

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El Programa de Mejoramiento de Barrios (PROMEBA) se plantea como objetivo general *“contribuir a mejorar la calidad de vida de la población con necesidades básicas insatisfechas y con ingresos familiares ubicados bajo la Línea de Pobreza que enfrentan deficiencias severas de infraestructura de servicios. El Programa, además de financiar las inversiones, promoverá la capacidad de organización y gestión de las comunidades beneficiarias en la búsqueda de soluciones tendientes a superar las insuficiencias de su hábitat.”* (Reglamento Operativo junio 2004, página 5)

Los objetivos específicos del Programa son:

*(i) financiar proyectos integrados de mejoramiento de barrios en Municipios con localidades iguales o mayores a cinco mil (5.000) habitantes, excluyendo la Capital Federal;*

*(ii) financiar la infraestructura social básica como comedores escolares y centros comunitarios para proyectos nuevos y en aquellos barrios ya intervenidos por el Programa pero que carecen de ellos*

*(iii) estimular los procesos de organización social y desarrollo comunitario autosustentable, que asegure la participación activa de estas comunidades en la identificación, priorización, diseño, ejecución, y monitoreo, operación y mantenimiento de las inversiones financiadas por el Programa; y*

*(iv) incentivar e inducir inversiones de las Provincias y Municipios en este tipo de acciones* ((Reglamento Operativo junio 2004, página 5)

El propósito de este documento es el de presentar los resultados de la “Evaluación de la Gestión del Programa de Mejoramiento de Barrios” –PROMEBA- (940/OC-AR y 1134/OC-AR-2) realizada por un equipo de profesionales de la Universidad Nacional de La Plata a partir de la firma del Contrato de Servicio de Consultoría con el CONSEJO NACIONAL DE COORDINACIÓN DE POLÍTICAS SOCIALES de la PRESIDENCIA DE LA NACIÓN, en representación del SIEMPRO-SISFAM realizada el 26 de diciembre de 2005.

En los términos especificados en el Anexo A de dicho contrato se menciona que *“... la evaluación de la gestión no sólo implica el análisis de la estructura administrativa, financiera y organizativa del programa –su adecuación para llevar a cabo la propuesta del programa y su funcionamiento real- sino además la indagación sobre el impacto generado en términos de mejoras institucionales y consolidación de resultados”*.

Se identificaron tres niveles de análisis correspondientes la UCN, las provincias y los municipios y barrios. Tomando como encuadre los TDR, el Plan de Trabajo<sup>1</sup> propuesto se organizó en 3 grandes dimensiones:

- Análisis de los aspectos institucionales relacionados con la UCN y su articulación con las provincias.
- Análisis de la programación, presupuestos y costos.

---

<sup>1</sup> El Plan de Trabajo Ajustado se presentó como el Primer Informe de la consultoría con fecha 31 de enero de 2006. Dicho documento con los ajustes realizados de acuerdo a los comentarios del SIEMPRO se incluye en el ANEXO de este capítulo I.

---

- Análisis de la sostenibilidad e impacto a escala local, referido a los 12 proyectos de la muestra.

Las tareas se iniciaron el 1 de enero de 2006. De acuerdo al cronograma de entregas pautado en los TDR y a la propuesta metodológica presentada se confeccionaron, se entregaron y fueron aprobados por el SIEMPRO, cinco informes cuyas fechas de entrega y contenidos se detallan a continuación:

- PRIMER INFORME: Presentación del diseño metodológico final y el Plan de Trabajo Ajustado, a partir de la revisión inicial de los documentos. Este incluyó la propuesta de abordaje de acuerdo a cada grupo de líneas objeto de evaluación, Plan de Trabajo detallado, listado tentativo de personas a entrevistar y fuentes documentales requeridas. Fecha de presentación: 30 de enero de 2006

- SEGUNDO INFORME: Análisis de los aspectos institucionales relacionados con las UEC y su articulación con las provincias. El informe revisa los procesos de constitución de la institucionalidad del Programa a nivel de la UCN y sus mecanismos de articulación con las Unidades Ejecutoras Provinciales (UEPs), en términos de la pertinencia de su modelo de gestión y su adecuación a los objetivos generales y específicos que el Programa desarrolla. Fecha de entrega: 21 de marzo de 2006

- TERCER INFORME: Análisis de la programación, presupuesto y costos. Se presentó un análisis de los aspectos de la programación, los presupuestos y los costos a nivel de la Unidad de Coordinación Nacional (UCN) y una estimación de los costos integrales de 6 proyectos, que de acuerdo a las normas del Programa se encuentran terminados y forman parte de la muestra de casos específicos definidos para este estudio. Fecha de entrega: 17 de mayo de 2006

- CUARTO INFORME: Este documento da cuenta prioritariamente de las condiciones institucionales vigentes en cada una de las primeras cuatro provincias de la muestra en las que el PROMEBA se despliega. Se trata de la sistematización y análisis de información calificada relevada entre los institucionalistas y los miembros de los equipos técnicos de la UCN responsables de las provincias, en visitas a campo a las provincias de San Juan, Jujuy, Salta y Santa Fe y a los proyectos correspondientes de la muestra seleccionada para los estudios de caso. Asimismo para cada proyecto de la muestra se analizan: los criterios de selección y elegibilidad, la calidad técnica de los proyectos y de las obras, la regularización dominial, los aspectos de la sostenibilidad de los proyectos, la integración urbana y su accesibilidad. Fecha de entrega: 20 de junio de 2006

- QUINTO INFORME: Igual que el CUARTO INFORME pero para las provincias de Buenos Aires, Mendoza, Chaco y Chubut. Fecha de entrega: 23 de julio de 2006

Este Informe Final incluye los resultados de la evaluación de la gestión del PROMEBA realizada durante siete meses de acuerdo a lo solicitado en los TDR. Los cinco Informes mencionados fueron incorporados en su totalidad en el presente documento considerando tanto los comentarios del equipo del PROMEBA como del SIEMPRO.

- DESCRIBIR LOS CONTENIDOS DE LOS DISTINTOS CAPITULOS DEL INFORME
- CRONOGRAMA DE VIAJES

## **ANEXO: Plan de Trabajo Ajustado**

### INDICE

1.....	PERSPECTIVA METODOLÓGICA	4
2.....	PLAN DE TRABAJO PROPUESTO	6
2.1. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL .....		6
2.2. ANÁLISIS DE LA PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTOS Y COSTOS .....		13
2.3. ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD E IMPACTO A ESCALA LOCAL, REFERIDO A LOS DOCE PROYECTOS DE LA MUESTRA.....		18
2.4. MODELO/ESQUEMA TENTATIVO DE INFORME A REALIZAR.....		22
3. CRONOGRAMA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN DEL PROMEBA .....		23
3.1. MEMORIA Y DESARROLLO DEL CRONOGRAMA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROMEBA.....		25
3.2. CRONOGRAMA DE VIAJES A LAS PROVINCIAS .....		33
4.....	FLUJOGRAMA	34

## 1. PERSPECTIVA METODOLÓGICA PROPUESTA

La presente propuesta de evaluación externa, combina metodologías evaluativas que dan cuenta del proceso de gestión de proyectos, tanto en operación como completados. Los resultados serán aprendizajes sistematizados e insumos para fortalecer la gestión (revisión/adequación, mejoramiento, transferencia) en cada una y en el conjunto de las Fases en las que se organiza la operatoria del PROMEBA.

En el análisis del presente y del pasado, se **confrontará lo previsto y planificado** en la propuesta inicial, con los resultados parciales y/o finales alcanzados y la eficacia de los mismos:

- (i) en las instancias institucionales y de gestión de nivel central, provincial y municipal,
- (ii) en el nivel local, en cuanto a la calidad de las obras y proyectos y la sostenibilidad de la organización comunitaria.

El proceso de evaluación incorpora instancias de interacción con los actores involucrados significativos del Programa en cada nivel de actuación. Para ello se aplicarán:

- a) en lo institucional, entrevistas individuales y/o grupales orientadas a la reconstrucción de la historia de los proyectos (lecciones aprendidas a lo largo del ciclo correspondiente);
- b) en las obras y proyectos, observación y entrevista semi-estructurada a beneficiarios;
- c) en lo urbano-ambiental, relevamiento perceptivo.

Se emplearán técnicas de triangulación para contrastar y validar la información producida desde diversos encuadres, técnicas y actores y se encarará la elaboración de análisis FODA y de Errores/Aciertos/Facilitadores y Obstáculos.

Se “observarán” analíticamente los obstáculos enfrentados, las estrategias de solución implementadas, la calidad y flexibilidad de la gestión, la pertinencia y viabilidad de lo programado vis a vis los resultados alcanzados, los procesos desplegados, las lecciones aprendidas en cada una de las fases y la capacidad de apropiación por parte de los equipos técnicos expresada en nuevos o más adecuados arreglos institucionales y de intervención para sostener y/o adecuar la programación y la acción del PROMEBA en los diferentes escenarios de actuación que tuvo que sortear el Programa.

La presente propuesta desarrollará una iniciativa complementaria a la evaluación:

**Tablero de Control:** se aplicará este recurso tecnológico, que representa un sistema de monitoreo y evaluación de la gestión de proyectos -expresado por medio de indicadores de desempeño seleccionados, según se describe en detalle más adelante - para potenciar las capacidades de Gestión del PROMEBA. El mismo será aplicado como modelo a los 12 proyectos de la muestra.

En términos generales, se espera que la evaluación, como proceso, contribuya al mejor y más eficiente desempeño del Programa.

En tal sentido, los compromisos de la evaluación externa, son los siguientes:

- **Imparcialidad:** transparencia e imparcialidad a lo largo del proceso de evaluación, análisis, conclusiones y recomendaciones.

- **Credibilidad**: a partir de la confiabilidad y validez de los datos, que aseguren el rigor del análisis, realizando la conexión lógica entre las conclusiones y las recomendaciones.
- **Utilidad**: para el conjunto de las instituciones y personas que aprenden de dicho proceso,
- **Participativo**: a través de una práctica que contemple la visión de todos los involucrados, incluyendo espacios para intercambio de experiencias y reflejar sus intereses, necesidades y percepciones.
- **Retroalimentador**: es decir, como proceso que contribuya y retroalimente al proceso de toma de decisiones y al aprendizaje organizacional.

La evaluación se centrará así, en un proceso sistemático que aporte a:

- **Mejorar las condiciones de corresponsabilidad**: enfocando en los procesos y resultados y en los ajustes que sean necesarios sugerir.
- **Mejorar el desempeño**: examinando si los resultados están de acuerdo con el Propósito del proyecto, así como la relación entre los resultados y la secuencia y modo de los procesos desplegados, identificando áreas de débil desempeño para realizar ajustes tan pronto como sea posible.
- **Mejorar la toma de decisiones**: permitiendo que las decisiones puedan enfocarse en remediar las causas de los problemas más que sobre los efectos.
- **Fortalecer los procesos participativos**: vinculados a las relaciones con provincias y municipios y con el desarrollo de capacidades socio-organizativas y de fortalecimiento de las organizaciones de beneficiarios.
- **Aprendizaje**: sistematizando y procesando los resultados en términos de lecciones aprendidas y mejores prácticas,<sup>2</sup> como herramienta que aporte criterios para mejorar, adecuar y/o reformular el Programa.

En los términos planteados, se espera que la evaluación del PROMEBA se transforme en soporte de la gestión para mejorar su desempeño, proveyendo técnicas de trabajo para revisar la calidad de su diseño y sus resultados, especialmente a nivel de Componentes (productos) y Propósito (efecto directo).

---

<sup>2</sup> Definimos una “mejor práctica” como el medio más efectivo y eficiente para realizar algo en una variedad de situaciones.

---

## 2. PLAN DE TRABAJO PROPUESTO

En los términos especificados en el Anexo A, “... la evaluación de la gestión no sólo implica el análisis de la estructura administrativa, financiera y organizativa del programa –su adecuación para llevar a cabo la propuesta del programa y su funcionamiento real- sino además la indagación sobre el impacto generado en términos de mejoras institucionales y consolidación de resultados”.

Para ello se aspira, a dar cuenta de cada una de las fases de ejecución del PROMEBA con el aporte de los actores involucrados en la UCN y en la UEP –habilitando, en la medida de lo posible, la participación de representantes de las organizaciones comunitarias- tomando como encuadre los TDR, organizados en 3 grandes dimensiones:<sup>3</sup>

- **Análisis de los aspectos institucionales relacionados con la UCN y su articulación con las provincias.**
- **Análisis de la programación, presupuestos y costos.**
- **Análisis de la sostenibilidad e impacto a escala local, referido a los 12 proyectos de la muestra.**

### 2.1. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Corresponde el análisis de los aspectos institucionales relacionados con la UCN y su relación con las provincias.

En el nivel nacional, el análisis se centra en el desempeño de la UCN, la pertinencia y aplicación de los procedimientos establecidos, la articulación con los otros actores institucionales, las brechas entre programación y ejecución y la explicación de los desvíos.

Para este nivel de análisis y evaluación institucional se propone emplear una combinación de entrevistas en oficina central y en las UEP, con análisis de documentación y otros instrumentos de recolección de información.

**Objetivo 1 de 2.1.: Adecuación de la organización de la UCN y de las UEP. Pertinencia del modelo de gestión; suficiencia en cantidad y calidad de la dotación de recursos humanos y equipamiento; existencia, adecuación y cumplimiento de normas y procedimientos.**

Para el análisis de estos aspectos, se describirán en forma desagregada los componentes de la UCN en sus dos ámbitos de actuación: Secretaría de Desarrollo Social y Secretaría Nacional de Planeamiento.

(a) Relevar y sistematizar los procesos de constitución y establecimiento de la UCN, de su estructura organizativa y de su estructura operativa.

(b) Relevar y sistematizar el diseño de “institucionalidad” previsto para las Unidades Ejecutoras Provinciales, transferencia y aplicación al nivel provincial. Selección de los coordinadores y equipos técnicos. Rol de la UCN en todo el proceso de establecimiento y seguimiento.

(c) Revisar la gestión de la UCN y su adecuación a la operatoria (flexibilidad y alertas) del Programa a la luz de, al menos, las siguientes dimensiones:

---

<sup>3</sup> La síntesis del proceso de evaluación, en términos de resultados previstos, permitiría actualizar la Matriz de Marco Lógico (MML) del Programa.

---

- Normas y procedimientos administrativo-contables y de personal diseñados (manual operativo, planillas, guías de registro, entre otros). Identificar cambios y oportunidad (momento del ciclo o fase) en que se realizaron.
- Dotación de recursos humanos y perfiles de capacidades según los objetivos del Programa. Número y perfil del equipo técnico inicial y cambios en su composición (rotación, incorporaciones y perfiles profesionales). Políticas de capacitación y actualización de Recursos Humanos (capacitaciones internas, asistencia a eventos de formación, talleres de capacitación).
- Actuación del la UCN en todo el ciclo (fases 0 a V)<sup>4</sup> de los 12 proyectos de la muestra, **identificando y dando cuenta de las particularidades que adquieren en cada provincia.**
- Diseño y funcionamiento estratégico y operacional de sistemas de información en términos de la calidad, pertinencia y acceso oportuno a la información por parte de la coordinación y el equipo técnico para la toma de decisiones: (i) modos de procesamiento de la información administrativa-contable del cada uno y del conjunto de los proyectos (planillas, guías de volcado), (ii) información primaria y secundaria socio-demográfica por territorio, barrio y beneficiarios (iii) de registro de beneficiarios (altas y bajas) entre otros.
- Identificar negociaciones con las provincias receptoras de los recursos del programa a lo largo del ciclo de proyectos, habida cuenta de que para constituirse las operatorias, las provincias debían y deben: (i) sancionar una ley que autorice el endeudamiento provincial, (ii) firmar un Contrato de Préstamo Subsidiario con la Nación asumiendo su parte proporcional de la deuda y (iii) constituir por Decreto una Unidad Ejecutora Provincial.
- En este mismo sentido, criterios de selección de los municipios / barrios en las provincias en las siguientes dimensiones: (i) titularidad de las tierras sobre las que se va intervenir, tipos de situaciones en cada uno de los 12 proyectos, tipo y sustentabilidad de las soluciones propuestas, (ii) regularización dominial de los lotes, tipos de problemas y de resoluciones o desvíos en el cumplimiento previsto. Ello orientará la evaluación, en este tramo, hacia el desempeño político-técnico, alertas, oportunidades y adecuación de los supuestos previstos en el Marco Lógico.
- Operatoria interna de la UCN en relación a las UEP's y con los municipios, según sea: (i) equipos centrales responsables por provincia; (ii) por proyectos/municipios u otro. Indagar acerca de la eficiencia y eficacia de cada modalidad de relación. Identificar, de haber existido, los cambios en dicha operatoria y/o de las personas a cargo y las razones de dicho cambio (problemas de orden personal, político institucional, con las autoridades provinciales, otros).
- Frecuencia de viajes y visitas de los equipos técnicos centrales a las UEP's y municipios/barrios y fases en las que dichos viajes se realizaron/realizan.
- Indagar acerca de la asignación de los recursos del Programa en términos del cumplimiento de los criterios acordados (entre UCN y UEP) y distribución de los recursos en relación a las necesidades relevadas.
- Predisposición y flexibilidad normativa del PROMEBA para articularse con otros programas propios del organismo donde operó y opera (Secretaría de Desarrollo Social/Secretaría de Planeamiento) como de otros organismos gubernamentales (financiamiento mixto, habilitación para recepción o transferencia de fondos, otros). Serán indagados los acuerdos y articulación con PROSOFA, Programa Arraigo, Programa Federal, entre otros.

---

<sup>4</sup> Fase 0: Identificación; Fase 1: Elegibilidad y Priorización; Fase 2: Formulación del Proyecto Ejecutivo Integral (PEI); Fase 3: Proceso Licitatorio; Fase 4: Ejecución Articulada Integrada; Fase 5: Entrega de las Obras y articulación con las empresas de servicios.

### **Metodología de indagación:**

- i) Lectura exhaustiva y sistematización de los documentos base del PROMEBA (recomendados los Anexos A y Muestra), informes de monitoreo y evaluación producidos por la UCN y por las UEP's, convenios de cooperación y asistencia firmados con las provincias y con otros programas nacionales y/o provinciales.
- ii) Triangulación de la información contenida en estos documentos, sus versiones reformuladas -manuales operativos, de procedimiento del conjunto de líneas de acción- los POA's y el Marco Lógico como síntesis de las hipótesis, con los procesos y resultados relevados que hayan sido desencadenados por la ejecución del programa.
- iii) Entrevistas y trabajo en grupo con el/los equipos técnicos, cuyos testimonios serán integrados en la evaluación como informantes claves.

Técnicas: entrevistas en profundidad, individuales y eventualmente grupales, grupos de debate e información orientados y pautados. Para ello se elaborarán instrumentos de recolección y sistematización de información (guía de pautas para lectura de los documentos base, guía de entrevistas en profundidad, pautas con objetivos claros para coordinar talleres y grupos).

### **Objetivo 2 de 2.1.: Articulación entre la UCN (el Programa) y las UEP's. Cumplimiento de criterios de elegibilidad, firma de convenios, procedimientos en las provincias para la aceptación de los préstamos subsidiarios, plazos involucrados. Asignación de los recursos del programa. Criterios de Focalización, Distribución de cupos (comprometidos y no comprometidos) entre provincias.**

Para ello, se describirá en forma desagregada los componentes de la UEP en sus ámbitos de actuación.

- (a) Identificar los supuestos que sostuvieron los responsables provinciales cuando aprobaron los requisitos para integrar al PROMEBA: tipo de diagnóstico (geo-referenciales, socio-demográfico, observación, demanda implícita o explícita, otros) en las áreas urbanas provinciales, escenario de aplicación del PROMEBA, modalidad de gestión e inserción institucional de la UEP.
- (b) Indagar acerca de las negociaciones que las provincias sostuvieron con las autoridades nacionales y especialmente con la UCN para la implantación del PROMEBA y los criterios de selección para la operatoria: (i) sanción de la ley que autoriza el endeudamiento provincial. (ii) firma del Contrato de Préstamo Subsidiario con la Nación, asumiendo su parte proporcional de la deuda y (iii) constitución por Decreto de una Unidad Ejecutora Provincial. (iv) selección de los municipio/barrios en las provincias.
- (c) Relevar y sistematizar el proceso de constitución y establecimiento de la UEP: elección del coordinador y equipo técnico, perfiles requeridos para dar cuenta de los objetivos generales del Programa a nivel provincial y local (infraestructura barrial y organización y fortalecimiento de las organizaciones comunitarias). Rol de la UCN en el proceso de establecimiento y seguimiento.
- (d) Revisar la gestión de la UEP y su adecuación a la operatoria (flexibilidad y alertas) del Programa a la luz de, al menos, las siguientes dimensiones:
  - Cumplimiento de normas y procedimientos administrativo-contables y de personal (manual operativo, planillas, guías de registro, entre otros), diseñados en el nivel central. Indagar grado de receptividad en la UCN para introducir cambios en las normas (o procedimientos) y en que momento del ciclo o fase del/los proyecto /s se demandó a esta instancia.
  - Dotación de recursos humanos y perfiles de capacidades según los objetivos del Programa. Nº y perfil del equipo técnico inicial y cambios en su composición (rotación y perfiles profesionales). Política propia y/o de la UCN de capacitación

- y actualización de los Recursos Humanos. (capacitaciones ad-hoc, asistencia a eventos de formación, talleres de capacitación)
- Actuación de la UEP en todo el ciclo (fases 0 a V) de cada uno de los proyectos provinciales, identificando y dando cuenta de las particularidades que estos adquieren en cada municipio/barrio.
  - Indagar acerca de la asignación de los recursos del programa en términos del cumplimiento de los criterios acordados (entre UCN y UEP) y distribución de los recursos en relación a las necesidades relevadas.
  - Sistema de información en términos de la calidad y pertinencia y acceso oportuno a la información por parte de la coordinación provincial y el equipo técnico: (i) modos de procesamiento de la información administrativa-contable de cada uno y del conjunto de los proyectos provinciales (planillas, guías de volcado), (ii) flujo de información con el nivel central (iii) información primaria y secundaria socio-demográfica por territorio, barrio (iii) registro de beneficiarios (posibilidad de identificación del tipo de riesgo social de las familias involucradas, enfoque de género) (v) procesos de consulta con la UCN en la toma de decisiones que pudieran flexibilizar la actuación de la UEP a nivel local.
  - Operatoria interna de la UEP en relación al municipio/barrio: (i) organización interna de las UEP's para apoyar y asistir a los proyectos locales, frecuencia de visitas a dichos proyectos: (ii) tipo de apoyo y seguimiento al fortalecimiento de las organizaciones de la comunidad (iii) dispositivo (planillas, video, grabaciones, guías de seguimiento) desplegado para procesar la información barrial y alimentar a los sistemas de información provincial y general a nivel de la UCN. Desvíos y razones relativos al acompañamiento social 6 meses antes de la Intervención física, durante su implementación y 6 meses después, en el que se espera la conformación y /o fortalecimiento de la organización social comunitaria.
  - Análisis de las modalidades de participación de cada UEP, en la promoción del programa en los municipios y en la ejecución de convenios.
  - Análisis de dificultades para cumplir los criterios de: a) elegibilidad de proyectos; b) aprobación de proyectos; c) supervisión en la etapa de ejecución; d) legalización del dominio de tierras.
  - Indagar acerca de las posibles incidencias en la eficiencia y eficacia programática debida a la modalidad de organización y/o relación con la UCN. Identificar, de haber existido, cambios en dicha operatoria y/o de las personas a cargo y las razones de dicho cambio (problemas de orden personal, político institucional, con las autoridades provinciales, otros).
  - Indagar acerca de la conformidad en la frecuencia de viajes y visitas que llevaron y llevan a cabo el equipo técnico central y en que fases del ciclo de proyecto éstos se realizan.
  - Predisposición y flexibilidad normativa del PROMEBA para articularse a nivel provincial y local con otros programas propios del organismo en que se asienta la UEP, y con otros organismos gubernamentales, no gubernamentales, universidades, otros. (financiamiento mixto, habilitación para recepción o transferencia de fondos, otros).

#### **Metodología de indagación:**

- i) Lectura de los documentos base, informes de monitoreo y evaluación producidos por la UCN respecto de los proyectos y de las UEP's, convenios de cooperación y asistencia firmados con las provincias y con otros programas nacionales y/o provinciales nivel central y de la provincias.
- ii) Identificación y elaboración de una matriz descriptiva y explicativa de doble entrada en la que se expresen los desvíos entre las acciones programadas y las

efectivamente concretadas. Lectura, análisis, ponderación e interpretación de los desvíos.

iii) Triangulación de documentos, sus versiones reformuladas -manuales operativos, de procedimiento del conjunto de líneas de acción-POA's y Marco Lógico, síntesis de las hipótesis, con los procesos y resultados (confrontar información) relevados, desencadenados por la ejecución del programa.

iv) Entrevistas y trabajo en grupo con el/los equipos técnicos, cuyos testimonios serán integrados en la evaluación como informantes claves.

**Técnicas:** entrevistas en profundidad, individuales y eventualmente grupales, grupos de debate e información orientados y pautados. Para ello se elaborarán instrumentos de recolección y sistematización de información (guía de pautas para lectura de los documentos base, guía de entrevistas en profundidad, pautas con objetivos claros para coordinar talleres y grupos).

**Objetivo 3 de 2.1: Análisis del Sistema de Monitoreo y Control/Evaluación del PROMEBA. Desarrollo, aplicación y transferencia de un Tablero de Control de la Gestión del PROMEBA -TCGP-.**

Se compilará y analizará la documentación existente del Sistema de Monitoreo y Control/ Evaluación del PROMEBA con el fin de cotejar si sus resultados fueron utilizados para la corrección de la gestión. Esta actividad se realizará con los informes generados por la UCN y por las UEP's en el control de sus respectivas áreas de incumbencia.

Las conclusiones del análisis del sistema de monitoreo y control de la UCN podrán ser, a su vez, insumo para la elaboración del Tablero de Control de la Gestión del PROMEBA -TCGP-.

Con relación al diseño del TCGP, las entrevistas mantenidas con los representantes del SIEMPRO-SISFAM y PROMEBA, así como el análisis de los documentos aportados por el Programa, permiten ajustar su diseño metodológico, desde dos enfoques, uno centrado en la Evaluación de la gestión del Programa y el otro, en el Monitoreo de la gestión de los proyectos.

Considerando que el objeto del servicio de consultoría es la evaluación de la gestión del PROMEBA, con un tiempo estimado de siete meses y una muestra de 12 casos, se adopta como unidades de análisis los 12 proyectos (terminados y en ejecución) y como dimensiones de análisis, una selección de Indicadores Clave de Desempeño -ICD- por cada uno de los componentes de la evaluación:

- Aspectos Institucionales Relacionados con la UEC y su Articulación con las Provincias.
- Programación, Presupuestos y Costos.
- Aspectos Institucionales y Mecanismos de Ejecución a Nivel de UEP, Municipio y Barrio.

El primer enfoque permite Evaluar el desempeño, a partir de un sistema de indicadores relevantes de los proyectos, que posibilitarán realizar un *"análisis comparativo con mayor poder explicativo acerca de las diferencias que se encuentren en los desempeños"*<sup>5</sup>, con el propósito de aportar una herramienta informática que ayude al Programa a evaluar y comparar su performance para mejorar su eficacia y eficiencia en forma continua.

El sistema permitirá medir comparativamente los ICD de cada uno de los proyectos de la muestra y los valores de referencia de los proyectos del PROMEBA (está última alternativa está sujeta a la posibilidad de obtener la información), tal que:

---

<sup>5</sup> Ver Página 1 del ANEXO A. EVALUACION DE LA GESTION. EVALUACION PROGRAMA PROMEBA 2005. Área Evaluación de la gestión SIEMPRO – SISFAM.

- En el mayor nivel de síntesis, se podrá visualizar en el TCGP el resultado de la evaluación del desempeño de los proyectos terminados, por medio de una barra que indique, en Rojo, la cantidad de ICD por debajo del promedio (desfavorables o no satisfactorios); en Amarillo, la cantidad de ICD equivalentes al promedio; en Verde, la cantidad de ICD por arriba del promedio (favorables o satisfactorios).
- En el mayor nivel de detalle, se podrá visualizar en el TCGP por cada proyecto: el indicador evaluado, el parámetro de referencia (valor promedio de los proyectos del PROMEBA), el resultado del promedio del total de la muestra, el valor obtenido por el proyecto y una semaforización para indicar el estado en que se encuentra dicho indicador respecto de los resultados obtenidos (Rojo, si el valor es desfavorable o no satisfactorio respecto del promedio del total de la muestra; Amarillo, si es equivalente; Verde si el valor es favorable o satisfactorio).

El segundo enfoque, permite Monitorear la gestión de los proyectos en ejecución, a partir de un conjunto de indicadores relevantes que permitirán definir un sistema de alerta temprana, con el propósito de aportar una herramienta informática que ayude al Programa a detectar el logro, desvío o incumplimiento de las Actividades previstas, para advertir riesgos y tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias.

Se adopta como dimensiones de análisis, una selección de ICD por cada uno de los componentes físicos y financieros de los proyectos, por ser estratégicos para completar el ciclo de proyectos de la muestra.

El sistema permitirá medir el logro, desvío o incumplimiento de los objetivos planificados, a partir de contrastar, a través de los ICD, lo previsto con lo real durante el avance del proyecto, dando lugar a un semáforo de alerta temprana, tal que:

- En su mayor nivel de síntesis, se podrá visualizar el estado de avance de los proyectos en ejecución por medio de una barra que indique el porcentaje (%) de ejecución y un gráfico de líneas que indique en Azul, el porcentaje Previsto; en Verde, el porcentaje Medido, en Rojo, el porcentaje Pagado y en Amarillo, el porcentaje corregido, de acuerdo al Sistema Administrativo y de Gestión vigente en el PROMEBA.
- En su mayor nivel de detalle se podrá visualizar para cada proyecto, en un 1er. nivel: el objetivo o rubro, el indicador evaluado, la unidad de medida, los límites máximo y mínimo, la periodicidad, el período de emisión, la fórmula de medición, y en un 2do. nivel, el mes de análisis, lo previsto, lo real, el desvío, la semaforización (Rojo: alarma, Verde: normal) y las observaciones.
- Además, se podrán integrar al TCGP otros aspectos como: contrato de obra; certificaciones de obra; identificación de proveedor; monto del contrato (total, programado, completado).

El plan trabajo para la Implementación del TCGP implica las siguientes fases:

#### **Fase 1: Descripción de los Proyectos de la Muestra (modelo estratégico)**

- Descripción de los proyectos a evaluar (12 proyectos ejecutados y en ejecución) y a monitorear (los proyectos en ejecución).

#### **Fase 2: Definición del Sistema de ICD**

- Definición de los ICD de los proyectos a evaluar (12 proyectos ejecutados y en ejecución) y a monitorear (los proyectos en ejecución) para medir el cumplimiento de los mismos.
- Definición de los componentes y mecanismos de cálculo de cada ICD.
- Identificación de las fuentes de datos requeridas.

### **Fase 3: Definición de la herramienta informática**

- Análisis del sistema informático que emplea el PROMEBA (Sistema Administrativo y de Gestión del PROMEBA), de modo de relacionar e integrar ambas herramientas computacionales.
- Definición de la herramienta informática (Access) y creación del tablero (selección de gráficas, etc.)
- Prueba piloto y puesta a punto.

### **Fase 4: Proceso de Medición de ICD**

- Captura y carga de datos.
- Medición del desempeño de la gestión de los proyectos a evaluar (12 proyectos ejecutados y en ejecución) y a monitorear (los proyectos en ejecución).
- Análisis de los ICD obtenidos e integración al informe final de evaluación de la gestión del PROMEBA.

Si bien se desarrolla el Diseño Final de la Evaluación para el TCGP, es recomendable ser flexible ante los cambios que pudieran surgir en el proceso de conocimiento del Programa y su organización.

### **Instrumentos y fuentes de información:**

- Para el desarrollo del TCGP se tendrá en cuenta el análisis de documentos, el sistema informático que emplea el PROMEBA (Sistema Administrativo y de Gestión del PROMEBA), de modo de relacionar e integrar ambas herramientas computacionales; así como, el esquema general de evaluación del SIEMPRO y SISFAM (Líneas de Base, Evaluaciones de Medio Término y el Sistema de Monitoreo Trimestral de los Programas de Emergencia) y el sistema de evaluación del PROMEBA.
- Los indicadores deben desarrollarse conjuntamente con el Coordinador General del Programa y los Especialistas Informáticos, de Costos y de Arquitectura y Urbanismo y los Institucionalistas que gerencian cada uno de los Proyectos de la muestra.
- En el proceso de construcción del TCGP, se trabajará en forma conjunta con el Coordinador General del Proyecto y los Especialistas en Análisis Institucional, Costos y Arquitectura y Urbanismo, utilizando como instrumentos y fuentes de información: el relevamiento y análisis de documentos de carácter legal, contable, presupuestario, organizacional, informes de gestión, evaluación y monitoreo. Se analizarán los sistemas de información e informáticos disponibles. Además, se realizarán entrevistas a actores claves como los responsables de la gestión del PROMEBA en sus distintos niveles, en particular los institucionalistas que gerencian cada uno de los proyectos de la muestra.

## **2.2. ANÁLISIS DE LA PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTOS Y COSTOS**

Comprende la evaluación, en términos de descripción de la metodología aplicada, las fuentes relevadas y los resultados alcanzados, con su respectivo análisis, de los siguientes aspectos, contemplados en el Anexo A y numeral III.3 del Anexo I de los TDR:

### **Objetivo 1 de 2.2.: Plazos y Cronograma. Conocimiento de los desvíos entre lo planificado y lo ejecutado, en términos físicos y financieros. Análisis de causas y recomendaciones**

A partir de las entrevistas que se han mantenido con representantes del Programa y de la revisión del tipo de documentos que cuenta el Programa, para la realización de esta tarea es necesario considerar las condiciones iniciales del Programa y sus reprogramaciones sucesivas reflejadas básicamente en los Convenios de Préstamos (BID 940 Y 1134) y en el Reglamento Operativo en sus distintas versiones a través de los años. En cuanto a la planificación de actividades del programa, éste cuenta con los Planes Operativos Anuales (POA) que será necesario analizarlos conjuntamente con la solicitud de fondos incluidas en los presupuestos anuales enviados a Hacienda y compararlo con lo efectivamente desembolsado al final del año.

Para analizar el marco global de la programación del programa se tomará como punto de partida el acuerdo de préstamo con el BID en el año 1997 (Préstamo BID 940 OC-AR), los ajustes posteriores acordados con el Banco en el Reglamento Operativo y el cambio introducido en los contratos modificatorios del Préstamo con la consiguiente reformulación convenida en mayo del 2002 en cuya oportunidad, le fuera asignado un nuevo financiamiento resultado del redireccionamiento de fondos de otros programas. (BID 1134 OC-AR). Cabe mencionar que aparentemente no se había establecido un cronograma de desembolsos en el convenio de préstamo de 1997.

Se revisarán los POA anuales considerando las actividades de las distintas fases de los proyectos. Se calcularán tiempos medios utilizados por el Programa en cada una de las fases de desarrollo de los distintos proyectos. Asimismo se identificarán momentos específicos de la gestión en los cuales se hayan producido cambios significativos en la conducción, ejecución y/o financiamiento del programa que funcionen como elementos exógenos al Programa, a los efectos del análisis y que pudiesen influir en los tiempos medios antes señalados.

En lo que hace a la provincia, se tomará en cuenta todo el ciclo y los tiempos desde la sanción de la ley que autoriza el endeudamiento, la firma del Contrato de Préstamo Subsidiario con la Nación y el decreto de la creación de la UEP, el cual constituye el evento que da inicio a las actividades fundamentales del programa bajo responsabilidad provincial. A partir de diversos documentos y con la información del POA se estimarán los tiempos de las distintas fases, en especial aquellos de los 12 proyectos seleccionados en la muestra.

Los datos del POA permitirán analizar la evolución de lo ejecutado y lo planificado para el conjunto de proyectos, en base a la información de las distintas fases del programa.

En base a la información sistematizada se realizará un análisis de los desvíos y se identificarán las causas y efectos de los mismos considerando los diversos niveles de actuación de los distintos actores. Se elaborarán recomendaciones.

### **Metodología y fuentes de información:**

i) Revisión de los documentos básicos del Programa y documentos específicos (ver listado de fuentes documentales a requerir). Entre los documentos a revisar se encuentran los Convenios de Préstamos (BID 940 y 1134) y modificaciones;

Reglamento Operativo (varios de acuerdo a los cambios incorporados por el Programa); Informes Anuales BID; etc.

ii) Entrevistas y trabajo en grupo con la coordinación y sub-coordinación del Programa, los responsables de las distintas áreas y sus equipos técnicos.

iii) Entrevistas específicas con los auditores de la firma Grand Thorton y Mabel Martín, consultora del Programa.

**Objetivo 2 de 2.2.: Conocimiento de la estructura de gastos del programa. Comparación de la estructura inicial de costos con la estructura de gastos del programa. Análisis de la participación relativa de los distintos componentes y rubros y fuentes de financiamiento en el gasto total del programa.**

Las actividades se pueden resumir en:

a) Se tomará como punto de partida el acuerdo de préstamo con el BID que incluye una estructura de costos aprobada, considerando los ajustes acordados con el Banco a lo largo de la ejecución y la reformulación convenida en mayo del 2002 en cuya oportunidad le fuera asignado al programa un nuevo financiamiento.

b) Se analizará la participación relativa de los distintos componentes y rubros y fuentes de financiamiento en la estructura inicial del programa.

c) En base a la información del área administrativo-financiera del Programa se analizará la situación actual de la estructura de gastos y se comparará con la inicial. Cabe mencionar que en el Reglamento Operativo 2004 se incluye la subcuenta de administración, que no estaba en el 2002 en la estructura de gastos del programa.

d) Se estimará la participación relativa de los componentes, rubros y fuentes de financiamiento.

e) Se analizarán los desvíos y cambios.

**Metodología y fuentes de información:**

i) Revisión de los documentos básicos del Programa y documentos específicos (ver listado de fuentes documentales a requerir).

ii) Entrevistas y trabajo en grupo con la coordinación y sub-coordinación del Programa, los responsables de las distintas áreas y sus equipos técnicos.

iii) Entrevistas específicas con los auditores de la firma Grand Thorton.

**Objetivo 3 de 2.2.: Evaluar el cumplimiento de la matriz de financiamiento, procedimientos y compromisos derivados del Contrato de Préstamo y procedimientos de adquisiciones y contrataciones.**

Las actividades a realizar son:

a) Análisis del convenio de préstamo con el BID (Préstamo BID 940 OC-AR) especialmente de la matriz de financiamiento con el aporte de las distintas fuentes y los Anexos Reglamentarios Operativos aprobados por el Banco.

b) Revisión de los ajustes acordados con el Banco a lo largo de la ejecución y la reformulación convenida en mayo del 2002 en cuya oportunidad le fuera asignado al programa un nuevo financiamiento. Revisión de documentos de las reuniones con el Banco, acuerdos de modificaciones con el Banco y /o Ministerio de Economía/ Jefatura de Gabinete y otros informes pertinentes.

c) Análisis de la participación relativa de los distintos componentes y rubros y fuentes de financiamiento en la estructura inicial del programa.

d) En base a la información del área financiera del Programa y las salidas del sistema se analizará la matriz de financiamiento y su evolución.

e) Análisis de los procedimientos de compra y contrataciones a partir de los Informes de auditoría y anuales enviados al Banco y de entrevistas con el equipo de licitaciones de Obras.

**Metodología y fuentes de información:**

- i) Revisión de los documentos básicos del Programa y documentos específicos (ver listado de fuentes documentales a requerir).
- ii) Entrevistas y trabajo en grupo con la coordinación y sub-coordinación del Programa, los responsables de las distintas áreas y sus equipos técnicos.
- iii) Entrevistas específicas con los auditores de la firma Grand Thornton, empresas contratistas, etc.

**Objetivo 4 de 2.2.: Análisis de los desvíos de los componentes de los costos con respecto a lo estimado inicialmente y a lo presupuestado anualmente.**

a) A partir del análisis de la estructura de gastos descrita en el Objetivo 2 de 2.1.2., ésta tarea se realizará considerando los distintos componentes: administrativos, inversión física y acciones de intervención social, legal y ambiental y desarrollo institucional. Se considerarán los cambios acordados con el Banco en la estructura de gastos del programa. Se utilizará fundamentalmente información del área Financiera y de Sistemas que determinará la profundidad del análisis.

b) En base a la información del área financiera del Programa sistematizada y del Área de Redeterminación de Precios del Programa se analizará la situación actual de los distintos componentes, las estimaciones iniciales y se identificarán los desvíos. Asimismo se realizará un análisis de las causas de los desvíos.

**Metodología y fuentes de información:**

- i) Revisión de los documentos básicos del Programa y documentos específicos (ver listado de fuentes documentales a requerir).
- ii) Entrevistas y trabajo en grupo con la coordinación y sub-coordinación del Programa, los responsables de las distintas áreas y sus equipos técnicos.
- iii) Entrevistas específicas con los auditores de la firma Grand Thornton, empresas contratistas, etc.

**Objetivo 5 de 2.2.: Análisis de costos completo e integral por proyecto.**

Esta tarea se realizará solamente para los 6 proyectos terminados de la muestra considerando los distintos componentes de costos: de obras, acompañamiento social, componente ambiental, etc.

Los proyectos se listan a continuación:

Proyectos terminados	Provincia(Barrío)
1	Chaco – Pres. R. S. Peña
2	San Juan – Rawson
3	Chubut (Trelew – Planta de Gas)
4	Santa Fe – Rafaela
5	Salta – Salta (cap.)
6	Jujuy – San Pedro

El análisis se realizará considerando información a nivel de la UCN y de ser factible información sistematizada de la UEP's o estimaciones a partir de información de las UEP's y/o Municipios. Cabe mencionar que el Programa sistematiza toda la información de los costos de los proyectos que financia, pero en cada provincia la situación es diferente en cuanto a la sistematización de costos adicionales en los que incurre la provincia con sus propios recursos, por encima del cupo de endeudamiento. La situación varía de acuerdo al

organismo ejecutor provincial (Unidad ejecutora separada, Instituto Provincial de la Vivienda, etc.).

La unidad de análisis en este caso es el barrio y los proyectos. La información obrante de la UCN será complementada con datos de la UEP que permitan estimar costos.

Los costos de las Fases I y II se intentará estimarlos en base a información secundaria y recabada a través de entrevistas y documentos provinciales. Se tomará como punto de partida el Plan de Gerenciamiento de cada proyecto que incluye la planificación de los componentes y las contrataciones que se hayan realizado e imputado a cada proyecto.

Se estimarán en cada uno de los 6 barrios terminados, los costos integrales incluyendo los de las actividades de acompañamiento social y ambiental. Se estimarán los costos de las obras por proyecto y por tipo de intervención y se compararán entre si. En cuanto a las actividades de acompañamiento social, se estimarán los costos de acompañamiento por proyecto y por tipo de intervención.

Cabe mencionar que con el fin de calcular los costos integrales para cada uno de los 6 proyectos terminados es necesario considerar aquellos aportes, tanto provinciales como municipales, que no fueron financiados por el PROMEBA. Dado de que en muchas provincias la Unidad ejecutora se encuentra alojada en el Instituto de la Vivienda provincial compartiendo con éste los recursos humanos, se requiere estimar qué cantidad de recursos de la Provincia fueron afectados al Programa y al proyecto específico. Al no haber registros, la realización de entrevistas con los funcionarios responsables parece ser una alternativa válida para estimar estos valores. Lo mismo vale para el caso de los Municipios que conformaron un equipo y aportaron recursos humanos y materiales para la formulación, ejecución, gerenciamiento y control de los proyectos, de los que seguramente no cuentan con registros contables separados de los del resto del Municipio.

#### **Metodología y fuentes de información:**

i) Revisión de los expedientes, de los Planes de Gerenciamiento, información del sistema, Informes de monitoreo del Área Ambiental y Social, Informes de los institucionalistas y del Área de Redeterminación de Precios específicamente para los 6 proyectos terminados de la muestra.

ii) Entrevistas y trabajo en grupo con los responsables de las distintas áreas del programa y sus equipos técnicos y referentes para cada provincia de cada uno de los componentes (social, ambiental, institucional, obras, legal, etc.). Específicamente se organizarán reuniones para cada proyecto con el institucionalista a cargo y los responsables por componente (obras, legal, social y ambiental) para ese proyecto.

iii) Entrevistas a informantes claves de la provincia en base a “guía de entrevistas”: intendentes, coordinador operativo de la UEP, operadores municipales y barriales.

#### **COSTO POR PROYECTO:**

A continuación se presentan un listado de rubros básicos que conforman el costo total integrado por proyecto que deberá ser revisado a la luz de la información que pueda recabarse en campo.

#### **RUBROS DE COSTOS**

#### **MONTO**

#### **Costos de Formulación: (FASE I Y FASE II) tanto de obra como de los componentes (\*)**

1. UCN (estimado en base a información)
2. UEP ( estimado)

#### **Costo de Ejecución de Obra Total**

---

1. Ejecución de la Obra de acuerdo a licitación
  - Proyecto original
  - Adicionales de Obra
  - Adicionales por redeterminación de precios
2. Ejecución de Obras complementarias
- Otros Programas
  - Aporte Municipal
  - Otras Instituciones locales
3. Acciones de acompañamiento de obra
  - PROMEBA (Endeudamiento nacional)
  - Aporte provincial
    - Municipal (estimado en base entrevistas)

**Para cada componente (Social, Ambiental, etc.)**

1. Actividades específicas de acompañamiento (de acuerdo a pautas del Programa, incluidas en el Plan de Gerenciamiento)
  - UCN
  - UEP
  - Otros ( si hubiera)
2. Otras actividades imputables al proyecto de supervisión y seguimiento de las actividades de los distintos componentes
  - UCN
  - UEP

*(\*) Asignables al proyecto de acuerdo a criterios a definir.*

## **2.3 ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD E IMPACTO A ESCALA LOCAL, REFERIDO A LOS DOCE PROYECTOS DE LA MUESTRA**

En este nivel o unidad de observación, la evaluación de resultados y procesos encuentra las respuestas al objetivo prioritario del PROMEBA que atiende al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones en situación de pobreza estructural y cuya estrategia es la puesta en marcha de acciones que en forma integrada den cuenta de la complejidad de la pobreza.

### **Objetivo 1 de 2.3: Análisis de resultados del Programa, en términos de cumplimiento de los objetivos de Desarrollo social.**

Para esta fase de la evaluación, se efectuarán un análisis exhaustivo de la siguiente información y procesos de gestión:

- (a) Criterios de priorización (negociación Nación/Provincia), para la selección de los municipios y barrios para la intervención del PROMEBA.
- (b) Relevar las modalidades de abordaje y trabajo previstas por la UCN y las UEPs para propiciar la organización de las comunidades (instrumento, currícula de capacitación, aprendizajes adquiridos por parte de los equipos técnicos).
- (c) Revisar los materiales (discursos y supuestos) de difusión y capacitación elaborados por la UCN y/o las UEPs orientados a las poblaciones objetivo y evaluar su eficacia a la hora de propiciar y/o fortalecer la organización comunitaria.
- (d) Relevar y evaluar el tipo de impacto de las intervenciones en: (i) la mejora de las viviendas; (ii) la mejora de la infraestructura y servicios, según la fase en la que se encuentren los proyectos.

### **Metodología de abordaje y análisis:**

- i) Lectura y análisis de los materiales de difusión, capacitación, informes de avance y monitoreo por barrio, videos.
- ii) Elaboración de tipologías que permitan realizar análisis comparados de mejoras en múltiples esferas de la vida comunitaria y familiar.
- iii) Elaboración de matrices que combinen descripción y explicación sobre desvíos de la programación debido a variables relativas a procesos comunitarios.

### **Objetivo 2 de 2.3: Análisis -en cada proyecto de la muestra- de los criterios de selección y elegibilidad y de aquellos que definen la calidad técnica de los proyectos y de las obras y la regularización del dominio de la tierra, como aporte a la integralidad de cada proyecto, en términos de calidad de lo ejecutado, de integración urbana y accesibilidad y de valorización de la tierra en cada barrio.**

En una mirada que va desde “los proyectos al programa”, se analizarán los siguientes aspectos:

- (a) Criterios de Elegibilidad (Fase I): i) Dominiales (del barrio y de los ocupantes); ii) Urbanos (localización del barrio, usos predominantes, características del barrio y del entorno, prestación de servicios y equipamientos comunitarios, calidad de las viviendas, tierras vacantes, necesidades de relocalización de familias, etc.); iii) Ambientales (en cuanto a la vulnerabilidad por riesgo ambiental, por efecto de procesos naturales o antrópicos de la localización del terreno donde se desarrolló el Proyecto); iv) Institucionales (en cuanto a existencia de servicios públicos, tipo de entidades o empresas prestadoras, tipo de prestación, existencia de tarifas diferenciales para la población de bajos recursos; etc.).
- (b) Calidad Técnica: analizando los procesos de gestión que posibilitaron definir el PEI (Fase II); los procedimientos llevados a cabo para sustanciar la contratación de la

ejecución de las obras (Fase III); la actuación de las empresas contratistas, cumplimiento de cronogramas establecidos y causas de desvío, modificaciones de obras y/o nuevas obras adicionadas y los procedimientos para el acompañamiento social y ambiental y participación social (Fase IV) y el análisis del proceso de entrega de las obras concluidas a beneficiarios, municipios y empresas de servicio, ya realizados, o en vías de realización en el caso de los proyectos que aún se encuentran en ejecución (Fase V). La calidad técnica será considerada tanto para los proyectos en general, como para las obras en particular:

- a. De los Proyectos: i) adecuación a los criterios definidos en los documentos del Programa; ii) adecuación a las necesidades del barrio tanto en el espacio público como en el privado; iii) participación relativa de los distintos componentes (obras específicas y complementarias, regularización dominial y asistencia técnica) y rubros de los componentes analizados; v) otros.
- b. De las Obras, tanto específicas (infraestructura pública, privada y equipamientos comunitarios), como complementarias, en cuanto al cumplimiento de: i) las especificaciones técnicas establecidas en los documentos de licitación; ii) la situación y regularización de dominio; iii) las normas ambientales; iv) otras normas y/o especificaciones técnicas y urbanísticas (si existieran).

Como aporte a la integralidad de cada proyecto, en términos de calidad de lo ejecutado, se analizarán también los siguientes aspectos:

- c. Integración Urbana y mejora de la Accesibilidad a los Barrios: verificando las siguientes condiciones: i) cambios en la relación entre el barrio y el resto de la trama urbana; ii) impacto de la mejora de la infraestructura de saneamiento básico y de los servicios comunitarios (salud, educación, transporte, recreación, etc.) en el entorno, según la fase en la que se encuentren los proyectos; iii) niveles de inserción en el entorno urbano de referencia.
- d. Valorización de la Tierra y condiciones de Regularización Dominial: verificando los siguientes temas: i) cambios producidos en el valor de los terrenos; ii) demanda de lotes en el área de influencia del proyecto; iii) comparación con otros sitios de la ciudad; iv) dificultades para regularizar el dominio de la tierra e impacto para el cierre de cada proyecto.

### ***Metodología y fuentes de información:***

La metodología de evaluación para este objetivo, propone confrontar lo previsto y planificado en la propuesta inicial de cada proyecto de la muestra, con lo efectivamente ejecutado en cada caso, en términos de resultados parciales y/o finales alcanzados y la eficacia de los mismos en cuanto a la calidad de las obras y a la integralidad de los proyectos.

La metodología propone recopilar información de tipo cuantitativa y cualitativa, sobre la base de la aplicación de tres métodos de análisis de la realidad: (a) Análisis Documental, incluyendo la documentación técnica e información disponibles tanto en la UCN como en la UEP respectiva, que permita definir lo efectivamente licitado con lo efectivamente ejecutado; (b) Entrevistas a actores institucionales claves; (c) Estimación Rápida, con la finalidad de verificar la calidad de lo ejecutado y el impacto de las obras y del proyecto en el medio donde se inserta.

Más específicamente, se considerará para cada uno de los aspectos señalados, lo siguiente:

- i) Análisis Documental: consistente en una triangulación de la información contenida en los documentos de base del Proyecto, las reformulaciones y los resultados relevados en campo que hayan sido desencadenados por la ejecución del Programa, que permita definir lo efectivamente licitado con lo efectivamente ejecutado. En especial los documentos básicos que están en el expediente: planos de obra, pliego licitado, contrato con empresa constructora, informes del supervisor de obra, cambios al contrato, informes social y ambiental, etc. que existan tanto en la UCN como en la UEP

respectiva. Se revisarán los informes elaborados para ese proyecto de las áreas de ejecución y control del Programa, los informes de los distintos componentes: legal, de obras, ambiental y social referidos al proyecto en particular, estudios de localización, informes sobre los aspectos de regularización de la tierra, etc.

ii) Entrevistas: se realizarán entrevistas a actores institucionales claves, entendiendo por ello a funcionarios y equipos técnicos de la UCN, de la UEP respectiva, del Municipio donde se localiza cada proyecto, de la empresa constructora y en caso de ser necesario de otros organismos que hayan intervenido en la ejecución de obras originalmente concebidas o que fueron producto de ampliaciones no contempladas originalmente en el proyecto.

iii) Estimación Rápida: consistente en la aplicación combinada de una serie de técnicas que incluyen: (a) observación directa en campo, para verificar la calidad de lo efectivamente ejecutado, los aportes en términos de mejora que ofrece el proyecto en su conjunto y un análisis urbano perceptivo y de verificación de los impactos vinculados con la ejecución, considerando las escalas obra-barrio-ciudad; (b) la realización de consultas informales semi-estructuradas con beneficiarios directos e indirectos del proyecto, a fin de analizar el impacto de las mejoras sobre el entorno inmediato y cuando fuera necesario, (c) recopilación de información local de medios escritos públicos y/o privados (informes inmobiliarios, de cámaras empresariales y/o colegios profesionales, etc.).

### **Objetivo 3 de 2.3.: Análisis del Ciclo de Proyectos, según fase y etapa de ejecución de los 12 proyectos de la muestra.**

Se analizarán los procedimientos del Programa, las dificultades halladas y las alternativas de solución que fueron implementadas para cada una de sus fases operativas, en los doce (12) proyectos de la muestra:

– Fase 0. Identificación: modalidad y actividades de difusión de la oferta del Programa a nivel municipal; proceso de identificación de barrios.

– Fase I. Proceso de Elegibilidad y Priorización de Proyectos: cumplimiento de los criterios definidos en el RO; proceso de priorización de barrios; acuerdos para el cierre de la Fase I.

– (Fase II). Aprobación del Proyecto Ejecutivo Integral (PEI):

b) Etapa I: análisis de los procedimientos para cumplimentar los criterios de elegibilidad económica establecidos en el RO;

c) Etapa II: análisis de: i) estudios previos a la formulación de proyectos; ii) procedimientos de contratación de firmas consultoras o de consultores individuales; iii) documentación técnica; iv) convenios emergentes; v) proceso de evaluación y aprobación del PEI.

– Fase III. Proceso Licitatorio: procedimientos llevados a cabo para sustanciar la contratación de la ejecución de las obras.

– Fase IV. Ejecución Integrada: actuación de empresas contratistas; cumplimiento de cronogramas establecidos y causas de desvío; procedimientos para el acompañamiento social y ambiental; participación social.

– Fase V. Entrega de las obras y articulación con las empresas de servicio: análisis del proceso de entrega de las obras concluidas a beneficiarios, municipios y empresas de servicio.

### **Metodología y fuentes de información:**

i) Revisión de Reglamento Operativo y de informes de monitoreo y evaluación.

ii) Recorrida a campo conjunta y entrevistas con responsables de las áreas respectivas de coordinación y de ejecución del programa, a nivel de la UEP y UEP's.

### **Objetivo 4 de 2.3.: Análisis de los procesos de articulación comunitaria, vinculados con la Sostenibilidad de los proyectos.**

Comprende la descripción y análisis de los siguientes aspectos:

(a) Constitución de la Entidad representativa de Beneficiarios. Vigencia de la entidad; estructura organizativa; grado de participación de los vecinos; constitución del Fondo Social Comunitario:

(b) Sostenibilidad de los Servicios y de las Obras. Acuerdos con las empresas de servicios; mantenimiento de las obras; establecimiento de tarifas sociales; cumplimiento de pago de servicios.

(c) Fortalecimiento de las Organizaciones Comunitarias. Fortalecimiento de organizaciones barriales, grado de participación de los vecinos; iniciativas desarrolladas; articulaciones con otros barrios.

**Metodología y fuentes de información:**

i) Análisis de los resultados de encuestas (encuestas de satisfacción de los beneficiarios que eventualmente hayan sido levantadas y procesadas en el pasado, en la medida que estén accesibles). Documentación de la UEP de las áreas urbano y social, informes de monitoreo y evaluación, etc.

ii) Recorrida a campo conjunta y entrevistas con: a) los responsables de las áreas social, institucional y legal de la UEP; b) los beneficiarios directos; c) grupos de control (a definir); d) comunidades receptoras (áreas vecinas a los barrios objetivo del Programa); e) referentes de las Organizaciones Comunitarias; f) Personal de empresas de servicios.

## 2.4.MODELO/ESQUEMA TENTATIVO DE INFORME A REALIZAR

Los informes intermedios que exigen los TDR serán considerados sólo “informes de avance” que se integrarán analíticamente al Informe Final.

El siguiente es un esquema ordenado de los temas a incluir en el informe de evaluación

### Indice / Resumen:

#### 1. Introducción

- 1.1. Antecedentes
  - 1.1.1. Descripción del Programa
  - 1.1.2. Cambios en el contexto del Programa y exámen de Supuestos
  - 1.1.3. Propósito de la Evaluación
- 1.2. Metodología de Evaluación
  - 1.2.1. Perspectiva Metodológica
  - 1.2.2. Plan de Trabajo
  - 1.2.3. Factores Limitantes
- 1.3. Organización del Informe Final

#### 2. Evaluación del Programa

- 2.1. Evaluación de la Gestión Institucional
  - 2.1.1. Adecuación de la organización de la UCN y de las UEP's
  - 2.1.2. Articulación entre la UCN y las UEP's
  - 2.1.3. Asignación de los Recursos del Programa
  - 2.1.4. Registro de Beneficiarios
  - 2.1.5. Sistema de Monitoreo y Control
- 2.2. Evaluación de la Programación, Presupuestos y Costos
  - 2.2.1. Plazos y Cronograma. Comparación y análisis de las causas e impacto de los desvíos
  - 2.2.2. Ajuste entre planificación y ejecución del Programa, en términos físicos y financieros
  - 2.2.3. Estructura de gastos del Programa. Comparación e/las condiciones iniciales de costo con la estructura de gastos del Programa
- 2.3. Evaluación de la Sostenibilidad, Impacto a Escala Local y Costos, para cada Provincia y referido a los doce (12) proyectos de la muestra
  - 2.3.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de Desarrollo Social
  - 2.3.2. Análisis de impacto de las Obras y Proyectos
    - 2.3.2.1. Criterios de Elegibilidad
    - 2.3.2.2. Calidad Técnica de los Proyectos
    - 2.3.2.3. Calidad Técnica de las Obras
    - 2.3.2.4. Integración Urbana y mejora de la accesibilidad a los Barrios
    - 2.3.2.5. Valorización de la Tierra y Condiciones de Regularización Dominial
  - 2.3.3. Análisis del Ciclo de Proyectos
  - 2.3.4. Análisis de Sostenibilidad
  - 2.3.5. Análisis de Costos, solamente para los 6 proyectos terminados
    - 2.3.5.1. Costos de las Obras
    - 2.3.5.2. Costos de las Actividades de Acompañamiento Social y Ambiental
    - 2.3.5.3. Otros Costos

#### 3. Conclusiones y Recomendaciones

- 3.1. Problemas en la ejecución del Programa (identificación y soluciones propuestas)
- 3.2. Logro de los Componentes
- 3.3. Tablero de Control de la Gestión
- 3.4. Recomendaciones para la continuidad del Programa

### 3. CRONOGRAMA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN DEL PROMEBBA

En este apartado se presentan el calendario de informes y el plan de viajes, que se armaron considerando la posibilidad de visitar seis (6) provincias en los primeros tres meses y medio de trabajo. Si por cualquier inconveniente los viajes no se pudieran concretar en ese tiempo, se entregarán –previo acuerdo con PROMEBBA y SIEMPRO/SISFAM- en la fecha indicada, los informes de las provincias visitadas y se completarán posteriormente los informes de la/s provincia/s faltante/s.

Dimensiones	Equipo					5		
<b>Elaboración del Plan de Actividades detallado y de instrumentos para la evaluación</b>	- 4 Personal Clave - 3 Especialista de apoyo							
<b>Análisis de los Aspectos Institucionales y mecanismos de ejecución. Nivel Central</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de la organización de la UCN y de las UEP.</li> <li>• Articulación entre la UCN y las UEP.</li> <li>• Asignación de los recursos del programa</li> <li>• Sistema de monitoreo, control y evaluación</li> <li>• Registro de Beneficiarios</li> </ul>	- 2 Personal Clave - 1 Especialista de apoyo - 2 Técnicos de apoyo							
<b>Análisis de la Programación, Presupuestos y Costos</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazos y cronograma. Comparación y análisis de las causas e impactos de los desvíos.</li> <li>• Ajuste entre planificación y ejecución del Programa, en términos físicos y financieros.</li> <li>• Estructura de gastos del Programa. Comparación e/ las condiciones iniciales de costos con la estructura de gastos del Programa.</li> </ul>	- 2 Personal Clave - 1 Especialista de apoyo. - 2 Técnicos de apoyo							
<b>Análisis de Costos para los 6 proyectos terminados</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de las obras</li> <li>• Costos de las Actividades de Acompañamiento Social y Ambiental.</li> <li>• Otros Costos.</li> </ul>	- 2 Personal Clave - 1 Especialista de apoyo. - 2 Técnicos de apoyo							
<b>Análisis de la Sostenibilidad e Impacto a Escala Local, referido a los 12 proyectos de la muestra</b>								
Desempeño de las UEP's (8 provincias) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del cumplimiento de los objetivos de Desarrollo Social.</li> <li>• Análisis de impacto de las Obras y Proyectos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de Elegibilidad</li> <li>- Calidad técnica de los Proyectos</li> <li>- Calidad técnica de las Obras</li> <li>- Integración urbana y mejora de la accesibilidad</li> <li>- Valorización de la Tierra y condiciones de</li> </ul> </li> </ul>	- 3 Personal Clave - 2 Especialistas de apoyo. - 2 Técnicos de apoyo							

Regularización Dominial									
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del Ciclo de Proyectos</li> <li>• Análisis de Sostenibilidad de los Proyectos</li> </ul>									
<b>Tablero de Control de la Gestión</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase 1: Descripción de los Proyectos de la Muestra</li> <li>• Fase 2: Definición del Sistema de ICD</li> <li>• Fase 3: Definición de la herramienta informática</li> <li>• Fase 4: Proceso de Medición de ICD</li> </ul>	- 4 Personal Clave - 1 Especialista de apoyo - 2 Técnicos de apoyo								
<b>Elaboración del Informe Final</b>	- 4 Personal Clave - Resto del equipo								
<b>Informes parciales y final (*)</b>								D	
								-	
								E	

A: Diseño metodológico final, B: Análisis Institucional UCN/UEP, C: Análisis de Costos, D: 4 informes por provincias, E: 4 informes por provincias, F: Informe Final.

### 3.1.MEMORIA Y DESARROLLO DEL CRONOGRAMA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROMEBBA

El cronograma de evaluación se organiza en el período de desarrollo solicitado de siete (7) meses consecutivos y de acuerdo a las actividades planteadas.

#### **Dimensiones a considerar:**

Las dimensiones a considerar que contienen las actividades planteadas y tareas a desarrollar se organizaron en las seis temáticas a abordar en relación al ciclo de la evaluación propuesto: Identificación –selección, ejecución y retroalimentación; y de acuerdo al contenido de desarrollo de cada área donde se detallan las actividades para el cumplimiento de las mismas en el ítem 2.

1. Elaboración del Plan de Actividades desarrollado y de instrumentos para la Evaluación.
2. Análisis de los aspectos Institucionales y mecanismos de ejecución. Nivel central.
3. Análisis de Programación Presupuestos y Costos.
4. Análisis de Presupuestos y Costos para una selección de 6 proyectos terminados.
5. Análisis de la Sostenibilidad e Impacto a Escala Local, referido a los doce (12) Proyectos de la muestra.
6. Aplicación y transferencia Tablero de control de la gestión del PROMEBBA -TCGP-.
7. Elaboración del Informe Final

#### **Miembros del equipo:**

La composición del equipo queda constituida por: Personal Clave (que incluye la Coordinadora General), Profesionales Especialistas, y Técnicos de Apoyo Operativo.

- Personal Clave (4 profesionales jerarquizados)
- Especialistas de apoyo (3 profesionales)
- Técnicos de apoyo (2 técnicos de apoyo)

---

Total de miembros del equipo: (9 miembros)

#### **Perfiles de los miembros del equipo:**

Personal Clave: quedan definidos en los C.V. presentados de acuerdo al Anexo II 1.2 b, y formato del Anexo IV; y se denominan: Coordinadora General, Experto Analista Institucional, Experto Analista en Costos, Experto Analista Urbano.

Profesionales Especialistas: son técnicos graduados especializados y con experiencia en las respectivas incumbencias que cumplen el rol de semi-senior:

- a) Economista con experiencia en evaluaciones y análisis de costos.
- b) Sociólogo/a con experiencia en evaluaciones.
- c) Arquitecto/a urbanista con experiencia en el área de planificación urbana.

Técnicos de Apoyo: son técnicos administrativos con roles operativos y organizativo definidos como:

- a) Técnico/a Informático
- b) Administrativo/a.

**Funcionamiento y articulación del equipo:** La estructura organizativa funcional trabajará bajo los conceptos de colaboración y cooperación, con una estrategia interdependiente e interrelacionada, en el marco de una visión transdisciplinar en todas sus jerarquías y responsabilidades.

En algunos casos parte del equipo permanece en la unidad de evaluación central y otra parte se proyecta como itinerante; en otras actividades y a partir de la tercera fase que se inicia en el segundo mes, el equipo se plantea como una unidad de evaluación

---

proponiendo que todos los miembros del equipo evaluador se consoliden como un grupo de observadores que analiza los distintos proyectos. De esta manera se espera un producto integral, desarrollado mediante una misma interpretación de la propuesta metodológica, un producto consensuado con un mismo criterio en todas las provincias, respetando el contexto y características analizadas.

#### **Listado de Fuentes documentales a requerir:**

- Convenios de Préstamos (BID 940 Y 1134) y modificaciones.
- Reglamento Operativo (varios de acuerdo a los cambios incorporados por el Programa).
- Manual de Seguimiento del Programa.
- Informes anuales de evaluación del Programa enviados al Banco.
- Informes anuales BID.
- Informes al Banco sobre las obras terminadas.
- Evaluación Social del Programa Mejoramiento de Barrios. N. Clichevsky y M. Chiara (mayo 2000).
- Informes de auditoría y planillas de acciones sugeridas.
- Manual de Estructura, funciones, normas y procedimientos administrativos contables.
- Manual de Procedimiento interno de compras.
- Manual de organización (2004).
- Reglamento de Operativo (2004).
- Informes de consultoría Mabel Martín.
- Salidas de informes completos del sistema para los doce proyectos + anexos de las obras.
- POA oficial de cada año.
- Organigramas de todos los años o etapas.
- Pliego de bases y condiciones para ejecución de obras con financiamiento BID.

#### **Para cada provincia:**

- Decretos de creación de las UEP's.
- Contratos de Préstamo Subsidiario y Adendas entre SDS/ Mrio. Planificación y la provincia.
- Convenios provincia- municipio.

#### **Desarrollo de las dimensiones:**

##### **1. Elaboración del Plan de Actividades desarrollado y de instrumentos para la Evaluación**

- *Actividades previstas:* Definición del calendario de actividades adaptado a la fecha y ciclo anual nacional de inicio; presentación de las especificaciones mediante la presentación del proyecto operativo con: análisis-esfuerzos, diagramación, inicio de contactos con representantes y/o coordinadores de programas, adaptación de instrumentos, preparación de materiales, lineamientos para gastos, elementos guías para evaluadores, acuerdo con contrapartes.
- *Miembros del Equipo afectados:* Personal Clave (4), tres (3) Especialistas de apoyo, (Total: 7)
- *Lugar de trabajo:* unidad de evaluación central en gabinete.
- *Plazo:* un mes.
- *Producto esperado:* Diseño metodológico final": A ". III.1.1.del Anexo I.

##### **2. Análisis de los aspectos Institucionales y mecanismos de ejecución. Nivel central.**

- *Aspectos a considerar:*

- Adecuación de la organización de la Unidad Ejecutora Central (UCN) y de las Unidades Ejecutoras Provinciales (UEP).
  - Articulación entre la UCN (el Programa) y las Provincias.
  - Asignación de recursos del Programa.
  - Sistema de monitoreo, control y evaluación.
  - Registro de beneficiarios.
- *Actividades previstas:* quedan detalladas en el “objetivo 1 de 2.1”
  - *Miembros del Equipo afectados:* Coordinadora General, Experto Analista Institucional, 1 Especialista Institucional y 2 Técnicos de apoyo. (Total: 5)
  - *Lugar de trabajo:* entrevistas y reuniones en sede de la UCN, unidad de evaluación central en gabinete, viaje a UEP's, si fuera necesario.
  - *Plazo:* 2 meses. Entrega el 1/03/06.
  - *Producto esperado:* Informe Institucional-Diagnóstico UCN/UEP.

Listado de entrevistas a realizar:

Dado que el equipo consultor trabaja en una oficina cedida por la UCN las consultas con el personal de esta serán permanentes. No obstante a los efectos de establecer una metodología de trabajo, detallamos a continuación un listado de cargos cuyas personas serán entrevistadas.

- *Coordinador ejecutivo*
- *Resp. en eval. de proy. especiales y su equipo*
- *Resp. Legal y su equipo*
- *Resp. Institucional y su equipo*
- *Resp. Ambiental y su equipo*
- *Resp. Social y su equipo*
- *Resp. Urbano y Obras y su equipo*
- *Resp. Financiero contable y su equipo*
- *Resp. en sistemas y su equipo*
- *Resp. Administrativo y su equipo*

3. Análisis de Programación Presupuestos y Costos:

- *Aspectos a considerar:*

- Plazos y cronograma. Comparación de análisis de las causas e impactos de los desvíos.
- Ajuste entre la planificación y la ejecución del programa, en términos físicos y financieros.
- Estructura de gastos del programa. Comparación de la estructura inicial de costos con la estructura de gastos del programa.

- *Actividades previstas:*

A partir de las entrevistas con representantes del Programa y de la revisión del tipo de documentos que cuenta el Programa, se analizarán las condiciones iniciales del Programa y sus reprogramaciones sucesivas reflejadas en los documentos básicos. Se analizarán los Planes Operativos Anuales (POA) conjuntamente con la solicitud de fondos incluidas en los presupuestos anuales enviados a Hacienda y se los comparará con lo efectivamente desembolsado al final del año.

Paralelamente, en este período se prevé el inicio de los viajes de los miembros del equipo; y el comienzo de las tareas de relevamiento, (primer mes de la tercera fase) previa familiarización y estudio de los informes disponibles del proyecto; con el objeto de realizar el diagnóstico urbanístico correspondiente a cada proyecto de acuerdo a las variables componentes del sistema y mediante la aplicación de los instrumentos preparados en la primera dimensión (fichas de identificación de proyectos; método para la evaluación de las condiciones de elegibilidad; estudios dominiales; criterios

urbanos detallados desde el análisis del contexto local-ciudad; entorno; barrio; topografía; infraestructura de servicios; aspectos sociales; ambientales; e institucionales; presupuesto estimado, entrevistas a los equipos profesionales encargados, etc.).

Cabe mencionar que la agenda de viajes es bastante intensa, y su cumplimiento depende en gran parte de la organización de las entrevistas por parte del Programa y de la disponibilidad de los referentes provinciales.

- *Miembros del Equipo afectados:* Coordinadora General, Experto Analista en Costos, Especialista en costos de apoyo y 2 Técnicos de apoyo. (Total: 5).

- *Lugar de trabajo:* entrevistas y reuniones en la UCN y comienzo de viajes a las provincias-municipios.

- *Plazo:* 3 meses

- *Producto esperado:* Análisis de costos: "C".III3., del Anexo 1.

El resultado del relevamiento es un producto de insumo de carácter interno para el desarrollo de la cuarta dimensión, el cual será utilizado en el trabajo de gabinete.

#### Listado de entrevistas a realizar

- Responsable y equipo del área de evaluación
- Responsable y equipo del Área de desarrollo urbano y obras
- Responsable y equipo del Área Social
- Responsable y equipo del Área Ambiental
- Responsable y equipo del Área Legal
- Responsable de sistemas
- Responsable Área administrativa
- Responsable del Área Financiera
- Auditores de la firma Grand Thorton

Mabel Martín, consultora del Programa.

#### 4. Análisis de Costos para los seis (6) proyectos terminados.

- *Aspectos a considerar:*

- Costos de las obras
- Costos de las actividades de acompañamiento Social y Ambiental.
- Otros Costos.

- *Actividades previstas:* Relevamiento a nivel local en las provincias de Santa Fe, Jujuy, Salta, Chaco, San Juan y Chubut.

- *Miembros del Equipo afectados:* Coordinador General, Experto Analista en Costos, Especialista en costos de apoyo y 2 Técnicos de apoyo. (Total: 5).

- *Lugar de trabajo:* organización central del equipo evaluador en gabinete sumado a los lugares de trabajo itinerantes, de acuerdo a la continuidad de los recorridos previstos mensualmente en las seis provincias que se localizan los proyectos ejecutados:

1. Santa Fe <sup>6</sup> (Rafaela –Villa Podio),
2. Jujuy ( San Pedro-Ejercito del Norte),
3. Salta (Salta-Roberto Romero),
4. Chaco (Pres. Roque Sáenz Peña – Santa Mónica),
5. San Juan (Rawson- Villa José Dolores) y
6. Chubut <sup>7</sup> (Trelew- Planta de Gas).

- *Plazos:* 3 meses

- *Producto esperado:* Análisis de Costos: "C".III.3.1 del Anexo 1 (los relevamientos quedan para ser procesados en la próxima fase)

#### Listado de entrevistas específicas a realizar:

- Responsable del Área Financiera
- Responsable de sistemas

---

<sup>6</sup> Provincias con proyectos en ejecución.

- Equipo de Redeterminación de precios
- Responsable Área administrativa
- Responsable y equipo del Área de desarrollo urbano y obras
- Responsable y equipo del Área Legal
- Responsable y equipo del área de evaluación

5. Análisis de la Sostenibilidad e Impacto a Escala Local, referido a los doce (12) Proyectos de la muestra.

Aspectos a considerar:

- Desempeño Institucional de las UEP en las ocho provincias (12 proyectos):
- Ciclo completo de los proyectos
- Calidad técnica de las obras
- Integración urbana y mejora de la accesibilidad.
- Regularización dominial.
- Valorización de los lotes.
- Constitución de la Entidad Representativa de beneficiarios. Sosténimiento de los servicios.
- Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias.
- Resultados Obtenidos.
- Sostenibilidad de los proyectos.

- *Actividades previstas:* Se realizará el relevamiento a nivel local en todas las provincias con sus respectivos proyectos completando los 12 proyectos a evaluar:

- *Miembros del Equipo afectados:* Coordinador general, Experto Analista Institucional, Especialista Institucional de apoyo, Experto Analista Urbano-ambiental, Especialista Urbano de Apoyo y 2 técnicos de apoyo. (Total: 7).

- *Lugar de trabajo:* las 8 provincias de la muestra.

- *Plazo:* 4 meses (1/03/06 al 01/07/06)

- *Producto esperado:* 8 informes. Un (1) Informe general por provincia, conteniendo capítulos separados en caso de que en ella hubiese más de un proyecto en estudio.

Los informes se entregarán según el siguiente cronograma:

i. rov.	ii. arrio	iii.	Provincia(Barrío)	iv. a de entrega	Fecha
	vi.	vii. San Pedro	Buenos Aires –		
v.	ix.	x. Moreno	Buenos Aires –		
	xii.	xiii. S. Peña	Chaco – Pres. R.		
xi.	xiv.	xv. Resistencia	Chaco –	<b>viii.</b>	<b>1° de junio de 2006</b>
xvi.	xvii.	xviii. Rawson	San Juan –		
xix.	xx.	xxi. Mendoza (Cap.)	Mendoza –		
	xxiii.	xxiv. Planta de Gas	Chubut (Trelew –		
xxii.	xxvi.	xxvii. (Tiro Federal)	Chubut – Trelew	<b>xxv.</b>	<b>1° de julio de 2006</b>
xviii.	xxix.	xxx. Rafaela	Santa Fe –		

	xxxii.	xxxiii.	Santa Fe	-	
	0	Avellaneda			
xxiii.	xxiv.	xxv.	Salta	-	Salta
	1	(cap.)			
xxvi.	xxvii.	xxviii.	Jujuy	-	San
	2	Pedro			

### **Planificación del Trabajo de campo en las UEP's**

A las provincias viajará un especialista institucional y un experto urbano-ambiental. A continuación se detallan las actividades que se realizarán en las provincias de acuerdo a un esquema base que pueda variar según la coordinación que se establezca con las UEPs.

#### **Actividades:**

##### **1) Contacto con las autoridades de las UEP's**

A partir del inicio del segundo mes de trabajo de esta consultoría se iniciarán los contactos formales con los miembros responsables de las UEP's de las ocho provincias incluidas en la muestra.

##### **2) Solicitud de Documentación a las UEP's**

Con una antelación prudencial se les enviará a las UEP's un listado con la documentación que los consultores requieren para su tarea. Si esta se encontrara en formato digital se procurará el envío por medios electrónicos, caso contrario se establecerá entre ambas partes la mejor forma de envío de la documentación.

Una parte de ella, dependiendo de las provincias y del cronograma de viajes, podrá ser recepcionada por esta consultoría en el momento del trabajo de campo.

##### **3) Trabajo de campo**

Una vez aprobado el cronograma de viajes a las UEP's, se confirmará a las UEP's las fechas de viaje y se solicitará todo lo atinente al mejor cumplimiento de las tareas de los consultores. Se prevé la realización de entrevistas para el trabajo de campo en las provincias, según el detalle que se consigna a continuación.

El trabajo en campo incluirá:

##### **a. Entrevistas**

Se realizarán al menos:

- 2 entrevistas al Coordinador Operativo o responsable de la variable Institucional de la UEP (una al inicio del viaje y otra al final)
- 1 entrevista con un representante del Municipio
- 1 entrevista al responsable Ambiental de la UEP
- 1 entrevista al responsable social de la UEP
- 1 entrevista con un miembro de la OC (Organización comunitaria)

Serán 6 entrevistas por proyecto en las provincias de Jujuy, Salta, Mendoza y San Juan. Estas provincias tienen sólo un proyecto cada una.

Total: 24 entrevistas.

En el caso de las provincias que tienen 2 proyectos en ciudades diferentes se harán las siguientes entrevistas:

- 2 entrevistas al Coordinador Operativo o responsable de la variable Institucional de la UEP (una al inicio del viaje y otra al final)

#### **Proyecto (A)**

- 1 entrevista con un representante del Municipio
- 1 entrevista al responsable Ambiental de la UEP Municipio
- 1 entrevista al responsable social de la UEP Municipio
- 1 entrevista con un miembro de la OC (Organización Comunitaria)

#### **Proyecto (B)**

- 1 entrevista con un representante del Municipio

- 1 entrevista al responsable Ambiental de la UEP Municipio
- 1 entrevista al responsable social de la UEP Municipio
- 1 entrevista con un miembro de la OC (Organización Comunitaria).

Serán, para las provincias de Chaco, Santa Fe y Buenos Aires, al menos un total de 30 entrevistas.

Para el caso de la provincia de Chubut que tiene 2 proyectos en la misma ciudad (Trelew)

Se realizarán al menos:

- 2 entrevistas al Coordinador Operativo o responsable de la variable Institucional de la UEP (una al inicio del viaje y otra al final)
- 1 entrevista con un representante del Municipio
- 1 entrevista al responsable Ambiental de la UEP
- 1 entrevista al responsable social de la UEP
- 2 entrevistas con los miembros de las OC (Organización comunitaria)

Serán un total de 7 entrevistas.

**b. Recorrida del Barrio:**

Se realizará 1 recorrida por barrio a fin de relevar aspectos Institucionales y Urbano-ambientales.

**c. Recopilación de documentación:**

Se realizará una reunión con la contraparte de la UEP que reciba al/los representantes de esta consultoría para solicitar la documentación que la UEP aun no haya remitido o que deba ser recepcionada en la visita del entrevistador.

**d. Duración del trabajo de campo**

Se prevé que la estadía del consultor en la provincia sea de 3 días por proyectos o de 5 días si una provincia posee 2 proyectos.

**4) Herramientas metodológicas**

Para la realización de las tareas de campo se prevé la realización de entrevistas sobre la base de su correspondiente "Guía de entrevistas", a fin de asegurarse que todos los aspectos a relevar estén contenidos en el cuestionario. Esta "Guía de Entrevistas" se confecciona a partir de la redacción de preguntas que releven cada una de los aspectos a relevar incluidos en los TDR.

**6. Aplicación y transferencia Tablero de Control de la Gestión del PROMEBA -TCGP-**

- *Actividades previstas:* Quedan detalladas en el "objetivo 4 de 2.1

- *Miembros del Equipo afectados:* 4 Personal Clave; 1 Especialista de apoyo y 2 Técnicos de apoyo. (Total 7).

- *Plazos:* 7 meses.

**7. Elaboración de Informe Final:**

*Miembros del equipo afectados:* 4 Personal Clave; 3 Especialistas de apoyo y dos Técnicos de apoyo. (Total 9, todo el Equipo).

*Actividades a desarrollar:* procesamiento final de datos asegurando la utilidad de la evaluación para una retroalimentación y utilización de las lecciones aprendidas mediante la elaboración de un informe, cuadro síntesis de acuerdo a enfoques y criterios. La realización de un seminario y publicación con el objeto de integrarlo a la red informática, queda definido dentro de las responsabilidades del contratante de acuerdo a lo especificado en el cap. IV del Anexo V.

*Lugar de trabajo:* unidad de evaluación central en gabinete.

*Plazos:* 1 mes

*Producto esperado:* Informe final: "F" III.5., conteniendo el análisis de los resultados de cada uno de los aspectos involucrados.

### 3.2.CRONOGRAMA DE VIAJES A LAS PROVINCIAS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
Febrero																							
Marzo																							
Abril																							
Mayo																							
Junio																							
Julio																							

31 de Mayo entrega del informe de las provincias de Buenos Aires, Chaco, San Juan y Mendoza

30 de Junio entrega del informe de las provincias de Chubut, Santa Fe, Salta y Jujuy

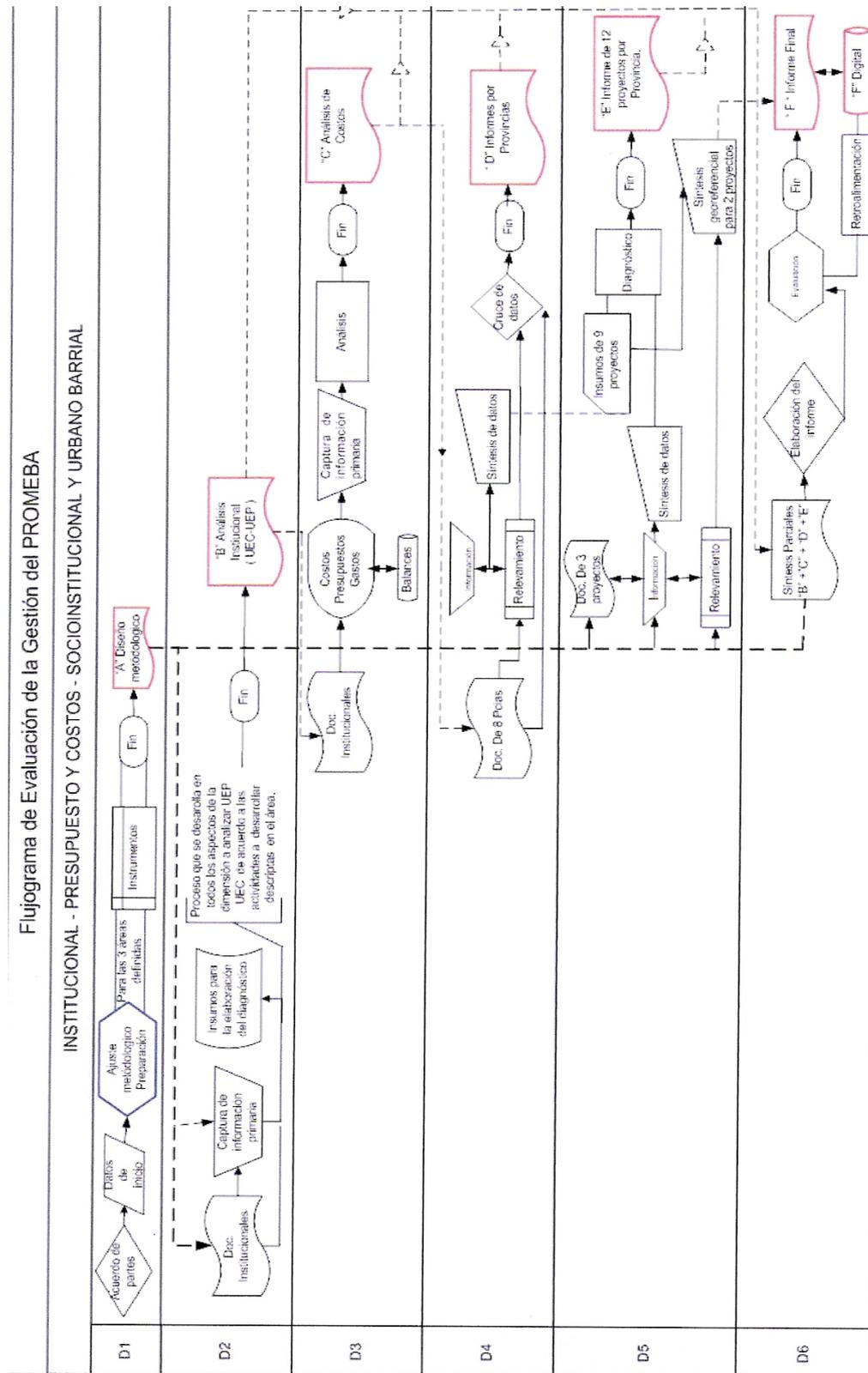
Viajes que realizará el equipo para evaluar los Presupuestos y costos.

Viajes que realizará el equipo para la evaluación institucional.

Bs. As. 1 = Moreno

Bs. As. 2 = San Pedro

#### 4. FLUJOGRAMA



## Referencias

Referencias del Flujograma	
Gráfico	Significado
	Dimensiones
	Función del proceso
	Decisión entre dos o más partes del proceso
	Modificación en el proceso antes de comenzar una rutina
	Sincronización y trabajo en paralelo de dos o más disciplinas
	Información para ser utilizada internamente
	Documento-producto, que pueden ser leídos por otras personas, impresos. ( output )
	Funciones del proceso
	Representan datos ( de todo tipo e acuerdo a sus fuentes)
	Datos que se ingresan manualmente a una plantilla para ser utilizado como insumo
	Distintos tipos de datos para la elaboración de escenarios
	Datos sobre papel
	Información en fichas, índices, porcentajes, etc., sistematizada.
	Datos para ser observados en monitores, P.C., pantallas, o videos. Variante para CD, etc.
	Subrutina o módulo del proceso
	Actividad u operación realizada personalmente por una persona
	Flujo de la información en una misma fase
	Flujo de la información hacia otra fase
	Finalización del proceso, puede ser parcial para comenzar otra fase o total