



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

GOBIERNO DE ARGENTINA

Presupuesto del Proyecto

Número del Proyecto: ARG 09/007

Título del Proyecto: 'FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA'

Año de Inicio: 01.07.2009

Año de Finalización: 30/12/2010

Agencia de Ejecución: Ministerio de Defensa de la Nación

Agencia de Implementación: Ministerio de Defensa de la Nación

Tipo de Revisión: INICIAL

Breve Descripción:

Financiamiento del Presupuesto (en US\$)	
INSUMOS	REV "A"
PNUD	50.000,00
Costos Compartidos	
Gobierno	946.798,00
Costos de Administración:	28.404,00
TOTAL GENERAL	1.025.202,00

El objetivo del proyecto es mejorar y optimizar los sistemas de gestión del Ministerio de Defensa dotándolo con una herramienta integral de comando que incorpore nuevas áreas al sistema, así como el seguimiento de proyectos específicos.

1. Se establece el presupuesto en USD 975,202.- fondos GOB y USD 50.000.- fondos TRAC
2. Se incluye en el presente proyecto el Producto 1 del Objetivo Inmediato 1, Las aplicaciones del Tablero de Comando se amplían con la incorporación de nuevas áreas del sistema y nuevas funcionalidades.
3. Producto 2 del Objetivo Inmediato 1, Tablero de control de gestión para el seguimiento de proyectos especiales que permitirán el seguimiento y evaluación de los proyectos alertando sobre los desvíos en su ejecución.

Aprobado por:	Firma:	Fecha:	Nombre/Cargo:
Organismo de Ejecución:		26 JUN 2009	CARLOS FELIPE MARTÍNEZ REPRESENTANTE RESIDENTE
Gobierno: X		06 JUL 2009	CARLOS FELIPE MARTÍNEZ REPRESENTANTE RESIDENTE
PNUD			

Gobierno de Argentina



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)



Ministerio de Defensa de la Republica Argentina

**Ministros de Defensa
de la Nación**

PROYECTO ARG/09/007

“Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Defensa de la Nación”

El objetivo del proyecto es mejorar y optimizar los sistemas de gestión del Ministerio de Defensa dotándolo con una herramienta integral de comando que incorpore nuevas áreas al sistema así como el seguimiento de proyectos específicos.

Área Estratégica de Apoyo: Gobernabilidad Democrática
Sub Área Estratégica de Apoyo: Reforma del Estado

Mayo de 2009

HOJA DE DATOS BÁSICOS

**Proyecto ARG 09/007 "Fortalecimiento Institucional del Ministerio de
Defensa de la Nación"**

Fecha de inicio: 01/07/2009

Fecha de finalización: 31/12/2010

Ejecución: Nacional

Modalidad: Plena

Organismo Nacional de Ejecución: Ministerio de Defensa

Director Nacional: Dr. RAUL GARRE - JEFATURA DE GABINETE DE ASESORES

Domicilio: Azopardo 250 - Piso 13º - Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Teléfonos: 4346-8861/62

Fax: 4346-8869

E-mail oficial p/notificaciones: jgmd@mindef.gov.ar

Coordinador: Ing. Daniel Alberto Alunni

Domicilio: Azopardo 250 - Piso 10º Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Teléfonos: 4346-8887

Fax:

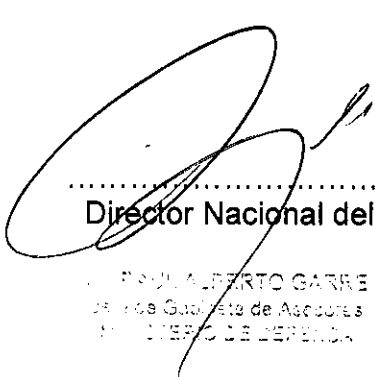
E-mail oficial p/notificaciones: daniel.alunni@mindef.gov.ar

Presupuesto Total: USD 1.025.202

Fuentes de Financiamiento: USD 975.202 GOB – USD 50.000 TRAC

.....
Director Nacional del Proyecto

.....
Fecha


.....
DANIEL ALBERTO ALUNNI
Jefe Gabinete de Asesores
MINISTERIO DE DEFENSA

1 Análisis de situación

Desde la recuperación de la democracia a fines del año 1983, los temas de la defensa nacional y de la cuestión militar en particular, han ido evolucionando hacia un mayor control civil democrático y una creciente profesionalización de las Fuerzas Armadas. La Argentina es el país más avanzado en América Latina en este control y en la formulación civil de las políticas públicas de defensa, y esta característica ha sido lograda gracias a distintos factores, tales como: el gradual ordenamiento del marco institucional, político y operativo de la defensa nacional y del accionar del instrumento militar: La Argentina cuenta con un marco normativo integrado por la Ley de Defensa Nacional, la Ley de Seguridad Interior, la Ley de Reestructuración de las Fuerzas Armadas y la Ley de Inteligencia Nacional, a las que se suma el Libro Blanco de la Defensa Nacional, en su versión primera del año 1998; la sujeción militar al poder político civil constitucional, reforzada sucesivamente a lo largo de todos los gobiernos democráticos en ejercicio; el fortalecimiento de la funciones de diseño estratégico de políticas de defensa a cargo del Ministerio de Defensa de la Nación.

Entre las características mencionadas del caso argentino, cabe enfatizar la tajante separación de funciones establecida en el ordenamiento legal y en el plano operativo, entre las Fuerzas Armadas y las Fuerzas de Seguridad Interior. Esta separación, resultante de las traumáticas experiencias de intervención militar en la vida constitucional del país, ha sido afirmada a lo largo de estos últimos años y forma parte de los pilares simbólicos y de política pública que apuntalan la profesionalización y clara misión de las Fuerzas Armadas. En consecuencia, se produjo una definitiva desmilitarización de la seguridad pública y la exclusión de los militares de los asuntos de orden ciudadano.

Si bien los avances en el tratamiento del tema de la defensa y del tema militar han sido significativos en la Argentina durante el proceso democrático, aún existen elementos que pueden debilitar la conducción civil de estas políticas:

- Ciertas resistencias organizacionales a una conducción externa a la organización militar, debido a la tradición de participación militar en la toma de decisión pública.
- La insuficiente participación de organizaciones académicas o de la sociedad civil en el debate de las políticas de defensa. Tanto por razones de conocimiento técnico como por el legado histórico, estas políticas fueron apropiadas por los militares y no se ha desarrollado un interés técnico en otros actores. Si bien es cierto que la consideración estratégica y reservada de la información de defensa limita el acceso a un público mayor, no hubo una inversión estatal para fomentar espacios institucionales de entrenamiento en defensa. Finalmente, no es menor el tema que la cuestión militar y de defensa ha sido analizada por la sociedad civil centralmente desde el prisma de la cuestión de las violaciones a los derechos humanos en la última dictadura, lo cual ha relegado cualquier otro modo de observación.
- La todavía insuficiente capacidad institucional del Ministerio de Defensa para definir y orientar políticas.

La posibilidad de atender estos aspectos que impiden un mayor fortalecimiento del

poder civil encontró una oportunidad propicia y una decisión política al mayor nivel institucional. La oportunidad fue el espíritu de diálogo que imperó en la Argentina luego de la profunda crisis institucional y económica de los años 2001 y 2002. En efecto, la gravedad de la situación impulsó al entonces presidente de la transición Eduardo Duhalde a convocar, con el apoyo de la Iglesia Católica y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), a todos los actores políticos, sociales y económicos en el marco del llamado Diálogo Argentino, con el objeto pacificar el país, y formular estrategias consensuadas para enfrentar la emergencia y emprender el camino del desarrollo integral.

Con esos antecedentes, el Presidente Néstor Kirchner lanzó la iniciativa "La Defensa Nacional en la Agenda Democrática" el 6 de agosto de 2003. En el Decreto 545 que le da forma se establece que: "...En la convicción de que la Defensa es una actividad que involucra a la sociedad como un todo, más allá de corresponder la conducción del Sistema de Defensa Nacional al Estado Nacional y del rol central que le cabe en el mismo a las Fuerzas Armadas, es indispensable que los principios y normas fundamentales que regulan esta actividad constituyan una verdadera política de Estado y gocen de legitimidad política e intersectorial... Es por todo ello fundamental promover la mayor participación de la sociedad civil, del Parlamento y de los partidos políticos en la construcción de nuevas políticas de defensa y nuevos modelos de organización militar".

Con el apoyo del PNUD, el Ministerio de Defensa organizó una serie de talleres y seminarios, en los que se discutieron diversos temas previamente agendados, y se elaboraron recomendaciones de política que fueron integradas en un documento presentado públicamente en diciembre de 2003 a las autoridades políticas del Ejecutivo y del Legislativo. Este documento concentró las reflexiones de esta primera etapa del proyecto "La Defensa Nacional en la Agenda Democrática" y representó el esfuerzo mejor estructurado de involucramiento civil y social en la definición de recomendaciones a las políticas de defensa nacional.

Posteriormente, el Ministerio de Defensa solicitó mayor apoyo al PNUD con el objeto de profundizar este proceso de involucramiento social y de desarrollo de consensos alrededor de las políticas de defensa. Los objetivos a perseguir en una segunda etapa fueron: ampliar la base de personas e instituciones convocadas a participar en la formulación de políticas de defensa; extender la discusión a otras regiones del país; profundizar la discusión en temas específicos; proveer lineamientos puntuales para la elaboración de un nuevo Libro Blanco de la Defensa.

Esta nueva etapa pudo contar con recursos provenientes del proyecto PNUD ARG/03/013 y del proyecto DPA-RLA-03-288, además de los recursos de contraparte aportados por el Ministerio de Defensa.

Por otro lado, con la sanción del Decreto 727 de 2006, se comenzó una labor de modernización y reestructuración del Ministerio a fin de cumplimentar lo impuesto en la norma, colaborar con la prosecución de los fines para los que fue creado y alcanzar el

objetivo del programa país, en lo relativo a “promover la gobernabilidad democrática”. En este sentido se requirió la asistencia técnica del PNUD para aportar sus conocimientos y colaboración en este proceso de mejora.

Así se estableció el proyecto PNUD ARG/06/004 desde el 2006 al 2009. Durante el mismo se desarrollaron actividades que colaboraron al mejor gerenciamiento de los recursos del Ministerio, al fortalecimiento de la capacidad institucional y al desarrollo de la Defensa Nacional.

Las Acciones desarrolladas en este tiempo, se relacionaron con: la creación de un tablero de comando integral para el Ministerio; el análisis y reforma de las Obras sociales y la Sanidad Militar; la mejora del Servicio Meteorológico Nacional; la consolidación del Rol del Estado Mayor Conjunto; la definición del Rol Institucional de las áreas de gestión; el relevamiento de las estructuras orgánico funcionales de los organismos científico-tecnológicos dependientes del Ministerio.

Todas estas acciones fueron desarrolladas con la colaboración del PNUD y produjeron instancias de diagnóstico que permitieron la efectiva intervención institucional para solucionar problemas o bien establecer medidas para mejorar las áreas involucradas.

Algunos de los proyectos, como el Tablero de Comando integral adquirieron gran relevancia y conformaron herramientas que permitieron dar un salto cualitativo en la gestión ministerial de la Defensa Nacional, convirtiéndose en un eje fundamental para la toma de decisiones.

Hoy en día, el Tablero se ha desarrollado de forma de cubrir en gran medida la gestión de la Defensa. Sin embargo, ante los desafíos que presenta la actualidad de la gestión pública y la realidad del país y la región, la herramienta debe crecer aún mas, brindando no solo datos para la toma de decisiones, sino también alertas, y una posibilidad de monitoreo y de oportunidades de mejora que puedan no solo ayudar a la gestión del Ministerio sino a las más altas autoridades del país en la solución de problemas estratégicos y en la respuesta a catástrofes. Teniendo en cuenta lo antedicho, contar con una tecnología de gestión como la presente que permita accionar en la contingencia de epidemias y catástrofes que puedan afectar a la naturaleza puede contribuir aportando los recursos existentes en el combate de enfermedades (ODM 6), así como también actuar en el caso de situaciones que representen peligro para el medio ambiente a fin de contribuir a garantizar su cuidado y sostenibilidad (ODM 7).

Por otra parte, se requiere el diseño e implementación de un tablero de control de proyectos especiales, que permita tener un seguimiento y evaluación de la evolución de algunos emprendimientos que lleva el Ministerio, además de la inclusión de herramientas estratégicas que permitan la proyección de escenarios ante situaciones dadas.

Finalmente, tanto el Tablero de Comando que permite la visualización de la información de la Defensa Nacional como el Tablero de Control de gestión de Proyectos especiales que permitirá el monitoreo de proyectos determinados, colaborarán con los procesos de Transparencia interna para el control de la gestión de los recursos y los procesos de la organización por sus propias unidades que podrán realizar un seguimiento. Si bien estos datos, por el carácter de estratégicos y sensibles, no pueden ser mostrados a la población

en general, los mismos pueden ser visualizados y auditados por órganos externos de la organización que quieran conocer el desempeño del Ministerio.

1.1 SITUACIÓN DEL PROBLEMA A ABORDAR

El desarrollo del Tablero de Comando del Ministerio de Defensa como herramienta de gestión para el análisis de la información e integración de las diferentes áreas a fin de conocer la situación actualizada de los recursos humanos y los medios materiales disponibles, ha demostrado ser una herramienta de gran utilidad en el momento de toma eficiente de decisiones.

Actualmente, el mismo se encuentra conformado por las siguientes variables:

- Agregadurías Militares
- Capacidades
- Ciencia y Tecnología
- Comisiones al exterior
- Estructuras
- Marítimo
- Misiones de Paz
- Obras Sociales
- Personal
- Presupuesto
- Transporte
- Radares
- Sanidad Militar
- Sistema Geográfico

En una primera etapa se definieron las áreas del Ministerio que integrarían el mencionado Tablero, luego se definieron las variables más representativas y luego se realizó un estudio sobre la herramienta de software apta para cumplir con las necesidades.

Posteriormente se adquirió el software y equipamiento necesarios, como así también la capacitación de los recursos humanos en sus dos perfiles claramente diferenciados, los usuarios y administradores.

Conjuntamente con lo mencionado, se desarrolló un sistema documental que cuenta con la normativa y formatos de información que cada una de las áreas debe cumplimentar mensualmente. La evolución de este Sistema Documental es una aplicación de software recientemente desarrollada que permite en forma automática la carga de datos. Asimismo, para brindar la seguridad necesaria debido a que la información es sensible, se emplea la firma digital y criptografía para transmitir la mencionada información por canales de comunicación seguros.

Se puede afirmar que el Tablero de Comando es una herramienta de gran utilidad que ha madurado y que integra transversalmente al Ministerio en su gestión.

En estos momentos, el Tablero de comando se ha constituido en un punto de referencia

esencial para la consulta y conformación de estrategias de abordaje a nuevas demandas que presenta la gestión del Ministerio, tal el caso de la asistencia de catástrofes y emergencias, que requiere de nuevas prestaciones que complementen y permitan accionar al funcionario político contando con información completa sobre el estado de situación de los medios de la defensa para su atención, teniendo en cuenta no solo su disponibilidad en términos operativos sino respecto de su localización geográfica y en algunos casos previendo situaciones en base a antecedentes territoriales.

Sin embargo, existe una limitación en cuanto a poder representar las distintas variables sobre la superficie de la tierra, por ejemplo, las localidades aparecen en listados, pero no sobre mapas. El hecho de poder integrar esta herramienta a un Sistema que permita visualizar información geográfica y de manera más amigable será de una gran ayuda.

La experiencia adquirida permite ampliar las prestaciones de la mencionada herramienta integrándola con aquellas áreas que aún no se encuentran formando parte de la misma, nuevos y más exigentes reportes, en definitiva más y mejores prestaciones.

Además, es necesario consolidar y potenciar las variables e indicadores existentes y permitir el seguimiento de resultados y actividades de variables como la de Obras Sociales para conocer la dimensión de su evolución hacia la calidad entendida como una mejor prestación de servicios a los usuarios.

El tablero de comando ya existente para la gestión del Ministerio, exige acciones hacia una sistematización integral de la información que permita ampliar esta plataforma de datos para asistir de forma más eficaz a la toma de decisiones.

Además, requiere la inclusión de una instancia de análisis de situaciones de crisis y catástrofes naturales o epidemias a través de la integración operativa entre las variables del tablero.

Se considera, por lo tanto, necesaria la incorporación de nuevos módulos que, además de la presentación de los datos, permitan el análisis en profundidad de la misma, la construcción de diferentes escenarios proyectivos, su representación mediante mapas digitales, aplicar el Sistema de Planeamiento Estratégico y contar con un sistema de alertas tempranas.

Con respecto al Tablero de Control de Gestión de Proyectos Especiales, la ampliación de las estructuras y funciones del Ministerio de Defensa, sumado a la recuperación de empresas que fueron privatizadas y vuelven al sector público, han multiplicado los proyectos que se desarrollan en la órbita del presente Ministerio. La incorporación de la empresa Tandanor, su integración con el Astillero Almirante Storni, y el proyecto de ley para la recompra de los acciones de la fábrica de Aviones de Córdoba constituyen un ejemplo de ello. En las mismas se desarrollan diversos emprendimientos que requieren de un seguimiento que permita realizar análisis de mercado, de estructuras de las empresas y conocer la situación actualizada, de la forma más concreta posible, en cada una de ellas. Asimismo, es necesario analizar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, confeccionar indicadores y estándares de desempeño y corregir los posibles desvíos que puedan ocurrir a lo largo del desarrollo. El monitoreo de los mencionados

proyectos conlleva la evaluación del empleo de los recursos en su implementación y su reasignación en caso de ser necesario. A partir de lo anteriormente dicho, este nuevo tablero requiere de una arquitectura y configuración distinta al tablero de comando ya desarrollados. No solo por la temática que abarca, sino por los objetivos buscados. El tratamiento de datos y su presentación, también son diferentes y requieren un desarrollo que permitan una herramienta de monitoreo y seguimiento de indicadores.

1.2. SITUACION PREVISTA AL FINALIZAR EL PROYECTO

Al terminar el proyecto se espera contar con dos tableros que brindarán un panorama integral de la organización, y de los proyectos que se realizan en las empresas de la órbita del Ministerio. Así, se tendrán:

- Un tablero de comando completamente instalado y funcionando dentro de una unidad estructural ministerial que tenga amplia penetración entre los funcionarios y sus centros de decisión para conformar una herramienta indispensable para la toma de decisiones. De esta manera se espera contar con personal altamente capacitado que pueda continuar con el desarrollo y la actualización del Tablero y de cada una de sus variables para alcanzar en mayor medida las expectativas de sus usuarios, ya que estos terminarán de adicionarles características a través de sus aportes. Además, se espera contar con la réplica de esta herramienta en cada una de las fuerzas y una conexión con ellas que permita un mayor nivel de integralidad de la información y un sistema de contraste de información.
- Un tablero de control de gestión de proyectos especiales que funcione monitoreando los proyectos especiales que lleva a cabo el Ministerio. Allí se mostrarán indicadores y estándares que permitirán monitorear y evaluar la prosecución de los proyectos enunciados. Dicha herramienta se transferirá también a la Oficina de Gestión de la Información, que proseguirá con su implementación, ya que además contará, por la contratación de los consultores participantes, con personal capacitado en esos temas.

Se desarrollará además un sistema de validación de la información de los tableros, probado y funcionando, que asegure que los datos contenidos sean confiables y reduzca los márgenes de error que se pudieran ocasionar.

Por otra parte, se espera que el personal involucrado en el proyecto se vaya incorporando paulatinamente a la estructura funcional del Ministerio.

2 ESTRATEGIA DEL PAIS

El Gobierno Nacional ha manifestado en reiteradas ocasiones la necesidad de abordar una serie de cuestiones que, en relación a los asuntos de la defensa nacional, pueden señalarse como la "necesidad de implementar medidas tendientes a la modernización del sistema de defensa y la reestructuración integral de las fuerzas armadas". Subyace al conjunto de tales cuestiones un aspecto fundamental, condición necesaria para llevar a cabo el resto de las actividades específicas que suelen incluirse bajo la expresión "modernización del sistema de defensa". Dicho aspecto consiste en el impulso decidido de

un proceso de reconstrucción y reconfiguración de una nueva modalidad de gestión política institucional de la defensa y, en particular, de las fuerzas armadas.

Así lo advierte incluso el marco legal y reglamentario vigente en la República Argentina, que establece claramente la responsabilidad de las autoridades políticas sobre la conducción efectiva del sistema de defensa, reservando al Ministerio de Defensa y sus áreas técnicas un rol central en la dirección, ordenamiento y coordinación del conjunto de las actividades propias de la defensa nacional, así como también del control de su ejecución.

En efecto, la planificación de los aspectos que hacen a la defensa nacional ha sido recurrentemente motivo de reajustes que han tenido lugar, principalmente, como consecuencia de las sucesivas crisis fiscales por las que ha atravesado nuestro país y no como producto de una evaluación estratégica integral que incorpore, por supuesto, como una variable central del análisis y de la planificación para la defensa, la disponibilidad presupuestaria y la proyección económica, sustento básico para la definición de una específica orientación en la materia. Asimismo, la ya consolidada ausencia de hipótesis de conflicto en la región impone la necesidad de repensar el despliegue, la organización y las características fundamentales tanto de la estrategia de defensa y militar como también de los sistemas de armas, el adiestramiento y la conducción integral sobre un instrumento que, necesariamente, debe reorientar su labor en un momento histórico de peculiares características. Estas condiciones son parte del análisis que las autoridades encargadas de la gestión de los asuntos de la defensa nacional, están realizando en línea con el mandato presidencial.

Se trata entonces de recomponer la capacidad de dirección política y de gestión estatal para consolidar una política de Estado en materia de defensa, articulada en torno de un conjunto de parámetros estratégicos derivados de las particulares circunstancias que caracterizan a nuestro país: su inserción internacional, sus objetivos fundamentales, sus recursos económicos y fiscales, su tipo de organización, su tamaño y, muy especialmente, de las situaciones de riesgo y/o conflicto que deba afrontar en materia de seguridad externa.

Jerarquización del rol de gestión del Ministerio de Defensa como único conductor de la FF.AA.. Reestructuración del Ministerio de Defensa. Ley de Defensa Nacional. Nuevo rol del Estado Mayor Conjunto como coordinador de todas las Fuerzas donde se busca la unicidad de las mismas. Comando de Operaciones de Fuerzas conjuntas, dependiente del Estado Mayor Conjunto quien coordina todas las operaciones Militares Nacionales y asignar al EMCO un nuevo rol Internacional como coordinador de las operaciones Militares de Paz. Profundizar la gestión, fundamentalmente el manejo de la información, asumiendo un rol superlativo en lo que hace al planeamiento estratégico, conducción y control de las acciones de las FF.AA. y del EMCO.

3 ESTRATEGIA DEL PROYECTO

En esta nueva etapa y comenzando con un nuevo proyecto se han establecido dos productos a obtener, a fin de alcanzar mayor excelencia en la gestión, mejorar la transparencia institucional y consolidar herramientas innovadoras en el área de Defensa.

En este sentido se trabajará en:

Ampliación de las aplicaciones del Tablero de Comando con la incorporación de nuevas áreas del sistema.

Teniendo en cuenta que el tablero de Comando es una plataforma que contiene datos e indicadores de la gestión diaria y continua de todas las áreas de la defensa, resulta necesario ampliar sus aplicaciones a nuevas áreas en el sistema. En este sentido, el Producto existente es factible de ser optimizado aprovechando la gran experiencia capitalizada.

Las actividades a abordar en esta etapa serán las siguientes:

- a) Análisis y selección de un software que mejore la capacidad y performance existente.
En el desarrollo de esta actividad se realizará un estudio en el que se evaluarán las distintas alternativas existentes en el mercado y se procederá a la selección de la que mejor se adapte a las necesidades actuales del Tablero, analizando los costos y los beneficios a obtener.
- b) Desarrollo de nuevas tecnologías para el acceso remoto a la información.
Se desarrollarán interfaces seguras para que se facilite el ingreso de información en forma remota, almacenándose la misma en una base de datos integral que permita su mejor gestión e integración.
- c) Integración con una herramienta que permita la visualización de la información sobre un mapa digital de la República Argentina.
La plataforma tecnológica a utilizar para la visualización de la información será el Proyecto Sistema de Información Geográfica de la República Argentina (Sistema Geográfico). En el mencionado proyecto se integra información geoespacial proveniente de distintas fuentes Oficiales.

El Sistema Geográfico cuenta con un gran prestigio en el área por su nivel de desarrollo pero tiene una baja inserción institucional que impide su crecimiento y su pleno aprovechamiento. Por lo tanto, es necesario, trabajar en su consolidación tanto política como técnica e incorporarlo con un elemento de vital importancia en la gestión gubernamental.

- d) Capacitación continúa a usuarios del sistema para su mejor utilización.
Se planificarán cursos de capacitación para todos los usuarios del tablero de forma que se continúen familiarizando con su uso y con las nuevas facilidades que se incorporarán. Dicha capacitación se realizará apuntando al conocimiento de las nuevas tecnologías utilizadas, así como también a la profundización del conocimiento de las temáticas de cada una de las variables del tablero.

Tablero de control de gestión para el seguimiento de proyectos especiales, que permitirá el seguimiento y evaluación de los mencionados proyectos alertando sobre los desvíos en su ejecución e incorporarán nuevas áreas de monitoreo.

Las acciones propuestas a desarrollar en esta área prevén trabajar en:

- El estudio y análisis de los diversos sistemas existentes de gestión y seguimiento y su posterior integración al Tablero de Gestión, a fin de encontrar una solución de tecnología de gestión mediante la elaboración de una herramienta destinada a permitir el seguimiento en forma integral de los distintos proyectos que se desarrollan ya sea dentro de las nuevas estructuras en las cuales participa el Ministerio de Defensa como de las entidades o empresas que funcionan bajo su dependencia, que actualmente no se encuentran representadas en el actual Sistema.
- El diseño de las herramientas conceptuales y metodológicas para la implementación de un Sistema de Planificación Estratégica.
- La nueva definición de las estructuras para el armado de un Tablero de Control de Gestión: se analizarán las áreas que no se encuentran integradas actualmente al Tablero de forma de integrarlas en forma efectiva, complementando los actuales reportes existentes con la nueva información que se encontrará disponible.
- Coordinación de las distintas áreas y alineamiento de objetivos: el hecho de incrementar la integración de las distintas áreas del Ministerio optimizará indudablemente la gestión.
- Asesoramiento correcto y oportuno de las distintas áreas y especialidades al más alto nivel de la conducción.
- Supervisión y evaluación de los resultados alcanzados.

Los usuarios de este tablero y su ámbito de impacto son diferentes pues el mismo estará dirigido a usuarios principales tal el caso de la Ministra de Defensa y la Secretaría involucrada en ese proyecto. Como usuarios en general tendrá a la Unidad de Auditoría Interna, la Oficina de Transparencia y el área a cargo del Presupuesto del Ministerio. En el caso de los usuarios específicos serán los responsables de la dirección y coordinación de cada proyecto involucrado.

4 CONTRIBUCION DEL PNUD

La temática abordada en el presente documento es de vital importancia para la estrategia que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) tiene en materia de cooperación técnica con el país. En este sentido, tal cual lo manifiesta el convenio firmado entre el Ministerio de Defensa y el PNUD el mes de febrero de 2006, el PNUD:

- ➔ Brindará asistencia técnica para el desarrollo de sistemas que permitan obtener mayor calidad en la gestión.

- ➔ Apoyará la conformación de una base de conocimiento para que la experiencia adquirida en el transcurso del presente proyecto pueda extenderse a países que necesiten de la misma. Se desarrollará entre el Ministerio y el PNUD, un documento de sistematización del proceso de implementación del Tablero de comando que permitirá dar testimonio de lo desarrollado y servirá como guía de implementación y de referencia para otras experiencias.
- ➔ Proveerá asesoramiento en la evaluación y seguimiento de los objetivos.
- ➔ Diseñará un protocolo de Validación de datos que permitirá el monitoreo de los mismos.
- ➔ Apoyará la realización de experiencias pilotos para la implementación de sistemas de gestión y la comprobación de funcionamiento de los mismos a través de la utilización de técnicas de muestreos .

5 ESTRATEGIA DE SALIDA

El proyecto se dará por terminado cuando finalice el cumplimiento de todos los objetivos que lo conforman. Durante el desarrollo del mismo se realizarán paulatinas capacitaciones y transferencias tecnológicas al personal integrante del Ministerio por parte de los distintos consultores experimentados en los diversos temas. Con estos procedimientos se busca fortalecer las capacidades del Ministerio por medio de un incremento en el profesionalismo de sus integrantes, introduciendo la última tecnología disponible en el mercado como soporte a los distintos procesos que se realizan diariamente.

Se pondrá en funcionamiento el Área de Análisis y Evaluación Institucional aprobada por Resolución Ministerial que va a controlar el tablero de comando y todas sus actividades relacionadas, a fin de institucionalizar la herramienta dentro de un contexto estructural estable dentro de la organización y asegurar que forme parte de los procesos organizacionales ordinarios.

Dentro de la Dirección de Análisis y Evaluación Institucional permanecerá el núcleo de personas contratadas por el proyecto, quienes estarán capacitadas y contarán con la experiencia de haber integrado y participado en el desarrollo del mismo, constituyendo la garantía de su continuación.

En este sentido, se espera contar con la estructura creada por resolución de la Ministra, ya operativa y con las partidas presupuestarias para el próximo año (con fecha de aprobación en septiembre de 2009) asignadas, y que establezcan los puestos para incorporar al personal para el 2do semestre de 2010, cuando se produzca el descongelamiento de las vacantes a partir de la presentación que hará el Ministerio.

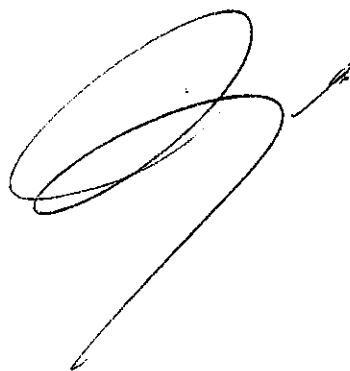
Se calcula que el personal transferido a la estructura dentro de la unidad funcional mencionada serán 22 personas entre los que estarán los responsables de cada tablero

(tablero de control y tablero de comando y los responsables de cada una de las variables del tablero de comando).

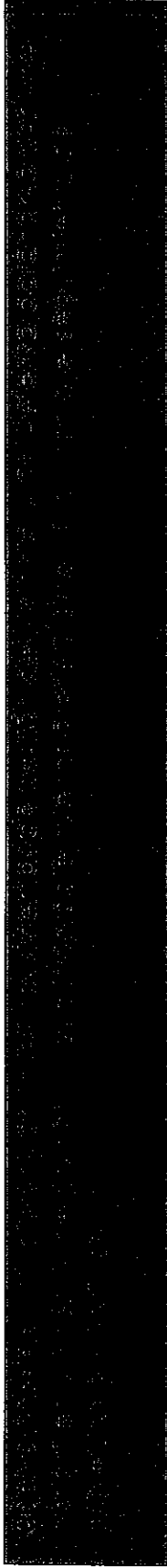
A través de la consolidación del tablero de comando en esta etapa y sus sistemas de validación de datos, se hará la transferencia e instalación de un sistema similar al tablero de comando en cada uno de las Fuerzas, que estarán además conectados con el tablero central y permitirán de esa manera que la herramienta alcance un mayor nivel de integralidad.

El tablero de control de gestión que se instalará en esta etapa del proyecto permitirá monitorear los proyectos especiales que desarrolla el Ministerio y el mismo será transferido, una vez probado y puesto en funcionamiento, a la unidad estructural antes mencionada y creada a los efectos de nuclear todas las iniciativas de mejora de la gestión.

En cuanto a los consultores a contratar, se estima que los mismos serán aproximadamente 50, muchos de ellos, no en la totalidad del proyecto, ya que por ejemplo en el caso de programadores, una vez desarrollado y/o adecuado el software a las nuevas necesidades y puesto en funcionamiento, no seguirán cumpliendo funciones dentro del proyecto.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long, sweeping tail that ends in a small hook.

MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS DEL PROYECTO



Productos esperados	Resultado a (años)	Actividades	Insumos
<p>1.1. Las aplicaciones del Tablero de Comando se amplían con la incorporación de nuevas áreas del sistema y nuevas funcionalidades.</p>	<p>Diagnóstico de la situación actual conteniendo propuestas de mejoras operativas e institucionales, realizado al 31/12/2009.</p> <p>Evaluación y Selección de la Plataforma Tecnológica a emplear para cumplir con los nuevos requerimientos.30/6/2010</p> <p>130 usuarios capacitados para lograr la optimización del uso del sistema al 30/12/2010</p> <p>Mejoras en el sistema de mapas digitales del Sistema Geográfico desarrolladas e implementadas al 30/12/2010.</p> <p>Implementación de nuevas funcionalidades en el software del Tablero de Comando disponible e incorporadas al 30/12/2010.</p> <p>Establecimiento de indicadores de Seguimiento de calidad de atención en Obras Sociales</p>	<p>1.1.1. Realizar un relevamiento de la situación actual de las variables y la arquitectura informática del Tablero de Comando</p> <p>1.1.2. Analizar y diagnosticar las nuevas necesidades de la infraestructura de datos</p> <p>1.1.3. Seleccionar y determinar las mejoras a introducir a través de una propuesta de mejora</p> <p>1.1.4. Analizar los software de mercado.</p> <p>1.1.5. Implementar y poner en marcha las mejoras identificadas.</p> <p>1.1.6. Diseñar las actividades de capacitación de usuarios con un cronograma establecido y con un programa acorde al perfil de usuarios.</p> <p>1.1.7. Capacitar al personal usuario del sistema para su mejor funcionamiento a partir del cronograma establecido.</p> <p>1.1.8. Analizar interconexiones con otras aplicaciones a través del estudio de las</p>	<p>Personal Local 330.423</p> <p>Equipamiento informático 86.500</p> <p>Misceláneos 7.922</p> <p>Fungibles 10.500</p> <p>Contratación de servicios 86.000</p> <p>Viajes y Viáticos 30.500</p> <p>Equipos de Comunicación y audiovisual 34.000</p> <p>Auditorias 6.000</p> <p>GMS 16.255</p> <p>Total 608.100</p>

	<p>Militares. 30/12/2010</p> <p>Memoria histórica digitalizada de las variables existentes en el tablero de comando al 30/12/2010</p>	<p>posibilidades técnicas de interoperabilidad.</p> <p>1.1.9. Realizar el diagnóstico y el diseño de la arquitectura tecnológica necesaria y sus procedimientos asociados, para el Sistema Geográfico a partir del análisis conjunto con los responsables del Proyecto.</p> <p>1.1.10. Incorporar la tecnología necesaria que permita su crecimiento.</p> <p>1.1.11. Integrar al proyecto Sistema Geográfico otras iniciativas nacionales e internacionales que se encuentren relacionadas con los mapas digitales.</p> <p>1.1.12. Implementar estándares internacionales para la gestión de información sobre mapas digitales.</p> <p>1.1.13. Analizar y testear las funcionalidades del software implementado y realizar la corrección de errores de funcionamiento.</p> <p>1.1.14. Confeccionar indicadores de seguimiento que permitan monitorear la calidad de atención de las Obras Sociales militares.</p> <p>1.1.15. Desarrollar el plan de digitalización de documentación histórica de las variables existentes que alimenten al tablero de comando.</p> <p>1.1.16. Integrar la información digitalizada de la memoria del Ministerio con el tablero de comando en la forma de una nueva variable.</p>	
--	---	--	--



<p>1.2.- Tablero de control de gestión para el seguimiento de proyectos especiales que permitirá el seguimiento y evaluación de los proyectos alertando sobre los desvíos en su ejecución desarrollado.</p>	<p>Un diagnóstico del sistema actual que permita comprender los procesos de toma de decisiones realizado al 31/03/2010. Diferentes experiencias internacionales en el control de proyectos especiales evaluadas al 31/03/2010. Evaluación de Sistemas de gestión on-line para el seguimiento de proyectos realizada al 31/03/2010. Implementación de la primera fase del sistema de gestión sobre un modelo experimental de procesos desarrollado al 31/12/2010. Capacitación a 100 usuarios realizada al 31/12/2010.</p>	<p>1.1.17 Consolidar estados financieros, conciliaciones bancarias, confección y seguimiento de contratos de consultores.</p> <p>1.2.1 Relevar los proyectos a incluir en el sistema de tablero de control. 1.2.2 Investigar las diferentes experiencias de implementación de sistemas de gestión en el ámbito nacional e internacional y realizar una propuesta de implementación. 1.2.3 Analizar los diversos sistemas de gestión existentes en el mercado con informe de fortalezas y debilidades para su implementación. 1.2.4 Desarrollar variables de seguimiento y control del proceso de puesta en valor de las nuevas sociedades incorporadas 1.2.5 Realizar un análisis y desarrollo de indicadores de evaluación del programa de producción industrial 1.2.6 Estudiar los sistemas de toma de decisiones y los diagramas de flujo organizacional para conocer los procesos. 1.2.7 Desarrollar e implementar la primera fase del sistema de gestión sobre el modelo de procesos. 1.2.8 Realizar actividades de capacitación para usuarios del sistema.</p>	<p>Personal Local 330.000 Equipamiento informático 42.260 Equipamiento y mobiliario 850 Misceláneos 7.713 Fungibles 2.130 Auditorias 2.000 Viajes y viáticos 20.000 GMS 12.149 Total 417.102</p>
---	---	--	---

PLAN DE TRABAJO ANUAL – AWP AÑO 2009 PRODUCTO 1

PRODUCTOS ESPERADOS DEL CP	ACTIVIDADES PLANIFICADAS	CALENDARIO		RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		T3	T4		FUENTE DE FONDOS	PARTIDA PRESUPUESTARIA	IMPORTE
1.1. Las aplicaciones del Tablero de Comando se amplían con la incorporación de nuevas áreas del sistema y nuevas funcionalidades.	1.1.1. Realizar un relevamiento de la situación actual de las variables y la arquitectura informática del Tablero de Comando			Consultor Nacional	GOB	71300	95.423
	1.1.2. Analizar y diagnosticar las nuevas necesidades de la infraestructura de datos			Consultor Nacional	GOB	72800	60.000
	1.1.4. Analizar los software de mercado.			Consultor Nacional	GOB	74500	4.490
	1.1.6 Diseñar las actividades de capacitación de usuarios con cronograma establecido y con un programa acorde al perfil de usuarios.			Consultor Nacional	GOB	72300	4.500
	1.1.8 Analizar interconexiones con otras aplicaciones a través del estudio de las posibilidades técnicas de interoperabilidad.			Consultor Nacional	GOB	72100	16.500
				Consultor Nacional	GOB	71600	15.500
				Consultor Nacional	GOB	72400	34.000
				Consultor Nacional	GOB	75100	6.912

	1.1.9. Realizar el diagnóstico y el diseño de la arquitectura tecnológica necesaria y sus procedimientos asociados, para el Sistema Geográfico a partir del análisis conjunto con los responsables del Proyecto.			Consultor Nacional	TRAC	71300	20.000
	1.1.11. Integrar al proyecto Sistema Geográfico otras iniciativas nacionales e internacionales que se encuentren relacionadas con los mapas digitales.			Consultor Nacional			
	1.1.12. Implementar estándares internacionales para la gestión de información sobre mapas digitales.			Consultor Nacional			
	1.1.14 Confeccionar indicadores de seguimiento que permitan monitorear la calidad de atención de las Obras Sociales militares.			Consultor Nacional			
	1.1.15 Desarrollar el plan de digitalización de documentación histórica de las variables existentes que alimenten al tablero de comando.			Consultor Nacional			
	1.1.16 Integrar la información digitalizada de la memoria del Ministerio con el tablero de			Consultor Nacional			

	comando en la forma de una nueva variable.						
	1.1.17 Consolidar estados financieros, conciliaciones bancarias, confección y seguimiento de contratos de consultores.					Consultor Nacional	



PLAN DE TRABAJO ANUAL – AWP AÑO 2009 PRODUCTO 2

PRODUCTOS ESPERADOS DEL GP	ACTIVIDADES PLANIFICADAS	CALENDARIO		RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		T3	T4		FUENTE DE FONDOS	PARTIDA PRESUPUESTARIA	IMPORTE
1.2.- Tablero de control de gestión para el seguimiento de proyectos especiales que permitirá el seguimiento y evaluación de los proyectos alertando sobre los desvíos en su ejecución desarrollado.	1.2.1 Relevar los proyectos a incluir en el sistema de tablero de control.			Consultor Nacional	GOB	71300	122.000
	1.2.2 Investigar las diferentes experiencias de implementación de sistemas de gestión en el ámbito nacional e internacional y realizar una propuesta de implementación.			Consultor Nacional	GOB	72300	1.000
	1.2.3 Analizar los diversos sistemas de gestión existentes en el mercado con informe de fortalezas y debilidades para su implementación			Consultor Nacional	GOB	72200	400
	1.2.4 Desarrollar variables de seguimiento y control del proceso de puesta en valor de las nuevas sociedades incorporadas			Consultor Nacional	GOB	72800	30.260
				Consultor Nacional	GOB	74500	3.213
				Consultor Nacional	GOB	71600	20.000
				Consultor Nacional	GOB	75100	5.287

	1.2.5 Realizar un análisis y desarrollo de indicadores de evaluación del programa de producción industrial						Consultor Nacional		
	1.2.6 Estudiar los sistemas de toma de decisiones y los diagramas de flujo organizacional para conocer los procesos.						Consultor Nacional		
	1.2.7 Desarrollar e implementar la primera fase del sistema de gestión sobre el modelo de procesos.						Consultor Nacional		
	1.2.8 Realizar actividades de capacitación para usuarios del sistema.						Consultor Nacional		

PLAN DE TRABAJO ANUAL – AWP AÑO 2010 PRODUCTO 1

PRODUCTOS ESPERADOS DEL CP	ACTIVIDADES PLANIFICADAS	CALENDARIO				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		T 1	T 2	T 3	T 4		FUENTE DE FONDOS	PARTIDA PRESUPUESTARIA A	IMPORTE
1.1. Las aplicaciones del Tablero de Comando se amplían con la incorporación de nuevas áreas del sistema y nuevas funcionalidades.	1.1.2. Analizar y diagnosticar las nuevas necesidades de la infraestructura de datos					Consultor Nacional	71300	185.000	
	1.1.3. Seleccionar y determinar las mejoras a introducir a través de una propuesta de mejora					Consultor Nacional	72800	26.500	
	1.1.5. Implementar y poner en marcha las mejoras identificadas.					Consultor Nacional	72300	6.000	
	1.1.7. Capacitar al personal usuario del sistema para su mejor funcionamiento a partir del cronograma establecido.					Consultor Nacional	72100	69.500	
	1.1.9. Realizar el diagnóstico y el diseño de la arquitectura tecnológica necesaria y sus procedimientos asociados, para el Sistema Geográfico a partir del análisis conjunto con los responsables del Proyecto.					Consultor Nacional	74110	6.000	
						GOB	74500	3.432	
						GOB	71600	15.000	
						GOB	75100	9.343	
						TRAC	71300	30.000	

	1.1.10. Incorporar la tecnología necesaria que permita su crecimiento.		Consultor Nacional			
	1.1.11. Integrar al proyecto Sistema Geográfico otras iniciativas nacionales e internacionales que se encuentren relacionadas con los mapas digitales.		Consultor Nacional			
	1.1.12. Implementar estándares internacionales para la gestión de información sobre mapas digitales		Consultor Nacional			
	1.1.13 Analizar y testear las funcionalidades del software implementado y realizar la corrección de errores de funcionamiento.		Consultor Nacional			
	1.1.14 Confeccionar indicadores de seguimiento que permitan monitorear la calidad de atención de las Obras Sociales militares		Consultor Nacional			
	1.1.15 Desarrollar el plan de digitalización de documentación histórica de las variables existentes que alimenten al tablero de comando		Consultor Nacional			
	1.1.16 Integrar la información		Consultor			

	digitalizada de la memoria del Ministerio con el tablero de comando en la forma de una nueva variable.									Nacional									
	1.1.17 Consolidar estados financieros, conciliaciones bancarias, confección y seguimiento de contratos de consultores.									Consultor Nacional									


PLAN DE TRABAJO ANUAL – AWP AÑO 2010 PRODUCTO 2

PRODUCTOS ESPERADOS DEL CP	ACTIVIDADES PLANIFICADAS	CALENDARIO				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		T 1	T 2	T 3	T 4		FUENTE DE FONDOS	PARTIDA PRESUPUESTARIA	IMPORTE
1.2.- Tablero de control de gestión para el seguimiento de proyectos especiales que permitirá el seguimiento y evaluación de los proyectos alertando sobre los desvíos en su ejecución desarrollado	1.2.1	Relevar los proyectos a incluir en el sistema de tablero de control.				Consultor Nacional	71300	208.000	
	1.2.2	Investigar las diferentes experiencias de implementación de sistemas de gestión en el ámbito nacional e internacional y realizar una propuesta de implementación.				Consultor Nacional	72800	12.000	
	1.2.3	Analizar los diversos sistemas de gestión existentes en el mercado con informe de fortalezas y debilidades para su implementación.				Consultor Nacional	72300	1.130	
	1.2.4	Desarrollar variables de seguimiento y control del proceso de puesta en valor de las nuevas sociedades incorporadas				Consultor Nacional	74110	2.000	
	1.2.5	Realizar un análisis y desarrollo de indicadores de				Consultor Nacional	75100	6.842	

	evaluación del programa de producción industrial									
	1.2.6 Estudiar los sistemas de toma de decisiones y los diagramas de flujo organizacional para conocer los procesos.	Consultor Nacional								
	1.2.7 Desarrollar e implementar la primera fase del sistema de gestión sobre el modelo de procesos.	Consultor Nacional								
	1.2.8 Realizar actividades de capacitación para usuarios del sistema.	Consultor Nacional								

Dimensión / Factor	Variables	Calificación del riesgo	Definición del riesgo	Descripción medidas de mitigación
	Contexto político	Bajo	Disminución del interés por la necesidad de contar con estos eficientes sistemas de gestión y de apoyo a la toma de decisiones.	La permanente interacción de las autoridades del Ministerio con este "Sistema" y su permanente uso, hacen que el mismo sea considerado de gran necesidad, con lo que se considera poco probable que ocurra esta disminución en el interés del avance en el cumplimiento de las necesidades planteadas y facilidades a incorporar ya que son consideradas como prioritarias.
Contexto	Contexto del sector público	Bajo	Capacidad institucional para implementar las soluciones necesarias.	
	Previsibilidad de financiamiento	Bajo	Que el Ministerio no aporte efectivamente los montos comprometidos para el desarrollo del presente proyecto	Se han realizado y se continuarán realizando frecuentes reuniones con las autoridades del Ministerio con la finalidad de continuar comprometiéndolas con las necesidades planteadas y con el consecuente aporte de los fondos necesarios.
Capacidad institucional	Relevancia política institucional del Asociado en la Implementación	Bajo	El Ministerio de Defensa tiene experiencia en el trabajo en forma conjunta con el PNUD.	Existe dentro el Ministerio una profunda conciencia de la importancia y utilidad de los proyectos que se han desarrollado con anterioridad con el PNUD. Los mismos se desarrollan desde hace varios años y los resultados positivos son muchos.
	Capacidad operacional (recursos asignados)	Bajo	Capacidad para gestionar el proyecto.	El Ministerio de Defensa cuenta con un experimentado grupo de profesionales que participarán activamente en el desarrollo del presente proyecto, asegurando de esa forma el éxito del mismo.
	Procedimientos internos	Bajo	Los procedimientos internos son los vigentes en el Estado Nacional.	Dentro del Ministerio se cumple con la totalidad de la normativa en cuanto a los procedimientos que se emplean dentro de la Administración Pública Nacional, lo que garantiza la integridad de los mismos.
Complejidad del proyecto	Presupuesto total		USD 1.025.202	El presupuesto se encuentra conformado por USD 50.000 de fondos TRAC y USD 975.202 correspondientes a fondos GOB, lo que sumados conforman un total de USD 1.025.202
	Cantidad de transacciones		Se estima un total de un mil (1.000) transacciones.	Las mismas abarcan el desarrollo y cumplimiento de todas las actividades previstas.

	Cantidad de contratos superiores a UDS 100.000	Bajo	No se tiene previsto realizar contratos superiores a los USD 100.000 durante el desarrollo del presente proyecto.	
	Número actores institucionales involucrados	Bajo		
	Número de jurisdicciones involucradas	Bajo	La única jurisdicción participante es el Ministerio de Defensa.	



Plan de monitoreo

El plan de monitoreo del proyecto tendrá las características que se encuentran descriptas en la siguiente planilla:

	Actividades críticas	Meta anual de producto	Indicadores	Medio de verificación	Periodicidad
Producto 1.1	1.1.2. Analizar y diagnosticar las nuevas necesidades.	Las aplicaciones del tablero de comando se ven ampliadas con la incorporación de nuevas áreas al mismo y facilitada la visualización de la información mediante el empleo de mapas digitales.	Variables implementadas.	(Cantidad de Necesidades implementadas / Cantidad de necesidades detectadas a implementar)*100	Trimestral
	1.1.3. Seleccionar y determinar las mejoras a introducir a través de propuesta de mejora.		Variables validadas.	(cantidad de variables validadas /cantidad de variables a validar)*100	Trimestral
	1.1.7. Capacitar al personal usuario del sistema para su mejor funcionamiento a partir del cronograma establecido.		Cantidad de usuarios capacitados	(Cantidad de usuarios capacitados/cantidad de usuarios a capacitar)*100	Trimestral
Producto 1.2	1.2.1 Relevar los proyectos a incluir en el sistema de tablero de control	Las aplicaciones del tablero de comando se ven ampliadas con la incorporación de nuevos proyectos y un Sistema de Planeamiento Estratégico.	Incorporaciones realizadas.	(Cantidad de proyectos a incluidos / Cantidad de proyectos a incluir)*100	Trimestral
	1.2.4 Desarrollar variables de seguimiento y control del proceso de puesta en valor de las nuevas sociedades incorporadas		Variables validadas	(cantidad de variables validadas /cantidad de variables a validar)*100	Trimestral
	1.2.8 Realizar actividades de capacitación para usuarios del sistema.		Cantidad de usuarios capacitados	(Cantidad de usuarios capacitados/cantidad de usuarios a capacitar)*100	Trimestral

Plan de comunicaciones

Tipo de Comunicación	Origen	Destinatario/s	Objetivo/s
Informe trimestral y final	Responsable del Proyecto	Director	Logro de los resultados previstos en el proyecto.
Informe trimestral y final	Coordinador del Proyecto	Responsable del Proyecto	Estado de avance de las distintas actividades de los componentes.
Informe trimestral y final	Responsable de Adquisiciones	Responsable del Proyecto	Estado de ejecución de procedimientos de adquisiciones y contrataciones.
Informe trimestral y final	Responsable Administrativo Contable	Responsable del Proyecto	Estados contables y financieros y de ejecución presupuestaria.
Informe trimestral y final	Coordinador del Proyecto	Responsable del Proyecto	Estado de avance de ejecución de todas las actividades conforme a la planuificación.

Control de gestión

El proyecto estará sujeto a auditoría de acuerdo con el programa anual que establezca el PNUD. El gobierno deberá proporcionar los servicios de una institución pública que se encargue de realizar la auditoría entre los meses de Enero y Abril, de tal forma que los informes estén terminados antes del 30 de abril. Dicha auditoría será realizada de conformidad con las normas que regulan la ejecución de proyectos apoyados por el PNUD. En caso de que el gobierno no pueda proporcionar en tiempo y forma los servicios de auditoría, se deberá prever en el presupuesto del proyecto los recursos necesarios para que una institución o empresa se encargue de realizarla. El cumplimiento de las recomendaciones de la auditoría será responsabilidad de la dirección del proyecto y monitoreado por el PNUD.

Asimismo, de acuerdo a la normativa vigente (Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica Ejecutados por el Gobierno – Términos de Referencia para auditar proyectos de ejecución nacional NEX o proyectos ejecutados por organizaciones no gubernamentales, Anexo 6A; Rev. 3 de Enero de 2009), se establece que los proyectos de ejecución nacional están sujetos a una auditoría independiente que —entre otras cosas— verificará el cumplimiento de las normas y el adecuado uso de los fondos cuyo manejo se descentraliza.

6) ARREGLOS DE GESTIÓN

A) ARREGLOS DE EJECUCION.

El presente proyecto será ejecutado por el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Defensa, de ahora en más sede del Proyecto.

El Director Nacional del Proyecto será el Jefe de Gabinete de Asesores de la Ministra del Ministerio de Defensa. La responsabilidad del Director Nacional será la de operar en representación de la autoridad política nacional, velando porque el proyecto cumpla con los propósitos, metas y procedimientos que se establecen en el presente documento de proyecto y sus Anexos.

El Director Nacional designará un Coordinador del Proyecto quien será el responsable ante el Director Nacional de coordinar, dirigir, planear y supervisar los equipos de trabajo y elaborar los informes de avance y final.

En virtud del Acuerdo suscrito entre el Gobierno de Argentina y el PNUD firmado el 26 de febrero de 1985 y aprobado por la ley N° 23.396 del 10 de octubre de 1986, en este proyecto se adopta la modalidad de **ejecución plena**.

Mediante dicha modalidad el Gobierno Argentino propone al PNUD acordar un organismo de ejecución que asuma la responsabilidad primordial en la ejecución del proyecto. A tal efecto, actuará como organismo de ejecución el Ministerio de Defensa.

B) ARREGLOS DE COORDINACIÓN.

Al Director Nacional del Proyecto le corresponderá efectuar las solicitudes de anticipo de fondos y las respectivas rendiciones de gastos, así como los demás actos necesarios para la administración del proyecto, todos los cuales serán realizados en nombre del Proyecto.

Las acciones que desempeñe el organismo de ejecución en cumplimiento de las actividades previstas en el documento de proyecto estarán sujetas, con exclusividad, tanto a las disposiciones del Acuerdo señalado precedentemente - que en su carácter de Tratado Internacional requirió la aprobación del Congreso de la Nación - como a los procedimientos establecidos en el presente documento y sus Anexos, con exclusión de toda otra legislación que le hubiere sido aplicable de no mediar dicho Acuerdo ya que, en razón de lo establecido en el Art. 75, inciso 22 de la Constitución Nacional, tiene jerarquía superior a las leyes.

Por consiguiente, la delimitación de las responsabilidades y obligaciones de las partes signatarias en la ejecución del proyecto se amparará en el Acuerdo mencionado en el párrafo precedente.

Las normas y procedimientos de tipo operacional, ejecutivo y/o administrativo que se seguirán para el desempeño de las actividades contempladas, se detallan en el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica Ejecutados por el

Gobierno (PNUD Argentina, Noviembre 2003 y sus actualizaciones) que forma parte integrante del presente Documento de Proyecto.

El presente proyecto terminará: 1) Por vencimiento del término previsto para su duración, 2) Por mutuo acuerdo de las partes; 3) Por cumplimiento de sus objetivos inmediatos antes o después de lo previsto; 4) Por fuerza mayor o caso fortuito.

C) OBLIGACIONES ANTERIORES Y REQUISITOS PREVIOS

El inicio del proyecto se dará cuando se disponga de los aportes estipulados para su financiamiento y que se establece como obligación financiera por parte del Gobierno, de acuerdo al calendario de pagos anexo al presupuesto de este documento de proyecto.

Los recursos financieros de este proyecto serán administrados de acuerdo con el reglamento financiero del PNUD y durante la ejecución del proyecto, las actividades del mismo se ajustarán al nivel de aportes efectivamente depositados, de acuerdo con lo programado en el calendario de pagos.

El PNUD firmará el documento del proyecto y proporcionará su cooperación al mismo con sujeción al cumplimiento de este requisito. Si no se cumple este requisito el PNUD puede, a su discreción, suspender su cooperación hasta el momento en que los aportes programados se hayan recibido y garanticen el financiamiento del proyecto.

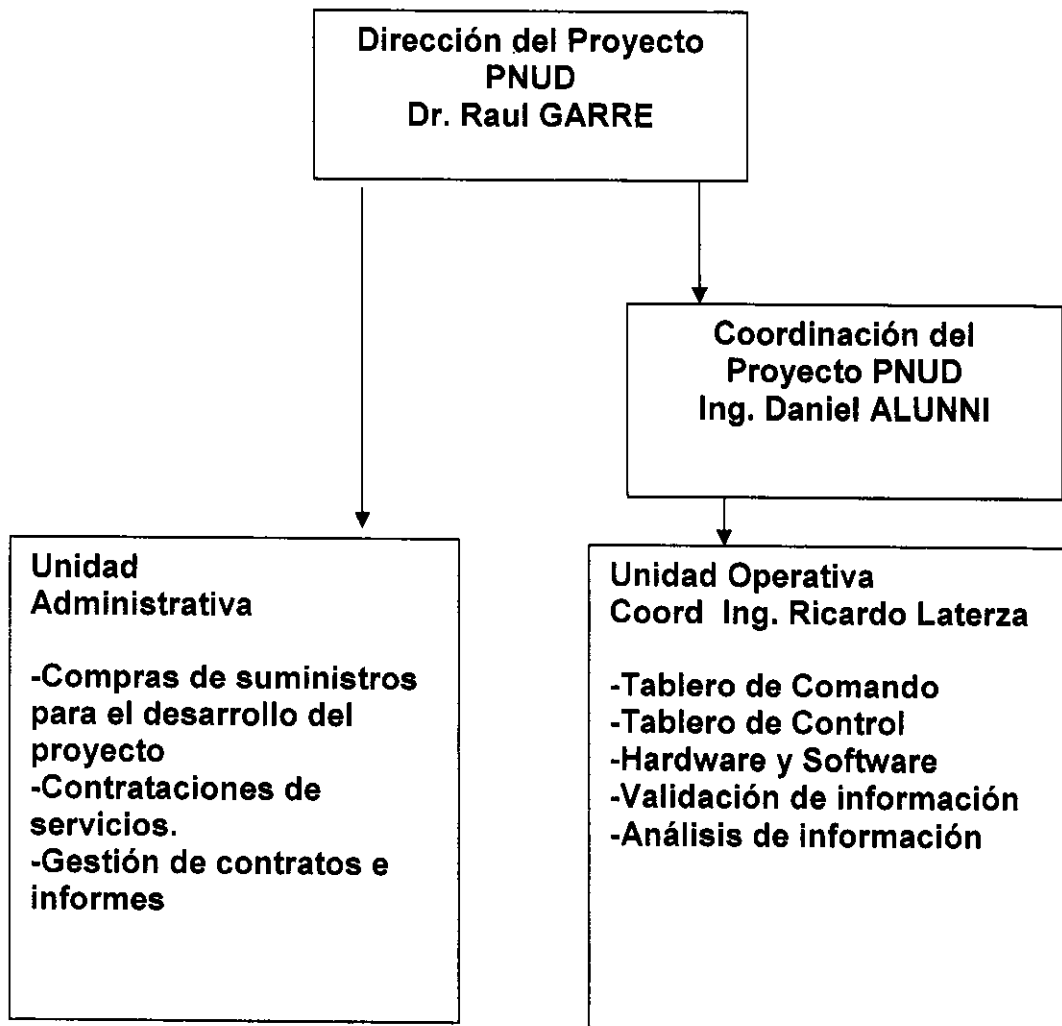
Los recursos que el PNUD perciba en moneda nacional como costos compartidos o contribuciones a fondos en fideicomiso, serán convertidos a dólares de los Estados Unidos, aplicando lo establecido en el Capítulo V del Manual de Gestión de Proyectos Ejecutados por el Gobierno que se anexa y forma parte del Documento de Proyecto.

Para que el PNUD pueda registrar contablemente el ingreso de las contribuciones de costo compartidos en el mes en que estas fueron depositadas en la cuenta del PNUD, la institución contribuyente deberá enviar de inmediato a la oficina del PNUD, una comunicación formal informando que el depósito ha sido realizado, acompañando a la comunicación, la ficha de depósito bancario (según se establece en el Manual de Gestión de Proyectos Ejecutados por el Gobierno).

D) UNIDAD EJECUTORA

La Unidad proyecto deberá tener un Director Nacional, un Coordinador Operativo y una Unidad Ejecutora Administrativa responsable de la implementación. La estructura final deberá ser aprobada conjuntamente con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Se cree conveniente contar con una Unidad con algún tipo de experiencia en la ejecución de proyectos de cooperación a los efectos de minimizar los costos de iniciación de la presente intervención.



8. CONTEXTO LEGAL

El presente Documento de Proyecto será el instrumento al que se hace referencia en el Artículo 1 del Acuerdo entre el Gobierno de Argentina y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, firmado por las partes el 26 de febrero de 1985 y aprobado por Ley N° 23.396 del 10 de octubre de 1986.

Como se ha señalado en el apartado III "Disposiciones de Gestión. Arreglos de Ejecución", en virtud del Art. III párrafo 1 del Referido Acuerdo, el Gobierno Argentino ha propuesto al PNUD acordar al Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, como organismo de ejecución del presente proyecto, asumiendo la responsabilidad primordial en la ejecución del mismo.

Las acciones que desarrolle el organismo ejecutor en el cumplimiento del proyecto, quedarán sujetas a las disposiciones del referido Acuerdo y del presente Documento del Proyecto, según lo dispuesto por el párrafo 3 del citado Art. III. De lo antedicho se desprende que el organismo ejecutor actúa, en este caso, como mandatario del Gobierno Argentino en el marco de un Acuerdo Internacional ratificado por Ley y de este Documento de Proyecto, con exclusión de toda legislación que le hubiere sido aplicable de no mediar dicho Acuerdo ya que en razón de lo establecido en el Art. 75, inciso 22 de la Constitución Nacional, tiene jerarquía superior a las leyes.

El Acuerdo prevé que el mismo "se aplicará a toda asistencia del PNUD y a los documentos del proyecto y otros instrumentos que las partes concierten para definir con más detalle los pormenores de tal asistencia y las responsabilidades respectivas de las partes y del organismo de ejecución en relación con tales proyectos".

De ello se desprende que las partes tienen amplias facultades en cuanto a la fijación de la normativa general y funciones del organismo ejecutor, las que deberán especificarse en los documentos de proyecto y sus Anexos, pueden entonces designar como organismo ejecutor a una estructura del gobierno argentino, fijarle funciones y dotarlas de la facultad de dictar la normativa específica en materia de contrataciones, pagos, etc.

Generalizando lo antedicho, el Acuerdo establece (Art. X párrafo 1) que "el Gobierno adoptará todas las medidas necesarias para que el PNUD, sus organismos de ejecución, sus expertos y demás personas que presten servicios por cuenta de ellos, estén exentos de los reglamentos u otras disposiciones legales que puedan entorpecer las operaciones que se realicen en virtud del presente Acuerdo" otorgando así amplia libertad a las partes para fijar la normativa de ejecución que consideren más apta.

Los documentos de proyecto, como extensión de un Tratado Internacional, son suscritos por el PNUD y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

Consecuencialmente, el organismo de ejecución y el PNUD adquieren una relación contractual en virtud de la cual, si así se acordare entre las partes, el segundo podrá obrar como contratante en la adquisición de bienes y la prestación de servicios necesarios para el desarrollo de las actividades del proyecto. En este caso la adquisición de bienes y/o la contratación para la prestación de servicios, estarán sujetas a las regulaciones que sobre la materia ha expedido las Naciones Unidas en general y el PNUD en particular.

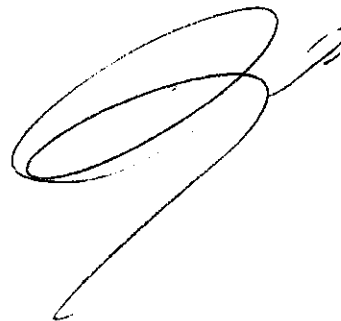
Las revisiones del documento de proyecto que se indican a continuación, pueden ser efectuadas únicamente con la firma del Representante Residente del PNUD, siempre que los otros signatarios no presenten objeciones a estas revisiones:

Revisiones de cualquiera de los anexos del documento de proyecto o adiciones a ellos.

Revisiones que no impliquen cambios significativos en los objetivos inmediatos, los productos o las actividades del proyecto, pero que se deriven de una redistribución de los insumos ya acordados o a aumentos de los gastos debido a la inflación.

Revisiones anuales obligatorias, mediante las cuales se reescale la entrega de los insumos acordados del proyecto, se aumenten los gastos de los expertos o de otro tipo debido a la inflación, o se tenga en cuenta el margen de flexibilidad del organismo de ejecución en materia de gastos.

Por otra parte, en caso de haber ajustes en los objetivos inmediatos, en los productos o en las actividades propuestas en el documento de proyecto se deberán hacer revisiones sustantivas, las cuales debe firmar tanto el PNUD como el organismo ejecutor.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long, sweeping tail that ends in a small hook.

ANEXO 1 - TERMINOS DE REFERENCIA

Terminado este Proyecto los productos quedarán instalados y funcionando dentro de la unidad estructural del Ministerio, creada por resolución Ministerial, de donde depende la Oficina de Gestión de la Información, que es la que presta apoyo al Tablero de Comando. Para que esto ocurra se requerirá para cada variable consultores especialistas en cada una de ellas, y especialistas para adecuar los software necesarios y las interrelaciones entre cada área afectada.

Siendo los perfiles:

Informáticos con experiencia en programación y diseño de software específicos; especialistas en seguimiento de la información y en gestores de carga; Informáticos con experiencia en redes. Para las variables que se quiera monitorear desde el Tablero de Control para seguimiento de proyectos estratégicos y las nuevas variables que se incluyan en el Tablero de Comando, los principales perfiles serán Ingenieros y especialistas en temas navales, aeronáuticos, relacionados al transporte, contadores o especialistas en áreas económicas, y profesionales relacionados con ciencia y tecnología. Estas son variables de gran importancia en el Ministerio ya que por su especificidad y diversidad es necesario contar con la participación de personal erudito para poder determinar características y modalidades de información, además de personal de apoyo con manejo fluido de la normativa administrativa del PNUD, como así también manejo de compras con conocimientos del tipo de insumo que necesita este proyecto.



ANEXO 2 CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS

PRODUCTO	CUENTA	AÑO 2009		TOTAL AÑO 2009	AÑO 2010				TOTAL AÑO 2010	TOTAL GENERAL
		T2	T3		T1	T2	T3	T4		
Producto 1. Ampliar las aplicaciones del Tablero de Comando con la incorporación de nuevas áreas del sistema y nuevas funcionalidades	G 71300	44.000	51.423	95.423	40.500	44.500	49.000	51.000	185.000	280.423
	T 71300	10.000	10.000	20.000	10.000	10.000	10.000	0	30.000	50.000
	71600	0	15.500	15.500	0	7.500	0	7.500	15.000	30.500
	72100	0	16.500	16.500	0	30.000	9.000	30.500	69.500	86.000
	72300	1.000	3.500	4.500	0	4.000	0	2.000	6.000	10.500
	72400	0	34.000	34.000	0	0	0	0	0	34.000
	72800	20.000	40.000	60.000	0	0	26.500	0	26.500	86.500
	74110	0	0	0	0	0	0	6.000	6.000	6.000
	74500	1.500	2.990	4.490	0	2.332	1.100	0	3.432	7.922
	75100	1.995	4.917	6.912	1.215	2.650	2.568	2.910	9.343	16.255
Total del producto		78.495	178.830	257.325	51.715	100.982	98.168	99.910	350.775	608.100

PRODUCTO	CUENTA	AÑO 2009		TOTAL AÑO 2009	AÑO 2010				TOTAL AÑO 2010	TOTAL GENERAL
		T2	T3		T1	T2	T3	T4		
Producto 2 Tablero de gestión para el seguimiento de Proyectos Especiales y Planeamiento Estratégico	71300	59.000	63.000	122.000	49.000	49.000	54.000	56.000	208.000	330.000
	72200	0	400	400	0	450	0	0	450	850
	72300	0	1.000	1.000	0	1.130	0	0	1.130	2.130
	72800	3.260	27.000	30.260	0	12.000	0	0	12.000	42.260
	74500	1.000	2.213	3.213	1.000	1.500	1.000	1.000	4.500	7.713
	74110	0	0	0	0	0	0	2.000	2.000	2.000
	71600	10.000	10.000	20.000	0	0	0	0	0	20.000
	75100	2.199	3.100	5.299	1.500	1.930	1.650	1.770	6.850	12.149
Total del producto		75.459	106.713	182.172	51.500	66.010	56.650	60.770	234.930	417.102

ANEXO 3 - PROCEDIMIENTOS DE CIERRE

- Para el cierre operativo del Proyecto quedan bajo responsabilidad del Director Nacional y del Coordinador las siguientes acciones:
- El proyecto presentará el informe final 60 días antes de su finalización para su presentación con antelación a la reunión de Revisión Tripartita Final.
- Se efectuará la rendición de caja chica, la liberación de pagos pendientes y la transferencia de equipamiento. Se presentará constancia de la transferencia de los bienes adquiridos con los fondos del proyecto.
- Se procederá al cierre de las cuentas bancarias que el proyecto tenga habilitadas a su nombre.
- Se presentará el informe financiero correspondiente a la rendición del último trimestre de ejecución del proyecto.
- El proyecto solicitará la auditoria final, la cual deberá adjuntarse a la documentación de cierre. Asimismo deberá comunicar qué funcionario será responsable de recibir a los auditores.
- El proyecto presentará la Revisión Final.
- Se presentará un detalle de las situaciones litigiosas o reclamos pendientes.
- Se presentará la designación del responsable del Gobierno para la custodia de los archivos del proyecto.
- Se presentará un Acta de entrega de los archivos y registros del proyecto y el detalle de los mismos.
- Se presentará un Acta de entrega del Coordinador al Director Nacional en la que quede constancia del cumplimiento de las acciones de cierre.

