

Perfil de Cooperación Técnica
Fortalecimiento de una gestión pública basada en resultados en la Argentina

I. Información Básica.

▪ País/Región:	Argentina
▪ Nombre de la CT:	Fortalecimiento de una gestión pública basada en resultados en la Argentina
▪ Número de la CT:	AR-T1119
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Juan Carlos Cortázar (ICS/CAR), Jefe de equipo; Mario Sanginés (IFD/ICS); y Florencia Serale (consultora ICS/CAR)
▪ Tipo:	Apoyo al Cliente
▪ Fecha del Perfil de la Cooperación:	Mayo de 2013
▪ Beneficiarios:	Jefatura de Gabinete de Ministros
▪ Agencia Ejecutora y nombre de contacto:	Jefatura de Gabinete de Ministros a través de la Secretaria de Evaluación Presupuestal/ Lic. Gastón Suárez, Secretario de Evaluación Presupuestaria
▪ Financiamiento del BID Solicitado:	1,500,000.00
▪ Aporte Local:	55,000
▪ Periodo de Desembolsos:	30 Meses
▪ Fecha de Inicio Requerida:	Octubre de 2013
▪ Tipo de Contrataciones:	Consultorías Individuales
▪ Unidad Responsables por la Preparación:	ICS
▪ Unidad Responsable para el Desembolso:	ICS
▪ Incluido en la Estrategia País (S/N):	No
▪ CT incluida en el "Country Paper Document" (S/N):	No
▪ GCI-9 Sector de Prioridad:	Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social.

II. Objetivo y Justificación

En los últimos años la Argentina ha realizado importantes esfuerzos orientados a desarrollar una gestión pública orientada a resultados. La elaboración del Plan de Acción (PRODEV cuenta A),¹ así como los resultados preliminares del SEP 2013 (Sistema de evaluación PRODEV),² dan cuenta de la necesidad de seguir avanzando en el desarrollo de herramientas y prácticas de gestión por resultados. Los estudios mencionados muestran que los pilares de la gestión por resultados que han registrado menor progreso reciente son los de planificación estratégica, y monitoreo y evaluación.

En cuanto a la **planificación estratégica y operativa**, se constata la ausencia de un sistema nacional de planificación, predominando las experiencias sectoriales aisladas. Se constata un alto grado de heterogeneidad entre los planes existentes, tanto en términos del plazo que abarcan, como en la incorporación de una estrategia de gestión por resultados. Es también heterogéneo el grado en que dichos planes sectoriales se articulan con planes operativos anuales y con la asignación presupuestal. Aunque se ha trabajado en desarrollar un marco normativo que regule el sistema de planificación, el

¹ Ver: Jefatura de Gabinete de Ministros. Programa de Apoyo a la Implementación de la Gestión por Resultados (Agosto 2012). [IDBDOCS-#37052146-Nota 59 - Plan de Accion de corto y mediano plazo del Programa de Apoyo a la Implementación de la Gestión por Resultados](#)

² A la fecha se está concluyendo la evaluación SEP 2013. Se espera que los resultados finales estén disponibles para la elaboración y aprobación del Documento de Cooperación Técnica de esta operación.

mismo sigue fragmentado y no logra la debida claridad por tratarse de normas que han sido aprobadas en distintos momentos. En cuanto a la participación en el proceso de planificación, el marco normativo no considera la participación de la sociedad civil ni del Poder Legislativo³.

En lo que respecta al **seguimiento** de la gestión gubernamental, desde el año 2006 la JGM ha desarrollado un sistema de seguimiento de metas (SISEG) que, sin embargo, a la fecha tiene todavía escasa implantación en las entidades de la Administración Pública Nacional (APN). Son varias las entidades que desarrollan acciones de monitoreo sobre determinadas áreas de la acción pública, pero sin una sólida coordinación entre ellas. La falta de coordinación responde, entre otros factores, a la ausencia de una normativa integral sobre la función de monitoreo y evaluación, así como a la inexistencia de una herramienta transversal de seguimiento aplicable en todas las entidades. En cuanto a la **evaluación** de programas y proyectos, aunque algunos ministerios llevan adelante evaluaciones, y usualmente se evalúan los programas que cuentan con financiamiento externo, la práctica de la evaluación no está extendida como acción regular de la administración pública. Al respecto, el Banco está elaborando una operación de asistencia técnica (AR-T1114) para fortalecer el rol y las capacidades de evaluación de programas en la administración pública nacional, a partir del rol coordinador de la JGM.

Cabe mencionar también la existencia de experiencias valiosas de implantación de prácticas de gestión por resultados en ministerios y entidades de la APN. En el caso del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, por ejemplo, se ha instalado la práctica de planificación estratégica a nivel sectorial, y se ha avanzado también en su articulación con la planificación operativa anual y con la elaboración de la propuesta de presupuesto. Este tipo de experiencias han generado lecciones y herramientas que pueden ser replicadas en otros ministerios y entidades de la APN.

Los desafíos anteriores fueron resaltados en el diagnóstico realizado en el marco de la operación ATN/OC-10213-AR "Apoyo a la Implementación de la Gestión por Resultados". Con base a dicho estudio, se identificaron acciones de corto y mediano plazo para la adecuada implementación del modelo de gestión por resultados en Argentina, las cuales se incluyeron en el Plan de Acción elaborado por la JGM (ver nota 1). Es con el propósito de implementar dicho Plan que la JGM ha solicitado al Banco la elaboración de una Cooperación Técnica no reembolsable. La presente propuesta responde a dicha solicitud y al Plan y el diagnóstico que los sustenta.

El **objetivo** del proyecto es promover la implementación de prácticas de gestión por resultados en la Administración Pública Nacional (APN). Los objetivos específicos de esta operación son: (i) sentar las bases para el establecimiento de un Sistema Nacional de Planificación para la APN; (ii) establecer un sistema de seguimiento de las políticas públicas, programas y proyectos; y (iii) promover la implementación de prácticas de gestión por resultados en entidades de la APN. El proyecto contribuye al logro del objetivo estratégico del GCI-9 relativo a "Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social", mediante el fortalecimiento de las instituciones del Sector Público.

III. Descripción de Actividades y Componentes:

Esta operación está estructurada en tres componentes principales. Financiará las actividades que fueron identificadas y priorizadas tanto en el informe final de la Cooperación Técnica PRODEV Cuenta A (AR-T1019), como a través de la aplicación del Sistema de Evaluación PRODEV (SEP) durante el año 2012.

³ Sólo en el caso de algunos planes sectoriales se contó con la participación de organizaciones no estatales, tales como unidades empresariales, sindicatos, organizaciones no gubernamentales, entre otras.

Componente 1. Sistema Nacional de Planificación (US\$500,000). El objetivo de este componente es sentar las bases para un Sistema Nacional de Planificación para la APN. Los resultados esperados de la CT son dotar a la APN con una propuesta de marco conceptual, institucional, normativo y metodológico para la elaboración de planes estratégicos y operativos, vinculados con la programación presupuestal; e implantar instrumentos y sistemas de planificación en un conjunto de ministerios de la APN. Las actividades principales son: (i) diseño conceptual, institucional y normativo del Sistema Nacional de Planificación; (ii) diseño detallado de la organización y funciones de la instancia rectora del Sistema, y apoyo para su operación; (iii) desarrollo de instrumentos y sistemas comunes de planificación estratégica y operativa; (iv) elaboración de una propuesta para la articulación de planes de desarrollo de mediano y largo plazo; (v) desarrollo conjunto con la Secretaría de Hacienda del MECON de mecanismos de vinculación de los planes con el presupuesto; (vi) implantación de los instrumentos y sistemas de planificación desarrollados en ministerios; y (vii) capacitación, difusión e intercambio de experiencias internacionales.

Componente 2. Sistema de Seguimiento de Políticas, Programas y Proyectos (US\$ 350,000). El objetivo de este componente es construir un sistema que permita dar seguimiento a los indicadores definidos en los procesos de planificación para las actividades principales de la APN. El resultado esperado es un sistema informático acompañado de sus respectiva documentación instalado y operando en la JGM y un conjunto de ministerios de la APN. Este componente tomará en consideración los avances logrados con el sistema SISEG y financiará las siguientes actividades: (i) desarrollo de una propuesta de un Sistema de Seguimiento de Políticas, Programas y Proyectos, ya sea en base al SISEG, mediante un desarrollo nuevo, o adquiriendo un sistema existente en el mercado; (ii) apoyo a la implementación del sistema en ministerios y entidades de la APN; (iii) establecimiento de protocolos de alimentación de datos y control de calidad; (iv) fortalecimiento de los procesos de toma de decisiones en base al sistema; y (iv) capacitación, difusión e intercambio de experiencias internacionales.

Componente 3. Promoción de prácticas integrales de gestión por resultados en entidades de la APN (US\$ 450,000). El objetivo es apoyar un conjunto de entidades de la APN en la aplicación del ciclo completo de gestión por resultados, promoviendo mayor eficiencia, eficacia y transparencia en sus procesos de gestión. El resultado esperado es la implementación de prácticas de planificación estratégica y operativa, presupuesto por resultados, procesos administrativos orientados a resultados, etc. en un grupo predeterminado de entidades de la APN. Las actividades principales consisten en: (i) elaboración de documentos marco que establezcan la visión y estrategia de implementación de la gestión por resultados en cada organismo seleccionado; (ii) continuación y fortalecimiento de los procesos de coordinación entre la Jefatura de Gabinete y el MECON en el apoyo de la integración plan-presupuesto en las entidades; (iii) implementación de las nuevas metodologías de planificación estratégica y operativa desarrolladas por el proyecto; (iv) incorporación de nuevos actores clave al desarrollo integral de la gestión por resultados en la APN, tales como la SIGEN y la Auditoría General de la Nación; (v) capacitación, difusión e intercambio de experiencias internacionales.

IV. Costo y Financiamiento.

El presupuesto estimado de esta operación asciende a US\$1.555.000. La contribución del Banco será de US\$1.500.000 provenientes de fondos no reembolsables de la Subcuenta "B" del PRODEV y US\$ 55.000 de contrapartida local. El aporte del Banco financiará la contratación de consultores individuales y/o firmas consultoras, así como los costos de coordinación técnica, imprevistos, evaluación y de auditoría externa de la operación. El aporte local financiará el apoyo administrativo necesario para la ejecución del proyecto, parte de los costos de las actividades de capacitación (específicamente los no relativos a consultorías individuales) y la necesaria contribución del personal del gobierno nacional durante toda la ejecución del proyecto. Parte o el total del aporte local podrá ser en especie. La tabla 1 muestra la asignación por componente.

Tabla 1. Costo y Financiamiento (US\$)

Actividad/Componente	BID	Local	TOTAL
Componente 1. Sistema Nacional de Planificación	500,000	-	500,000
Componente 2. Sistema de seguimiento de políticas, programas y proyectos	350,000	-	350,000
Componente 3. Promoción de la gestión por resultados en la APN	450,000	-	450,000
Coordinador Técnico	99,000	-	99,000
Administración del proyecto	50,000	45,000	95,000
Imprevistos	41,000	10,000	51,000
Evaluación Final	5,000	-	5,000
Auditoría	5,000	-	5,000
Total	1,500,000	55,000	1,555,000

V. Agencia ejecutora y estructura de la ejecución

El Programa será ejecutado por la Jefatura de Gabinete de Ministros, a través de la Secretaría de Evaluación Presupuestaria. Se constituirá un Comité Directivo del Programa, responsable de tomar las decisiones estratégicas relativas al Plan de Ejecución y los Planes Operativos Anuales, así como de dar seguimiento al logro de los productos y resultados de la operación. El Comité estará integrado por el Secretario de Evaluación Presupuestaria de la JGM, el Secretario de Gabinete y Coordinación Administrativa de la JGM y el Subsecretario de Presupuesto de la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. En la medida en que las acciones del Programa se pongan en marcha, se incorporará a este Comité a un funcionario de alto nivel por cada uno de los ministerios sectoriales donde se realicen dichas actividades.

Con recursos del aporte BID se contratará un Coordinador Técnico, responsable de coordinar y supervisar la realización de todas las actividades técnicas de la operación, así como de gestionar los procesos administrativos necesarios con la Subsecretaría de Coordinación Administrativa de la JGM. El Coordinador reportará al Secretario de Evaluación Presupuestaria de la JGM y, a través suyo, al Comité Directivo del Programa. La JGM destinará un funcionario administrativo, con dedicación parcial, para asistir al Coordinador en los procesos administrativos que sea necesario realizar.

VI. Riesgos del Proyecto

El principal riesgo que puede afectar negativamente la marcha del Programa consiste en las dificultades y costos de coordinación tanto entre las áreas centrales involucradas en las actividades previstas (Secretaría de Evaluación Presupuestal JGM, Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa JGM y Subsecretaría de Presupuesto del Ministerio de Economía), como entre la JGM y los ministerios y entidades de la APN donde se ejecuten actividades. Para enfrentar este riesgo, se ha decidido: i) la conformación del Comité Directivo del Programa, con presencia de las tres áreas centrales mencionadas, ii) la contratación de un Coordinador Técnico con dedicación exclusiva a la ejecución del Programa, y iii) la progresiva incorporación al Comité Directivo de funcionarios de alto nivel de los ministerios sectoriales donde el Programa tenga actividad.

VII. Clasificación social y ambiental

Dado que la naturaleza del programa involucra actividades de fortalecimiento institucional, no prevé impactos ambientales y sociales negativos. Bajo esta premisa, la presente operación fue clasificada como categoría "C. [IDBDOCS-#37764984](#)