

MERCOSUR/CRPM/INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO N° 02/24

PROCEDIMIENTOS PARA EL INICIO DE UN PROYECTO FOCEM

VISTO: Las Decisiones N° 01/10 y N° 35/15 del Consejo del Mercado Común (CMC).

CONSIDERANDO:

Que el CMC atribuyó a la Comisión de Representantes Permanentes del MERCOSUR (CRPM) la función de elaborar y aprobar instructivos de procedimiento relativos al funcionamiento del FOCEM, a partir de propuestas de los Estados Partes o de la Unidad Técnica FOCEM (UTF) (Art. 19, j, del Anexo a la Decisión CMC N° 01/10).

Que resulta conveniente contar con una Guía que ordene y sistematice los procedimientos a seguir por la Unidad Técnica FOCEM (UTF) en la etapa de inicio de un proyecto, con posterioridad a la firma del Convenio de Financiamiento (COF) y durante la elaboración por parte del Organismo Ejecutor (OE) de los instrumentos iniciales de planificación.

Que esa instancia de trabajo en la etapa de inicio de un proyecto facilitará el conocimiento e internalización por parte del OE de todos los procesos y las herramientas previstas en el marco del FOCEM para la ejecución y gestión de los proyectos.

Que, con el fin de dar previsibilidad y transparencia a los intercambios entre la UTF y el OE en esta etapa de coordinación inicial, es conveniente plasmar los resultados en un instrumento que defina aquellas pautas que resulten específicas para la ejecución de un proyecto FOCEM en el marco de su plexo normativo vigente, que complemente operativamente el COF y sirva de apoyo para la gestión del Proyecto por parte del OE y para el seguimiento de sus particularidades por parte de la UTF.



LA COMISIÓN DE REPRESENTANTES PERMANENTES DEL MERCOSUR APRUEBA EL SIGUIENTE INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO:

Artículo 1 - Una vez aprobado el COF del proyecto, la UTF en conjunto con la Unidad Técnica Nacional FOCEM (UTNF) del Estado beneficiario y el equipo designado como Unidad Ejecutora (UE) por parte del OE coordinarán una reunión de inicio de proyecto. La fecha en que se concrete esa reunión no podrá exceder el plazo de 6 (seis) meses contados a partir de la firma del COF.

Artículo 2 – Una vez realizada la reunión de inicio, cuyos resultados serán plasmados en una Ayuda Memoria, se elaborará el “Reglamento Operativo” (ROP) al que hace referencia el Modelo de COF anexo al Instructivo de Procedimiento (IP) N°02/23. Este documento describirá información particular del proyecto, así como los acuerdos alcanzados para su mejor ejecución y seguimiento. El ROP podrá

ser actualizado de común acuerdo entre la UTF y el OE durante la ejecución del proyecto

Artículo 3 – Los trabajos a desarrollar en la reunión inicial, la elaboración de su Ayuda Memoria, así como la redacción del ROP, seguirán las pautas establecidas en el Anexo del presente Instructivo de Procedimiento “Guía de procesos para el inicio de un Proyecto FOCEM”, que se considera una guía a ser adaptada en función de las especificidades de cada proyecto FOCEM.

Artículo 4 – La elaboración del ROP y su suscripción por parte de la UTF y el OE tendrá lugar en el período comprendido entre la firma del COF y la liberación del primer desembolso al proyecto establecido en el respectivo cronograma.

Artículo 5 – El presente Instructivo de Procedimiento entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación.

ACTA CRPM N° 10/24, Montevideo, 29/VIII/2024.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.

ANEXO
Guía de procesos para el inicio de un proyecto FOCEM

I.	Objetivo de la Guía	4
II.	Consideraciones para la reunión inicial.....	4
a)	Justificación de la necesidad de una reunión inicial de un proyecto FOCEM.	4
b)	Objetivo/s de la reunión inicial de un proyecto FOCEM	4
c)	Participantes mínimos requeridos.....	4
d)	Documentación requerida / a ser elaborada	5
e)	Metodología.....	5
f)	Contenido mínimo a desarrollar.....	6
1-	Presentación de equipos: Unidad Ejecutora de Proyecto (UE); equipo técnico; roles y funciones.	6
2-	Repaso de las disposiciones del Reglamento del FOCEM y COF del Proyecto.	6
3-	Procesos de inicio: herramientas de planificación y requisitos para el primer desembolso.....	6
4-	Análisis de procesos internos del OE y relaciones interinstitucionales para la gestión del proyecto.	8
5-	Control de cambios del proyecto y estructura de gobernabilidad. Tipología de modificaciones.....	8
6-	Recopilación y sistematización de la información necesaria (medios de verificación) para monitorear los indicadores de la Matriz de Marco Lógico (MML).	8
7-	Gestión de las adquisiciones en el marco del FOCEM. Definición de la estrategia de compras a implementar para el proyecto.....	8
8-	Criterios a seguir en la rendición de cuentas. Plan de Cuentas (PC). Sistema de Rendición de Cuentas del FOCEM (SRC) y compatibilidad con otros sistemas de uso propio del OE.....	9
9-	Análisis de procesos sustantivos: evaluación del monitoreo del proyecto.....	9
10-	Programación de auditorías externas y visitas de monitoreo. Inspecciones técnicas.....	10
11-	Visibilidad FOCEM / MERCOSUR.	10
12-	Herramientas adicionales de planificación:.....	10
g)	Resultados de la Reunión de Inicio – <i>outputs</i> esperados	10
1)	Ayuda Memoria de Reunión.....	10
2)	Índice tentativo del Reglamento Operativo del Proyecto (ROP):.....	11

I. Objetivo de la Guía

Establecer las pautas básicas para los procedimientos de la etapa de inicio de los proyectos FOCEM, el desarrollo de la reunión de inicio y la elaboración del documento que compile los acuerdos de ejecución alcanzados como resultado de esta instancia de trabajo (Reglamento Operativo - ROP).

II. Consideraciones para la reunión inicial

a) Justificación de la necesidad de una reunión inicial de un proyecto FOCEM

Una vez firmado el Convenio de Financiamiento (COF), comienzan a transcurrir los plazos establecidos en el Documento de Proyecto (DP) para obtener los resultados planificados, así como los plazos que estipula el Reglamento del FOCEM (Dec. CMC N° 01/10 y 35/15) y que conforman el ritmo de ejecución mínima que debe tener todo proyecto. En ese momento, resulta oportuno pautar una reunión de inicio de proyecto.

La reunión de inicio de proyecto viabiliza, entre otras cosas:

- el conocimiento de los equipos de proyecto e involucrados clave, lo cual permite que todos logren un mismo nivel de entendimiento tanto del propósito como de los objetivos del proyecto, así como de las expectativas en torno a sus resultados;
- acelerar la curva de aprendizaje que todo proyecto requiere a su inicio, lo cual influirá en una mejora en los tiempos totales de ejecución;
- el conocimiento de los procedimientos establecidos en la normativa FOCEM así como en sus Instructivos de procedimiento (IP), lo cual permite concentrar los esfuerzos de ejecución en el propio objetivo del proyecto;
- el conocimiento de los procesos internos del OE que se encuentran involucrados en la ejecución del proyecto, lo cual permite una planificación más clara de los plazos necesarios para su ejecución;
- realizar los ajustes y acuerdos necesarios para la ejecución del proyecto, lo cual implica que todo esfuerzo dedicado en este momento inicial y las posibles modificaciones/adaptaciones que la planificación inicial proponga, serán más eficientes en términos de costos que si son establecidos en una etapa más avanzada del ciclo de vida del proyecto.

Este esfuerzo inicial adquiere aún mayor importancia cuando el OE no posee experiencia previa en la gestión de proyectos financiados por el FOCEM.

b) Objetivo/s de la reunión inicial de un proyecto FOCEM

Reunir a todas las partes que intervienen en la ejecución del proyecto FOCEM para organizar y planificar en conjunto el inicio de las acciones enmarcadas en el proyecto, con las herramientas de planificación estipuladas en la normativa FOCEM aplicable, y otras adicionales que puedan ser de utilidad teniendo en cuenta la complejidad del proyecto y / o las características del OE. Asimismo, establecer los lineamientos principales de la estrategia de ejecución del proyecto y contribuir a la rápida internalización de la normativa FOCEM aplicable por parte del equipo del OE asignado al proyecto.

c) Participantes mínimos requeridos

- Equipo asignado de la Unidad Ejecutora (UE). (Equipo de mínima: Director del Proyecto y Responsable Contable);
- Unidad Técnica Nacional FOCEM (UTNF) del Estado Parte beneficiario;
- UTF (equipo técnico asignado al proyecto, Técnico Senior Jurídico, Coordinación Ejecutiva);
- Involucrados a nivel gerencial del OE (opcional).

d) Documentación requerida / a ser elaborada

La reunión de inicio de proyecto tendrá lugar una vez firmado el COF y se realizará a la brevedad posible.

Una vez entrado en vigor el COF del proyecto, reglamentariamente el OE dispone de 6 (seis) meses para cumplir con los requisitos previos que le permiten solicitar el primer desembolso. Entre dichos requisitos se incluye la presentación de documentos/instrumentos de planificación, la designación del Director del Proyecto y del Responsable Contable, la apertura de una cuenta bancaria específica para el proyecto, la acreditación presupuestaria de la contrapartida local necesaria para el primer año de ejecución del proyecto y acreditar que el Estado Parte beneficiario se encuentra al día con sus aportes a la estructura institucional del MERCOSUR.

Por realizarse en ese período inicial del proyecto, la documentación de planificación requerida tendrá un carácter de mínimo indispensable, pudiendo ampliarse según el grado de avance en la preparación que haya logrado el OE. Asimismo, durante las jornadas de trabajo que insuma la reunión de inicio, se podrá elaborar y/o definir aquella documentación que se encuentre todavía pendiente

En este sentido, la documentación mínima requerida para trabajar en la reunión es la siguiente:

- COF y Documento de Proyecto.
- Reglamento del FOCEM.
- Principales Instructivos de Procedimiento (IP).
- Propuesta de Plan Operativo Global (POG), Plan Operativo Anual (POA), Plan de Adquisiciones (PA) y Plan de Cuentas (PC) (si el OE aún no ha adelantado el trabajo de confección de estos instrumentos, la reunión también será la instancia para avanzar sobre el POG y sobre la estrategia de compras que se plasmará en el PA).
- Documentación de procesos internos del OE que se consideren pertinentes para la ejecución del proyecto.

e) Metodología

La UTF elaborará una agenda de los temas a ser abordados durante la reunión inicial, la que tendrá una duración sugerida de, al menos, dos jornadas. La agenda será coordinada también con la UTNF y el OE y se acordarán los participantes que estarán presentes durante la reunión (según establecido en el punto II.c) de este documento), mencionando su relación y función con el proyecto. La reunión se realizará preferentemente de manera presencial y, prioritariamente, en oficinas del OE.

Para cada punto de la agenda previamente acordada se hará una revisión con el fin, no sólo de presentar el contenido, sino también de identificar aspectos a ser reglamentados específicamente para la ejecución del proyecto en el marco de la normativa FOCEM. Una vez identificadas dichas particularidades, serán posteriormente incluidas en el "Reglamento Operativo" (ROP) – documento que dispondrá los arreglos de ejecución y seguimiento del proyecto - que se elaborará en conjunto con el OE y que será exigible para las partes. El mismo podrá ser actualizado durante la ejecución del proyecto, definido de común acuerdo entre la UTF y el OE.

Se deberá trabajar, además, en aquellos instrumentos de planificación del proyecto, requeridos por la normativa FOCEM, y en aquellos que adicionalmente se consideren necesarios para la ejecución del proyecto en virtud de sus particularidades.

Finalmente, para documentar la reunión realizada, los participantes acordarán una Ayuda Memoria que registrará los temas desarrollados durante las jornadas, así como los próximos pasos a seguir con fechas tentativas de concreción.

f) Contenido mínimo a desarrollar

1- Presentación de equipos: Unidad Ejecutora de Proyecto (UE); equipo técnico; roles y funciones.

De la reunión deberá surgir claramente la estructura de gobernabilidad del proyecto, tanto al interior del OE como del FOCEM/MERCOSUR. Esto es, la estructura que permita identificar los procesos que dan el marco para la toma de decisiones y adopción de medidas para una óptima gestión del proyecto.

2- Repaso de las disposiciones del Reglamento del FOCEM y COF del Proyecto.

Se deberá realizar un repaso del Reglamento del FOCEM en lo que atañe a la ejecución del proyecto, haciendo foco en la etapa inicial en la que se encuentra.

3- Procesos de inicio: herramientas de planificación y requisitos para el primer desembolso.

En este punto de la reunión se realizará la presentación de todas las herramientas de planificación requeridas por el Reglamento del FOCEM para el inicio de la ejecución del proyecto y su gestión, así como las correspondientes a su seguimiento, en base a los Instructivos de Procedimiento aplicables. En caso de que estos documentos hayan sido elaborados previamente, el OE podrá presentarlos, realizando las consultas que pudieran corresponder. Se hará hincapié en la utilización de estos instrumentos durante la gestión de todo el ciclo de vida del proyecto, así como sobre la necesidad de su constante actualización en función de los cambios que surjan a lo largo de la ejecución. En caso de que el OE aún no haya finalizado la elaboración de ninguna de estas herramientas, podrá abordarse en modalidad taller una primera versión del POG y otros instrumentos. La UTF, en conjunto con el OE, podrá acordar en la agenda previa cuáles herramientas específicas se abordarán en detalle.

Las herramientas de base previstas en la Normativa FOCEM son las siguientes:

3.1-PLAN OPERATIVO GLOBAL (POG)

Todas las herramientas de planificación del proyecto se originan en la Matriz de Marco Lógico (MML), por este motivo deberán mantener coherencia con ella. De la MML se derivan los productos a construir por el proyecto, así como las actividades a desarrollar para su consecución y el presupuesto/matriz de financiamiento inicialmente previsto.

En particular, el POG como su nombre lo indica, estipula la totalidad de las actividades que desarrollará el proyecto, tal como se estableció en su Documento y en la MML. Por este motivo, la planificación expresada en esta herramienta debe llegar hasta la finalización del proyecto, debiendo ser coherente con lo aprobado en el COF (presupuesto y cronograma de desembolsos). El formato preestablecido para la elaboración del POG está definido en el IP N°02/14, sus modificatorias y/o complementarias, y su aprobación es competencia de la UTF. Además de la calendarización de las actividades hasta la finalización del proyecto, la cual puede expresarse de manera semestral, debe incluir el financiamiento por fuente (FOCEM y/o contrapartida local) según el total asignado por el presupuesto del proyecto.

Por tanto, para la elaboración del POG, los insumos necesarios son: la MML, el presupuesto y el cronograma de desembolsos del proyecto. El POG sólo se presenta al inicio de la ejecución, ya que es un documento marco, aunque puede recibir actualizaciones, de ser necesario, en caso de suscribirse adendas al COF.

3.2- PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

El POA es un documento de programación y planificación anual de actividades. El formato preestablecido para la elaboración del POA está definido por el IP N° 02/14, sus modificatorias y/o complementarias, y su aprobación es competencia de la UTF.

El POA tiene su origen en el POG y, como tal, mantiene como punto de partida la programación global de las actividades del proyecto. Define en el año calendario qué porcentaje o cantidad de una determinada actividad se va a desarrollar con la asignación de su respectiva inversión (presupuesto) por fuente de financiamiento. La planificación anual de actividades debe definir METAS físicas a alcanzar en el período del año calendario. Estas METAS están expresadas en porcentajes o cantidades y son monitoreadas al momento de elaborar los Informes Semestrales (IS).

Para la elaboración del POA, los insumos necesarios son: el POG, la MML y, una vez que el proyecto se encuentra en ejecución, los datos consignados en IS anteriores.

El OE debe presentar el POA como condición previa al primer desembolso y luego, de manera anual, antes del 31/12 de cada año anterior al que se está planificando.

3.3- PLAN DE CUENTAS (PC) Y PLAN DE ADQUISICIONES (PA)

El **Plan de Cuentas** es un requisito de presentación previo al primer desembolso del proyecto y condición para el mismo, para lo cual debe ser aprobado por la UTF. La normativa FOCEM no exige un formato predefinido de Plan de Cuentas. Se espera que el Plan de Cuentas, así como la contabilidad del proyecto, pueda ser utilizado como un instrumento que contribuya a la mejora en la gestión del proyecto, al tiempo que se constituya en un elemento enriquecedor para su seguimiento, al permitir la aplicación de una contabilidad patrimonial que facilite los controles a tiempo. Esta aplicación de contabilidad patrimonial implica que, además de registrar los ingresos de fondos (aportes FOCEM y de contrapartida local) y los gastos que se producen, se puedan contabilizar todas las transacciones financieras o hechos económicos relacionados con la vida del proyecto, registrando los bienes, derechos y obligaciones del mismo y proporcionando información oportuna sobre la situación patrimonial y la posición financiera.

El **Plan de Adquisiciones**, por su parte, es el documento de planificación de todas las compras y contrataciones que se realizarán a lo largo de toda la vida del proyecto. En este sentido, el principio que lo rige es que todos los procesos allí detallados son los necesarios y suficientes para cumplir con el objetivo del proyecto, según fue estipulado en su Documento de Proyecto y en la MML. El formato preestablecido para la elaboración del PA está definido en el IP N° 01/23, sus modificatorias y/o complementarias, y su aprobación es competencia de la UTF.

Es importante destacar en esta instancia de trabajo que será necesario mantener una misma codificación de actividades y componentes a lo largo del proyecto, y también en el PA, para poder asociar cada compra con la actividad y componente correspondiente.

El PA se elabora al inicio de la ejecución del proyecto y para todo su ciclo de vida. Al realizarse por primera vez en un momento concreto, dicho documento es una estimación de cantidades, precios, y asignación de recursos por fuente de financiamiento. Durante la ejecución del proyecto, a través de los sucesivos IS, se verificará si la planificación de las compras y contrataciones se mantiene dentro de lo previsto y, de identificarse desvíos, el OE informará las posibles causas que los fundamenten. Asimismo, las modificaciones en la estrategia de compras que lleve adelante el OE (incorporación de nuevas adquisiciones inicialmente no previstas), siempre que se encuentren bien enmarcadas en la planificación del proyecto, serán incorporadas en sucesivas versiones del PA que deberán ser

presentadas y aprobadas por la UTF con anticipación al lanzamiento de estos nuevos procesos.

Los insumos necesarios para la elaboración del PA son: la planificación de las actividades en el POG, el presupuesto y el cronograma de desembolsos, y la MML, a la vez de tenerse definida de antemano una estrategia de compras.

4- Análisis de procesos internos del OE y relaciones interinstitucionales para la gestión del proyecto.

Para una buena comprensión de las capacidades y limitaciones que la ejecución del proyecto tendrá tanto para el OE como para la UTF, en este punto se abordarán los procesos específicos internos tanto a nivel administrativo como gerencial, así como los relacionados directamente con el principal producto del proyecto, en la medida que afecten y/o intervengan en su ejecución. En función de ello, se analizarán, los procedimientos del OE y sus respectivos flujogramas, de contar con ellos, identificando posibles puntos de conflicto (con los procedimientos FOCEM) y/o cuellos de botella, así como la utilización de herramientas específicas del OE. También se determinarán, de ser necesarios, arreglos de ejecución que comprendan la especificidad del OE y sus procedimientos, así como su adecuación a la normativa FOCEM aplicable, los que deberán registrarse en el ROP del proyecto.

Asimismo, en caso de que el OE cuente con herramientas propias para el seguimiento de proyectos y su gestión administrativo-financiera, se podrán revisar con el fin de complementar las exigidas por la normativa FOCEM. Esta complementariedad de los instrumentos propios del OE también se considerará para el caso del análisis de los procesos sustantivos (punto 9).

5- Control de cambios del proyecto y estructura de gobernabilidad. Tipología de modificaciones.

A lo largo de la vida de cualquier proyecto, pueden ir sucediéndose variaciones o cambios que afectan su ejecución y requieren la toma de decisiones para su atención. La UTF informará al OE sobre las diferentes tipologías de cambios previstas en el Reglamento del FOCEM, sus requisitos, implicancias y actores intervinientes, dependiendo de la tipología de cambio que se gestione. Asimismo, se aprovechará la ocasión para conocer cómo son procesados dichos cambios interiormente en el OE y se identificará la necesidad de estipular procedimientos que queden expresado en el ROP.

6- Recopilación y sistematización de la información necesaria (medios de verificación) para monitorear los indicadores de la Matriz de Marco Lógico (MML).

Se revisarán los medios de verificación estipulados en la MML del proyecto para los indicadores que reporten los niveles de propósito y componentes. Asimismo, se acordará con el OE cómo ésto será documentado en los sucesivos IS del proyecto u otros mecanismos adicionales de seguimiento que de común acuerdo se estipulen. Los resultados de esta revisión y los acuerdos a los que se llegue en la reunión serán registrados en el ROP.

7- Gestión de las adquisiciones en el marco del FOCEM. Definición de la estrategia de compras a implementar para el proyecto.

En este punto de la reunión se incluye no sólo el análisis del PA (el cual ya se presenta en el punto 3 de la presente), la normativa FOCEM aplicable (Trato MERCOSUR, criterios de desempate, declaración jurada de abastecimiento MERCOSUR, multas por incumplimiento, entre otros) y el Instructivo de Procedimientos de No Objeción a proceso de contratación (IP N° 01/22, sus modificatorias y/o complementarias), sino también la gestión integral de las adquisiciones como área del proyecto, procesos requeridos y sectores intervinientes, plazos y control. Puede resultar necesario hacer inducción

específica sobre la gestión de las adquisiciones a UEs que trabajen por primera vez con el FOCEM. Asimismo, en este punto, se buscará identificar en conjunto con el OE, en el acervo de su experiencia institucional y en los procedimientos propios del organismo, la compatibilidad con la normativa FOCEM aplicable para, de este modo, generar, de ser necesario, arreglos específicos de ejecución y seguimiento que quedarán registrados en el ROP.

En este punto resulta de suma importancia poder intercambiar opiniones con el OE y arribar a acuerdos sobre la estrategia de compras que se realizará en el marco del proyecto, en particular la modalidad de adquisición (Licitación Pública Internacional (LPI), Licitación Pública Nacional (LPN) o las que se determinen), así como los plazos en que se lanzarán los procesos y la cantidad de procesos que se gestionarán. Se propone como objetivo poder definir los principios generales y primeros hitos de contratación, sobre todo para estimar el impacto de esta estrategia inicial en la ejecución financiera y física del POG del proyecto. Es importante, entre otros aspectos, tener en cuenta los plazos requeridos para el proceso de convocatoria y la concreción de la contratación, así como las actividades que no tienen costo directo identificado (es decir, no valorizadas en la matriz de financiamiento del proyecto), con el fin de evitar que se incurra en desvíos de tiempo durante la ejecución del proyecto.

En caso de tener identificados los primeros procesos de contratación que iniciará el OE en el marco del proyecto y de requerir la No Objeción previa de la UTF en virtud de los montos estimados en los procesos, se estimará la fecha de envío a la UTF del Pliego de Bases y Condiciones (PBC) correspondiente, lo que quedará sentado en el apartado "pasos a seguir" de la Ayuda Memoria de la respectiva reunión de inicio.

8- Criterios a seguir en la rendición de cuentas. Plan de Cuentas (PC). Sistema de Rendición de Cuentas del FOCEM (SRC) y compatibilidad con otros sistemas de uso propio del OE.

La UTF presentará el SRC y sus funcionalidades. En esta presentación se tratará de acordar con el OE cuáles serán los documentos que serán tomados para cada módulo del SRC como respaldo, considerando la información exigida para cada tipo de documento; a la vez que se estipulará la forma en que deben ser analizados y verificados. Asimismo, y aprovechando la participación en esta reunión inicial de representantes del área administrativo-contable del OE (y del Responsable Contable), se podrá revisar el paso a paso de la carga de documentación y creación de gastos en el SRC.

En caso de que el OE ya tenga elaborado el PC, el documento se analizará con base en las pautas de presentación que se mencionaron en el punto 3.3 de la presente. Una vez acordados los diferentes documentos que serán utilizados como comprobantes respaldatorios de los gastos y pagos en la rendición de cuentas y su forma de verificación, ello quedará plasmado en el ROP.

9- Análisis de procesos sustantivos: evaluación del monitoreo del proyecto.

A diferencia del análisis estipulado en el punto 4, aquí se abordarán los procesos específicos que se asocien al logro del objetivo del proyecto, como por ejemplo el control y supervisión de obras en terreno, el monitoreo físico de las consultorías contratadas, entre otros. El contenido de este punto variará en función del proyecto que se trate. El objetivo es determinar que el seguimiento del proyecto que realiza el OE a través de su UE es el adecuado y suficiente para el logro de los objetivos del proyecto. Se identificarán fortalezas y puntos de mejora, así como las herramientas o instrumentos de monitoreo que utiliza el OE, para evaluar su complementariedad y aplicación en el marco del proyecto.

El Reglamento del FOCEM exige como instrumento para el seguimiento del proyecto la presentación de los IS, cuyo contenido y formato están predefinidos en el IP N° 03/18, sus

modificadorias y/o complementarias. Con fecha máxima de entrega del 01/09 para los correspondientes al primer semestre calendario y 01/03 para los correspondientes al segundo semestre calendario, los IS registran los avances presentados en el proyecto según la MML y el POA del año informado, así como del PA y de la ejecución financiera, además de otros puntos de seguimiento cualitativo. Su presentación ante la UTF y posterior aprobación por parte de la CRPM forman parte de los requisitos previos para la solicitud del segundo y sucesivos desembolsos.

10- Programación de auditorías externas y visitas de monitoreo. Inspecciones técnicas.
En función de las planificaciones que se vayan acordando antes y durante la reunión de inicio, la UTF en conjunto con el OE acordará las fechas aproximadas en que se realizarán visitas de monitoreo y auditorías externas. Las mismas deberán prever un horizonte temporal de aproximadamente un año desde la finalización de la reunión de inicio. Estas fechas formarán parte de la Ayuda Memoria de reunión que se firme al finalizar las jornadas. Igualmente, de surgir alguna necesidad durante la ejecución, se podrán coordinar posteriormente auditorías de carácter técnico, o contables, o inspecciones técnicas para atender temas puntuales.

11- Visibilidad FOCEM / MERCOSUR.
Se revisarán las pautas comunicativas aplicables a la tipología de proyecto que se trate, previstas en la Dec. CMC N° 04/08, sus modificadorias y/o complementarias, como por ejemplo para el uso de logos, banners, carteles de obra, entre otros. Se subrayará la importancia de mencionar al FOCEM en todas las acciones de comunicación realizadas en el marco o en referencia al proyecto.

Se recordará que el rubro de comunicación asignado en el presupuesto del proyecto será ejecutado directamente por la UTF, quien coordinará las actividades de visibilidad con el OE.

12- Herramientas adicionales de planificación:
En este punto, se presentarán y/o trabajarán -de requerirse- aquellas herramientas de planificación no mencionadas específicamente por la normativa FOCEM aplicable, que según el análisis de la UTF y en conjunto con el OE se estimen necesarias para una eficaz y eficiente gestión del proyecto. El grado de desagregación de las herramientas (e incorporación de nuevas) que en la reunión de inicio se generen, dependerá de la velocidad con que la UE del proyecto incorpore las herramientas de planificación de procesos de inicio exigidas por la normativa FOCEM, y de las necesidades de ejecución propias del proyecto.

A continuación, se listan, de manera no taxativa, algunas de las herramientas adicionales que podrán ser propuestas por la UTF para utilizarse en el marco del proyecto:

- Planilla de Planificación Financiera;
- Matriz de Riesgos;
- Matriz de Comunicaciones (gestión de involucrados).

En caso de ser necesario, estas herramientas podrán trabajarse durante la reunión de inicio. En caso contrario, la UTF remitirá los modelos para ser completados por el OE.

g) Resultados de la Reunión de Inicio – *outputs* esperados

1) Ayuda Memoria de Reunión

La Ayuda Memoria de reunión deberá contener todos los temas de agenda desarrollados durante las jornadas de trabajo, identificando los asuntos que requieran algún acuerdo para su ejecución, que serán incluidos en el ROP.

El ROP será elaborado y suscrito por parte de la UTF y el OE en el período comprendido entre la firma del COF y la liberación del primer desembolso al proyecto establecido en el respectivo cronograma.

La Ayuda Memoria de reunión deberá cerrarse con los próximos pasos a seguir – Cronograma de hitos: se deberán presentar las fechas estimadas de las acciones a ser realizadas durante los próximos 6 (seis) meses *a posteriori* de la reunión de inicio, incluyendo los instrumentos de planificación y seguimiento a ser presentados ante la UTF (POG, POA, PA, primer IS, solicitud del primer desembolso, entre otros). También deberán indicarse inicios de procesos de contratación, si el OE ya los ha definido.

2) Índice tentativo del Reglamento Operativo del Proyecto (ROP):

Como resultado del intercambio sobre todos los puntos y aspectos detallados anteriormente, se obtendrán los elementos necesarios para identificar las particularidades del Proyecto que serán abordadas a través de acuerdos específicos de ejecución a detallar en el ROP. Se espera que de la reunión de inicio surja un índice tentativo del ROP, que podrá atender, entre otros, los siguientes aspectos:

- nombres de los integrantes del equipo de la UE, sus roles, funciones;
- definición de la estrategia de ejecución del proyecto;
- definición de las estrategias de compras y contrataciones;
- definición y ajuste de procesos administrativos y rendición de cuentas;
- planificación financiera del proyecto;
- identificación de hitos y programación tentativa;
- herramientas de seguimiento y monitoreo, evaluaciones intermedias;
- complementariedad de procesos administrativos y de gestión;
- requerimientos particulares.

