD	RB
CE		92,60	45	41,67	SD	RB
CC		47,49	30	14,25	ID	RS
TOTAL			100	76,27	MD	RM

La calificación total de los sistemas evaluados permite arribar a una cuantificación del 76,27% (sobre una base de 100%), lo que expresa un nivel de riesgo medio referido a la capacidad institucional global de la DVBA.

En cuanto a la capacidad de Planificación y Organización, la valoración general llega al 81,44% en términos absolutos, que representa un 20,36% del total ponderado. De los sistemas integrantes de Planificación y Organización, se observa una mejor calificación del SPA (84,62%), que representa un riesgo bajo, levemente por sobre el SOA (78,26%), que expresan un riesgo medio.

Los riesgos identificados en el sistema de Programación de Actividades son los siguientes:

- En relación a los procedimientos definidos para la preparación de los planes y programas (y su eventual aprobación y modificación), no existen Manuales sino insumos del sistema HDM (en base a índices y dimensiones) que permiten determinar las prioridades
- En relación a los riesgos (supuestos) para el éxito de la programación y las acciones necesarias para prevenirlos o mitigarlos, no se realizan análisis de riesgos, salvo los análisis de la Unidad Ambiental.

Los riesgos identificados en este sistema de Organización Administrativa son los siguientes:

- Se ha mencionado que no se cuenta con un MO. Más allá de ello, la estructura organizacional refiere sólo hasta el nivel de División, sin abarcar aspectos de "delegación" a niveles inferiores.
- El organigrama propio de la estructura organizacional vigente no incorpora los niveles de asesoramiento.
- Aunque formaría parte de las iniciativas en desarrollo, el organigrama propio de la estructura organizacional vigente no refiere a las líneas de comunicación.
- En relación a los perfiles de los cargos, no se trabaja en términos de mercado, sino de las escalas salariales del Estado provincial.
- No obstante no aplicar la referencia al desarrollo del POA (por la excesiva antigüedad de los antecedentes), sí se han realizado Programaciones en el marco de las actividades corrientes de la DVBA. De ello surge que no existe relación directa entre el organigrama y las obras / acciones programadas, sino que este se basa en la estructura organizacional y segregación de funciones para cumplir con los objetivos generales de la entidad.

El Sistema de Capacidad de Ejecución alcanzó un puntaje de 92,60% en términos absolutos, y 41,67% en términos relativos ponderados. En cuanto a los sistemas integrantes, el Sistema de Administración de Personal alcanzó un valor de 93,75%, que representa un riesgo bajo; el Sistema de Administración de Bienes y Servicios el 87,50%, que representa un riesgo bajo; y el Sistema de Administración Financiera el 95,56% que también remite a un riesgo bajo.

Los riesgos identificados en el Sistema de Administración de Personal son los siguientes:

- Si bien se dispone de políticas consensuadas entre Gerencias y Departamentos, salvo por el nomenclador que asocia formación con perfiles, los procedimientos no están formalizados y/o volcados en un Manual o documento equivalente.

Los riesgos identificados en el Sistema de Administración de Bienes y Servicios son los siguientes:

- El personal en funciones de instrumentación de proyectos está familiarizado con la Ley 6021 (de obra Pública) y con la Ley 13981 (de Compras y Contrataciones). No obstante ello, la plena instrumentación de estas actividades en línea con las políticas, procedimientos y formularios del Banco sólo se logrará con la efectiva puesta en funcionamiento del grupo ad-hoc que sería implantado por el Banco dentro de la DVBA y que abarcaría distintos aspectos fiduciarios, entre ellos las adquisiciones.
- En relación al sustento de todas las actividades de adquisición, si bien se dispone de un sistema de formularios con numeración pre-impresa para las órdenes de compra, no existe tal cosa para el caso de los Contratos de

Obra. No obstante, se ha aclarado que se encuentra en proceso de implementación de los sistemas SIGAF y GDEBA (Generador Electrónico de Documentos Oficiales), que otorgarán un número único para los contratos de obra.

- En relación a un sistema de administración de adquisiciones que permite identificar los compromisos y demás transacciones desde su inicio y establecer un vínculo entre la creación de la obligación, el recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y los pagos correspondientes, dándole a la información una seguridad razonable acerca de su integridad, si bien existen sistemas que proveen esa información, no se encuentran integrados. El Sistema de Contabilidad Patrimonial Uniforme genera un Anexo (n° 101) que aporta la mayor integración.
- Acerca de la existencia física de los bienes de inventario, si bien existirían Informes Semestrales enviados a la CGP, ello sería insuficiente para afirmar que "Auditoría Interna (Control Interno) participa en la planificación y observación de la verificación". Las devoluciones de la Unidad Provincial de Auditoría interna del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos están en línea con esta respuesta.

Los riesgos en el Sistema de Administración Financiera son los siguientes:

- No existe un reglamento operacional o normas para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento o contribución del Banco y de la contrapartida local (funciones, atribuciones, restricciones, etc.) Es de esperar que esto se subsane a partir de la creación del grupo ad-hoc sobre temas fiduciarios.
- No se ha previsto un sistema contable que tenga documentados los programas y aplicaciones.

Por último, la Capacidad de Control alcanzó un puntaje absoluto de 47,49% y un puntaje relativo ponderado de 14,25%, lo que representa un riesgo alto, originado en el Sistema de Control Interno. El Sistema de Control Interno alcanzó una calificación de 37,93% lo que representa un riesgo sustancial y el Sistema de Control Externo una calificación de 85,71% asociados a un riesgo bajo.

En el caso del Sistema de Control Interno, los riesgos identificados fueron los siguientes:

- No se ha diseñado un código de conducta (ética) o instructivo equivalente.
- No se ha previsto la inducción del personal al código de conducta
- Los empleados no certifican el conocimiento y entendimiento del código de conducta en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.
- No se ha asignado a un nivel apropiado la responsabilidad por evaluar y resolver situaciones de presunto incumplimiento del código de conducta, fraudes, otros incumplimientos y recomendaciones para mejorar el control.

- El estilo de administración de la Entidad no está basado en el cumplimiento de normas orientadas a la eficiencia, eficacia y transparencia operacional.
- No disponen de informes o equivalentes, mediante los cuales se observe que la propia administración estimula y practica la autoevaluación, de tal forma que se confirme la existencia de ambiente de control y el mejoramiento del mismo.
- No existe una identificación clara de la relación entre la planificación y la programación de actividades de la Entidad que incluya una valoración de riesgos.
- El personal con responsabilidades por el logro de objetivos y metas no participó en el diseño de la planificación y la detección de riesgos.
- No disponen de una metodología estructurada y divulgada para el Análisis de Riesgo.
- No disponen de Informes representativos de la aplicación de metodologías de valoración de riesgos.
- Dada la carencia de una metodología de evaluación de riesgos, las actividades de control no son una consecuencia de su aplicación.
- No se identifican en cada proceso importante, las actividades que contribuyen a los objetivos del SCI.
- No existen constancias formales de que el personal con responsabilidad en los procesos, conoce y entiende las actividades de control.
- No existen mecanismos adecuados que faciliten la comunicación al interior de la Organización.
- No se han previsto mecanismos para que el personal realice auto evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad.
- No se ha establecido con claridad la responsabilidad y acciones relacionadas con la recepción, evaluación y trámite de las iniciativas de los empleados con relación al SCI.
- No se ha asignado responsabilidad y previsto un procedimiento para recibir, evaluar y tramitar las recomendaciones y conclusiones de Auditoría Interna sobre el SCI.
- No disponen de un informe de Auditoría Interna o equivalente actualizado, en el cual se revele que se han cumplido los requisitos detallados para cada uno de los cinco componentes del control interno, descritos en las cinco secciones del cuestionario SECI.

Para el Sistema de Control Externo, se han identificado identificados los siguientes riesgos.

- En relación a si la firma de Auditores externos únicamente presta este tipo de servicio a la entidad, de asumir que dicho servicio será prestado por el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia (HTC), la respuesta es negativa. Ello a cuenta de que ese organismo de control puede prestar el servicio a todos los organismos públicos de la Provincia que posean un contrato con un organismo de financiamiento que obligue a la contratación

del servicio de control externo, para el que efectivamente pueda ser contratado el HTC.

3.6.2 Plan de Fortalecimiento Institucional

El plan de fortalecimiento institucional debería tener en cuenta la implementación de las siguientes acciones a encarar en la DVBA, que contemplen las siguientes recomendaciones:

Para el Sistema de Programación de Actividades:

- Asignar personal para el desarrollo de un Manual de Procedimientos de la DVBA, involucrando al mayor número de agentes posibles de modo que esta actividad se apoye en la amplia experiencia de su personal, se transforme en un producto internamente legitimado y que, simultáneamente, se genera un mayor conocimiento de los beneficios potenciales de contar con el citado manual.
- Incluir en los procesos de planificación la identificación, valoración y mitigación de riesgos, y utilizar esa herramienta para la gestión del POA.

Para el Sistema de Organización Administrativa:

- Complementar la normativa vigente de modo de abarcar aspectos de delegación a niveles inferiores para circunstancias particulares, fundamentalmente en actividades de campo que puedan incidir directamente sobre la eficacia y/o eficiencia de la gestión de la Dirección.
- Desarrollar el organigrama vigente para que refleje los niveles de asesoramiento, de forma de hacer transparente estas funciones.
- Incluir en el organigrama las líneas de comunicación de forma explícita.
- En la medida de las posibilidades del OE, contemplar niveles de remuneración para los perfiles de cargo que reflejen un grado razonable de cobertura de las expectativas para no generar desmotivación en los RRHH.
- Instrumentar acciones para la incorporación de todos los aspectos vinculados con la ejecución del préstamo (y proyectos asociados), tanto en términos de recursos financieros, como físicos, como parte de la Programación Anual de Actividades o POA.

Para el Sistema de Administración de Personal:

- Asignar recursos a la elaboración de un Manual para la administración e RRHH, procurando que sea un proceso participativo, tanto para que adopte las particularidades de la DVBA atento al extendido concepto de "familia vial" (dentro de lo posible), tanto para que se legitime como

instrumento administrativo como para que no requiera de un prolongado proceso de inducción.

Para el Sistema de Administración de Bienes y Servicios:

- Acerca de las debilidades en relación a aspectos fiduciarios y de adquisición del Banco, se entiende que esta cuestión está en proceso de solución definitiva y satisfactoria para todas las partes a partir de la creación de un grupo ad-hoc sobre temas fiduciarios.
- En relación al sustento de todas las actividades de adquisición, priorizar las iniciativas de desarrollo incipiente vinculadas con SIGAF y GDEBA.
- Acerca de si el sistema de administración de adquisiciones permite identificar los compromisos y demás transacciones desde su inicio y establecer un vínculo entre la creación de la obligación, el recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y los pagos correspondientes, dándole a la información una seguridad razonable acerca de su integridad, se entiende que esta cuestión está en proceso de solución definitiva y satisfactoria para todas las partes a partir de la creación de un grupo ad-hoc sobre temas fiduciarios.
- Incluir en el Plan de la Auditoría Interna la participación en verificación regular del inventario significativo de la DVBA.

Para el Sistema de Administración Financiera:

- Acerca de si existe un reglamento operacional o normas para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento o contribución del Banco y de la contrapartida local, se entiende que esta cuestión está en proceso de solución definitiva y satisfactoria para todas las partes a partir de la creación de un grupo ad-hoc sobre temas fiduciarios.
- Acerca de si se tienen documentados los programas y aplicaciones, se entiende que esta cuestión está en proceso de solución definitiva y satisfactoria para todas las partes a partir de la creación de un grupo ad-hoc sobre temas fiduciarios.

Para el Sistema de Control Interno:

- Diseñar un código de conducta ética o instructivo equivalente.
- Prever la inducción del personal al código de conducta.
- Diseñar procedimientos para que el personal certifique el conocimiento y entendimiento del código de conducta al momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.
- Prever la asignación de responsabilidades para evaluar y resolver situaciones de presunto incumplimiento del código de conducta en un nivel jerárquico apropiado.
- El estilo y los mecanismos de administración deberían basarse en normas orientadas a la eficiencia, eficacia y transparencia operacional.

- Estimular los mecanismos de autoevaluación y retroalimentación, y dejar registro de las acciones y actividades desarrolladas en tal sentido.
- Desarrollar una metodología estructurada para el análisis de riesgos, aplicada a la relación entre la planificación y la programación de actividades.
- Incluir al personal con responsabilidades en el logro de objetivos y metas en el diseño de la planificación y detección de riesgos.
- Incorporar y divulgar una metodología estructurada para el análisis de riesgo.
- Prever la confección de informes que reflejen la aplicación de metodologías de valoración de riesgos.
- Desarrollar actividades de control basadas en la aplicación de una metodología de evaluación de riesgos.
- Identificar en cada proceso importante las actividades que contribuyen a los objetivos del Sistema de Control Interno.
- Generar constancias formales de que el personal con responsabilidad en los procesos conoce y entiende las actividades de control.
- Desarrollar mecanismos adecuados de comunicación de actividades y decisiones sustantivas al interior de la organización.
- Desarrollar mecanismos de autoevaluación periódica del personal sobre el funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad.
- Asignar responsabilidades y arbitrar acciones para receptar, evaluar y tramitar las iniciativas de los empleados con relación al SCI.
- Asignar responsabilidades y prever un procedimiento para recibir, evaluar y tramitar las recomendaciones y conclusiones de la Auditoría Interna sobre el SCI.
- Realizar periódicamente informes de Auditoría Interna en los cuales se verifique el cumplimiento de los requisitos de los cinco componentes del control interno, articulando acciones con otros actores que intervienen en el proceso de control interno, como la Contaduría General de la Provincia y la Fiscalía General de la Provincia.

Para el Sistema de Control Externo:

- Procurar que la firma del convenio que determine la condición del Honorable Tribunal de Cuentas como organismo de control externo, se firme con la suficiente antelación, de modo de que el organismo pueda planificar sus tareas anuales asignando el suficiente tiempo y personal (en número y calificación) a la Auditoría Externa del préstamo.

3.6.3 Conclusión general de la evaluación

Puede concluirse a modo general, que el organismo ejecutor, la Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires, en función de los resultados obtenidos y los riesgos identificados, dispone de una capacidad institucional razonable para la ejecución de la administración futura del proyecto.

Sin embargo, deben advertirse algunos riesgos importantes que surgieron de la evaluación, aunque también debe señalarse, que en un grado relevante estarían en proceso de ser compensados a partir de un grupo ad-hoc que abarcaría los procesos fiduciarios y de adquisiciones demandados por la gestión de un préstamo de este alcance, en línea con las políticas y prácticas del Banco.

Ello se relaciona con el mayor riesgo identificado, como es la baja experiencia de la DVBA en la gestión de préstamos internacionales, cuestión relevante porque en la práctica involucra diversos aspectos (fiduciarios y adquisiciones), sobre los que el Banco impone procedimientos y prácticas de alta especificidad – vinculados mayormente con los sistemas de administración de bienes y servicios, y de administración financiera -, que necesariamente deben cumplirse para lograr que la ejecución física y financiera del proyecto sea consistente con su programación.

Otros riesgos, de menor relevancia, serían la carencia de una planificación integral de las actividades (plan general o similar) que evidencie la lógica, inserción y contribución de cada proyecto u obra, la no incorporación de políticas de análisis de riesgos (y de consecuente ponderación y políticas de administración o mitigación), y la activación del control interno, en su rol de contribuyente para la implementación de buenas prácticas y para la mejora de los procesos de la gestión.

Complementariamente, y en línea con el concepto de la gestión del conocimiento, deberían fortalecerse los aspectos relacionados con el seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto, a través del desarrollo de sistemas integrados de control de avances y resultados que posibiliten una retroalimentación metódica que incremente la eficiencia y eficacia de la aplicación de fondos del préstamo a los objetivos programados. La iniciativa actualmente en desarrollo de aplicación del sistema SAP se encuentra en este momento en etapa de carga, capacitación y prueba. Sería oportuno que el sistema permita integrar la información y generar los indicadores y reportes necesarios para que pueda ser utilizada como herramienta de gestión, retroalimentación y aprendizaje.

Por último, debe prestarse especial atención a mantener los tiempos de trámite, que actualmente son inferiores a otras áreas del Ministerio, asociados con las intervenciones en los procesos de gestión, de diversos organismos – no evitables por estar previstas por la Constitución de la Provincia -, como la Fiscalía General, la Asesoría General de Gobierno y la Contaduría General.

INFORME SOBRE PROCESOS

**MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PÚBLICOS
(MiySP) DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

**DIRECCIÓN DE VIALIDAD DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES
(DVBA)**

**PROGRAMA AR-L1274 PROYECTO DE CONECTIVIDAD Y
SEGURIDAD EN CORREDORES VIALES DE LA PROVINCIA DE
BUENOS AIRES**

Agosto 2017

1. OBJETIVOS y OBJETO

El objetivo es evaluar la organización administrativa y los procesos fiduciarios asociados a las áreas vinculadas a la gestión del préstamo de tal forma de verificar si los procesos involucrados poseen la agilidad suficiente para garantizar una ejecución adecuada y oportuna del préstamo. Específicamente evaluar si existen cuellos de botella, tiempos excesivos de intervención, duplicaciones, superposiciones, vacíos normativos, o controles excesivos. En este sentido, se evaluará la estructura orgánica de las áreas del gobierno de la Pcia. de Buenos Aires que intervendrán en la ejecución del préstamo a otorgar (AR-L1274), las competencias específicas determinadas por la normativa existente de la Provincia y los respectivos procesos involucrados en cada área, así como la articulación entre ellos mediante la elaboración de diagramas de flujo incluyendo tiempos de resolución de cada actividad.

Los principales procesos que son objeto del presente trabajo, en el ámbito del organismo ejecutor Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires (DVBA), son:

- I. Contratación de obras
- II. Contratación de consultores individuales
- III. Contratación de firmas consultoras y otros servicios
- IV. Compra de bienes (de consumo y de uso)
- V. Pagos de certificados de obra

2. ALCANCE DE LAS TAREAS

a. Relevamiento

Durante el mes de junio y julio se realizaron entrevistas con funcionarios de la Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires (DVBA), organismo descentralizado en el ámbito del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos (MlySP). También nos entrevistamos con la Directora de Auditoría Interna del MlySP.

Se analizaron los siguientes expedientes para relevar el proceso y los tiempos:

- ✓ N° 2410-751-16: contratación de obra de repavimentación RP 60.
- ✓ N° 2410-1230-16: compra de neumáticos.
- ✓ N° 2410-993-16: compra de aires acondicionados
- ✓ Alcance N° 54 del expediente N° 2410-751-16

Durante la entrevista con la Directora de la UAI del MlySP se solicitó y analizó el informe realizado sobre la DVBA durante el periodo febrero-agosto de 2016.

b. Marco normativo analizado

La normativa analizada, en sus aspectos pertinentes, fue la siguiente:

- ✓ Decreto Ley N° 7.943/1972. Ley de Autarquía de la DVBA.
- ✓ Ley N° 6.021. Ley General de Obras Públicas
- ✓ Ley N° 10.328. Estatuto para el personal de planta permanente de la DVBA.
- ✓ Ley 13.981. Ley de Contrataciones
- ✓ Ley N° 14.812. Declara la emergencia en materia de infraestructura, hábitat, vivienda y servicios públicos.
- ✓ Decreto N° 443/2016. Reglamenta la Ley N° 14.812
- ✓ Ley N° 14.815. Declara la emergencia administrativa y tecnológica.
- ✓ Decreto N° 592/2016. Reglamenta Ley N° 14.815
- ✓ Decreto N° 3.501/1994. Estructura organizativa
- ✓ Decreto N° 230/2016. Delega funciones en distintas autoridades.
- ✓ Decreto N° 370/2016. Modifica estructura orgánico funcional.

3. ACLARACIONES PREVIAS

Durante la realización de nuestras actividades de campo, funcionarios de la DVBA nos informaron que, como resultado de reuniones mantenidas con el BID, en el esquema planteado para el proyecto AR-L1274, los procesos fiduciarios identificados en el punto 1, se centralizarían en su totalidad en la DVBA. En este contexto, la Gerente de Administración de la DVBA nos informa que el último antecedente respecto a tareas vinculadas a la ejecución de proyectos con financiamiento internacional era del año 2015. Esas tareas eran realizadas por una unidad ejecutora que, en el momento de realizarse nuestro relevamiento, no estaba en funcionamiento; es decir no cuenta con estructura ni personal designado.

Por otra parte, la Gerente de Administración nos informa que a la fecha no habían realizado procesos de contratación de consultores individuales ni procesos de contratación de firmas consultoras o servicios de consultoría.

4. LIMITACIONES AL ALCANCE

En función de lo expuesto en el punto anterior, no se ha podido realizar el relevamiento de los siguientes procesos:

- ✓ Contratación de consultores individuales
- ✓ Contratación de firmas consultoras o servicios de consultoría.

5. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS RELEVADOS

A continuación, se describen las principales conclusiones sobre los procesos relevados. En el Anexo del presente informe se exponen los flujogramas con la identificación de los principales subprocesos y procedimientos de los procesos relevados. En ese mismo anexo también se informan los tiempos promedio relevados de las actividades vinculadas, haciendo referencias numéricas a los flujogramas.

Antes de comenzar con las conclusiones en particular, creemos oportuno mencionar como factor de riesgo general aplicable a todos los procesos, que la DVBA no cuenta con personal capacitado en normas BID para la ejecución de los procesos fiduciarios vinculados a la ejecución del préstamo.

✓ Contratación de obras

En general, este proceso de contratación cumple con la normativa que regula su ejecución. Asimismo, el tiempo relevado en los expedientes analizados desde el envío de la carpeta técnica elaborada por el área correspondiente de la DVBA hasta la emisión del acto administrativo de adjudicación emitido por el Administrador General es de 106 días corridos, de los cuales 22 días se consumen fuera del ámbito de la DVBA.

Dado que la DVBA no cuenta con experiencia en la realización de procesos de contratación de obra con financiamiento BID, creemos importante analizar en términos comparativos los tiempos insumidos en el proceso aquí relevado con el proceso de contratación de obra relevado en UCEPO. En este sentido, en el siguiente indicador se define a:

- Días corridos netos: los días que efectivamente transcurrieron dentro del ámbito de organismo ejecutor, es decir no incluye a los organismos constitucionales de control, el BID, la empresa adjudicada y todo tiempo que no sea responsabilidad del ejecutor.
- Sectores intervinientes: todo sector o unidad funcional (división, departamento, gerencia, subsecretaría, secretaría, etc.) donde exista un funcionario que haya intervenido con su firma durante el proceso indicado.

Proceso de contratación de obras			
	Días corridos promedio neto	Cantidad de sectores intervinientes	Indicador días corridos promedio por sector
DVBA	84	9	9,33
UCEPO	180	8	22,50

Tal cual surge del cuadro puede observarse que, en el caso de la DVBA, si bien pasa por un sector más que en UCEPO, los días corridos insumidos son significativamente menores (aprox. la mitad). En principio, consideramos que este indicador permitiría concluir que, dados los tiempos relevados y la experiencia del personal técnico en la ejecución de obras, el proceso relevado se encontraría en condiciones de soportar las exigencias de eficiencia y oportunidad en la ejecución del préstamo, considerando que los tiempos relevados en UCEPO fueron razonables y sujeto a los factores de riesgo que se mencionan a continuación:

- Falta de identificación de procesos y manuales de procedimiento aprobados por DVBA, máxime teniendo en cuenta que el préstamo no contaría con un ROP. Entre otros procesos, identificamos como de riesgo alto la falta de regulación en aquellos casos donde alguna de las 12 sedes tenga intervención en el proceso, ya sea antes de la adjudicación o durante la ejecución de la obra y la posterior remisión de documentación a la sede central.
- Falta de recursos humanos suficientes en las áreas técnicas para el armado de especificaciones técnicas y pliegos. También para la ejecución y control de obras.
- Si bien se ha detectado el funcionamiento del sistema denominado HDM para el monitoreo de la ejecución de obra, el mismo no se integra funcionalmente con otros datos que permitan un monitoreo integral de todo el proceso, con indicadores de gestión que permitan una retroalimentación permanente para la mejora continua de dicho proceso.

✓ Compra de bienes y contratación de servicios

En general, dicho proceso de contratación cumple con la normativa que regula su ejecución. Asimismo, el tiempo relevado en los expedientes analizados desde la solicitud de compra por el usuario hasta la emisión del acto administrativo de adjudicación emitido por el Administrador General es de 112 días corridos, de los cuales 23 días se consumen fuera del ámbito de la DVBA.

En principio, el tiempo relevado en este expediente (N° 2410-1230-16: compra de neumáticos) parecería estar lejos del óptimo considerando que el proceso de contratación de obra relevado demoró un total de 106 días corridos. Por otro lado, resulta poco común que haya sido el sector solicitante del bien (Departamento de Automotores y Equipos) quien se encargó de invitar a los oferentes y de comunicar a los mismos el resultado, dado que entendemos que estas tareas son propias del Departamento de Compras.

No obstante el tiempo insumido y el procedimiento poco común mencionado, no se han detectado factores de riesgo significativos.

✓ Pagos de certificados de obra

En general, dicho proceso de pago cumple con la normativa que regula su ejecución. Asimismo, el tiempo relevado en los expedientes analizados desde la recepción del acta de medición hasta su efectivo pago es de 28 días corridos (sujeto a la disponibilidad presupuestaria y las decisiones políticas vinculadas), de los cuales 10 días se consumen fuera del ámbito de la DVBA.

En este proceso identificamos como ventaja comparativa que la DVBA, al ser un organismo descentralizado en el ámbito del MlySP, administra sus cuentas bancarias propias por medio de su Departamento de Tesorería para efectuar los pagos a los proveedores.

Por último, hemos detectado que en el caso de pago de bienes no se confeccionan expedientes (alcances), como sí se hace para el pago de obras. Entendemos que sería importante para el control y resguardo de la documentación de pagos que se confeccionen alcances en todos los casos.

No obstante la falta de confección de alcances para los pagos de bienes, no se han detectado factores de riesgo significativos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En general, de la normativa relevada surge que desde el último año y medio aproximadamente la Provincia de Buenos Aires está transitando cambios estructurales en sus procesos, instrumentados mediante distintas normativas, lo cual puede entenderse como un cambio de paradigma. Estos cambios surgen como respuesta a la detección de demoras excesivas en distintos procesos en el pasado. Estas nuevas normas flexibilizan procesos mediante delegación de funciones, eliminación de pasos burocráticos que no agregan valor, implementación de GDEBA (gobierno electrónico), implementación de sistema SIGAF, entre otras. Las nuevas medidas mencionadas están comenzando a generar impacto en las últimas contrataciones iniciadas recientemente, y a medida que transcurra el tiempo y las normas sean conocidas y entendidas por todos los funcionarios, entendemos que los tiempos de los procesos podrían mejorar.

En particular, la DVBA posee ventajas comparativas muy importantes para la ejecución financiera del préstamo dada su condición de organismo autárquico en el ámbito del MlySP. En igual sentido, posee personal técnico con mucha experiencia para la gestión de obras. Por otro lado, el factor de riesgo que podría generar mayor impacto en los objetivos del préstamo es la falta de experiencia del personal de la DVBA en la gestión de procesos bajo normas BID.

Como conclusión general podemos mencionar que los procesos relevados se encuentran estructurados de forma tal que permitirían la ejecución adecuada y oportuna del préstamo, sujeto a las limitaciones expuestas y al impacto de los factores de riesgo mencionados.

En este sentido, a los efectos de mitigar los riesgos detectados y mejorar la eficiencia de los procesos, recomendamos:

- Identificar los procesos y confeccionar y aprobar manuales de procedimiento que permitan diseñar indicadores de gestión para medir los tiempos y los riesgos asociados.
- Aprobar formalmente una estructura de unidad ejecutora con personal capacitado en normas BID y confeccionar un manual de funciones donde se determinen las responsabilidades de cada integrante.
- Monitorear permanentemente, entre personal del BID y de la DVBA, cómo impactará el funcionamiento de la nueva unidad ejecutora del préstamo en la estructura existente.
- Realizar capacitaciones a los funcionarios intervinientes en todos los procesos respecto a las nuevas normativas de la Provincia de Buenos Aires y su vinculación con las normas BID.
- Incorporar mayor personal en las áreas técnicas y administrativas dado que, en el marco del nuevo préstamo, centralizará mayor caudal de actividades.
- Mantener la flexibilización de los procesos que surge de las Leyes de Emergencia.
- Confeccionar expedientes (alcances) para todos los pagos que se realicen, independientemente del objeto.

ANEXO

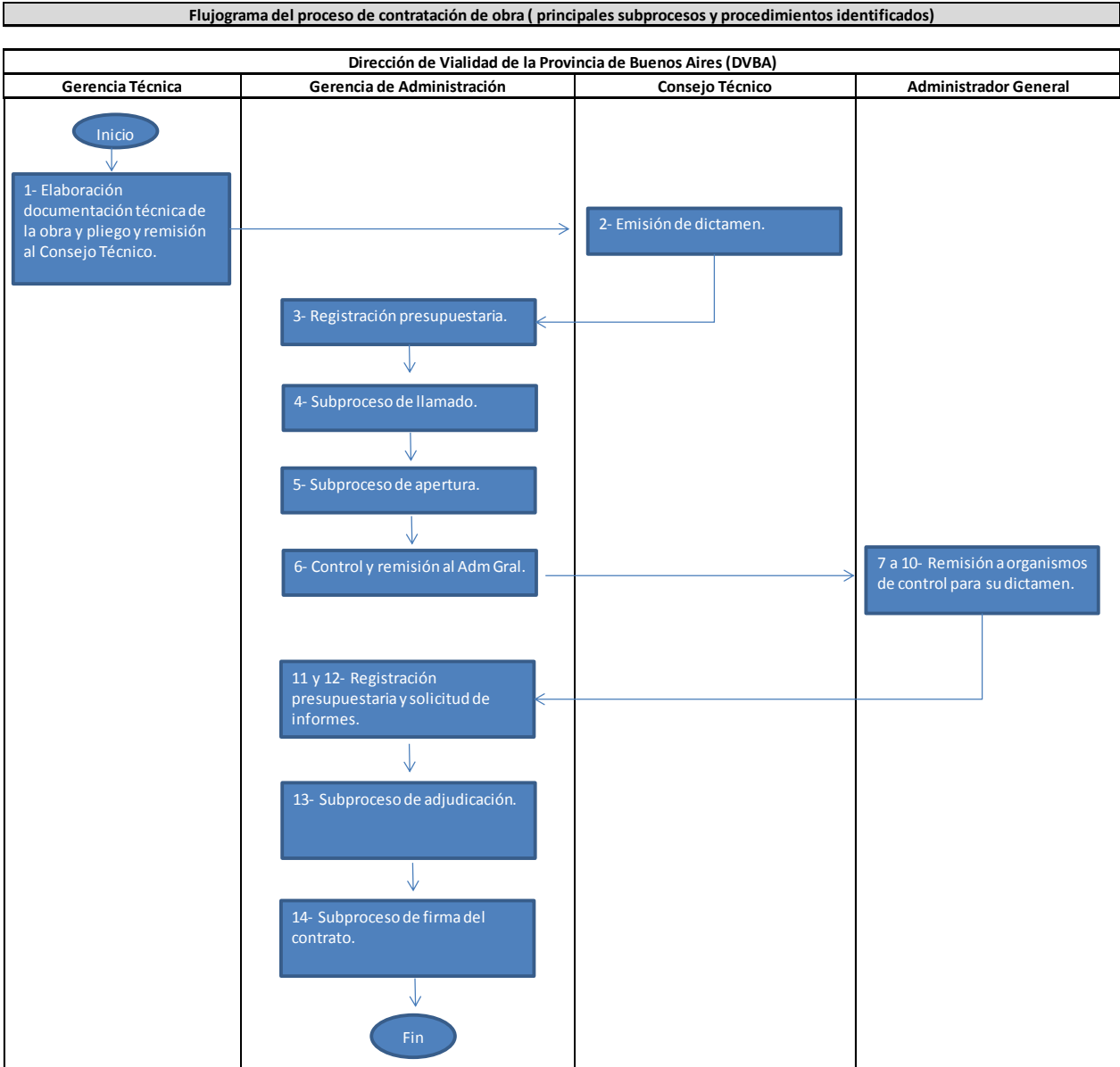
FLUJOGRAMAS Y TIEMPOS DE

PROCESOS

MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PÚBLICOS
(MlySP) DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

DIRECCIÓN DE VIALIDAD DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES
(DVBA)

PROGRAMA AR-L1274 PROYECTO DE CONECTIVIDAD Y
SEGURIDAD EN CORREDORES VIALES DE LA PROVINCIA DE
BUENOS AIRES

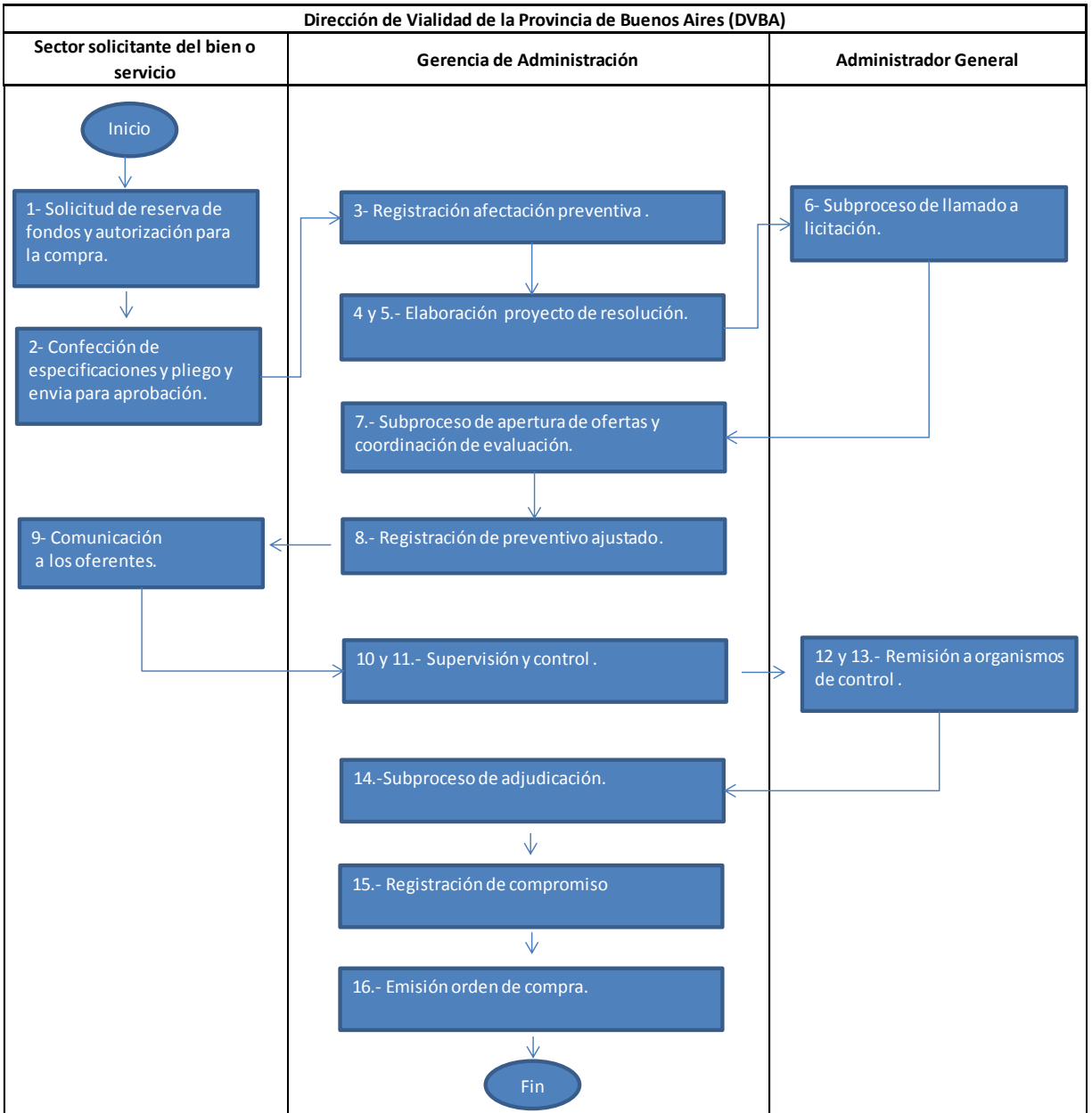


Anexo I - Informe sobre procesos DVBA AR-L 1274

Tiempos promedio relevados en el proceso de contratación de obras (DVBA)		
Actividades principales	Días corridos	Área Responsable de Actividad
1- Envía proyecto de la obra y pliego con presupuesto estimado.	1	Subgerencia de Estudios y Proyectos de la Gerencia Técnica
2- Sugiere al Administrador General la emisión del acto administrativo de aprobación de pliego y llamado	4	Consejo Técnico
3- Realiza la afectación presupuestaria preventiva	1	Gerencia Administrativa
4- Subproceso de llamado a licitación		
4.1- Elabora acto adm. de autorización del llamado y lo remite al Adm Gral	2	División Relatoría y Despacho del Depto Administrativo de la Gerencia Adm
4.2- Firma Acto adm. (Adm Gral)	1	Administrador General
4.3.- Invita a oferentes	1	División Licitaciones y Contratos del Depto de Liquidaciones y Gastos de la Gerencia Adm
4.4- Publica llamado a licitación (Finaliza subproceso de llamado)	42	Gerencia Administrativa y Subsecretario de Medios de la Provincia
5- Subproceso de apertura de ofertas y coordinación de evaluación		
5.1 Realiza la apertura de ofertas	1	Gerencia Administrativa
5.2 Confecciona cuadro comparativo	1	Comisión Evaluadora
5.3 Evalúa las ofertas y emite el dictamen de preadjudicación.	4	Comisión Evaluadora
5.4 Dictamina y sugiere al Administrador Gral la aprobación del proceso y la adjudicación previo pase a los organismos de control (Finaliza subproceso de apertura.)	2	Consejo Técnico
6. Controla y envía al Adm Gral	1	Gerencia Administrativa
7. Remite a los organismos de control	1	Administrador General
8. Dictamina AGG	8	Asesoría General de Gobierno (AGG)
9. Dictamina CGP	3	Contaduría General de la Provincia (CGP)
10. Dictamina FE	2	Fiscalía de Estado (FE)
11. Registra el preventivo ajustado	1	Gerencia Administrativa
12. Solicita informe de capacidad financiera del preadjudicado al Registro de Licitadores	8	Gerencia Administrativa y Director del Registro de Licitadores del MlySP
13- Subproceso de adjudicación		
13.1- Elabora acto adm. de aprobación del proceso y adjudicación	1	Gerencia Administrativa
13.2- Firma acto administrativo	3	Administrador General
13.3 - Notifica al fiscal de estado	2	Administrador General y FE
13.4- Publica y notifica a empresas (Finaliza subproceso adjudic)	2	Gerencia Administrativa
14- Subproceso de firma del contrato		
14.1- Presenta documentación adicional	4	Empresa Adjudicataria
14.2 - Elabora el contrato y gestiona la firma	3	Depto de Liquidaciones y Gastos de la Gerencia Adm
14.3 - Presenta pólizas y resto de documentación para inicio de obra	5	Empresa Adjudicataria
14.4- Firma el contrato (Finaliza subproceso de firma de contrato)	2	Administrador General

Tiempo neto en la DVBA	84
Tiempos consumidos fuera de la DVBA	22
Total tiempo consumido en todo el proceso	106

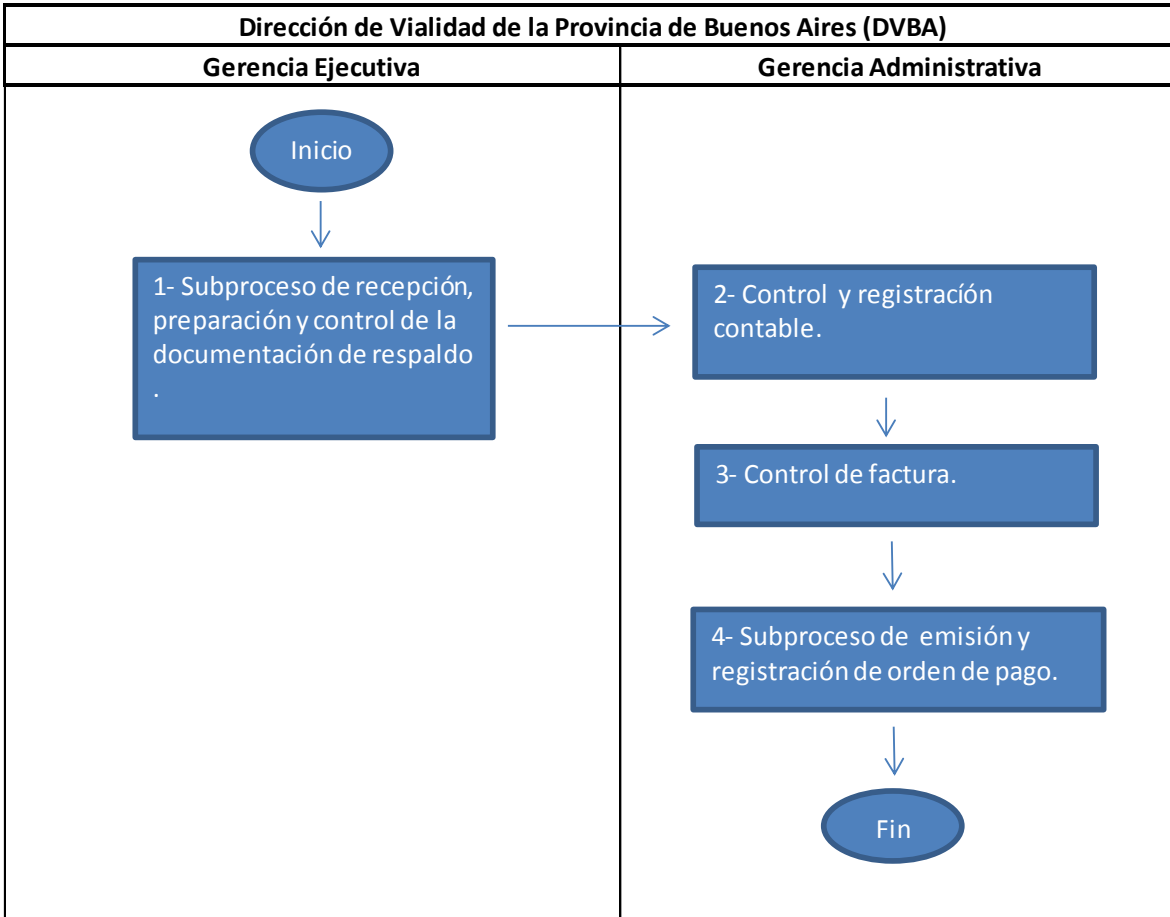
Flujograma del proceso de compra de bienes y contratación de servicios (principales subprocesos y procedimientos identificados)



Anexo I - Informe sobre procesos DVBA AR-L 1274

Tiempos promedio relevados en el proceso de compra de bienes y contratación de servicios (DVBA)		
Actividades principales	Días corridos	Área Responsable de Actividad
1- Solicita reserva de fondos y autorización para la compra	10	Sector solicitante del bien o servicio
2- Confecciona especificaciones y pliego y envía para aprobación	2	Sector solicitante del bien o servicio
3- Registra afectación preventiva del presupuesto	3	Departamento contable de la Gerencia de Administración
4- Envía al Depto Administrativo el proyecto de resolución de aprobación de pliego y llamado a licitación	1	División compras y suministros de la Gerencia de Administración
5- Eleva proyecto de resolución al Administrador General	10	Departamento administrativo de la Gerencia de Administración
6- Subproceso de llamado a licitación		
6.1- Emite resolución de aprobación de pliego y autorización del llamado	10	Administrador General
6.2- Solicita la publicación en el BO por un día	1	Gerencia Administrativa
6.3- Invita a posibles oferentes (Finaliza subproceso de llamado)	3	Sector solicitante del bien o servicio
7- Subproceso de apertura de ofertas y coordinación de evaluación		
7.1 Apertura de ofertas, confección de acta y cuadro comparativo	3	Gerencia Administrativa
7.2 Designa a los miembros de la comisión de preadjudicación	2	Gerencia Administrativa
7.3- Emite dictamen (Finaliza subproceso de apertura y evaluación)	4	Comisión de preadjudicación
8. Registra el preventivo presupuestario ajustado	1	Gerencia Administrativa
9. Comunica a los oferentes el resultado de la preadjudicación	5	Sector solicitante del bien o servicio
10- Controla form 404 y registro de deudores alimentarios	2	Departamento de compras y suministros de la Gerencia de Adm
11- Controla y remite al Administrador General para que envíe a CGP y AGG	1	Gerencia Administrativa
12.- Dictamina AGG	3	Asesoría General de Gobierno (AGG)
13.- Dictamina CGP	20	Contaduría General de la Provincia (CGP)
14- Subproceso de adjudicación		
14.1 - Emite informe	20	Departamento de liquidaciones y gastos de la Gerencia Adm
14.2- Elaboración de resolución de adjudicación y lo envía al Administrador Gral	2	Departamento administrativo de la Gerencia de Administración
14.3- Firma resolución de adjudicación	3	Administrador General
14.4- Notifica a los oferentes la resolución (Finaliza subproceso de adjudicación)	3	Administrador General
15- Registra compromiso presupuestario	1	Departamento contable de la Gerencia de Administración
16 - Emite orden de compra con intervención de varios	2	División compras y suministros de la Gerencia de Administración, Gerente de Administración y Contador fiscal delegado
Tiempo neto en la DVBA	89	
Tiempos consumidos fuera de la DVBA	23	
Total tiempo consumido en todo el proceso	112	

Flujograma del proceso de pago de obra (principales subprocesos y procedimientos identificados)



Anexo I - Informe sobre procesos DVBA AR-L 1274

Tiempos promedio relevados en el proceso de pagos de obras (DVBA) -sujeto a disponibilidad presupuestaria-		
Actividades principales	Días corridos	Área Responsable de Actividad
1. Subproceso de recepción, preparación y control de documentación		
1.1. Recibe el acta de medición (certificado de obra) por parte del proveedor	1	División certificaciones y control de inversiones del Depto de Fiscalización de la Gerencia Ejecutiva
1.2. Emite formulario estandar denominado certificado de pago	1	División certificaciones y control de inversiones del Depto de Fiscalización de la Gerencia Ejecutiva
1.3. Controla el avance de obra y la correspondencia del pago	1	División certificaciones y control de inversiones del Depto de Fiscalización de la Gerencia Ejecutiva
1.4. Emite informe estandar denominado "elevación del certificado de obra"	1	División certificaciones y control de inversiones del Depto de Fiscalización de la Gerencia Ejecutiva
1.5. Remite la documentación al depto contable (finaliza subproceso de recepción...	1	División certificaciones y control de inversiones del Depto de Fiscalización de la Gerencia Ejecutiva
2. Registra compromiso	1	Depto contable de la Gerencia Administrativa
3. Recibe la factura del proveedor y la envía a la delegación de contaduría para control	8	Depto de liquidaciones y gastos de la Gerencia Administrativa
4. Subproceso de emisión y registración de orden de pago		
4.1. Controla y contabiliza devengado	1	Depto de liquidaciones y gastos de la Gerencia Administrativa
4.2 Solicita a TGP su cupo de recursos	8	Tesorería General de la Provincia (TGP)
4.3. Controla y remite a la Gerencia Administrativa para emitir orden de pago	1	División pagos del Depto de Tesorería de la Gerencia
4.4 Autoriza delegación de la CGP	1	CGP
4.5. Emite disposición autorizando la orden de pago	1	Gerencia Administrativa
4.6. Liquidada la orden de pago y calcula retenciones y monto neto a pagar	1	División pagos del Depto de Tesorería de la Gerencia Administrativa
4.7 Actualiza el valor del registro patrimonial con el nuevo pago con intervención de la CGP (finaliza subproceso de emisión...)	1	Depto patrimonial de la Gerencia Administrativa y CGP
Tiempo neto en la DVBA	18	
Tiempos consumidos fuera de la DVBA	10	
Total tiempo consumido en todo el proceso	28	