Guía de Formulación de Proyectos del PDGS II complementaria a la Guía SNIP-Uruguay

Fecha: diciembre 2016

Cuestiones previas.

La presente guía está dirigida a orientar la identificación y formulación de proyectos a ser financiados en el marco del Programa de Desarrollo y Fortalecimiento de la Gestión Fiscal y de Servicios Subnacionalnes (PDGSII) y la misma es complementaria a la Guía SNIP-Uruguay.

Su vigencia es aplicable a los proyectos a desarrollarse en el marco del PDGSII y en tanto se sustituya por una nueva versión.

Contenido

Cuestiones previas. 1

Introducción 4

1. Procedimiento de aprobación de proyectos 4

1.1. Definición de Proyecto de Inversión 4

1.2. Identificación de Proyectos (Consulta previa – perfil) 4

1.3. Criterios de elegibilidad 4

1.4. Presentación general del proyecto de inversión 5

1.4.1 Formulación General del Proyecto de Inversión 5

1.4.2 Formulación Específica del Proyecto de Inversión 6

2. Estudios específicos requeridos por el PDGSII. 7

2.1 Estudios de viabilidad o factibilidad técnica (Guía SNIP- III.2.3) 7

2.2 Estudios de viabilidad o factibilidad ambiental (Guía SNIP- III.2.4) 8

2.3 Estudios de viabilidad o factibilidad jurídico – institucional (Guía SNIP- III.2.5) 9

2.4- Análisis de Riesgo 12

2.5- Criterios para la preparación de instancias de presentación de los Proyectos a la comunidad Anexo VI 12

3. Anexos 14

Anexo I: Ficha de identificación de proyecto 14

Anexo II: Evaluación Ambiental 14

Anexo III: Gestión del Riesgo en Proyectos de Inversión 14

Anexo IV: Procedimiento Administrativo de análisis y aprobación del proyecto 14

Anexo V: Aspectos particulares de los proyectos ejecutivos 14

Anexo VI: Criterios para la preparación de instancias de presentación de los Proyectos a la comunidad 14

Anexo I: Ficha de identificación de proyecto 15

Anexo II: ·Evaluación Ambiental 19

Anexo III: Gestión del Riesgo en Proyectos de Inversión 24

La evaluación y gestión del riesgo 24

Tipos de riesgo 24

Proceso para el desarrollo de la matriz de Riesgos 25

FASE 1. Identificación 26
FASE 2. Clasificación 26
Fase 3. Listado de Acciones 28
Fase4. Seguimiento 29
Anexo IV: Procedimiento Administrativo de análisis y aprobación del proyecto 31
Anexo V: aspectos particulares de los proyectos ejecutivos 32
Introducción 36
Elaboración por etapas 36
Etapa1- Camino crítico 36
Etapa 2- ¿A quiénes tenemos que involucrar? 37
Etapa 3-¿Qué y Cuándo? 38
Etapa 4- ¿Qué canales de comunicación? 40
Etapa 5- ¿Quién es el responsable? 43
Etapa 6-¿Cómo procesar las consultas, inquietudes, aportes, etc.? 43
ANEXO a. Ficha de Presentación a la Comunidad 44

Introducción

El presente documento determina las pautas metodológicas a ser aplicadas por las Intendencias Departamentales en la formulación de los proyectos que se desarrollan dentro del marco del PDGSII en complementación a lo dispuesto por el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP de aquí en adelante), por tanto la presente Guía es complementaria a la Guía de Formulación de Proyectos del SNIP.

En su redacción se ha contemplado el Reglamento Operativo del Programa (ROP), los compromisos establecidos en los Convenios Marcos de Adhesión al Programa y las limitantes en el campo jurídico, institucional, ambiental, que rigen en el ámbito de aplicación.

1. Procedimiento de aprobación de proyectos

1.1. Definición de Proyecto de Inversión

Los proyectos a presentar al PDGSII serán considerados "Proyectos de Inversión" y deberán tomar en cuenta, tanto en su diseño como en la formulación técnica, lo estipulado en la Guía de Formulación de Proyectos del SNIP, así como los aspectos complementarios definidos en la presente guía.

1.2. Identificación de Proyectos (Consulta previa – perfil)

Las ID deberán realizar ante el PDGSII, la consulta de elegibilidad de los proyectos presentando la información solicitada en la "Ficha de Identificación de Proyecto" (Anexo I), conjuntamente con dos notas firmada por el Intendente Municipal: a) una nota solicitando se tenga en cuenta el Proyecto dentro del Programa, y b) una nota donde se deje constancia que la ID cuenta con los recursos necesarios, en su calidad de contraparte, para desarrollar el Proyecto.

Una vez recibida la información solicitada (en forma completa) en el plazo de 30 días la Unidad Coordinadora del PDGSII (UC de aquí en más) informará a la respectiva ID si el proyecto es elegible en el marco del Programa.

1.3. Criterios de elegibilidad

Existirán tres categorías:

Elegible, significa que el proyecto se encuentra dentro de los Sectores de Elegibilidad definidos por el Programa y podrá ser aprobado en la medida que el Proyecto Ejecutivo cumpla con los requisitos especificados en el ROP y lo establecido en la Guía de Formulación de Proyectos.

Observado, significa que la Intendencia tendrá que introducir algunas modificaciones al proyecto para que sea elegible. Estas modificaciones pueden tener que ver con cualquiera de los aspectos de la formulación del proyecto.

Rechazado, esto significa que el proyecto no será financiado por el Programa.

Luego de que el proyecto sea declarado Elegible, la Unidad Coordinadora realizará un Informe de Estudio Preliminar (IEP) donde se determinará si es necesario realizar un estudio de viabilidad en determinados aspectos concretos que serán indicados por esta y donde también se realizarán consideraciones iniciales sobre el proyecto, a efectos de que se tengan en cuenta en la elaboración del proyecto ejecutivo.

En caso de que dicho estudio de viabilidad sea necesario, este será presentado a la UC, que determinará su aprobación o no, y en caso de no ser aprobado la ID podrá presentar alternativas que permitan lograr la viabilidad del proyecto.

1.4. Presentación general del proyecto de inversión

Una vez que la intendencia recibe la comunicación de que el proyecto es Elegible, queda habilitada para presentar el desarrollo en detalle del proyecto de inversión según lo dispuesto por la Guía de Formulación y Evaluación de Proyectos del SNIP.

El presente documento definirá los aspectos relativos a algunos capítulos específicos de la guía del SNIP.

En el caso de solicitar fondos para pre-inversión y/o dirección de obras, los mismos deberán estar dentro de los porcentajes previstos en el ROP y se deberán presentar a aprobación de la UC y la no objeción del BID los términos de referencias de los respectivos contratos.

La formulación del proyecto de inversión comprende, además de lo estipulado en la Guía del SNIP, todos los recaudos gráficos y escritos que permitan una cabal compresión de las obras a realizar a efectos de su evaluación, licitación y ejecución.

Los proyectos serán evaluados por la UC, en coordinación con el SNIP, según el procedimiento especificado en el “Procedimiento Administrativo de análisis y aprobación del proyecto” elaborado por la UC y que se adjunta en (Anexo IV).

En base a esta evaluación, se determinará si el proyecto es observado y deberá sufrir ajustes o si es aprobado.

De existir observaciones las mismas se realizarán por escrito y deberán ser levantadas formalmente con la documentación necesaria.

La formulación del proyecto incluye confeccionar los pliegos y recaudos de la licitación en conjunto con el proyecto ejecutivo, siendo que las versiones finales tanto del proyecto como de pliegos y recaudos deben ser totalmente concordantes, complementarias y compatibles entre sí.

1.4.1 Formulación General del Proyecto de Inversión

El proyecto presentado tendrá el formato y contenido dispuestos por la Guía para la Formulación y evaluación de Proyectos de Inversión del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP, la cual se encuentra disponible en el sitio web respectivo, y sus anexos correspondientes.

Más allá de lo anterior, se deberá ajustar la formulación de acuerdo a los siguientes aspectos complementarios:

- En relación al punto ***III.1.6 Identificar y seleccionar alternativas***, se deberá presentar, como mínimo, el estudio comparativo con la optimización de la situación base y dos alternativas de inversión.
- La TIRE de la alternativa de inversión escogida, calculada según figura en el punto ***IV.1 – Aplicar indicadores de evaluación económica de proyectos***, deberá de ser superior al valor vigente exigido por el SNIP a la fecha de presentación. Los precios de cuenta a utilizar también serán los definidos por el SNIP. Se deja constancia de que se podrá solicitar otros indicadores para el caso que no sea posible emplear la TIRE como indicador idóneo.
- **En relación al punto III.1.1 Área de Intervención:** Identificar el área concreta de la intervención del proyecto. La misma corresponde a los límites dentro de los cuales se desarrolla la obra (obra en su totalidad independientemente de la fuente de financiamiento). Incluir la caracterización del área de influencia conteniendo información relativa a los tipo de viviendas existentes en la zona (según criterios establecidos por la Ley Nacional de Vivienda N°13728) y los terrenos baldíos.
- **En relación al punto III.1.2 Identificar y cuantificar población objetivo:** Realizar la apertura según sexo de la población objetivo afectada.
- **En relación al punto IV.5: Indicadores para la ejecución / operación:** Para los indicadores identificados definir responsables de la medición y valor base. Incluir indicadores particularizados por objetivos (generales, específicos, productos y actividades).

El contenido de los capítulos **III.2.3, III.2.4 y III.2.5** será definido íntegramente por la presente Guía según el detalle que se presenta a continuación.

1.4.2 Formulación Específica del Proyecto de Inversión

La <u>formulación específica</u> del proyecto de inversión corresponde al <u>proyecto ejecutivo</u> en todas las dimensiones solicitadas por el PDGSII. Para facilitar la definición de los recaudos a presentar los proyectos se clasificarán por tipología (siendo que un proyecto puede contener elementos de más de una de estas) y se definirá la documentación general para cada uno de ellos.

Las tipologías se definen según la siguiente categorización:

- Infraestructura vial
- Desagües pluviales
- Saneamiento
- Edificaciones
- Espacios Públicos
- Puentes y viaductos
- Otros

En los anexos se definen la documentación a presentar para cada una de estas tipologías.

2. Estudios específicos requeridos por el PDGSII.

2.1 Estudios de viabilidad o factibilidad técnica (Guía SNIP- III.2.3)

2.1.1 Documentación técnica

Se deberá presentar los siguientes conjuntos de documentos, tanto para las obras a realizar por licitación como para las obras a realizar como contrapartida[1]:

2.1.1.1 Memoria descriptiva del proyecto a realizar

2.1.1.2 Relevamiento fotográfico de situación actual

2.1.1.3 Planos generales y específicos del proyecto, entre los que siempre deberán figurar:

2.1.1.3.1 Plano de ubicación general de la obra con referencia a foto satelital

2.1.1.3.2 Plano de planta general de la propuesta con elementos relevantes del proyecto

2.1.1.3.3 Plano de planta con la ubicación de las zonas inundables que estén dentro o sean adyacentes al proyecto

2.1.1.3.4 Listado de documentos entregados, que incluya enumeración exhaustiva de planos incluidos

2.1.1.4 Especificaciones técnicas (memorias constructivas y fichas técnicas) de las obras a construir

2.1.1.5 Memorias de cálculo y otras especificaciones utilizadas para el diseño y dimensionado

2.1.1.6 Lista de cantidades con metrajes y precios unitarios y totales, incluyendo leyes sociales, impuestos y eventuales previsiones para imprevistos.

2.1.1.7 Memoria de metrajes

2.1.1.8 Cronograma físico y financiero del proyecto

2.1.1.9 Plan de control de calidad, incluyendo normativa asociada, tipos y frecuencia de ensayos y otros aspectos a controlar

2.1.1.10 Plan de Gestión Ambiental: procedimientos, estudios y/o análisis a solicitar a la Empresa.

2.1.1.11 Pliego de condiciones para licitar

Las especificidades para cada tipología de obra se detallan en los anexos.

2.1.2 Disponibilidad de recursos

El análisis tiene por objeto demostrar que existen y están disponibles, en tiempo y forma todos los recursos necesarios para la construcción de las obras de referencia, así como aquellos para su operación, reparaciones y mantenimiento futuros.

[1] Se recuerda que la únicas obras que se pueden realizar por Administración en el marco del PDGS son aquellas que sean financiadas directamente por la ID.

En el caso de que la ejecución de las obras implique, además de los recursos provenientes del Préstamo y del Aporte Local, cofinanciamiento por parte de otros actores, una vez adjudicada la obra y en forma previa al inicio de la misma, la ID deberá detallar y comunicar formalmente el monto que aportará en el año calendario cada una de las Instituciones involucradas. Todos los aportes serán definidos en montos básicos. Una vez establecido este cronograma de cofinanciamiento, el mismo no podrá ser modificado salvo situaciones excepcionales. En dicho caso la ID deberá previamente solicitarlo formalmente a la UC.

A su vez, se deberá declarar la disponibilidad de recursos de la Intendencia Departamental asignados al proyecto.

Se analizarán disponibilidades de:

- Materiales de base: existencia de canteras.
- La capacidad y posibilidad de importar en tiempo, forma y costos aquellos materiales requeridos no disponibles en plaza.
- Técnicos capacitados y entrenados para la dirección y ejecución de la obra.
- Empresas con el conocimiento y la experiencia requeridos, la capacidad económico financiera, la capacidad técnica y demás requerimientos exigidos.

2.2 Estudios de viabilidad o factibilidad ambiental (Guía SNIP- III.2.4)

2.2.1 Evaluación ambiental

Tiene por objeto evaluar el impacto del proyecto en el medio ambiente y definir las medidas de mitigación correspondientes, promoviendo en todos los casos el desarrollo sustentable del área.

La evaluación ambiental debe revisar todos los aspectos ambientales con la profundidad debida en función del tipo de obra y el caso concreto de que se trate. El análisis ambiental comprenderá una breve descripción del proyecto y sus impactos esperados, así como las estimaciones de riesgo ambiental y las medidas de mitigación previstas.

Se deberá hacer un detallado análisis de prohibiciones en cuanto a obras a realizar, procedimientos constructivos, materiales a utilizar, zonas, partes, o todo aquello cuya conservación deba ser considerada.

Deberá ser respaldado por un especialista en materia ambiental o autoridad competente y encontrarse alineado a lo establecido en el Marco de Gestión Ambiental y Social del PDGSII (Anexo incluido en el ROP del Programa).

Los documentos a presentar se detallan en el Anexo.

2.3 Estudios de viabilidad o factibilidad jurídico – institucional (Guía SNIP- III.2.5)

2.3.1 Viabilidad jurídica

Corresponde a un estudio legal que deberá ser desarrollado por un técnico en materia jurídica (Abogado y/o Escribano, con participación de Ingeniero Agrimensor si corresponde). Se deberá mostrar que se cumple con la normativa vigente relacionada con el proyecto.

Comprenderá al menos:

- Análisis de la normativa vigente aplicable al proyecto.
- Certificación notarial que acredite la viabilidad legal de intervenir en los predios comprendidos por el proyecto.
- Certificación de que están otorgadas las servidumbres, derechos de paso, etc., si corresponde.
- Permisos y /o Habilitaciones correspondientes.
- Autorizaciones de la Junta Departamental, si corresponde.
- Autorizaciones de otros organismos, si corresponde.

En obras de saneamiento, se exigirá además convenio con las Obras Sanitarias del Estado (OSE) para recuperación de la inversión (valor actualizado de la inversión más tasas de OSE contra consumos).

2.3.2 Viabilidad institucional del proyecto.

Tiene por objeto determinar la mejor estructura institucional para el Proyecto en sus diferentes fases.

Involucra un análisis de la organización y un estudio de las facultades legales, atributos y recursos de la organización, y los mecanismos administrativos de las organizaciones participantes, de modo de eliminar dificultades al Proyecto tanto en la etapa de ejecución como de su operación y mantenimiento.

Implica la determinación de alternativas de estructura institucional en las diferentes fases del Proyecto, incluyendo la operativa, y la fundamentación de la elección realizada. Asimismo se deberá atender en el estudio a cada una de las organizaciones que participen del mismo.

El Equipo Proyectista es responsable del análisis.

El análisis de viabilidad institucional debe contener al menos:

- Enumeración de las diferentes instituciones participantes, y cuando corresponda, los convenios respectivos.
- Justificación de la capacidad de aportar lo requerido por cada institución pública o privada participante.

- Compromiso formalizado y ratificado que comprometa a las partes en forma específica y precisa.
- Criterios de selección de organizaciones privadas participantes y acuerdos requeridos para su éxito, si corresponde.
- En obras de saneamiento, de requerirlo, comprenderá además:
    - Convenio para la recuperación de la inversión y valores actualizados de tasas de OSE por parte del municipio.
    - Regulación de concesiones si corresponde.
    - Proyecto de creación de instituciones con la normativa correspondiente, si corresponde.
    - Cronograma para la puesta en funcionamiento de dicha institución o instituciones que intervienen (elección o designación de autoridades, inscripciones, dotación y afectación de recursos).

2.3.3 Mantenimiento y operación

El análisis está destinado a asegurar el mantenimiento de las obras o los servicios en condiciones de prestar la utilidad proyectada en el grado de calidad establecido en el Proyecto y que pueda cubrir toda la vida útil del mismo. Es necesario establecer las acciones a tomar al final de ese período estableciendo la entidad responsable de su rehabilitación.

Es un compendio de las actividades y recursos humanos, materiales, tecnológicos y de organización necesarios durante el servicio esperado de las infraestructuras.

Comprende un estudio del programa de mantenimiento y operación de la obra desde el punto de vista técnico y de la capacidad en términos de recursos de desarrollarla por parte de los responsables de llevarla a cabo, quienes además quedarán claramente establecidos con sus grados de compromiso determinados.

La presentación debe contener al menos:

- Descripción de los trabajos a realizar, fijando procedimientos, recursos necesarios y tiempos.
- Área responsable del mantenimiento y área responsable de operación.
- Demostración de la disponibilidad y asignación de recursos acorde al cronograma proyectado por parte del responsable de aportarlos- Ej.: Asignación presupuestal y disponibilidad de maquinarias y recursos humanos si se trata de una Intendencia.
- Existencia en plaza de elementos necesarios.

2.3.4 Contrapartida departamental

El capítulo debe demostrar el cumplimiento de la exigencia de un aporte departamental que alcance determinado porcentaje del total financiado por el Programa.

El Proyecto en esta categoría tendrá una contrapartida departamental que alcanza un mínimo del 25% del monto aportado por el PDGSII, siendo independientes las contrapartidas que puedan surgirle a la Intendencia de participar otras fuentes cofinanciadoras.

El Proyecto deberá detallar el monto de la contrapartida y explicar su modalidad de ejecución.

Se podrá considerar como aporte departamental una cuota parte del costo de ejecución del proyecto, los terrenos y los gastos de preinversión contra factura, si corresponde. La UC será responsable por analizar y aprobar lo que las IDs presenten como aporte departamental en el marco de cada uno de los proyectos, siendo necesaria la no objeción del Banco.

Se exigirá:

- Establecer el monto de la contrapartida.
- Explicación de modalidad y tiempos de su ejecución, incluyendo cronograma físico y financiero.
- Demostración de la capacidad económica, financiera y jurídica del aporte.

Los aportes de las Intendencias en cualquier caso serán previos y/o simultáneos al aporte del Programa. En ningún caso, salvo por razones técnicas de ejecución (que deberán ser aprobadas por la UC), el aporte de la contraparte será posterior al del Programa. En situaciones particulares, como por ejemplo en el caso de aportar parte de las obras, la ID deberá demostrar fehacientemente su capacidad de hacer las obras referidas, la disponibilidad de los recursos y el compromiso formal de su realización. El no cumplimiento del aporte comprometido implicará la imposibilidad de seguir participando en el Programa.

2.3.5 Aporte a la capacidad de gestión del sector inversiones para el desarrollo de la ID

Los proyectos del PDGSII deben aportar a fortalecer la capacidad de gestión del sector inversiones para el desarrollo de los Gobiernos Subnacionales. El proceso completo de los proyectos de inversión involucra la formulación, licitación, adjudicación, ejecución, evaluación y mantenimiento, lo cual implica acciones transversales a distintas Direcciones de las Ids.
En general implican esfuerzos que demandan nuevas exigencias a todos los sectores involucrados en el proceso. En particular en el sector inversiones (en general Dirección de Obras o equivalente) de las IDs implica el involucramiento y capacitación de técnicos, exigencias que implican conocimientos, investigaciones, nuevas demandas de técnicos, equipos, capacitación, uso de nuevas técnicas o manejo de materiales y procedimientos, experiencias en contratación, contacto con tecnologías, interacción con técnicos de otros organismos o intendencias, nuevos controles y sistemas de evaluación.

Se deberá llenar el siguiente cuadro y realizar una descripción de los aportes esperados:

APORTE	X	DETALLE
Interacción c/especialistas		
Manejo de nuevas tecnologías, aplicación de estándares y/o certificaciones internacionales.		
Desarrollo de la capacidad de investigación		
Incorporación de RRHH técnicos		
Incorporación o uso de nuevos equipos		
Capacitación		
Manejo de nuevos materiales		
Experiencias en contratación		

Incorporación de nuevos controles		
Reorganización del sector		
Otros aportes identificados		

2.4- Análisis de Riesgo

El Análisis de Riesgo del Proyecto de Inversión tiene como objetivo la identificación y clasificación de riesgos, de manera de que sobre los que merezca se identifiquen acciones para gestionarlos.

La Matriz de Riesgos elaborada a partir de dicho análisis se deberá presentar ante el PDGSII como parte de la formulación del proyecto.

El ANEXO III de la presente Guía busca acercar herramientas prácticas a los equipos de las IDs a efectos de elaborar la Matriz de Riesgos solicitada. El anexo cuenta con dos bloques, uno conceptual donde se hace un resumen de las principales definiciones asociadas a riesgo, y otro práctico donde se detallan las características de la herramienta de Matriz de Riesgo.

2.5- Criterios para la preparación de instancias de presentación de los Proyectos a la comunidad Anexo VI

La finalidad de la elaboración de instancias de intercambio con la comunidad es la de generar y recibir información, y que llegue en el momento preciso. A través delas mismas se espera obtener insumos para la mejora de los proyectos, mitigar impactos negativos en la comunidad en sus distintas fases (diseño, ejecución y mantenimiento) y fortalecer los efectos positivos de la obra, así como fomentar los procesos de rendición de cuentas y participación ciudadana.

Por otro lado, es necesario por el derecho que tienen los vecinos a tener información, en línea con la transparencia y las acciones relacionadas a las rendiciones de cuentas, sobre todo por el derecho a la información de los ciudadanos sobre intervenciones significativas en su territorio que impactan directamente en su calidad de vida.

Desde los aspectos formales, la presentación de los proyectos a la comunidad se presenta como requisito para la Intendencia, ya que se encuentra previsto en el Reglamento Operativo del PDGS II en su punto 4.21 las pautas para la presentación de los proyectos a la comunidad definiendo que: "La ID realizará instancias de presentación a la comunidad procurando recoger aportes que puedan ser considerados en la etapa de diseño del proyecto."

Asimismo, en los criterios institucionales que deberán cumplir en su presentación se establece:

“Consideración de los principios cardinales de la descentralización local, de acuerdo con lo expresado en la ley de descentralización y participación ciudadana 19.272. En particular se procurará que los proyectos de inversión, tanto en su concepción como en su desarrollo, fortalezcan los esfuerzos de descentralización subnacional. Reconociendo en el gobierno municipal un rol protagónico para: i) la identificación precisa de los problemas que se busquen resolver las inversiones; ii) la búsqueda de la mejor solución para esa realidad territorial, iii) la planificación y desarrollo del mantenimiento de las inversiones; iv) la vinculación con la ciudadanía. Asimismo, se espera que se incorporen dispositivos de participación ciudadana en

los diferentes momentos del desarrollo de las inversiones (por ejemplo: identificación del problema, presentación de la solución, rendición de cuentas durante el desarrollo). Todo lo cual supone la implementación de acciones coordinadas y de articulación entre el gobierno departamental y el /los gobiernos municipales involucrados en la inversión (en aquellas inversiones que supongan la realización de obra pública, corresponde que el gobierno municipal esté, al menos, en conocimiento de su realización según lo referido en el Artículo 7, inciso 8, ley 19.272."

En el ANEXO VI se presenta una orientación práctica a la hora de generar instancias de presentación a la comunidad en relación a las obras realizadas en el marco del PDGSII.

3. Anexos

Anexo I: **Ficha de identificación de proyecto**
Anexo II: **Evaluación Ambiental**
Anexo III: **Gestión del Riesgo en Proyectos de Inversión**
Anexo IV: **Procedimiento Administrativo de análisis y aprobación del proyecto**
Anexo V: **Aspectos particulares de los proyectos ejecutivos**
Anexo VI: Criterios para la preparación de instancias de presentación de los Proyectos a la comunidad

Anexo I: Ficha de identificación de proyecto

Dirección de Descentralización e Inversión Pública

PRESIDENCIA
OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

FORMULARIO PERFIL DE PROYECTO

Fecha de Ingreso a OPP:	_____		Formato Papel:	_____	Formato Electrónico	_____
Programa	PDGS	_____	FDI	_____	Otro (especificar)	_____

Datos del Proponente (Gobierno Subnacional)

Niveles de gobierno involucrados (marcar)		Nombre de los niveles de gobierno
_____	Departamento:	
_____	Municipio:	
_____	Localidad:	

Datos del Referente del Gobierno Subnacional

Nombre:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	
Cargo:	

Datos del Proyecto

Nombre del Proyecto:			
Datos de los proyectistas (Nombre, Correo electrónico, teléfono)	**Nombre**	**Correo electrónico**	**Teléfono**

Breve descripción del problema a resolver y objetivos del proyecto:

Problema a resolver
Objetivo General
Objetivos Específicos

Destinatarios (población objetivo) * Especificar Fuente de la información

* Fuente de la información:

Agentes involucrados (beneficiarios y perjudicados)

Montos totales estimados por componentes de la inversión a ejecutar (incluir impuestos, LLSS y especificar moneda)						
MONEDA	$	_____	USD	_____	Tipo de Cambio: $/USD	____
Obras civiles - Infraestructura para transporte terrestre			Consultorías			_____
Obras civiles -Infraestructura urbana		_____	Estudios de preinversión			_____
Obras civiles - Varios		_____	Otros (especificar):			
Edificios		_____				_____
Maquinaria o equipo de trabajo		_____				_____
MONTO TOTAL DE LA INVERSIÓN				_____		

Montos totales estimados por participación en el financiamiento (especificar moneda)						
Monto Total	FDI		PDGS		OTROS (especificar)	
	Contrapartida FDI	Contrapartida GS	Contrapartida PDGS	Contrapartida GS	_____	Contrapartida GS
100%						
Administración:	_____	Licitación:		_____	Mixta:	_____

Relación con objetivos o pertenencia a sectores elegibles del Programa (marcar)			
PDGS: Pertenencia a sectores elegibles		FDI: Tipo de proyecto FDI	
Mejora de Hábitat	_____	Infraestructura	_____
Infraestr. de servicios de accesibilidad	_____	Medio ambiente	_____
Servicios y/o equipamiento urbano	_____	Socio productivos	_____
Mejora ambiental	_____	Cohesión social	_____
Contenido en Ordenamiento Territorial	_____	Fortalecimiento institucional	_____
Otros (especificar):		Otros (especificar):	

Documentación Anexa:						
Programa	PDGS	_____	FDI	_____	Otro (especificar)	_____
Detalle de documentación anexada					**Formato**	
Notas					papel	_____
					electrónico	_____
Formularios					papel	_____
					electrónico	_____
Planillas					papel	_____
					electrónico	_____
Documento de proyecto					papel	_____
					electrónico	_____
Imagen (área de estudio, área de influencia)					papel	_____
					electrónico	_____

Foto aérea o planta con indicación de ubicación de la propuesta y fotografías del lugar
FIRMA DEL RESPONSABLE DEL PROYECTO

REFERENCIAS:

Breve descripción del problema a resolver y objetivos del proyecto:

Problema a resolver

La formulación de un proyecto tiene como punto de partida la definición de un problema. Un problema es un conjunto de hechos o circunstancias que afectan negativamente en forma permanente a un determinado grupo de personas y que dificultan o impiden alcanzar un fin. Un problema puede ser identificado a partir de la observación de una situación no deseada en la sociedad, de resultados no satisfactorios de programas o proyectos aplicados en el pasado o a partir de la identificación de brechas resultantes de comparar una situación actual con una deseada.

Objetivo General

El objetivo general de un proyecto es una descripción breve del cambio permanente que se pretende alcanzar al final del periodo de ejecución del proyecto, o contribución que realiza el proyecto de inversión a la resolución de una problemática general.

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos detallan los cambios de comportamiento (actitud, conducta o desempeño) de las personas, instituciones y grupos que generan la situación actual, negativa, que se pretende resolver, sin los cuales el objetivo general no es alcanzable. Una manera directa de redactarlos, sería abordando las causas definidas del problema identificado, debido a que son las soluciones concretas que el proyecto debe alcanzar en un tiempo determinado.

Destinatarios (población objetivo)

Se entiende por *población de referencia* , al conjunto de individuos que integran el área de estudio del proyecto.
La *población afectada* , está constituida por la identificación y cuantificación del subgrupo que se ve afectado directamente por el problema.
Por ejemplo: en una situación en el que se puede plantear que existe insuficiencia de espacio físico para dictar clases escolares, podría definirse la población afectada como "los 2.500 niños para los cuales hay que dar una solución en el sentido del problema definido", o "las 3.800 mujeres de entre 14 y 45 años que viven en la zona definida donde existe el problema", para el caso de un programa de atención materna.
La *población objetivo* está constituida por el grupo para el cual el proyecto pretende dar solución efectiva. En el ejemplo de la necesidad de aumentar el espacio para aulas escolares, la población objetivo podría ser "los 1.850 niños que se pretende atender con el proyecto en cuestión".
Como se aprecia, el alcance del proyecto puede no estar asociado a resolver el problema para toda la población afectada, en cuyo caso, puede quedar población no atendida por la intervención planteada.
En todo los casos, se debe especificar la fuente de donde se extrajo la información presentada (censos, encuestas, relevamientos, etc. y organismo del que se obtuvo)

Agentes involucrados (beneficiarios y perjudicados)

En este punto hay que identificar los grupos beneficiarios del proyecto y también aquellos que resulten perjudicados por sus efectos. En esta identificación conviene clasificar a los actores en aquellos que son directamente beneficiados o perjudicados, y aquellos que se ven afectados positiva o negativamente en forma indirecta.

Montos totales estimados por componentes de la inversión a ejecutar (incluir impuestos, LLSS y especificar moneda)

En este punto, se presentan los montos por tipo de componentes de la inversión. Los mismos constituyen los rubros para categorizar los gastos de inversión de un proyecto.

Anexo II: ·Evaluación Ambiental

La intención del presente capítulo es determinar el alcance de la evaluación ambiental temprana del proyecto y las medidas asociadas de gestión del riesgo a ser implementadas en el marco de este.

Se trata de identificar y evaluar primariamente los efectos o impactos que el Proyecto presentado puede causar sobre el Ambiente, así como integrar las medidas de prevención, corrección y mitigación, de los impactos negativos y sus posibles costos.

1. Características del ambiente receptor

Tiene como objetivo caracterizar los principales componentes ambientales que podrían ser afectados por la realización de la misma. Se debe identificar la situación previa a la realización del proyecto (imágenes y descripción del lugar, fundamentalmente vinculada a los usos del mismo).

Se debe contemplar:

a) Medio físico. Agua superficial y subterránea, aire, suelo, paisaje, etc.
b) Medio biótico. Aspectos ecosistémicos más relevantes del área de realización del proyecto y de su área de influencia.
c) Medio antrópico. Caracterizar los principales componentes: sociales, demográficos, sanitarios, económicos, culturales y usos del suelo. Se identificarán las áreas que se encuentren poblaciones en situación de vulnerabilidad. Se deberá realizar de forma complementaria con el análisis socio-económico del proyecto, evitando superponer las evaluaciones.

Se espera la identificación de las áreas sensibles o de riesgo en relación a los medios físico, biótico y antrópico.

- Imágenes y descripción del lugar, usos y actividades actuales.
- Agua superficial y subterránea, aire, suelo, paisaje, etc.
  USOS del SUELO y del AGUA.
  SUELOS: Usos Actuales. Identificar usos permitidos- restringidos o prohibidos.
  AGUA: Actividades en los cuerpos de Agua.
- Comunidades de flora y fauna y sus hábitats (especies vegetales y animales presentes).
- Aspectos socio-económicos y culturales. Caracterización de población y principales usos del lugar/suelo. Actividades económicas de la Zona de intervención.

(Ver Apéndice 1 “Ejemplos de Elementos de Especial Interés”).

2. Estudio de aspectos del proyecto de incidencia ambiental.

- Aspectos de diseño (detección temprana de alternativas y/o acciones de mitigación de las propuestas a estudio).

- Procesos de construcción (externalidades o emisiones durante la obra al ambiente, etc. –conformar el Plan de Gestión Ambiental (PGA) en sus aspectos básicos-).
- Operación (transformaciones permanentes con consideraciones sobre la cuenca o micro cuenca; emisiones de partículas, pluviales, uso de suelo, etc.)

Nota: incluye las diversas alternativas posibles en cada caso (Se sugiere elaborar un Matriz tipo Leopold).[2]

(Ver Apéndice 2. "Ejemplo de aspectos de especial interés del proyecto en sus distintas fases").

3. Impactos de las alternativas

Se busca valorar el impacto de cada alternativa y junto con las valoraciones técnicas y socio-económicas definir la más conveniente para el proyecto.
Se propone implementar una matriz de impactos como la siguiente:

	Alternativas	**Costo Inicial**	**Impactos (Anexo 3)**	**Medidas de Mitigación y/o compensación (*)**	**Valorización Final**
Aspectos de Diseño	Alternativa 1				
	…				
	Alternativa N				
Procesos de Construcción	Alternativa 1				
	…				
	Alternativa N				
Operación	Alternativa 1				
	…				
	Alternativa N				

(*) En todos los aspectos posibles. También Indicar los procedimientos para supervisar el cumplimiento de la medidas de mitigación y/o compensación propuestas para las distintas etapas de proyecto (construcción y operación), incluyendo los monitoreos que se estimen sean necesarios.

(Ver Apéndice 3. "Características DEL PROYECTO por sus efectos o Impactos en el Ambiente")

4. Revisión y elección de alternativas

Se reevalúan en función del análisis anterior, se modifican o generan nuevas según convenga y se escoge la más adecuada.

5. REFERENCIAS A LA NORMATIVA AMBIENTAL NACIONAL

El proyecto requiere Autorización Ambiental Previa (AAP):

[2] Matriz de tipo Leopold: Especificar en qué consiste o incorporar un link a modo de ejemplo.

Si/ No

Si requiere AAP:

Clasificación propuesta por Dirección Nacional de Medio Ambiente (DINAMA):

A / B / C

Observaciones contenidas en la clasificación: ……

Anexar en el Capítulo Anexos, fotocopia de la clasificación Ambiental. Así mismo deberá adjuntar a la ficha la Comunicación de Proyecto.

Estado del trámite: ……

Si DINAMA hubiera otorgado categoría B o C. En estos casos además, deberá entregar copia del Estudio de Impacto Ambiental (EIA) y su Resumen.

Apéndice 1 de ANEXO II

Ejemplo de Elementos de Especial Interés

Elemento	Descripción	Distancia (km)
1- Áreas Protegidas		
2- Hábitats de Flora o Fauna Singulares		
3- Cuerpos de Agua		
4- Agua Subterráneas		
5- Pendientes más significativas de la cuenca		
6- Zonas con calidad de aire comprometida		
7- Zonas o elementos de interés histórico cultural		
8- Paisajes Singulares		
9- Usos del suelo (conflictivos) en el área de influencia del Proyecto		
10- Centros de salud, educativos, deportivos y/o culturales		
11- Existencia de instrumentos de Ordenamiento Territorial vigentes		
12- Grupos sociales vulnerables		

Apéndice 2 de ANEXO II

Ejemplo de aspectos de especial interés del proyecto en sus distintas fases

- Insumos y materias primas utilizadas, características, forma de presentación tipo de envase y modalidad de almacenamiento.
- Emisiones líquidas, emisiones al aire gaseosas, sonoras, de material particulado, vibraciones, etc.) y residuos en general.
- Consumos de agua y energía y la fuente utilizada encada caso.
- Personal necesario en cada fase del proyecto (cantidad y perfil).
- Tránsito que será inducido por el proyecto (flujo y tipo).
- Cambios en la dirección o intensidad de flujos.

Apéndice 3 de ANEXO II

Características DEL PROYECTO POR SUS EFECTOS o IMPACTOS EN EL AMBIENTE

- Promoverá o requerirá el cambio de uso de suelo
- Modificará la composición de flora y/o fauna del área
- Aprovechará o afectará especies vegetales o animales protegidas
- Modificará patrones hidrológicos y/o cauces naturales
- Modificará patrones demográficos
- Creará o reubicará centros de población
- Incrementará significativamente la demanda de recursos naturales y/o de servicios
- Generará, manejará, transportará materiales y/o realizará actividades considerados altamente riesgosos

Anexo III: Gestión del Riesgo en Proyectos de Inversión

La evaluación y gestión del riesgo

La identificación, el análisis y la clasificación de los riesgos facilitan la gestión de riesgos asociados a los **objetivos y los resultados esperados del proyecto**.

La gestión de riesgos de un proyecto se define como el conjunto de procesos que permite a las partes involucradas en los resultados y los impactos, entender y reconocer los escenarios de incertidumbre, valorar las consecuencias de tales escenarios y tomar acciones costo-efectivas en forma concertada para lidiar con los riesgos y hacer el seguimiento de tales acciones.

El riesgo se entiende como el o los eventos previstos o imprevistos capaces de afectar el logro de los objetivos y los resultados esperados del proyecto. Un riesgo en un proyecto es un evento que, si se produce, puede tener un efecto sobre al menos una restricción al impactar en los objetivos,el tiempo, el costo, y el alcance.

La **probabilidad** es un parámetro que mide la posibilidad de que ocurra un riesgo. Los datos para considerar la probabilidad de los riesgos en el proyecto provienen de la información histórica, los datos estadísticos de riesgos en proyectos similares y el juicio de expertos.

El impacto es el efecto que un riesgo tiene sobre el proyecto y en el territorio y se mide como un factor en función de su importancia.

Para los impactos sobre el proyecto, hay que considerar los **objetivos operacionales,** relacionados con las tres restricciones del proyecto:

Costo: un riesgo que implique un aumento en los costos del proyecto.

Tiempo: un riesgo que signifique un incremento en la duración del proyecto y consecuentemente una demora en la conclusión del mismo.

Alcance: un riesgo que represente un aumento en el alcance del proyecto.

Los riesgos siempre se definen como una probabilidad de que durante la vida del proyecto puedan suceder o no. El objetivo no es solo identificar los riesgos y preparar planes de acción en caso de que ocurran, sino tomar una actitud proactiva e iniciar acciones que reduzcan su impacto, en especial para aquellos riesgos que tienen una mayor probabilidad de ocurrencia.

Tipos de riesgo

Los riesgos asociados a un proyecto pueden ser en términos generales de dos tipos:

a) En relación a la realización del Proyecto, o sea los riesgos que enfrenta el proyecto para su adecuada realización
b) En relación a los impactos, es decir, los que el proyecto pueda generar en el territorio (sociales, económicos, ambientales), tanto durante como post obra.

a) Riesgos operacionales del proyecto

Los **riesgos operacionales se calculan de acuerdo a** la probabilidad y el impacto de eventos conocidos durante la realización del proyecto.

Estos riesgos se vinculan a:

Cronograma: relacionados con los estimados de tiempos y las dependencias con otros proyectos u otras organizaciones que deben cumplir objetivos para el proyecto.

Presupuesto o recursos: vinculados con la disponibilidad de recursos, incluyendo los financieros.

Calidad de los resultados: relacionados con cumplir los objetivos del proyecto según las necesidades de los beneficiarios del mismo.

Alcance: vinculados con la definición de las actividades del proyecto y las estrategias diseñadas para lograr sus metas.

b) Riesgos de impacto

Se calculan de acuerdo a la probabilidad y el impacto de posibles consecuencias económicas, sociales o ambientales en un sitio particular y durante un tiempo definido, derivadas de la realización del proyecto. Estos riesgos se clasifican en:

Sociales, relacionado a posibles afectaciones de grupos de personas.

Económicos, vinculado a actividades económicas que puedan verse influidas negativamente por el proyecto

Ambientales, relacionado a efectos negativos sobre el ambiente

Cada riesgo identificado debe contar con información sobre sus características, ya que eso ayuda a definir su probabilidad y a analizar su impacto en el proyecto. La clasificación de los riesgos proporciona una estructura que garantiza un proceso completo de identificación sistemática con un nivel de detalle uniforme. Además, ayuda a la calidad y la efectividad en la identificación de los riesgos y a su eventual análisis y cuantificación.

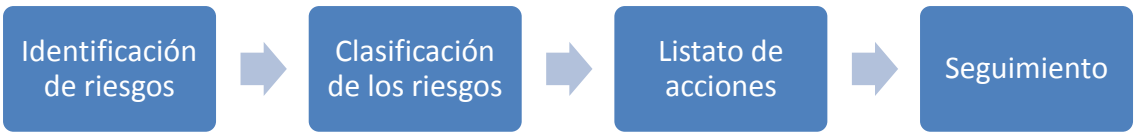
Proceso para el desarrollo de la matriz de Riesgos

La matriz de riegos no es otra cosa que una forma de registrar las acciones de:

a) Identificación de riesgos,
b) Clasificación de riesgos
c) Elaboración de acciones para hacer frente a los mismos.

Esta herramienta permite capturar la información más relevante de los riesgos identificados y clasificarlos según su probabilidad de ocurrencia y su nivel de impacto en el proyecto. Facilita además la elaboración de acciones de gestión.

El proceso para su elaboración tiene cuatro fases:



Las tres primeras fases se recomienda que sean desarrolladas en talleres con técnicos y distintas actores involucrados que puedan aportar información relevante. Además se deben realizar instancias de seguimiento o actualización de la información de forma periódica de acuerdo a los hitos del proyecto o derivada de la ocurrencia de los eventos analizados en la matriz. Esto permite tanto la evaluación de las medidas de gestión elaboradas como las características de los eventos acontecidos y los impactos.

FASE 1. Identificación

Se recomienda a los responsables de la gestión de riesgos del proyecto, la realización de una instancia con los principales actores involucrados en el mismo para realizar una serie de preguntas disparadoras.

Se anexa un "Listado Orientativo de Riesgos Asociados a los Proyectos de Inversión" (ANEXO a).

FASE 2. Clasificación

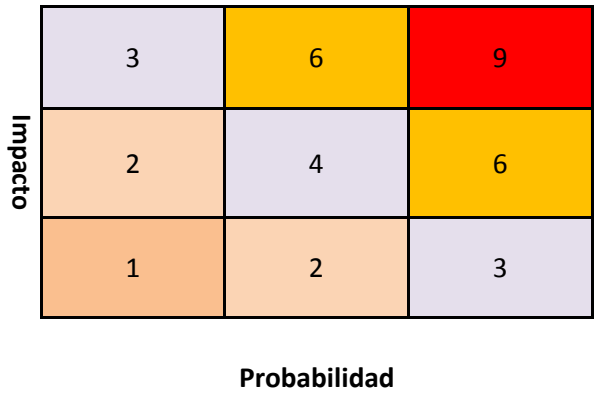
Para facilitar la evaluación de los riesgos se pueden usar tablas que permitan emplear valores para determinar tanto la probabilidad como el impacto del riesgo. La clasificación de probabilidad se puede establecer usando una simple escala de tres niveles, en donde cada nivel tiene un valor predeterminado (Cuadro 1).

Cuadro 1. Clasificación de probabilidades

NIVEL	VALOR	SIGNIFICADO
Alto	3	Existen factores de riesgo (antecedentes o resultados de evaluaciones) que sumados indican una alta posibilidad de ocurrencia.
Medio	2	El riesgo podría presentarse con una posibilidad menor que "Alta".
Bajo	1	Los antecedentes permiten concluir que la posibilidad de ocurrencia del riesgo es baja, o no proporcionan una base suficiente como para considerarlo de un nivel medio o alto.

Cuando se completa la matriz de riesgos y los mismos han sido identificados y cuantificados según su nivel de impacto y probabilidad, se deberá desarrollar un mapa de riesgos para identificar aquellos que requieren acciones de mitigación. La siguiente matriz sirve para organizar los valores de clasificación de los riesgos según sus niveles de impacto y probabilidad (Gráfico 3). **Los valores se obtienen al multiplicar el valor de impacto por el de probabilidad**.

Cuadro 2. Matriz de clasificación de riesgos



Aquellos riesgos cuyos valores son mayores deben contar con acciones para eliminar o mitigar el impacto del riesgo en el proyecto.

La estructura de la Matriz de Riesgo.

La matriz de registro de riesgos presenta siete columnas, que corresponden a los siguientes elementos:

1. Número de identificación del riesgo.

   Si se requiere se puede subdividir en Componente/Producto. Por ejemplo, según Tareas del Rubrado; o componentes para completar una tarea.

2. Tipo de riesgo: categorización, (o taxonomía) del riesgo. Por ejemplo; como aparece en el Cuadro 2; pueden ser relativos a: Tecnología; Cronograma; Experiencia; Mercado. (Otros ejemplos en el Adjunto 1).

3. Riesgo: descripción del o los riesgos asociados a la Categorización.

4. Impacto: valor que determina el impacto en el proyecto. Se mide en una escala de tres niveles, donde 1 es el nivel más bajo y 3 es más alto.

5. Probabilidad: valor que determina la probabilidad de ocurrencia del riesgo. Al igual que el impacto, se mide en una escala de tres niveles.

6. Calificación: valor que permite calificar el riesgo según el impacto y la probabilidad de ocurrencia. Se calcula al multiplicar el valor de impacto por el de probabilidad.

7. Clasificación: valor que permite ordenar los riesgos según el valor y el nivel.

Entre los elementos a analizar, deberá estudiarse el riesgo que implique la No realización del Proyecto.

Cuadro 3.MATRIZ DE RIESGOS.

Nº	(2) TIPO DE RIESGO	(3) RIESGO	(4) Impacto	(5) Prob.	(6) Calificación (IxP)	CLASIFICACIÓN (ver Cuadro 1) NIVEL
	Tecnología	Tecnología muy nueva.	3	3	9	**Alto**
	Cronograma	Dependencias externas del proyecto.	3	2	6	**Alto**
	Experiencia	Uso de técnicas de control del proyecto.	2	2	4	**Medio**
	Mercado	Cambios económicos.	3	1	3	**Medio**

Fase 3. Listado de Acciones

Cuadro 4. Acciones del proyecto para los diferentes niveles de riesgo

VALOR	NIVEL DEL RIESGO	ACCIONES
6 y 9	**Alto**	**Controlar: se requieren acciones de mitigación.**
3 y 4	Medio	Monitorear: se requiere que el proyecto haga un seguimiento del riesgo para analizar si la probabilidad o el impacto han cambiado.
1 y 2	Bajo	Aceptar: es mejor aceptar el riesgo ya que el impacto no es significativo.

La clasificación de riesgos permite identificar aquellos que si llegaran a ocurrir tendrían un mayor impacto en el proyecto y así poder desarrollar acciones de mitigación. No es práctico ni económicamente viable desarrollar acciones de mitigación para todos los riesgos**.**

Identificación y selección de alternativas

Una vez que el proyecto ha clasificado los posibles riesgos operacionales sobre la base de su impacto y probabilidad, deberá desarrollar las acciones de mitigación. En muchos casos el costo de mitigar puede ser más grande que el costo del proyecto si el riesgo ocurre.

La planificación de la respuesta a los riesgos es el proceso por el cual se desarrollan alternativas y se definen acciones para disminuir el impacto del riesgo sobre el proyecto. Las respuestas al riesgo tienen que ser consistentes con la importancia del riesgo, aplicadas en el momento adecuado, acordada por las partes implicadas y tener un coste efectivo en relación con el riesgo.

Las cuatro estrategias básicas de la gestión de riesgos son las siguientes:

Aceptar: admitir si el impacto del riesgo es mínimo o el costo para mitigarlo es mayor al costo del impacto del riesgo.

Transferir: trasladar todo el riesgo a terceros para disminuir el riesgo en el proyecto.

Mitigar: disminuir la probabilidad de que se produzca el riesgo al establecer acciones anticipadas para evitar que suceda.

Evitar: contrarrestar los riesgos que van surgiendo mediante estrategias. Esto puede implicar cambios en el cronograma o el alcance del proyecto para eliminar la amenaza del riesgo.

REQUERIMIENTOS.

Realizado el Análisis de Riesgos, se deberá presentar en Formulación de las Acciones para la mitigación de los riesgos clasificados como de Nivel ALTO.

(Fuente: Gestión de Proyectos Para Resultado. BID / INDES 2012. 3ª Edición.)

SNIP: en proyectos complejos refiere el análisis de evaluación Costo-Beneficio con el empleo de la técnica de simulación Monte Carlo.

Fase4. Seguimiento

Las instancias de seguimiento o actualización de la información de forma periódica pueden desarrollarse de acuerdo a:

a) Los hitos del proyecto. Son los momentos que desde el punto de vista de la gestión de riesgos resultan significativos o de interés para verificar que el desarrollo del proyecto acompaña lo previsto.

b) Derivada de la ocurrencia de los eventos analizados en la matriz. Son momentos en los que suceden eventos y si pusieron en práctica las medidas de gestión. Por tal motivo es clave realizar el análisis y actualización de la información tanto sobre el evento y sus características como de la efectividad de las medidas de gestión de riesgos asociados al mismo.

c) Otros eventos en la vida del proyecto/obra imprevistos en el análisis.

ANEXO a. Listado Orientativo (NO EXHAUSTIVO) de Riesgos Asociados a los Proyectos de Inversión.

Los Riesgos se pueden presentar o clasificar estudiando las etapas de:

Diseño/Planificación – Ejecución/Obra – Mantenimiento/Operación.

Recaudos / Cronograma

- Definición incorrecta de los rubros y qué tareas implica (seguir definiciones del MTOP)
- Desglose insuficiente de Rubros globales (en especial Obras de Arquitectura)
- No integrar el Rubro IMPREVISTOS
- Definición incorrecta del Valor del Monto de LLSS (global)
- Avance de certificación de LLSS sea Coherente con el AVANCE de Obra.
- Falta de definición de los Rubros: a. Gestión de Calidad (Ensayos); b. Gestión Ambiental; c. Seguridad y Salud.
- Dificultades para elaborar un PGA básico para incluir en los recaudos
- Incorrecta Definición de hitos según las exigencias del proceso de Obra.
- Falta de ajuste del Pliego Pre-aprobado, para las exigencias específicas del proyecto.

Tecnología / Mercado

- Materiales principales no disponibles para la OBRA
- Realizar Licitación de Compra de Bienes / Equipamiento: Plazos para la importación.
- Desfinanciamiento de la Empresa durante la obra. (Falta de LLSS; ajuste paramétrico Finito, etc)
- Departamentos con baja cantidad de Empresas calificadas. (Ver exigencias en Pliegos)

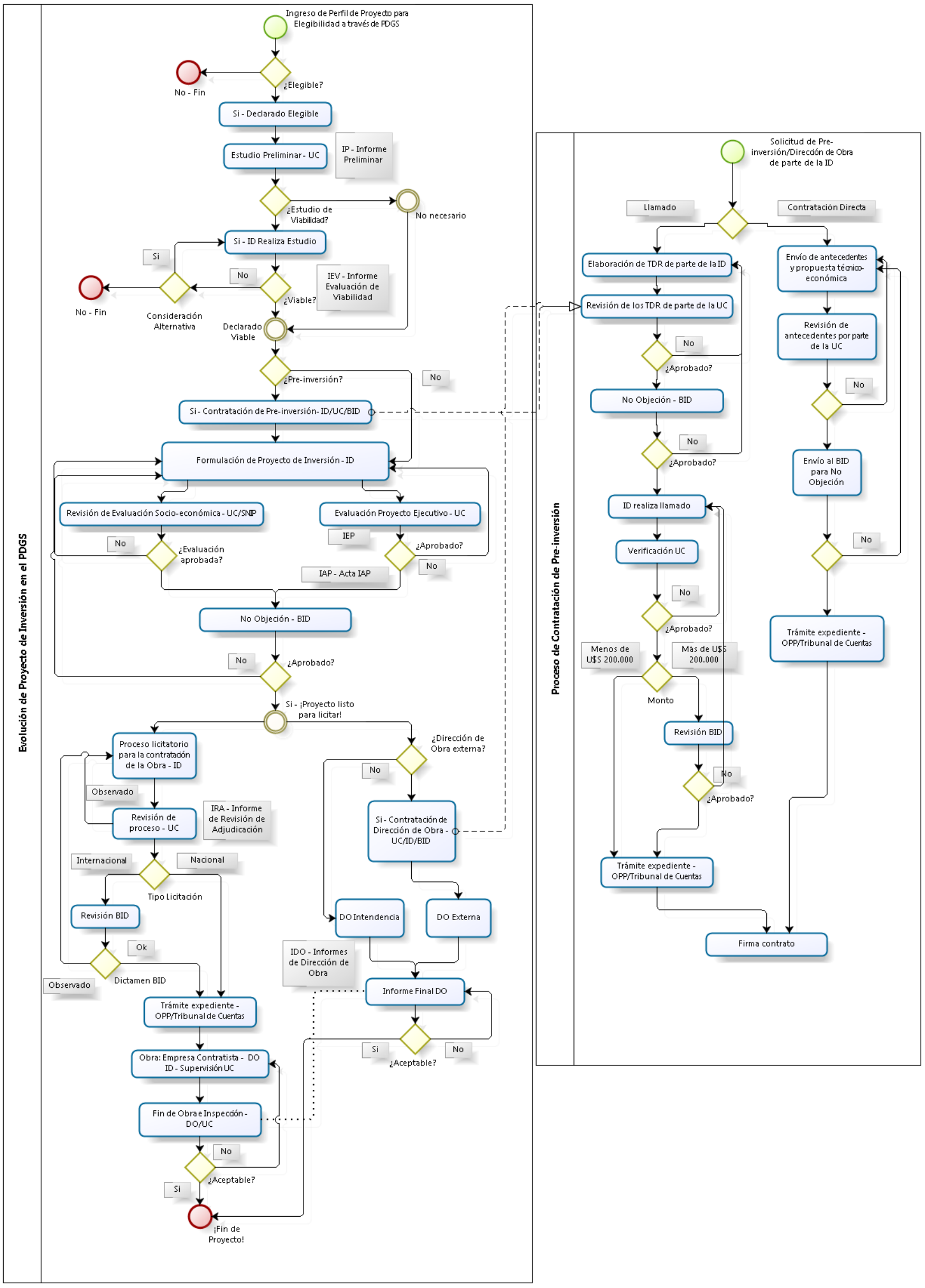
Diseño y Ejecución

- Falta de Relevamientos Actualizados y Reales (instalaciones, Planimétricos, etc.)
- Desconocimiento del tipo/ calidad del suelo y presencia de la napa freática.
- Insuficiencia de Técnicos, RRHH o materiales para el Proyecto.
- El diseño/alcance de la Obra requiere un Mantenimiento que no se ajusta a los recursos de la ID
- Falta de integralidad o alcance real del proyecto.
- Interferencias de ejecución de rubros vinculados entre Empresa e Intendencia (proveedores-Ejecutores)
- Reconocimiento de las exigencias específicas por ejecutar en áreas Urbanas.

Institucional

- Cambio de Autoridades departamentales en procesos/obras en curso.
- Pérdida de Continuidad de los equipos técnicos designados a las obras en curso.
- Integración de la Comisión de Adjudicación con Equipo/técnicos insuficientemente calificados: (Recepción de Ofertas Mal Diseñadas).
- Escaso relacionamiento con otros Entes OSE, UTE, etc. y/o coordinación de trabajos; convenios, cofinanciación, etc.
- Riesgos por el desfasaje de la solicitud de Ampliación y Ejecución (pago) de las obras.
- Control de Contrapartida de Obras por Administración (Calidad, simultaneidad de trabajos, Postergación de trabajos).
- Contratación de Pre-inversión y/o Dirección de Obras: Estudio de plazos reales de las contrataciones y determinación clara de los productos para su aceptación.

Anexo IV: Procedimiento Administrativo de análisis y aprobación del proyecto



Powered by bizagi Modeler

Anexo V: aspectos particulares de los proyectos ejecutivos

A continuación se detallan todos aquellos aspectos específicos que tienen que ver con cada tipología de proyecto:

1.1. Infraestructura vial

1.1.1. Especificaciones técnicas

Estos documentos deben determinar la totalidad de los materiales, procedimientos constructivos y las condiciones finales que deben cumplir pavimentos y obras complementarias.

Se deberá de detallar la normativa y los pliegos tipo a tomar en cuenta (en especial el pliego tipo de la DNV del MTOP).

Incluirán los cateos realizados en el terreno o en los pavimentos existentes.

1.1.2. Planos

Deberán presentarse, como mínimo, los siguientes planos:

2.3.5.1 Relevamiento de situación actual: tipo de pavimentos y veredas existentes.
2.3.5.2 Relevamiento topográfico de la situación actual, donde se incluya: ancho de faja pública, niveles de eje de calle, niveles de cordón, niveles de umbrales de las propiedades. Se debe entregar tanto en plantas como en cortes transversales.
2.3.5.3 Perfiles transversales cada 50 mts, los que deben incluir: niveles existentes y proyectados, con detalles de capas de sub-bases, bases y pavimentos a construir.
2.3.5.4 Perfiles longitudinales, con niveles de ejes de calle, cordones y umbrales de las propiedades de la zona a intervenir.
2.3.5.5 En caso de vías de tránsito principales se deberá presentar plano de iluminación.

La planta de propuesta debe de presentarse con un esquema de colores que distingan claramente los distintos tipos de trabajos a realizar.

1.1.3. Diseño y memorias de cálculo

Se deberá incluir:

- Cálculo estructural del pavimento, con detalle de estimación de tránsito y metodologías utilizadas.
- Justificación de sección transversal, incluyendo definiciones sobre ancho y cantidad de carriles, así como sobre sendas peatonales.
- Proyecto de señalización horizontal y vertical.
- En caso de que se trate de una vía rápida se debe incluir análisis y definición de planimetría y altimetría en función de velocidad directriz determinada.
- En caso de vías de tránsito principales se deberá incluir cálculo y memoria de iluminación.

1.2. Desagües pluviales

1.2.1. Especificaciones técnicas

Estos documentos deben determinar la totalidad de los materiales, procedimientos constructivos y las condiciones finales que deben cumplir pavimentos y obras complementarias.

Se deberá de detallar la normativa y los pliegos tipo a tomar en cuenta, siguiendo en especial atención las disposiciones de la DINAGUA al respecto.

1.2.2. Planos

Deberán presentarse, como mínimo, los siguientes planos:

a. Relevamiento de situación actual.
b. Relevamiento topográfico de la situación actual, incluyendo las cuencas correspondientes.
c. Planos de detalles de todos los elementos de macro y micro drenajes que sean necesarios.

La planta de propuesta debe de presentarse con un esquema de colores que distingan claramente los distintos tipos de micro y macro drenajes, así como el punto de disposición final de las aguas pluviales.

1.2.3. Memorias de cálculo

Se deberá incluir el dimensionado de todo el sistema de acuerdo a los criterios de la Dirección Nacional de Agua (DINAGUA).

1.3. Saneamiento

Se regirá según lo dispuesto por OSE y se aprobará una vez que esta lo apruebe.

1.4. EDIFICACIONES

1.4.1. Especificaciones técnicas

Estos documentos deben determinar la totalidad de los materiales, procedimientos constructivos y las condiciones finales que deben cumplir los diferentes componentes de la edificación.

Se deberá detallar la normativa y los pliegos tipo a tomar en cuenta, siguiendo en especial atención las disposiciones departamentales, municipales y de la Dirección Nacional de Bomberos al respecto.

1.4.2. Planos

Deberán presentarse, como mínimo, los siguientes planos:

a. Relevamiento de terreno
b. Relevamiento topográfico de la situación actual
c. Planos de arquitectura:
- Ubicación
- Planta general incluyendo espacios exteriores
- Plantas de todos los pisos
- Planta de techos
- Al menos dos cortes perpendiculares
- Planos de detalles de baños y cocinas
- Plano de tipología de muros
- Plano de detalles de azoteas
- Planos de detalles según corresponda
- Planos de estructura
- Fundaciones
- Plantas con vigas, losas y pilares
- Detalles de escaleras y otros elementos particulares

d. Planos de instalaciones:
- Eléctrica y datos
- Sanitaria
- Proyecto Técnico de Bomberos si corresponde.
- Toda otra instalación que corresponda

e. Planillas de aberturas, carpintería y distintos tipos de herrería
f. Planillas de equipamientos
g. Plano de acondicionamiento paisajístico
h. Todo otro plano que sea necesario según especificidad de la obra

1.4.3. Memorias de cálculo

Se deberá incluir el dimensionado respecto de:

- Estructura
- Acondicionamiento lumínico
- Confort térmico
- Instalación Sanitaria
- Instalación eléctrica. Análisis consumo energético si aplica Ley Nº 18.585: Energía Solar Térmica.
- Todo otro elemento que sea necesario según el proyecto

En todos los casos se deberán de realizar cateos previos en el terreno, los cuales deberán incluir, como mínimo, la caracterización del subsuelo, nivel de capa freática, ensayo SPT y determinación de tensiones admisibles en estratos donde sea posible ejecutar la fundación.

1.5. Espacios Públicos

Se deben de presentar los mismos planos que para el caso de edificaciones según corresponda.

1.6. Puentes y viaductos

1.6.1. Especificaciones técnicas

Estos documentos deben determinar la totalidad de los materiales, procedimientos constructivos y las condiciones finales que deben cumplir pavimentos y obras complementarias.

Se deberá de detallar la normativa y los pliegos tipo a tomar en cuenta, siguiendo en especial atención las disposiciones de la Dirección Nacional de Vialidad (DNV) del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP).

1.6.2. Planos

Deberán presentarse, como mínimo, los siguientes planos:

a. Relevamiento de situación actual
b. Relevamiento topográfico de la situación actual
c. Planta vial
d. Planta de estructura
e. Corte longitudinal completo
f. Corte transversal
g. Planta de iluminación
h. Planta de desagües
i. Todo detalle que sea necesario

1.6.3. Memorias de cálculo

Se deberá incluir el dimensionado estructural del puente, siendo que se deberán tomar como insumos:

- Estudio hidráulico completo
- Estudio geotécnico completo que incluya cateos en el eje de apoyo de las pilas, los cuales deberán clasificar los distintos extractos del subsuelo en forma suficiente para un correcto dimensionado del puente

Se deberá incluir el dimensionado de la iluminación del puente.

1.7. Otros

Se determinará para cada proyecto en particular.

Anexo VI: Criterios para la preparación de instancias de presentación de los Proyectos a la comunidad

Introducción

El Objetivo del siguiente documento es el de bridar a las Intendencias una orientación práctica a la hora de generar instancias de presentación a la comunidad en relación a las obras realizadas en el marco del PDGSII.

Debido a que la comunicación forma parte fundamental en la gestión de un proyecto de desarrollo, desde el PDGSII se entiende como estratégico contar con criterios comunes que permitan homogeneizar la presentación a las comunidades.

Por tal motivo, se elaboró desde el equipo técnico del Programa el presente Anexo a la guía de Formulación de Proyectos donde se sugiere una metodología para la implementación de dichas instancias.

A través del desarrollo de una metodología práctica, con acciones estructuradas en etapas, se espera facilitar la presentación a la comunidad, quedando a entera decisión de las Intendencias la implementación o no de este formato.

Elaboración por etapas

La finalidad de este documento es que sea una herramienta práctica y que realmente sea un apoyo a los equipos de cada ID. Es por tal motivo que, a modo de Guía, se detallan a continuación 6etapas para facilitar el armado de las instancias de intercambio con la comunidad.

Etapa1- Camino crítico

La finalidad de este paso es que el equipo de la ID identifique los aspectos necesarios para definir los contenidos que debería tener la estrategia a la hora de generar instancias de presentación a la comunidad. Este camino debe responder las preguntas que se ilustran en el siguiente cuadro:

Figura 1

1- **A quién o quiénes**: Se trata de identificar con claridad el o los destinatarios de la comunicación que queremos generar. Se sugiere reflexionar sobre los intereses, relación, afectaciones del o los destinatarios en relación al proyecto.

2- **Qué**: Refiere al contenido que se quiere comunicar. Cuanto más claro y preciso este sea, más sencillo será comunicarlo.

3- **Cuándo**: Es necesario reflexionar y definir el momento o los momentos oportunos para realizar la comunicación. Aquí el sentido de oportunidad es clave, dado que puede ocasionar efectos no deseados una comunicación prematura o una comunicación tardía.

4- **Cómo:** Se busca establecer los medios concretos que se utilizarán para que la comunicación llegue a los destinatarios, por ejemplo correo, internet, informes, eventos, talleres, publicidad oral o escrita, entre otros.

5- Quién: Es el momento de establecer con claridad quién o quiénes serán responsables de las distintas actividades relacionadas a todo el proceso antes reseñado. Cada una de las actividades que se desprenden de los 4 pasos anteriores y de la devolución, deben tener asignado al menos un responsable para su realización.

6- **Devolución:** Se espera que de las instancias de comunicación se generen "devoluciones" entendidas como el retorno de lo que comunicamos o lo resultante de las instancias de intercambio con los destinatarios. Se pretende que las mismas enriquezcan el proyecto ya sea porque confirman los supuestos con los que se realizó o porque alerta de posibles asuntos a ser considerados dado que resultan sensibles para los destinatarios. A este respecto, es clave registrar de forma ordenada las devoluciones recibidas, el tipo de parte interesada que la realizó, el momento en el que fue elaborada y como fue trasmitida (el canal).

El objetivo asociado a esta etapa es el de elaborar la estructura que defina la estrategia de comunicación en función del camino crítico.

Etapa 2- ¿A quiénes tenemos que involucrar?

Esta etapa tiene como finalidad la identificación de los actores involucrados con la obra. En este sentido es necesario además de identificar, clasificar a los diferentes actores involucrados o partes interesadas y su relación con el proyecto (en especial

grupos que puedan ser afectados por la realización del proyecto o incluso una vez finalizado).

Listado de partes interesadas. Consiste en un listado de todos los actores que se puedan ver afectados (positiva o negativamente) y también los que puedan afectar al Proyecto (alcance, tiempo, presupuesto).

Mapeo de actores. Importancia en la identificación de las partes interesadas y orientación respecto al proyecto. Se debe lograr una caracterización en función del impacto que el proyecto puede tener sobre ellos y de ellos sobre el proyecto. Principalmente es necesario identificar los que sí o sí tendrían que estar en un listado de partes interesadas. El mapeo permite a la Intendencia hacerse de una composición de lugar respecto a cuál es el escenario en el que se va a desarrollar el proyecto, las resistencias posibles y el comportamiento de los actores de mayor significancia en ese proceso.

Con éstas u otras técnicas, se buscan profundizar en el análisis que pone de manifiesto la importancia de considerar que la existencia de distintos actores o partes interesadas (públicos o privados) implican distintas estrategias de comunicación.

Los productos asociados a esta etapa son: un listado de partes interesadas y su motivaciones; un mapeo de los mismos en relación a su poder de incidencia en el proyecto y como se ven afectados.

Etapa 3-¿Qué y Cuándo?

El objetivo de esta Etapa es el de identificar la articulación necesaria entre las fases del proyecto y la comunicación, poniendo énfasis en el qué y en el cuándo. Esto supone asociar las distintas etapas de la obra (ver figura 2) a la estrategia y las acciones de comunicación para cada etapa.

Figura 2

1- Fase de diseño:

La comunicación en esta fase de diseño tiene como principales características:

- Permite la obtención de insumos para la mejora del proyecto (especificidades de la comunidad, uso del espacio público intervenido, detección de grupos potencialmente afectados).
- Brinda insumos para que la comunidad se prepare para la realización de la obra, fundamentalmente en relación a:
    - Beneficios identificados luego de que se realice la obra.
    - Molestias o dificultades durante la realización de la obra.
    - Tiempos esperados.

- Permite presentar la idea de solución. Para ello tiene gran relevancia contar con un croquis, maquetas o alguna imagen que facilite la visualización de la intervención que se pretende realizar.

Comunicación con los Municipios

Merece especial atención la comunicación al Municipio en caso de que la obra se realice en su ámbito de competencias. Se recomienda llevar a cabo una instancia con el Municipio que contenga una comunicación del proyecto con una breve presentación, prevea el intercambio para validar la lista de partes interesadas y ver si no se omitió algún grupo particularmente vulnerable, chequee que el proyecto no obstaculice otros proyectos o planes del tercer nivel de gobierno para lo que en esta reunión se chequearía la existencia o no de los mismos y se coordinarían los esfuerzos e instancias de comunicación con la comunidad.

2- Fase de Ejecución:

En esta fase cobra vital importancia prever la existencia de canales de comunicación abiertos con la comunidad y demás partes interesadas para facilitar el monitoreo de dificultades y la rápida respuesta en caso de que las mismas sucedan. Estos canales pueden ser: dirección de correo electrónico, teléfonos entre otros.

Otro elemento de relevancia es el de monitorear la matriz de riesgos elaborada en relación a las afectaciones a la comunidad. Principalmente buscar la reducción o contención de emergentes negativos.

Por otro lado, en esta etapa es necesario prever cómo se va informar sobre los avances del proyecto.

3- Fase de sostenibilidad:

Una vez finalizada la obra, es necesario definir qué se informa, sobre todo en relación al mantenimiento y el uso de la misma.

El producto esperado de esta etapa se encuentra asociado a definir Qué se va comunicar en cada Fase (Cuándo).

Etapa 4- ¿Qué canales de comunicación?

Instancia de presentación a la comunidad

De acuerdo a lo previsto en el Reglamento Operativo del PDGSII en su punto 4.21, las pautas para la presentación de los proyectos a la comunidad definen que es necesario realizar una instancia de consulta abierta.*"La ID realizará instancias de presentación a la comunidad procurando recoger aportes que puedan ser considerados en la etapa de diseño del proyecto.".*

Se deberá entregar como resultado de la misma una Ficha que dé cuenta de lo realizado (Ver Anexo a. Ficha de Presentación a la Comunidad)

Al realizar la organización de las instancias abiertas, es fundamental utilizar el listado de partes interesadas para implementar la convocatoria. En relación a los contenidos, es importante brindar datos como: descripción de la obra; importancia de los gráficos o imágenes que faciliten la presentación; posibles efectos durante y post obra; cronograma.

Durante la consulta abierta es fundamental implementar un registro de los participantes (pocos datos pero que sirvan para elaborar perfil de los participantes).

Finalmente, es de mucha utilidad para posteriores instancias de comunicación generar un adecuado registro, ya sea fotográfico como de video.

Tomando en cuenta el mapeo de actores y lo que debemos comunicar, es relevante analizar la identificación de otros posibles canales complementarios.

a) Comunicado de prensa

El comunicado de prensa debe tener los datos principales de la actividad o evento.

A continuación los pasos básicos: debe comenzar con un título que describa concisa y claramente en qué consiste la actividad (“Lanzamiento de…” o “inauguración de…”). Luego, en el primer párrafo, debe describir la fecha, hora y lugar de la actividad, y a continuación el nombre de las autoridades que asistirán. En un segundo y tercer párrafo (si fuera necesario), se describirán otros detalles de la obra a inaugurar, siempre en orden decreciente de importancia. Es importante recordar colocar los logos pertinentes de las instituciones involucradas.

b) Conferencia de prensa

La conferencia de prensa es un recurso que se debe utilizar selectivamente, a riesgo de abusar del instrumento y hacer que el resultado carezca del efecto buscado.

Es una instancia diferente, con alcance y público objetivo distinto, que el de la instancia de presentación del proyecto a la comunidad que establece el Reglamento Operativo del Programa. Como los objetivos de estas dos instancias son complementarios, es común que se den ambas y en tal caso es recomendable que sean instancias separadas en el tiempo y/o, en su defecto, claramente diferenciadas.

Mientras que la presentación del proyecto a la comunidad por sus objetivos es una instancia que debería desarrollarse en fases iniciales y a nivel de anteproyecto, contrariamente la conferencia de prensa pretende poner en conocimiento detalles con el mayor grado de certeza y puede hacerse en varios momentos previo el inicio de las obras, siendo por ejemplo un momento oportuno la instancia de firma de contrato con la empresa seleccionada.

El interés de la temática a difundir, el rango jerárquico de los voceros y el trabajo eficiente y personalizado de convocatoria a los medios de comunicación son las tres variables fundamentales para el éxito de una conferencia de prensa.

En este punto cabe diferenciar los aspectos políticos institucionales de los aspectos técnicos, que corresponden al o los profesionales responsables de la comunicación.

Desde la perspectiva técnica, y en el caso de la conferencia de prensa, el profesional debe asegurarse de preparar los materiales necesarios, en un lenguaje claro y sencillo, para que los medios puedan comprender, antes de la conferencia, el núcleo de la información que la institución quiere trasmitir.

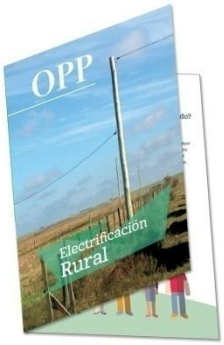
También debe tener una relación profesional y personalizada con los periodistas de los distintos medios, atendiendo sus requerimientos de información, elementos que redundarán en un mayor poder de convocatoria.

En el caso de las conferencias es relevante la cantidad y calidad de los voceros, ya que si son muy numerosos o de escasa jerarquía funcional o política, el mensaje tenderá a dispersarse y el interés de los medios será menor.

c) Folletos

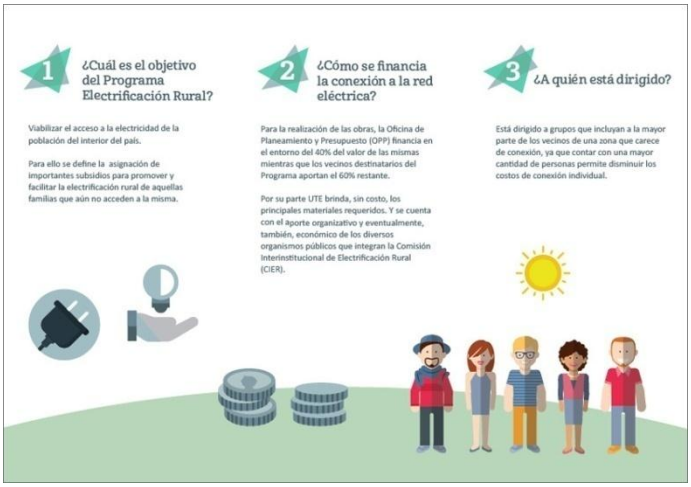
El folleto es una herramienta de comunicación masiva que, como tal, debe expresarse en un lenguaje escrito y gráfico de fácil comprensión para un público genérico.

Existen varios formatos de folletos, pero a modo de ilustración aquí se describirá uno en formato de díptico, es decir de cuatro caras.



En la primera, como se observa en la imagen de ejemplo, se debe identificar concisamente el tema a difundir y la institución que lo ejecuta.

En las caras internas del folleto (la segunda y tercera) debe aparecer un breve desarrollo de las características principales del tema a difundir.



La última cara, o contratapa, suele ser utilizada para enviar un mensaje de corte más publicitario donde se resalten los objetivos o valores de la política o producto que se está promocionando.

El objetivo de esta etapa es el de asociar a cada parte interesada una herramienta de comunicación

Etapa 5- ¿Quién es el responsable?

La finalidad es que se identifique al responsable, ya sea un equipo o persona, la designada para la comunicación con los actores involucrados, evitando diferencias en el mensaje.

Una vez definida la persona, es necesario también definir sus roles. Por ejemplo, es el responsable del registro (fotos, lista de participantes, etc.) y del vínculo con la prensa.

Se entiende fundamental que el equipo se apropie del proceso de intercambio con la comunidad, que esté convencido de que debe hacerlo y la necesidad de implementar dichas instancias.

El objetivo asociado a esta Etapa es la definición de los encargados de comunicar en cada una de las fases de la Obra.

Etapa 6-¿Cómo procesar las consultas, inquietudes, aportes, etc.?

El objetivo de esta Etapa es el de desarrollar mecanismos de procesamiento de la información y dejar establecido cómo se instrumentan las devoluciones generando un protocolo de acción.

Armar un protocolo de que la persona u oficina responsable se comunique de forma Y, en un plazo X.

El producto asociado a esta Etapa es un protocolo de acción que establezca proceso y plazos de devolución de la información

ANEXO a. Ficha de Presentación a la Comunidad

FICHA DE PRESENTACIÓN A LA COMUNIDAD		
	Ejemplo	**Descripción**
FECHA y HORA	03/12 de 9:00 a 12:00	Se detalla la fecha y el horario de realización. En el caso de realizar más de una instancia es necesario generar una nueva Ficha.
LUGAR	18 de julio 123, Casa de la cultura, Ciudad, Departamento	Se detalla Lugar de realización de la presentación a la comunidad
NÚMERO DE PARITICPANTES	50 participantes entre vecinos y autoridades	Se detalla el número de participantes de la instancia
INSTITUCIONES PARTICIPANTES	OSE; Municipios; MTOP; comisión barrial;	Listado de instituciones que participaron.
INSTANCIAS DE DIFUSIÓN	Se han realizado folletos para los vecinos y comerciantes. Se ha elaborado comunicados de prensa y se ha pautado en diarios locales. Se adjunta toda la documentación.	Detalle de las instancias de difusión de la actividad. En anexo se adjuntan los medios de verificación
REGISTRO FOTOGRÁFICO	Se ha realizado registro fotográfico. Se adjunta a la ficha.	Se confirma la realización del registro, y se anexan las fotos a la ficha.
REGISTRO DE PARTICIPANTES	Se ha realizado una planilla de registros y se adjunta el documento.	Se confirma la realización del registro, y se anexan las planillas a la ficha. Las planillas deberán solicitar nombre, teléfono, edad, en calidad de qué (Vecino, o comisión barrial) y teléfono.
RELEVAMIENTO DE CONSULTAS Y/O APORTES DE LOS PARTICIPANTES	Las consultas y/o aportes relevadas durante la presentación fueron: - Consulta sobre fechas de inicio - Consulta sobre ruidos de la obra - Consulta sobre impacto ambiental - Comentario sobre actividad de CAIF y Escuela en la zona de la obra - Comentario sobre afectación de transporte público en el área de la obra (recorridos, paradas, etc.)	Se detallan las intervenciones de los participantes