

**Instrumentos estratégicos para la
promoción del desarrollo local y regional. La
experiencia en planificación y gestión
estratégica interna en la Municipalidad de
Río Cuarto**

Año
2016

Autor
Polinori, Héctor Daniel

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Polinori, H. D. (2016). *Instrumentos estratégicos para la promoción del desarrollo local y regional. La experiencia en planificación y gestión estratégica interna en la Municipalidad de Río Cuarto*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



II Jornadas de Desarrollo Local Regional

Reflexiones y diálogo para la acción

Primer encuentro de Escuelas de gobierno

MESA 4: Capacidades para la gestión local

“Instrumentos estratégicos para la promoción del desarrollo local y regional. La experiencia en planificación y gestión estratégica interna en la Municipalidad de Río Cuarto”

Autor: Mg. Héctor Daniel Polinori¹

¹ Director General de Inversión Pública de la Municipalidad de Río Cuarto y Docente de la Cátedra Teorías del Crecimiento Económico y el Desarrollo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto. E-mail: hpolinori@fce.unrc.edu.ar.-

RESUMEN

Promover el desarrollo local y regional requiere cada vez más del rediseño organizacional del Estado y del esfuerzo compartido del sector público y privado en la formulación y el financiamiento de proyectos estratégicos que supongan los mejores usos de los recursos regionales. Esta nueva institucionalidad no se produce naturalmente, y por ende, requiere de la elaboración e implantación de instrumentos que motoricen y promuevan estos comportamientos, y se transformen en políticas de estado.

La Municipalidad de Río Cuarto, a partir del año 2004, ha iniciado un proceso de planificación y la gestión estratégica, tanto a nivel externo como al interior de la organización, lo que le ha permitido hacer más eficiente la asignación de los recursos, los cuales se han orientado a financiar los proyectos considerados más rentables desde una perspectiva económica y social.

La planificación externa se llevó adelante a través de la elaboración del Plan Estratégico Río Cuarto del año 2005, Plan Estratégico Gran Río Cuarto y Plan Urbano del año 2011.

La planificación interna, que es la que nos ocupa en el presente trabajo, se asentó en la aprobación de las Ordenanzas del Sistema Municipal de Inversión Pública y de Iniciativa Privada y Asociación Pública – Privada del año 2005.

El trabajo tiene como objetivo general analizar el proceso de planificación interna de la Municipalidad de Río Cuarto y como objetivo particular examinar los instrumentos específicos para la gestión estratégica municipal, específicamente el Sistema Municipal de Inversión Pública (SIMIP) y los instrumentos de Iniciativa Privada y Asociación Pública Privada.

El informe consta de una introducción, dos partes y una conclusión. La introducción plantea una aproximación conceptual breve a la temática del desarrollo, la planificación y la gestión Estratégica y su aplicación al Estado Local, contextualizándola con su entorno político, social, económico, cultural, etc.- La primer parte realiza un recorrido por la experiencia en planificación estratégica de la Municipalidad de Río Cuarto, con énfasis en la planificación al interior del Municipio, y particularmente del programa denominado de Planificación Estratégica Interna y Participativa, la segunda parte analiza el SIMIP y los instrumentos de Iniciativa Privada y Asociación Pública Privada. Por último, en las conclusiones, se evalúa y recomienda la adopción de la planificación y gestión estratégica y sus instrumentos como eficaces motorizadores de proyectos estratégicos para el desarrollo local y regional.

(PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA - INVERSIÓN MUNICIPAL – INICIATIVA PRIVADA)

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de desarrollo surge a partir de la segunda guerra mundial, y emerge como enfoque dominante de la política pública a partir de los años cincuenta y sesenta, principalmente a nivel macroeconómico, y en las décadas posteriores se empieza a enfatizar y distinguir entre desarrollo productivo, social, cultural y ambiental, tanto a escala supra como sub nacional. A partir de los años noventa, en los organismos internacionales de financiamiento, en Naciones Unidas y en diversos organismos públicos y privados, se fue imponiendo un concepto y una visión sobre desarrollo que pasó de enfocarse a la riqueza a orientarse a la no pobreza (Hidalgo Capitán, 1998). Este paso del desarrollo-riqueza al desarrollo-no pobreza implicó modificaciones sustanciales en las políticas de desarrollo territorial, que otorgaron mayor importancia que lo ocurrido en décadas anteriores a las capacidades endógenas, tanto del territorio, como de las comunidades, los hogares y los individuos.

En ese sentido, las políticas de desarrollo local pasaron de enfatizar en las necesidades de infraestructura urbana y de crecimiento económico, a centrarse más en la inversión en capital humano, capital social y a generar esquemas de incentivos para promocionar las actividades productivas y sociales que favorecieran la competitividad y la integración social. Planificar y gestionar el desarrollo local implica, al final de cuentas, considerar un proceso de tiempo que se expresa en un modelo de gestión explícito o implícito de una organización municipal. Si bien el concepto de desarrollo es entendido como un proceso complejo, expresado en su carácter multicausal, multidimensional y, además, polisémico, la imagen o visión que se tenga de ese proceso terminará influyendo en las políticas y en la estructura funcional que las sostiene. Pero, ¿qué se entiende por desarrollo?, esa ha sido la pregunta que ha recibido múltiples respuestas, que no serán abordadas aquí. De todos modos pueden buscarse algunos elementos que han constituido su denominador común como proceso participativo que fomenta el empleo decente, la promoción de actividades productivas, la mejora en la productividad de los factores y una institucionalidad que respete la diversidad cultural y gestione un uso adecuado de su medio ambiente para las generaciones presentes y futuras.

Los modelos de gestión y de planificación al interior de los municipios fueron cambiando, tanto por las modificaciones en los paradigmas del desarrollo, como por las transformaciones en el contexto y en las improntas personales y de estilo de gestión de las diversas administraciones municipales.

Los modelos de gestión que coexisten al interior de una organización municipal son variados y están condicionados por los propósitos que persiguen y por los productos que brindan las distintas áreas o unidades de gestión. La planificación del desarrollo organizacional pretende influir en esos modelos, y se transforma en estratégica cuando es guiada por objetivos y resultados. El fin que persigue una planificación es-

tratégica de un municipio es alcanzar mayores niveles de integración, complementación y cooperación entre los diversos actores según las metas de impacto que la organización defina.

2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA MUNICIPALIDAD DE RÍO CUARTO

A mediados del año 2004, las autoridades municipales disponen la creación de la Secretaría de Planificación y Coordinación de Gestión, decisión que constituye el primer antecedente institucional de reconocimiento de la necesidad de contar, por parte del municipio, de una política pública explícita orientada a la definición de un plan estratégico de mediano y largo plazo y la coordinación de las distintas políticas municipales orientadas a sustentar dicho plan.

La puesta en marcha de las distintas políticas de la secretaría constituía un desafío para la planificación y gestión del proceso de desarrollo local, dado que prácticamente no existían antecedentes a nivel municipal de experiencias similares. Por otro lado, y tal vez lo más importante, la concepción de dichas políticas implicaban la definición en términos filosóficos y políticos de los fines y los medios involucrados en la problemática. La expectativa existente con la creación de la nueva Secretaría fue contribuir a definir un modelo de desarrollo para la ciudad de Río Cuarto y diseñar los instrumentos para llevarlo a cabo, intentando estimular y favorecer un cambio cultural a nivel de los agentes, en especial respecto de su actitud frente a las acciones colectivas de carácter cooperativo.

En este marco, se propuso abrir espacios formales internos y externos al municipio de generación de consensos para la definir líneas estratégicas de intervención a mediano y largo plazo. Dos líneas de acción fueron centrales en sintonía con esos objetivos. Por una parte la decisión política de instalar e institucionalizar un Plan Estratégico para la ciudad de Río Cuarto y, por otra, la implementación de un proceso participativo de planificación estratégica interna al municipio que involucrara y comprometiera a las distintas secretarías en los dos procesos mencionados. En definitiva, el resultado esperado era producir un importante cambio estructural al interior del municipio, tendiente a constituir una organización más inteligente y reflexiva, con mayor capacidad de articulación interinstitucional y con una gestión orientada por objetivos y resultados que sirviera de soporte del proceso de desarrollo y crecimiento económico iniciado a mediados del año 2002.

En lo atinente a la planificación de mediano y largo plazo se institucionalizó el Plan Estratégico Río Cuarto como modelo de desarrollo territorial, con un horizonte temporal de 15 años y estructurado en base a cuatro dimensiones fundamentales: urbana, económica, social y ambiental. Además de la elaboración del Libro sobre el Plan Estratégico de Río Cuarto (PERC, 2005), lo más importante fue el proceso llevado a cabo, que incluyó 1) talleres participativos con la participación de las instituciones más representativas de la ciudad, 2) diagnóstico y sistematización de la información disponible sobre la ciudad, 3) la definición de es-

cenarios futuros al año 2020 en los cuatro ejes principales definidos y 4) La definición de una cartera de perfiles de programas y proyectos para cada uno de los cuatro ejes.

El proceso implicó la creación de la Fundación Para la Planificación Estratégica de Río Cuarto, conformada por el sector público e instituciones del sector privado, como instrumento de institucionalización del Plan e impulsora de generación de proyectos estratégicos. Esta Institución ha perdurado en el tiempo y ha promovido, conjuntamente con la Secretaría, la elaboración del Plan Estratégico Gran Río Cuarto (Río Cuarto, Santa Catalina y Las Higueras) y el Plan Urbano Río Cuarto, aprobados en el año 2011.

Con respecto a la planificación interna del municipio los productos principales fueron el Programa de Planificación Interna y Participativa (PEIP) del año 2004, la capacitación de funcionarios municipales en formulación y evaluación de proyectos de inversión pública, la creación del Sistema Municipal de Inversión Pública en el año 2005 y la adopción de los instrumentos de Iniciativa Privada y Asociación Público – Privada en 2006.

Estos tres productos tienen una fuerte vinculación entre sí y, en conjunto, el objetivo perseguido fue fortalecer y alinear las capacidades internas de la municipalidad a los objetivos estratégicos que emanaban del PERC.

2.1 El Programa de Planificación Estratégica Interna Participativa (PEIP)

Este programa se concibió como un instrumento para el rediseño organizacional de la Administración Pública Municipal, readecuando las capacidades del municipio, de forma de acompañar y dar una respuesta efectiva a los objetivos planteados por el gobierno y las instituciones representativas de la comunidad, a través del PERC. El programa se ejecuto con la asistencia técnica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, permitiendo contar con un diagnóstico pormenorizado de los niveles de objetivos de cada una de las áreas del municipio, buscando promover la articulación de los diferentes niveles de objetivos de las mismas, identificando los productos ofrecidos, las actividades desarrolladas y los insumos requeridos. Los trabajos de taller y de capacitación se realizaron en toda las Secretarías, Subsecretarías y Entes Descentralizados del municipio, en donde participaron más de 200 funcionarios entre los meses de agosto y diciembre del año 2004.

La tareas realizadas apuntaron a contribuir a generar un lenguaje y metodología de análisis común al interior del municipio, aspecto central para lograr un necesario cambio de cultura organizacional que condujera a: 1) modernizar y coordinar eficaz y eficientemente la gestión del desarrollo integral de la localidad, 2) orientar la acción pública por objetivos y resultados; 3) brindar mayor transparencia y participación comunitaria. Asimismo, el programa contempló en el año 2004 la asistencia técnica a las distintas áreas del municipio, cuyo resultado principal fue un informe con un diagnóstico que ofrecía una “radiografía” interna de los niveles de objetivo de las secretarías y subsecretarías, instrumento que fuera presentado ante el Ministerio

de Economía de la Nación, y que permitió contar con el apoyo técnico y financiero del Ministerio para la continuidad de las acciones de planificación interna del municipio.

Otro resultado de este programa fue la capacitación de 33 profesionales de la Municipalidad en el año 2005 en identificación, formulación y evaluación de proyectos municipales, con la formulación de 5 proyectos considerados por el municipio. Estas dos actividades fortalecieron la posibilidad de implantar un sistema de inversión pública en la municipalidad, dado que se generó una masa crítica de recursos humanos que fueron capacitados para poder operar y dar funcionamiento efectivo al mismo.

3. LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA PROMOCION DEL DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL

3.1 Sistema Municipal de Inversión Pública

Como consecuencia del convenio firmado oportunamente con el Ministerio de Economía de la Nación en el marco del “Curso de Posgrado de Capacitación en Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos, la Secretaría impulsó la constitución del Sistema Municipal de Inversión Pública (Ordenanza Nro. 768/05), atento a lo establecido por la Ley Nacional N° 24354 (Sistema Nacional de Inversiones Públicas) y las normativas de la Provincia de Córdoba (Sistema Provincial de Inversión Pública), situación que habilitó a los Municipios de la Provincia a establecer sus propios sistemas de inversión². Esto se ha constituido en una de las experiencias pioneras en el contexto de los municipios argentinos, en donde existen instrumentos similares pero sólo a nivel provincial.

El Sistema Municipal de Inversión Pública fue concebido como un instrumento fundamental de fortalecimiento institucional, procurando dotar a la administración de las capacidades necesarias y suficientes a los efectos de dar respuestas adecuadas a las diferentes demandas de la comunidad, por medio de la sistematización de programas y, consecuentemente de proyectos, sujetos a normas y estándares de calidad, que permitan un adecuado proceso de identificación, formulación y evaluación de los mismos como así también del posterior financiamiento y control. En términos generales, la intención fue fortalecer las capacidades del municipio en el proceso de transformar ideas proyectos en proyectos formulados y evaluados según los parámetros metodológicos exigidos por organismos provinciales, nacionales e internacionales de financiamiento de proyectos.

El Sistema de Inversión Municipal se definió como un conjunto de principios, normas, mecanismos y procedimientos relativos al proceso de asignación y gestión para realizar las inversiones municipales que

² En el caso particular de la Municipalidad de Río Cuarto el SIMIP quedó a cargo de la Secretaría de Planificación y Coordinación de Gestión y posteriormente se crearon los cargos de Director General de Inversión Pública y Sub Director General de Coordinación Operativa dependientes de esa Secretaría y de Planta Permanente Municipal.

constituyan las mejores opciones para la comunidad de la Ciudad de Río Cuarto, determinadas sobre la base de criterios de rentabilidad económica y social y su vinculación con los planes de desarrollo. Pretendió constituirse en una verdadera política de estado, ya que en su elaboración participaron activamente la Municipalidad de Río Cuarto, el Concejo Deliberante y la Universidad Nacional de Río Cuarto. Dentro de los objetivos que se plantearon conseguir con la implementación del sistema se puede mencionar:

- La constitución de una oficina de evaluación de proyectos de inversión.
- La concreción de un Banco de Proyectos.
- La gestión de financiamiento de los proyectos.
- El control de gestión de proyectos.
- La disponibilidad de un software para el manejo integral del sistema.
- La conectividad permanente (on line) con el Sistema de Inversión Pública del Ministerio de Economía de la Nación y de la Provincia de Córdoba.
- El fortalecimiento institucional, a través de la capacitación de la totalidad de las Secretarías y Entes descentralizados municipales en una metodología de trabajo, en línea con los requerimientos de los organismos financieros internacionales.
- La incorporación de procesos de calidad en la Administración Municipal. La metodología está concebida para que cada una de las Secretarías y Entes efectúe la elaboración de los proyectos, como así también la carga en el sistema y el posterior monitoreo de los mismos.
- La estructuración de un sistema integrado de información. Toda la información generada en cada una de las áreas se concentra y visualiza en una unidad central de gestión de proyectos.

3.2. Régimen de Iniciativa Privada y de Asociación Público - Privada

Mediante la aprobación de la Ordenanza N° 904/05 y el Decreto Reglamentario N° 2148/06 la Municipalidad de Río Cuarto adhirió al Régimen Nacional en la materia (Decreto N° 966/2005 (Iniciativa Privada) y 967/2005 (Asociación Pública Privada)), buscando promover el interés privado en las cuestiones públicas de la Ciudad y nuevas fuentes de financiamiento de proyectos estratégicos que de otra forma no podrían ser financiados.

La Ordenanza prevé, respecto del Régimen Nacional de Iniciativa Privada, dos variaciones a saber:

1. El Régimen será de aplicación a los diversos sistemas de contratación regulados por la Ordenanza de Contrataciones N° 835/94.

2. La Autoridad de Aplicación e Interpretación del régimen al que se adhiere será la Secretaría de Planificación y Coordinación de Gestión.

Y, respecto del Régimen Nacional de Asociación Público - Privada, dos variaciones a saber:

1. La selección del socio privado se efectuará, en todos los casos, conforme el procedimiento que determine el Concejo Deliberante; órgano que podrá disponer la contratación directa del o los propiciantes de la Asociación Pública-Privada con el voto afirmativo de las dos terceras partes de la totalidad de sus miembros.

2. La Autoridad de Aplicación e Interpretación del régimen al que se adhiere será la Secretaría de Planificación y Coordinación de Gestión.

Además, también previó facultar al DEM a dictar las normas reglamentarias, complementarias y/o aclaratorias que resulten necesarias para la aplicación de los regímenes aprobados, a integrar, con carácter ad hoc, la Comisión de Evaluación y Desarrollo de Iniciativas Privadas y la Comisión de Evaluación y Desarrollo de Asociaciones Público-Privadas y a incorporar al Sistema Municipal de Inversión Pública – Banco de Proyectos de Inversión - los Proyectos de Inversión que se desarrollen bajo el Régimen de Iniciativa Privada o el Régimen de Asociación Público-Privada, debiendo ser formulados y evaluados con la metodología de dicho sistema, en los términos de la Ordenanza 768/05.

Con posterioridad, el 13 de Junio de 2006 se aprobó el Decreto Municipal N° 2148/06 de reglamentación de la Ordenanza mencionada donde se adaptaron, precisaron y transparentaron los procedimientos administrativos de ambos regímenes, recayendo la Autoridad de Aplicación en la Secretaría de Planificación y Coordinación de Gestión, debiendo velar por el funcionamiento e implementación de los mismos, supervisar el cumplimiento de los plazos y formalidades establecidas en la Ordenanza N° 904/05 y este Decreto, ordenando y agilizando, en su caso, las diligencias y trámites que fuesen menester.

El régimen busca estimular a los particulares a participar en proyectos de infraestructura, sean éstos de obras públicas, concesión de obras públicas, servicios públicos, licencias y/o cualquier otra modalidad, para desarrollarse mediante los diversos sistemas de contratación regulados por las Leyes N° 13.064, 17.520 y 23.696, y en el caso particular de Río Cuarto, por sus propias normas de contratación vigentes.

Se estipula un procedimiento ágil para identificar y evaluar proyectos de inversión con interés público. Las iniciativas son evaluadas desde una perspectiva social a fin de determinar el interés público comprometido, verificando su factibilidad técnica, económica y financiera, y estableciendo la fortaleza del proyecto de inversión que garantice su sustentabilidad.

El procedimiento para las iniciativas privadas consta de los siguientes pasos:

- El proyecto ingresa a la Mesa de Entradas de la Municipalidad de Río Cuarto y es girado a la Secretaría de Planificación, a efectos de verificar los requisitos de admisibilidad de la propuesta.
- Si la propuesta cumple con los requisitos de admisibilidad se giran las actuaciones al Despacho del Intendente Municipal y este conforma la Comisión ad hoc de Evaluación y Desarrollo de la Iniciativa que quedará conformada por tres (3) Secretarios del D.E.M. con competencia en la materia y un Órgano Consultivo de especialistas a los fines de evaluar la elegibilidad de la misma³.
- La Comisión de Evaluación y Desarrollo dictamina sobre el interés público comprometido elevando al Departamento Ejecutivo Municipal (D.E.M.) un informe circunstanciado sobre la elegibilidad de la propuesta.
- En base al Dictamen de la Comisión, El D.E.M. decide sobre la calificación de interés público de la propuesta y de ser favorable, dictará el correspondiente Decreto y dispondrá su inclusión en el régimen de iniciativa privada⁴.
- En caso que el D.E.M. resuelva utilizar el procedimiento de licitación pública, la Secretaría de Planificación deberá encargarse de confeccionar los Pliegos de Licitación correspondientes y deberá elevarlos al D.E.M. para su posterior remisión al Concejo Deliberante para su tratamiento.
- En el caso de optarse por la modalidad de Concurso de Proyectos Integrales deberá procederse de conformidad con lo establecido en el inciso b) del Artículo 6º, Anexo I, del Decreto Nacional N° 966/2005, remitiéndose las actuaciones al Concejo Deliberante a los fines de la consideración y aprobación del llamado a Concurso de Proyectos Integrales.
- Decidida la contratación por el Concejo Deliberante y aprobados los pliegos correspondientes, la Comisión de Evaluación que se conforme en su consecuencia deberá seleccionar al co-contratante de conformidad con el sistema, prerrogativas y derechos previstos en los Artículos 8º, 9º, 10º y 11º, Anexo I, del Decreto Nacional N° 966/2005.
- Cualquiera sea el procedimiento de contratación se requiere la aprobación de la iniciativa por parte del Concejo Deliberante.

³ En el caso de la Asociación Público Privada, el Intendente Municipal, por Decreto, conformará ad hoc una Comisión de Evaluación y Desarrollo de la Asociación Público-Privada con un Órgano Ejecutivo, integrado por un (1) Secretario del Departamento Ejecutivo con competencia en la materia que trate la propuesta y un Concejal por cada uno de los Bloques Políticos del Concejo Deliberante, y un Órgano Consultivo integrado por especialistas en el tema en la cantidad que resulte necesaria.

⁴ En el caso de la Asociación Público Privada, dispone la inclusión en el Régimen de Asociación Público – Privada y ordenará a la Secretaría competente la confección de un Anteproyecto de Selección de Socio Privado, que, una vez finalizado, será girado al D.E.M. para su posterior remisión al Concejo Deliberante para su consideración y aprobación en los términos consignados en la Carta Orgánica Municipal y las disposiciones contenidas en el Artículo 2º, inciso 1, de la Ordenanza N° 604/05. Salvo el caso de contratación directa, una vez decidida por el Concejo Deliberante la modalidad de selección del socio privado, la Comisión de Evaluación que se conforme en su consecuencia deberá seleccionarlo de conformidad con el sistema, condiciones, prerrogativas y derechos previstos en el Anexo I, del Decreto Nacional N° 967/2005.

En cuanto a los Requisitos de Admisibilidad, las iniciativas privadas son proyectos de inversión. Por lo tanto, deben seguir la lógica de formulación que le es propia a las distintas modalidades de inversión planteada por el iniciador.

Requisitos de Admisibilidad⁵:

• Identificación del proyecto y su naturaleza

• *Denominación del proyecto que identifique el producto o servicio a proveer y que sea representativo de la naturaleza del mismo. Para ello se debería estructurar en cuatro partes:*

- *Comenzará con el producto;*

- *Continuará con el proceso o tipo de acción que se va a emprender para obtenerlo, lo que define la naturaleza del proyecto (si es con inversión o de operación);*

- *Luego se indicará el principal insumo involucrado si estuviera claramente identificado;*

- *Finalmente se incluirá la localización específica del proyecto.*

Ejemplo: “Servicio de atención primaria en salud (producto) mediante la construcción

(proceso que define la naturaleza del proyecto: con inversión) de un Dispensario (principal

insumo) en el barrio San Eduardo” (localización).

• *Determinación del contexto y la problemática a resolver. Necesidades a satisfacer con el producto. Estimación de la demanda que justifica la escala o tamaño del proyecto propuesto.*

• *Estimación de los impactos indirectos derivados de la provisión del bien producto o del requerimiento de determinados insumos.*

• *Presentación de la organización y la gestión a emplear en caso de ejecutarse el proyecto.*

• Bases de su factibilidad económica y técnica

• *Tamaño del proyecto expresado en unidades de producto por unidad de tiempo.*

• *Justificación de la localización elegida.*

⁵ En el caso de la Asociación Pública Privada se requiere además: Forma jurídica que adoptará la Asociación Público-Privada, con identificación de la participación que asumirá el Estado Municipal, identificación expresa y descripción completa de los aportes del Sector Público y del Sector Privado y un informe circunstanciado del proyecto, emitido por el organismo propiciante.

- *Horizonte temporal y duración de las diferentes fases del proyecto: preinversión, inversión, operación y liquidación.*
- *Tecnología a emplear e insumos a utilizar.*
- *Tipo de evaluación realizada, especificando los criterios utilizados para los cálculos de costes y beneficios.*
- *Fuentes de información de las cuales surgen los datos relevantes sobre los que se basa el proyecto.*
- *Planteo claro y preciso de la forma en que se pretende recuperar la inversión realizada así como obtener la ganancia que estima razonable.*

• **Monto estimado de la inversión**

• **Fuente de recursos y de financiamiento (deberá ser privado)**

• **Antecedentes completos del autor de la iniciativa**

• **Garantía de Mantenimiento**

• *En la forma prevista por la Ley N° 17.804, esto es seguro de caución o fianza bancaria la cual será ejecutable en caso de no presentación de la oferta, sin necesidad de requerimiento alguno.*

Otras consideraciones⁶:

En caso de desestimarse el proyecto, cualquiera fuere la causa, el autor de la iniciativa no tendrá derecho a percibir ningún tipo de compensación por gastos, honorarios u otros conceptos.

En todos los casos en que las ofertas presentadas fueran de equivalente conveniencia, será preferida la de quien hubiera presentado la iniciativa, entendiéndose que existe equivalencia de ofertas cuando la diferencia entre la oferta del autor de la iniciativa y la oferta mejor calificada, no supere el CINCO POR CIENTO (5%) de esta última.

Si la diferencia entre la oferta mejor calificada y la del iniciador, fuese superior a la indicada precedentemente, hasta en un VEINTE POR CIENTO (20%), el oferente mejor calificado y el autor de la iniciativa serán invitados a mejorar sus ofertas, en forma simultánea y en sobre cerrado, no siendo de aplicación en este extremo la fórmula de equivalencia de ofertas planteadas anteriormente

⁶ Solo aplicable al Régimen de Iniciativa Privada.

El autor de la Iniciativa Privada, en el supuesto de no ser seleccionado, tendrá derecho a percibir de quien resultare adjudicatario, en calidad de honorarios y gastos reembolsables, un porcentaje del UNO POR CIENTO (1%) del monto que resulte aprobado.

Los derechos del autor de la iniciativa tendrán una vigencia de DOS (2) años, a partir de su presentación, aún en el caso de no ser declarada de interés público.

La aprobación de estas normas ha permitido la presentación bajo la figura de Iniciativa Privada de proyectos de gran envergadura, mayormente vinculados a proyectos vinculados a concesión de espacios públicos y proyectos urbanísticos y ambientales.

5. CONCLUSIONES

La experiencia llevada a cabo por la Municipalidad de Río Cuarto constituye una prueba irrefutable de la factibilidad de implementar un Sistema de Inversión Pública como herramienta de fortalecimiento institucional y de promoción de buenas prácticas de gestión al interior del municipio y que a la vez, se complementa con similares instrumentos existentes en el orden provincial y nacional, lo cual abre nuevas perspectivas de fuentes de financiamiento no habituales de proyectos estratégicos locales y regionales.

Si bien la adopción del referido sistema constituye una alternativa de elevada complejidad, por el cambio cultural organizacional que ello implica, el solo hecho de disparar procesos de capacitación al interior de la organización e incorporar metodologías de planificación a los cuadros directivos municipales encargados del diseño de las políticas públicas, ya representa un avance importante en la forma de gestionar la Administración Municipal.

El trabajo y la acción, orientados por objetivos y resultados, han mejorado también la calidad de los proyectos municipales, dotándolos de mayor rigurosidad técnica, permitiendo comparar proyectos y seleccionar aquellos con mayor impacto social.

La incorporación de metodologías como el Marco Lógico y algunas otras vinculadas a la confección de indicadores de impacto, han permitido, en un corto plazo contar con mejoras sustanciales en materia de planificación de las distintas áreas, y dichas mejoras, ya se visualizan, tanto a nivel presupuestario como a nivel de gestión, donde a través de indicadores se puede observar la eficiencia en la asignación de recursos y el gasto, y la eficacia de las políticas públicas implementadas por el Gobierno Municipal.

También, la adopción de la metodología de Evaluación de Proyectos del BID – Banco Mundial le ha permitido al municipio contar con un Banco de Proyectos listo para ser financiado tanto por los Gobiernos provincial y Nacional como por los distintos organismos de crédito internacionales,

Asimismo, la posibilidad de contar con las herramientas de Iniciativa Privada y Asociación Público - Privada, ha generado incentivos a la participación del sector privado, per se o asociado al Estado, en la promoción de proyectos de interés público que se encuentren sin financiamiento.

Sin lugar a dudas, la adopción de estas innovaciones, ha otorgado a la Ciudad de Río Cuarto nuevas y mejores condiciones de competitividad, basadas en mejores prácticas, sustentadas en criterios guiados por objetivos y resultados, la formulación de proyectos estratégicos susceptibles de financiamiento nacional e internacional, público o privado, y la posibilidad de elaborar una estrategia territorial, que permita sentar las bases para impulsar un proceso de desarrollo Local y Regional sustentable.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Arriagada, Ricardo. (2002). “Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica”. CEPAL, Naciones Unidas. Santiago de Chile.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (1997). “Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos”. BID. Estados Unidos.
- Busso, G.; C. Maurutto; R. Roig y E. Bosch. (2004). “Informe Final. Planificación Estratégica Interna Participativa y Sistema de Indicadores en la Municipalidad de Río Cuarto. Segundo Semestre del 2004”. Instituto de Desarrollo Regional, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Río Cuarto. Municipalidad de Río Cuarto. Mimeo. Río Cuarto.
- Busso, G.; H. Polinori, G. Curletto y P. Bianchi. (2008). “Primer Informe Parcial. Planificación estratégica interna y participativa en la Municipalidad de Río Cuarto en el segundo semestre del año 2008”. Municipalidad de Río Cuarto, Secretaría de Planificación. Mimeo. Río Cuarto.
- Espiño, Raúl. (1999). “Plan de Inversión Pública. Aproximación a Variables Económicas de Inversión. Contenido Económico y Proceso Administrativo”. Seminario Interamericano de Evaluación de Proyectos. Buenos Aires.
- Ginestar, Ángel. (1998). “Lecturas sobre Administración Financiera del Sector Público”. Volumen 2. Notas Introductorias. UBA. CITAF-OEA. Buenos Aires.
- Ginestar, Ángel. (2001). “Pautas para identificar, formular y evaluar proyectos”. Ministerio de Economía y Producción de la Nación. Buenos Aires.
- Ingaramo, Jorge. (1997). “El Sistema Nacional de Inversiones Públicas de la República Argentina. Proyectos de Inversión: conceptos básicos y análisis de impacto”. CITAF-OEA. Buenos Aires.

- Losada i Marrodán, Carlos (Editor). (1999). “¿De burócratas a gerentes?. Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado”. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D. C., Estados Unidos.
- Plan Estratégico Río Cuarto (PERC). (2005). “El desafío de crecer. Plan Estratégico de Río Cuarto”. Municipalidad de Río Cuarto. Río Cuarto.
- Polinori, Héctor. (2006). “Las exportaciones industriales de Río Cuarto. Análisis y perspectivas para su desarrollo”. Tesis de Maestría en Desarrollo y Gestión Territorial. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Río Cuarto. Mimeo. Río Cuarto.
- Roig, Ricardo y Gustavo Busso. (2004). “Desarrollo local, sociedad y economía post-convertibilidad en la Región Sur de la Provincia de Córdoba. ¿Qué hay de nuevo en lo viejo?”. XII Jornadas de Investigación. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Río Cuarto. Mimeo. Río Cuarto.
- Universidad de Buenos Aires y Universidad Nacional de Río Cuarto. (2003). “Plan Fénix. Propuestas para el desarrollo con equidad. Economías Regionales. Segundo Encuentro de Universidades Nacionales”. Editado por la UBA. Buenos Aires.

Legislación consultada:

- Ley Nacional N° 24.354/94 por la que se crea el Sistema Nacional de Inversiones Públicas de la República Argentina.
- Ley Provincial N° 9086/03 por la que se crea el Sistema Integrado de Administración Financiera de la Provincia de Córdoba integrado entre otros por el Subsistema de Inversiones Públicas. Esta ley es reglamentada por el Decreto N° 150/04.
- Ordenanza Municipal Nro. 768/05 por la que se constituye el Sistema Municipal de Inversión Pública de Río Cuarto.
- Decreto Nacional N° 966/2005 de creación del Régimen Nacional de Iniciativa Privada.
- Decreto Nacional N° 967/2005 de creación del Régimen Nacional de Asociación Público Privada.
- Ordenanza Municipal N° 904/05 de adhesión al Régimen Nacional de Iniciativa Privada y Asociación Público Privada.
- Decreto Municipal N° 2148/06 reglamentando la Ordenanza N° 904/05.