

H. Cámara de Diputados de la Nación
Secretaría Administrativa

BUENOS AIRES, 20 AGO 2019

VISTO, las Resoluciones de Presidencia RP N° 1842/2016, N° 1191/2018 y N° 1221/2018, las Disposiciones Administrativas DSAD N° 94/2017, N° 165/2018 y N° 223/2018, el trámite administrativo interno CUDAP: TI-HCD: 0006286/2019, las facultades de organización y coordinación de la Secretaría Administrativa de esta H. Cámara de Diputados de la Nación, y;

CONSIDERANDO

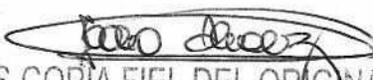
Que por Disposición Administrativa DSAD N° 94/2017 esta Secretaría estableció para sus unidades operativas, la utilización, con carácter obligatorio, del TABLERO DE CONTROL PARA EL SEGUIMIENTO DE PROYECTOS E INDICADORES DE LA HCDN y se designó para su administración e implementación a la UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN.

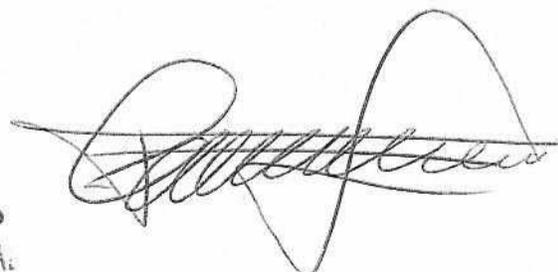
Que, en virtud de las tareas encomendadas a la dependencia mencionada en el apartado anterior, se evidenció la conveniencia de sustituir el Tablero de Control por una plataforma web denominada Sistema de Gestión Integral por Resultados (SIGER), la cual resulta ser más eficiente y acorde a las necesidades de esta Administración.

Que por Disposición Administrativa DSAD N° 165/2018 se aprobó el "Instructivo para la Implementación de la Planificación Estratégica" en el ámbito de la SECRETARÍA ADMINISTRATIVA de la H. Cámara de Diputados de la Nación y se le encomendó a la UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN la realización de todas las diligencias necesarias para la instrumentación del citado Acto Administrativo.

Que los resultados favorables obtenidos por la implementación de la Disposición Administrativa DSAD N° 165/2018, evidenciaron la conveniencia de dictar la Resolución Presidencial RP N° 1191/2018, en virtud de la cual, se extiende al ámbito de esta Honorable Cámara, la política de buenas prácticas en la Gestión de Proyectos.

Que, a su vez, por Disposición Administrativa DSAD N° 223/2018 se aprobó el Procedimiento para la formulación del Anteproyecto de Presupuesto de esta H. Cámara, de conformidad con los lineamientos establecidos por la Oficina Nacional de Presupuesto


ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL.
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN



H. Cámara de Diputados de la Nación
Secretaría Administrativa

del Ministerio de Hacienda y se le encomendó a la DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVO CONTABLE la realización de todas las diligencias necesarias para la instrumentación de dicha medida.

Que, la Disposición Administrativa DSAD N° 223/2018, establece en el artículo 2° del Anexo I, que la mentada Dirección General deberá coordinar en forma conjunta con la UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN el desarrollo del Procedimiento de Formulación de acuerdo a los lineamientos establecidos en el modelo de administración de Gestión por Resultados utilizando la Planificación Estratégica como herramienta de gestión.

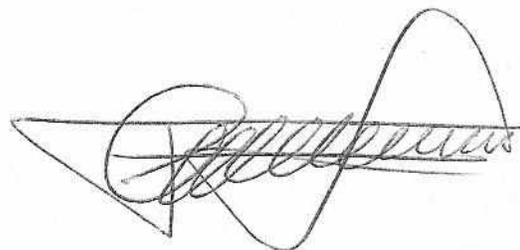
Que por Resolución Presidencial RP N° 1221/2018 se aprobó el Plan Estratégico 2017-2020 de la Secretaría Administrativa, el cual constituye una herramienta de gestión que permite, a través de la fijación de ejes y objetivos estratégicos, definir las directrices para alcanzar los resultados esperados y promover -así- a la mejora continua de la gestión.

Que por Resolución Presidencial RP N° 1842/2016, se delegó en el Titular de la Secretaría Administrativa, la facultad de aprobar, mediante el dictado de los Actos Administrativos pertinentes, los manuales de procedimiento que afecten a las áreas con dependencia funcional de aquella.

Que las medidas indicadas evidencian la clara decisión de esta Secretaría Administrativa de aplicar una metodología de trabajo que agrega valor a la organización en función de los objetivos estratégicos establecidos y de las metas previstas en su plan estratégico, optimizando así el uso de los recursos asignados.

Que, en atención a la serie de medidas adoptadas por esta Administración, se advierte la necesidad de continuar, en el ámbito de la Secretaría Administrativa, con las Políticas de Gestión de Proyectos con el fin de otorgar pautas claras y homogéneas para las unidades organizativas que la componen y consolidar la política de modernización y de optimización de los recursos públicos impulsada por la Presidencia de la H. Cámara de Diputados de la Nación.

Que, habida cuenta de ello, corresponde proceder al dictado del acto administrativo pertinente.



Mario Alberto Alvarez
ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN

H. Cámara de Diputados de la Nación
Secretaría Administrativa

Por ello,

**LA SECRETARÍA ADMINISTRATIVA
DE LA H. CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN**

DISPONE

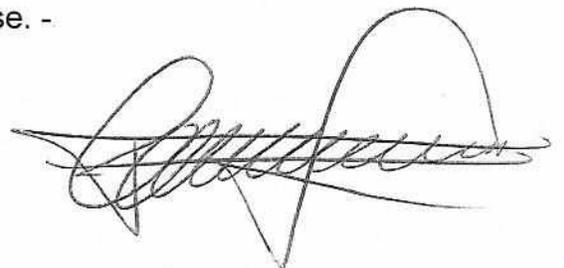
ARTÍCULO 1°.- Dejar sin efecto a partir del día de la fecha, la Disposición Administrativa DSAD N° 94/2017.

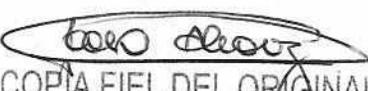
ARTÍCULO 2°.- Aprobar en el ámbito de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación, las "Políticas de Gestión de Proyectos de la Secretaría Administrativa de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación" y el "Glosario de Gestión de Proyectos de la Secretaría Administrativa de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación" que, como Anexos I y II respectivamente, forman parte integrante del presente Acto Administrativo.

ARTÍCULO 3°.- Establecer con carácter obligatorio para todas las dependencias de la Secretaría Administrativa de esta H. Cámara, la utilización del Sistema Integral de Gestión por Resultados (SIGER) para la gestión, el monitoreo y la evaluación de proyectos que se desarrollen en el marco de las "Políticas de Gestión de Proyectos de la Secretaría Administrativa de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación" establecidas en el artículo anterior.

ARTÍCULO 4°.- Encomendar a la UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN la realización de todas las diligencias necesarias para la implementación y difusión de la presente medida.

ARTÍCULO 5°.- Regístrese, comuníquese y archívese. -




ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN

H. Cámara de Diputados de la Nación
Secretaría Administrativa

ANEXO I

**Políticas de Gestión de Proyectos de la Secretaría Administrativa
de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación**

TÍTULO I: CONSIDERACIONES GENERALES

ARTÍCULO 1.- DEFINICIÓN DE PROYECTO

Se considerará "Proyecto" a todo esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, brindar un servicio u obtener un resultado único, asociado al funcionamiento interno de esta H. Cámara, a fin de alcanzar objetivos alineados a la estrategia de la Administración. Una vez logrado el producto, servicio o resultado el proyecto concluye.

ARTÍCULO 2.- CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS

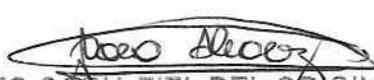
Los proyectos tendrán las siguientes características:

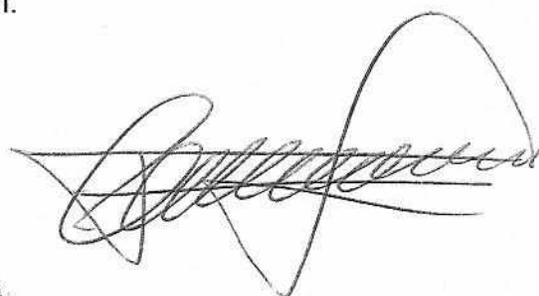
- a) Deben tener un principio y un final con una duración igual o mayor a seis (6) meses.
- b) No necesariamente requieren asignación presupuestaria para llevarse a cabo.
- c) Pueden estar enmarcados en un Portafolio y/o Programa.
- d) Pueden desarrollarse en etapas o fases.

ARTÍCULO 3.- EXCEPCIONES

No se consideran proyectos en el marco de las presentes Políticas:

- a) Las operaciones continuas y repetitivas que respaldan el funcionamiento de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación.


ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CAMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN



H. Cámara de Diputados de la Nación

Secretaría Administrativa

- b) Las acciones y operaciones desarrolladas en el cumplimiento de las misiones y funciones de cada unidad operativa.
- c) Las iniciativas que no cumplan con lo establecido en los artículos 1° y 2° del presente Anexo.
- d) Aquellos que no se instrumenten de conformidad a lo dispuesto por el artículo 7° del presente Anexo.

ARTÍCULO 4.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Son objetivos específicos de la Gestión de Proyectos:

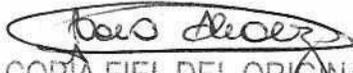
- a) Generar una asignación eficiente de los recursos públicos con su consecuente ejecución.
- b) Establecer criterios, metodologías y parámetros para las Etapas de Formulación, Ejecución y Evaluación de proyectos.
- c) Determinar los requisitos excluyentes para que un proyecto se incorpore al Banco de Proyectos para obtener financiamiento para su realización.
- d) Asegurar la disponibilidad de información segura y confiable respecto a la inversión pública, fomentando la transparencia en la gestión pública.

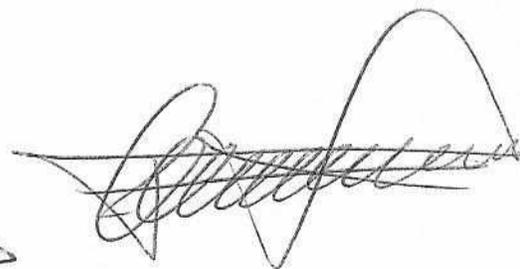
TÍTULO II: ETAPAS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

ARTÍCULO 5.- DEFINICIÓN DE LAS ETAPAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

La Gestión de Proyectos cuenta con las siguientes etapas:

- a) **Etapas de Formulación:** Comprende el estudio de prefactibilidad de conformidad con lo establecido en el artículo 9° del presente anexo, el análisis de viabilidad, la priorización del proyecto y su incorporación al trámite de anteproyecto de presupuesto para asignar financiamiento.


ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN



H. Cámara de Diputados de la Nación
Secretaría Administrativa

- b) **Etapas de Ejecución:** Esta etapa comienza con la aprobación del Acta de Inicio del proyecto y culmina con el cierre del proyecto a través de la aprobación del Acta de Cierre del mismo. Durante esta etapa se llevan a cabo los procesos relacionados a la Dirección de Proyectos. En esta etapa también se desarrolla el Seguimiento y Control, ya que comprende la recolección e información del avance del proyecto y la comparación de la información con lo planeado y la identificación de las acciones correctivas.
- c) **Etapas de Evaluación:** Comprende el análisis del impacto efectivamente obtenido en el proyecto durante la Etapa de Ejecución, y su comparación con el impacto esperado determinado en la Etapa de Formulación.

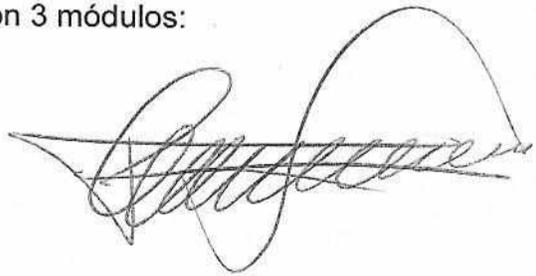
ARTÍCULO 6.- INSTRUMENTACIÓN DE LAS ETAPAS DE LOS PROYECTOS

Será facultad de la UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN (en adelante, la UPCG) la realización de todas las diligencias necesarias para la instrumentación y actualización de los requerimientos contemplados en las etapas de la Gestión de Proyectos indicadas en el artículo 5° del presente anexo.

ARTÍCULO 7.- HERRAMIENTA DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

El **Sistema Integral de Gestión por Resultados** (en adelante, **SIGER**): Es el sistema, de uso obligatorio para todas las unidades operativas, para el registro de la información y seguimiento de la cartera de proyectos, priorizados por la Secretaría Administrativa, asociados a la mejora del funcionamiento interno de la organización. El principal objetivo de este sistema es recopilar, almacenar, procesar y difundir la información relativa a la Gestión de Proyectos en el ámbito de esta H. Cámara. Cada unidad operativa, a través del Equipo de Dirección de Proyecto designado al efecto para cada proyecto, deberá cargar la información correspondiente a sus proyectos en el SIGER de conformidad con los lineamientos que oportunamente establezca la UPCG.

Esta herramienta de la Gestión de Proyectos cuenta con 3 módulos:




ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN

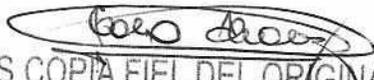
H. Cámara de Diputados de la Nación
Secretaría Administrativa

a) **Módulo Banco de Proyectos:** Es el repositorio en el cual las áreas cargan sus iniciativas con su correspondiente estudio de prefactibilidad para ser evaluadas. La UPCG evaluará el cumplimiento de las condiciones establecidas en los artículos 1° y 2° de la presente y los requisitos de viabilidad establecidos en el artículo 10 del presente anexo y en cuyo caso, se incorporan al Banco de Proyectos. Los proyectos que cumplen con las condiciones y requisitos referenciados conforman la cartera de proyectos que, de acuerdo al resultado de la priorización realizada por la Secretaría Administrativa prevista en el artículo 11, serán incorporados al proceso de formulación presupuestaria para obtener financiamiento para su ejecución o, no habiendo sido incluidos en la formulación, se aprueba su ejecución dada su alta prioridad y la existencia de sobrantes presupuestarios.

El Banco de Proyectos también muestra en qué estado de la Gestión de Proyectos se encuentra el mismo: formulación, ejecución o evaluación.

La carga de las iniciativas por parte de las áreas se podrá realizar en cualquier momento del año, sin embargo, para ser considerados en la formulación presupuestaria, se toman las necesidades de financiamiento para el próximo año correspondientes a los proyectos propuestos, cargados y priorizados al 31 de mayo del año en que se inicia el trámite de anteproyecto de presupuesto. Los proyectos que no se encuentren debidamente cargados a dicha fecha no serán considerados en la formulación presupuestaria para el próximo año y su ejecución estará supeditada a su alta prioridad y a la existencia de sobrantes presupuestarios que permitan su financiamiento.

b) **Módulo Plan Operativo Anual:** Es el repositorio donde se encuentran las iniciativas (proyectos y operaciones) generadas por las áreas con sus respectivos indicadores y metas en el Plan Operativo Anual (en adelante POA). Las iniciativas que constituyen la nómina de actividades incluidas en el POA deberán remitirse a lo plasmado en la Formulación Presupuestaria. La formulación del POA se efectúa posteriormente a la Formulación Presupuestaria y constituye la base para la planificación de los proyectos del ejercicio siguiente.



ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN

H. Cámara de Diputados de la Nación
Secretaría Administrativa

c) **Módulo Gestión de Proyectos:** Abarca todos los proyectos (ejecutados y a ejecutar) que la Secretaría Administrativa ha definido como prioritarios para la Administración. Este módulo se utiliza para registrar las etapas de ejecución y seguimiento y control de la Gestión de Proyectos, documentando las actividades desarrolladas desde el inicio hasta el cierre de los mismos.

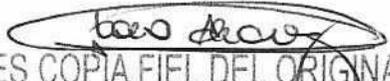
ARTÍCULO 8.- ETAPA DE FORMULACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

El procedimiento para que un proyecto forme parte del Banco de Proyectos es el siguiente:

- a) Toda iniciativa o propuesta de proyecto deberá presentarse por el área correspondiente a la UPCG a través de la plataforma de Banco de Proyectos. Dicha presentación se realizará con el Estudio de Prefactibilidad indicado en el artículo 9°. La presentación de las propuestas a la UPCG podrá realizarse en cualquier momento del año.
- b) La UPCG realizará un análisis de las propuestas presentadas por las unidades operativas para determinar si encuadran o no en la definición y en las características definidas para proyectos de los artículos 1° y 2°. En caso afirmativo, evaluará, a través de los estudios de prefactibilidad presentados por las áreas, la viabilidad de los proyectos. En caso de no cumplir con los requerimientos necesarios, la UPCG, a través de la Oficina de Proyectos Especiales (OPE), podrá asesorar a las áreas operativas a fin de que puedan encauzar sus proyectos en los términos establecidos para ser considerado un proyecto viable e incorporarse de esta manera al Banco de Proyectos de la HCDN.
- c) Sólo las iniciativas que cumplan con lo establecido en los puntos a) y b) del presente artículo formarán parte del Banco de Proyectos de la HCDN.

ARTÍCULO 9.- ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD

El Estudio de Prefactibilidad es un informe que acompaña a cada iniciativa presentada por las áreas como propuesta para su realización. Forma parte de la Etapa de


ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CAMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN



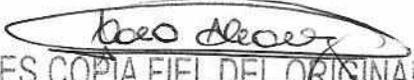
H. Cámara de Diputados de la Nación
Secretaría Administrativa

Formulación de la Gestión de Proyectos y es una condición necesaria para que la UPCG realice una evaluación de viabilidad para su incorporación en el Banco de Proyectos.

El citado estudio consiste en una breve investigación sobre los distintos factores que impactan a un posible proyecto con el fin de contar con información lo más certera posible y evidenciar así las condiciones que rodean al proyecto en su conjunto. La información que se desprende del estudio de prefactibilidad comprende tanto la identificación del proyecto a nivel idea como así también todo análisis de viabilidad que se efectúe para su incorporación, reformulación, postergación o rechazo a formar parte del Banco de Proyectos.

El Estudio de Prefactibilidad deberá contener mínimamente, un análisis de los siguientes factores:

- a) **Legal:** Describir el marco normativo existente que permite llevar a cabo el proyecto. Especificar si es necesaria la adecuación de normativa y en caso necesario detallar.
- b) **De Mercado:** En caso de demandar algún bien o servicio se debe verificar su disponibilidad en el mercado, detallando si es interno o externo, precios en moneda local, referenciando si dependen o no de la cotización de alguna moneda extranjera, existencia de proveedores, etcétera.
- c) **Tecnológico:** Identificar necesidades de equipamiento, software y recursos humanos específicos, detallando si se utilizarán recursos propios o externos a la organización.
- d) **Financiero:** Determinar los costos asociados al proyecto organizados por conceptos y etapas.
- e) **Suministros:** Especificar insumos y materiales necesarios para el desarrollo del proyecto, detallando si hay disponibilidad de los mismos en la Organización.
- f) **Administrativo:** Detallar los procesos administrativos de la organización requeridos para llevar a cabo el proyecto.



ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CAMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN

H. Cámara de Diputados de la Nación
Secretaría Administrativa

- g) **Recursos Humanos:** Detallar si se utilizarán recursos propios o externos a la organización y las capacidades técnicas requeridas.
- h) **De Impacto Ambiental:** Describir el impacto del proyecto en el medio ambiente en caso que lo tuviera.
- i) **De Impacto Social:** Cuantificar a cuántas personas impactarán los resultados obtenidos en el proyecto, identificando si se trata de personas externas o internas a la organización.
- j) **De Impacto Estratégico:** Establecer la relación del proyecto con los ejes y objetivos estratégicos definidos por la Secretaría Administrativa.

ARTÍCULO 10.- REQUISITOS DE VIABILIDAD DE LOS PROYECTOS

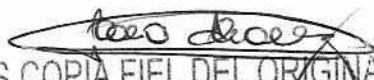
Un proyecto es viable cuando cumple con todos los requisitos establecidos en el artículo 9° del presente anexo de acuerdo a los parámetros que se establezcan oportunamente para su evaluación.

Los proyectos que cumplen con los requisitos de viabilidad, con o sin necesidades de financiamiento, se transforman en "proyectos admitidos" y forman parte del Banco de Proyectos. Respecto a los proyectos no admitidos, la UPCG, a través de la Oficina de Proyectos Especiales (OPE), podrá asesorar a las áreas operativas a fin de que puedan encauzar sus proyectos en los términos establecidos para ser considerado un proyecto viable e incorporarse de esta manera al Banco de Proyectos de la HCDN.

ARTÍCULO 11.- MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS PROYECTOS ADMITIDOS AL BANCO DE PROYECTOS

Una vez establecida la viabilidad de los proyectos e incorporados al Banco de Proyectos, los mismos son sometidos a un proceso de priorización por parte de la Secretaría Administrativa a través de una Matriz de Priorización, que será oportunamente definida por la Secretaría Administrativa e instrumentada por la UPCG en virtud de lo establecido en el artículo 6° de la presente.

La Matriz de Priorización evaluará:


ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CAMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN



H. Cámara de Diputados de la Nación
Secretaría Administrativa

- Impacto en ejes y objetivos estratégicos
- Magnitud del proyecto
- Urgencia del problema a solucionar
- Capacidad de intervención y apoyo para solucionar el problema
- Beneficio que aporta la solución
- Presupuesto a asignar

ARTÍCULO 12.- PROYECTOS PRIORITARIOS

A partir de la aplicación del proceso establecido en el artículo 11° los proyectos obtendrán un puntaje que permitirá priorizar los mismos para su inclusión o no en el trámite de anteproyecto presupuestario para el siguiente ejercicio. En caso de obtener un bajo puntaje en su priorización, la UPCG podrá requerir a las áreas su reformulación a fin de obtener mayor puntaje en la Matriz de Priorización para el siguiente ejercicio o bien esperar a ser admitidos en algún momento con el puntaje oportunamente conseguido.

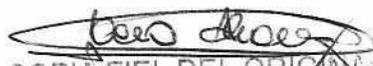
ARTÍCULO 13.- FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA

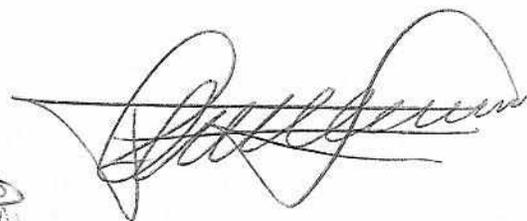
Los proyectos admitidos que requieran financiación podrán ser aprobados sólo cuando cuenten con financiamiento asegurado para la ejecución total del mismo, de conformidad con los parámetros que establezca la Secretaría Administrativa.

ARTÍCULO 14.- ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Los proyectos admitidos que cuentan con financiamiento, en caso de que lo requieran, se encuentran en condiciones de iniciar la Etapa de Ejecución de la Gestión de Proyectos en el SIGER. Para ello, es necesaria la aprobación del Acta de Inicio del proyecto que formaliza su inicio y la designación del Director de Proyecto.

ARTÍCULO 15.- GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS


ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN



H. Cámara de Diputados de la Nación
Secretaría Administrativa

Durante la Etapa de Ejecución de la Gestión de Proyectos, el Director de Proyecto designado, conjuntamente con el Equipo de Dirección de Proyecto, lleva a cabo los siguientes grupos de procesos:

- a) **Grupo de Procesos de Inicio:** Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- b) **Grupo de Procesos de Planificación:** Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- c) **Grupo de Procesos de Ejecución.** Procesos realizados para completar el trabajo definido durante la planificación del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
- d) **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control:** Procesos requeridos para hacer monitoreo, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios.
- e) **Grupo de Procesos de Cierre:** Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto o fase.

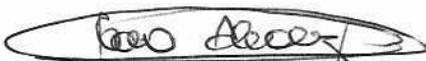
ARTÍCULO 16.- ETAPA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

En la Etapa de Evaluación de la Gestión de Proyectos se concentra en verificar en qué medida se alcanzaron los objetivos planteados en el proyecto y los efectos atribuibles a las causas que lo originaron.

ARTÍCULO 17.- OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación es una herramienta que permite:

- a) Identificar el valor aportado de los proyectos ejecutados y descubrir formas de mejora de la eficacia en la ejecución.


ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN



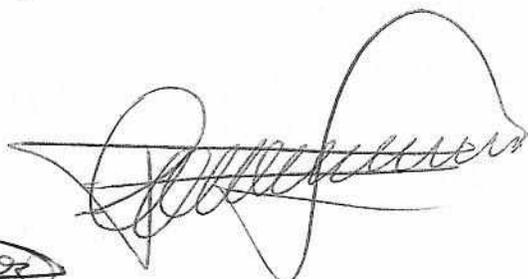
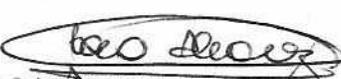
H. Cámara de Diputados de la Nación
Secretaría Administrativa

- b) Producir información para orientar nuevos procesos de decisión, desarrollar la formulación y planificación de futuros proyectos, introducir modificaciones en otras fases del proyecto o su sucesión por alguno más adecuado.
- c) Estimar la medida en que un proyecto o una fase está logrando los efectos e impactos deseados, posibilitando a las autoridades contar con evidencia relacionada a la aplicación de los recursos públicos, así como sobre el diseño, el desarrollo y los resultados de sus decisiones.
- d) Identificar y explicar los factores operantes y las razones de los éxitos o fracasos en el logro de los propósitos de las intervenciones, así como también los efectos no buscados.
- e) Generar resultados, recomendaciones y lecciones aprendidas que contribuyan a aumentar la efectividad, la eficiencia y la sostenibilidad de los proyectos, tanto en la toma de decisiones estratégicas como en el contexto de la gestión de un proyecto.

ARTÍCULO 18.- PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN

Los principales principios a considerar para llevar a cabo la evaluación de los proyectos son:

- a) **Utilidad:** El proceso y los resultados de la evaluación deben ser útiles tanto para los agentes involucrados en la evaluación como para los destinatarios o beneficiarios del proyecto.
- b) **Causalidad:** La evaluación debe vincular los aspectos de los proyectos implementados con su gestión, realización y resultados, estableciendo las relaciones causales que existen entre estos aspectos, midiendo la eficacia y la eficiencia de la implementación de la decisión.
- c) **Transparencia:** Debe garantizarse la transparencia del proceso de evaluación, favoreciendo la rendición de cuentas y proporcionando la información necesaria para los actores implicados en el proyecto.



ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN

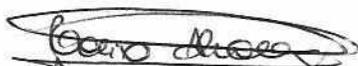
H. Cámara de Diputados de la Nación
Secretaría Administrativa

- d) **Factibilidad:** La evaluación tiene que ser factible, es decir, suponer un esfuerzo razonable acorde a las oportunidades y restricciones de la Administración, como también atender a los antecedentes sociales, políticos, culturales, de género, etc., del proyecto a evaluar.
- e) **Aprendizaje:** La evaluación de proyectos tiene la finalidad de proporcionar la información necesaria para lograr mejores resultados a través de un aprendizaje continuo, potenciando el saber en la institución para cambiar, mejorar y resolver de la mejor manera los problemas del futuro.
- f) **Participación:** Debe procurarse establecer los mecanismos de participación necesarios para que los agentes involucrados puedan valorar los aspectos objeto de la evaluación de los proyectos.
- g) **Transversalidad:** Si durante la planificación de la ejecución del proyecto no se formularon con precisión los objetivos y las metas a las cuales se desea arribar se dificulta la evaluación; por lo que ésta y la planificación están estrechamente ligados.
- h) **Rigurosidad:** La evaluación utiliza procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información.
- i) **Comunicación:** La evaluación deberá ser comunicable y entendible para los actores significativos pues, de otro modo, será difícil que se apropien las recomendaciones emergentes que permitan modificar la acción. Involucra también considerar un conjunto de dispositivos diversos para comunicar los resultados: publicaciones, informes, folletos, infografías, reuniones, talleres, medios de comunicación, etcétera.

ARTÍCULO 19.- TIPOS DE EVALUACIÓN

Se distinguen dos tipos de evaluación:

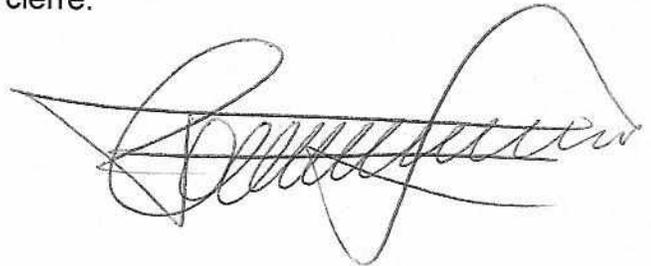
- a) Una **evaluación interna** realizada por el Director del proyecto al finalizar la ejecución del mismo que se vuelca en el Acta de Cierre.


ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN



H. Cámara de Diputados de la Nación
Secretaría Administrativa

- b) Una **evaluación externa** realizada por la UPCG a los fines de verificar el cumplimiento de los objetivos del proyecto, el éxito del proyecto, el desempeño documental y el desempeño individual de los integrantes del equipo de dirección de proyecto (roles de director, líder y analista). La evaluación externa puede incluir evaluaciones posteriores al momento del cierre que permitan evaluar impacto de proyectos más allá de su momento de cierre.



H. Cámara de Diputados de la Nación
Secretaría Administrativa

ANEXO II

**Glosario de Gestión de Proyectos de la Secretaría Administrativa
de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación**

Acta de Inicio de un Proyecto: Documento que describe el proyecto de manera altamente resumida, autoriza formalmente su existencia y confiere al director de proyecto la autoridad para iniciar el trabajo y asignar los recursos de la organización a sus actividades.

Acta de Cierre de un Proyecto: Informe final que resume el desempeño del proyecto y permite obtener la aceptación formal de los resultados al final de una fase o del proyecto.

Actividad: Acción realizada o trabajo ejecutado mediante insumos tales como fondos, asistencia técnica y otros tipos de recursos que son movilizados para producir resultados específicos.

Alcance: Trabajo que debe realizarse para cumplir con los productos y entregables del proyecto.

Alternativas: Número de soluciones y propuestas diferentes que deben evaluarse y seleccionarse para lograr los objetivos del proyecto.

Aprobación: Autorización necesaria proveniente de un funcionario.

Asignación de recursos: Proceso de asignar medios financieros, humanos, de equipamientos y de competencias a un proyecto. Usualmente se realiza por actividad.

Banco de Proyectos: Repositorio de proyectos viables con análisis de priorización que permite tomar decisiones para la planificación estratégica y la asignación presupuestaria del organismo.

Cambio: Variación en un proyecto en función del valor esperado. Los cambios más importantes en la gestión de proyectos están relacionados con la definición del alcance, la disponibilidad de los recursos, el cronograma y el presupuesto.


ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CAMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN

H. Cámara de Diputados de la Nación
Secretaría Administrativa

Ciclo de vida del proyecto: Conjunto de fases generalmente secuenciales a través de las cuales cualquier proyecto se implementa.

Comunicación: Acción de dar, recibir, procesar e interpretar la información. Esta puede ser conducida de manera verbal o no verbal, en forma activa o pasiva, de manera formal o informal, consciente o inconscientemente.

Control: Comparación de la información obtenida de lo ejecutado con respecto a lo planeado e identificación de las acciones correctivas correspondientes.

Cronograma: Indicación de las fechas en que las actividades del proyecto serán iniciadas y completadas, de los recursos requeridos y de los hitos que serán alcanzados.

Dirección de Proyectos: Es la combinación de herramientas y técnicas derivadas de buenas prácticas y estándares internacionales para asegurar el logro de los objetivos específicos (resultado, producto o servicio) del proyecto dentro del tiempo (cronograma), el costo (presupuesto), el alcance y la calidad planificados. Es el proceso por el cual un proyecto es definido, planificado, ejecutado, monitoreado, controlado y entregado.

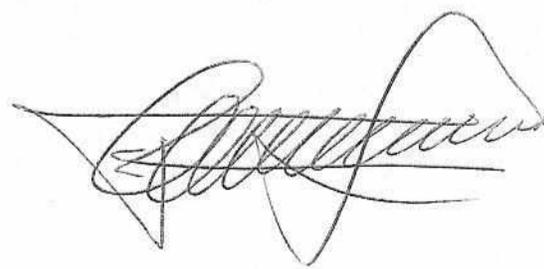
Director de Proyecto: Persona responsable de la planificación y la ejecución de un proyecto, es responsable de su éxito.

Duración: Período requerido o planificado para la ejecución de una actividad en un proyecto. Se mide en unidades de tiempo calendario: días, semanas, meses.

Equipo de Proyecto: Personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.

Equipo de Dirección de Proyecto: Subgrupo del equipo del proyecto responsable de llevar a cabo actividades de liderazgo y dirección del proyecto, tales como iniciar, planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar las diversas fases del proyecto. Este grupo generalmente se encuentra conformado por los siguientes roles: director, líder y analista.

Esfuerzo: Tiempo del recurso humano requerido para ejecutar una actividad. Se mide en términos de horas/persona, días/persona, etcétera.



Leo Díaz
ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN

H. Cámara de Diputados de la Nación
Secretaría Administrativa

Estimación: Evaluación de la duración, el esfuerzo y/o el costo requeridos para completar una tarea o proyecto. Deberían expresarse con algún parámetro que señale su grado de confiabilidad.

Estructura desglosada del trabajo (EDT): Organización jerárquica del trabajo creada a partir de la descomposición del proyecto mediante la división de productos, entregables y paquetes de trabajo. La EDT se puede representar con un diagrama (cuadro jerárquico) o una lista.

Etapas de Formulación de la Gestión de Proyectos: Comprende la presentación de la iniciativa con su correspondiente análisis de prefactibilidad por parte del área, la evaluación de la UPCG para verificar el cumplimiento de su condición de proyecto admisible al Banco de Proyectos y la priorización e inclusión en el proceso de formulación del Anteproyecto de Presupuesto para el siguiente año.

Etapas de Ejecución de la Gestión de Proyectos: Comprende la aprobación del Acta de Inicio del proyecto y culmina con el cierre del proyecto a través de la aprobación del Acta de Cierre del mismo. Durante esta etapa se llevan a cabo los procesos relacionados a la Dirección de Proyectos con sus correspondientes registros en el SIGER.

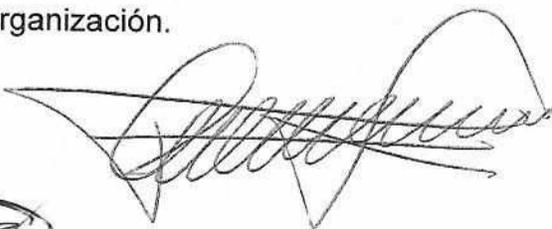
Etapas de Evaluación de la Gestión de Proyectos: Comprende el análisis del impacto efectivamente obtenido en el proyecto durante la Etapa de Ejecución, comparado al impacto esperado determinado en la Etapa de Formulación.

Evaluación: Análisis de la relevancia, la efectividad y la eficiencia de las intervenciones del proyecto y su impacto (ya sean esperadas o no) en relación con los objetivos establecidos.

Éxito del proyecto: Satisfacción de las necesidades de los interesados; se mide a partir de los criterios de éxito identificados y acordados al inicio del proyecto.

Fase: Grupo de productos, entregables y paquetes de trabajo de un proyecto necesarios para alcanzar objetivos a partir de la obtención de un resultado importante. Un proyecto se divide en un grupo de fases para propósitos de control. La fase es usualmente el nivel más alto de división de un proyecto en la estructura desglosada del trabajo.

Gestión de Proyectos: Enfoque metódico para el manejo institucional de los proyectos en concordancia con la planificación estratégica de la organización.



ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN

H. Cámara de Diputados de la Nación

Secretaría Administrativa

Gobernabilidad de un proyecto: Definición de la estructura del proceso de toma de decisiones y de supervisión en un proyecto determinando niveles claros de autoridad. Una forma importante de establecer la gobernabilidad del proyecto es definir e identificar los roles, las responsabilidades y los mecanismos para la rendición de cuentas de las personas claves involucradas en el proyecto. Los proyectos que cuentan con una buena gobernabilidad presentan una estructura adecuada a la misión de la organización, la estrategia, los valores, las normas y la cultura interna.

Grupo de Procesos de Inicio: Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.

Grupo de Procesos de Planificación: Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.

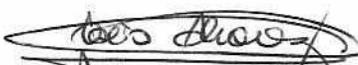
Grupo de Procesos de Ejecución: Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.

Grupo de Procesos de Monitoreo y Control: Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

Grupo de Procesos de Cierre: Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato.

Impacto: Efectos positivos y negativos de largo plazo producidos sobre grupos identificables mediante una intervención de desarrollo, directa o indirecta. Estos efectos pueden ser económicos, socioculturales, institucionales, ambientales, tecnológicos o de otros tipos.

Iniciativa: Propuesta de mejora o de solución de un problema que, en caso de cumplir con ciertas condiciones y de ser viable, se transforma en un proyecto admisible en el Banco de Proyectos de la organización. Y, en caso de ser prioritario, se financiará para que pueda ser ejecutado.


ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN



H. Cámara de Diputados de la Nación

Secretaría Administrativa

Interesados del proyecto: Personas que tienen un interés en el resultado del proyecto o son impactados por este. Abarca a todos los que tienen una participación en el proyecto: beneficiarios, dependencias del organismo, colaboradores, público en general, usuarios, patrocinador y otros organismos.

Lecciones aprendidas: Grupo de experiencias obtenidas después de la finalización de un proyecto o de una parte de él. Las experiencias describen de forma neutral lo que funcionó y aquello que no lo hizo e incluyen un informe del riesgo que podría ocasionar ignorar la lección aprendida. Captar y compartir las lecciones aprendidas es una parte importante del proceso de mejoramiento.

Línea base: Plan utilizado como punto de comparación para los reportes de control del proyecto, es decir, se trata de un punto de referencia. Existen tres bases en un proyecto: el cronograma, el costo y el alcance; su combinación se conoce como la base de medición de la ejecución.

Meta: Objetivo más alto para el cual se requiere una intervención de desarrollo.

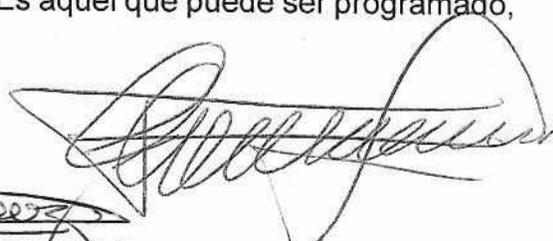
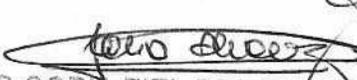
Métodos y procedimientos: Detallan los estándares que se usarán para el manejo de los proyectos a través de su ciclo de vida. Los métodos proveen un marco consistente dentro del cual se ejecuta la dirección de proyectos. Los procedimientos cubren aspectos individuales de la gerencia de proyectos y forman una parte integral de un método.

Objetivo: Algo que debe ser alcanzado. En la dirección de proyectos, los objetivos son los resultados deseados del proyecto o de una parte de él, en términos de respuestas concretas.

Objetivos del proyecto: Aquello que se obtiene de la actividad de un proyecto o una fase. Un objetivo bien definido debe ser específico, medible, alcanzable, realista y acotado en el tiempo.

Operación: Actividad continua que produce salidas (producto, servicio o resultado) que se repite una y otra vez. Involucra recursos que son asignados para hacer las mismas actividades de forma recurrente, según estándares que han sido institucionalizados. Se lleva a cabo de acuerdo a las misiones y funciones de cada área.

Paquete de trabajo: Grupo de actividades que representan el último nivel de la estructura desglosada del trabajo en la cual éste es ejecutado. Es aquel que puede ser programado,



ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN

H. Cámara de Diputados de la Nación
Secretaría Administrativa

estimados su costo y duración y ser controlado. Usualmente dura una semana o más y es realizado por un individuo o un grupo pequeño de trabajo.

Plan estratégico: Idea del modo de llevar a cabo las acciones que se encuentra fuertemente asociada a la misión, la visión, los valores y los objetivos de la organización. Depende en gran medida del nivel de coordinación y de la influencia de las autoridades para alcanzar sus metas.

Plan Operativo Anual (POA): Repositorio de las acciones alineadas a los objetivos estratégicos estipulados que permite hacer operativa, a través del trabajo diario, la estrategia global de la organización. Reúne los diferentes desafíos de corto y mediano plazo propuestos y refleja los indicadores y las metas para el monitoreo y evaluación de la gestión.

Portafolio: Proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos.

Presupuesto: Monto asignado para el proyecto, que representa los ingresos y los egresos estimados. Se expresa en términos de dinero.

Proceso: Serie de actividades relacionadas que se ejecutan en forma secuenciada (acción) para generar un resultado dado (salida) a partir de ciertos insumos (entrada).

Productos: Bienes o servicios que resultan de la culminación de actividades.

Programa: Grupo de proyectos y actividades relacionados, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual.

Proyecto: Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único que impulsa un cambio en la organización alineado a su estrategia.

Recurso: Cualquier apoyo tangible (una persona, una herramienta, un ítem provisto, etcétera) utilizado en la ejecución de un proyecto. Los recursos humanos son las personas.

Restricción: Condición que puede limitar el proyecto o afectarlo; por ejemplo, una fecha fija de entrega puede ser una restricción en el cronograma. Generalmente, las


ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
MARIO ALBERTO ALVAREZ
SUBDIRECTOR
SUBDIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA
DIR. GRAL. COORD. ADMINISTRATIVA
H. CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN

H. Cámara de Diputados de la Nación
Secretaría Administrativa

restricciones están fuera del alcance del equipo del proyecto; por ejemplo, un cronograma puede estar restringido por la limitación de recursos.

Resultado: Cualquier ítem producido como fruto de un proyecto o de cualquier parte del proyecto. El resultado del proyecto es diferente de los resultados temporales que derivan de las actividades dentro de él. Un resultado debe ser tangible y verificable. Cada elemento de la estructura desglosada del trabajo debe tener uno o más resultados.

Riesgo: Eventos previstos o imprevistos capaces de afectar el logro de los objetivos y los resultados esperados del proyecto. Suele expresarse en términos de las consecuencias de los hechos (impacto) y de la probabilidad de que estos se produzcan. Puede ser negativo, como el fracaso del proyecto, como positivo, como la finalización temprana de una tarea.

Seguimiento: Recolección de datos e información del avance del proyecto u operación.

Sistema Integral de Gestión por Resultados (SIGER): Sistema que recopila, almacena, procesa y difunde la información relativa a la Gestión de Proyectos en el ámbito de esta H. Cámara, a partir de los registros efectuados por el Equipo de Dirección de Proyecto designado para cada uno de los proyectos llevados a cabo en la organización.

