

**Abstracto de Cooperación Técnica  
AR-T1121**

**I. Información Básica.**

▪ País/Región:	Argentina
▪ Nombre de la CT:	Fortalecimiento de la Gestión por Resultados la Provincia de Buenos Aires.
▪ Número de la CT:	AR-T1121
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Juan Carlos Cortázar (ICS/CAR), Jefe de Equipo; Mario Sanginés (IFD/ICS); Roberto Camblor (FMM/CPR) y Elisa Destéfano (consultora IFD/ICS)
▪ Tipo:	Apoyo al Cliente
▪ Referencia a la Solicitud:	(referencia IDBDOCS)
▪ Fecha del Perfil de la Cooperación:	Junio 2013
▪ Beneficiarios:	Gobierno de la Provincia de Buenos Aires
▪ Agencia Ejecutora y nombre de contacto:	Gobierno de la provincia de buenos aires, a través del Ministerio de Economía. Contacto: Gerardo Marcelo Hita, Subsecretario de Coordinación con Estados y Organismos de Crédito Internacionales.
▪ Financiamiento del BID Solicitado:	US\$500.000
▪ Aporte Local:	US\$65.000
▪ Periodo de Desembolsos:	24 Meses
▪ Fecha de Inicio Requerida:	Diciembre 2013
▪ Tipo de Contrataciones:	Consultorías Individuales y de firmas
▪ Unidad Responsables por la Preparación:	ICS y FMM
▪ Unidad Responsable para el Desembolso:	CAR
▪ Incluido en la Estrategia País (S/N):	Si. La estrategia país 2012-15 incluye referencia al fortalecimiento de la gestión pública en los gobiernos subnacionales, identificándola como una de las áreas de diálogo entre el Banco y el Gobierno.
▪ 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 provincia de Buenos Aires ha realizado importantes avances en materia de Modernización del Estado. En este sentido, con el fin de mejorar la calidad de la gestión pública, eje prioritario del gobierno, se han comenzado a desarrollar las condiciones para la implementación de un modelo de gestión por resultados en el gobierno provincial. Con el fin de apuntalar los avances logrados en materia de modernización del estado, a la vez que enfrentar debilidades subsistentes en la gestión pública provincial, el Gobierno de la provincia de Buenos Aires solicitó apoyo técnico y financiero al Banco, dando origen a la presente propuesta de cooperación.

El diagnóstico y diseño de esta cooperación técnica se basa en la metodología de gestión por resultados (GpRD) desarrollada por el programa PRODEV. El modelo abierto de GpRD busca fortalecer y orientar a

resultados el conjunto de acciones que componen el ciclo de gestión, desde la planificación hasta la evaluación de programas y proyectos. Dicho enfoque se sustenta en una herramienta de diagnóstico (SEP). Con base a los criterios que provee esta herramienta, se ha realizado un diagnóstico preliminar en torno a los cinco pilares de la gestión por resultados, del que surge que la provincia cuenta con importantes avances en materia de presupuesto por programas y gestión financiera, auditoría y adquisiciones; siendo que hay un menor desarrollo de los pilares de planificación orientada a resultados (tanto a nivel sectorial como territorial), de gestión de programas y de seguimiento y evaluación. Este diagnóstico preliminar se ve complementado y validado con la información provista por la Nota Técnica “Modelo de Gestión por Resultados en la Provincia de Buenos Aires”<sup>1</sup>. Para la preparación del documento de Cooperación Técnica se espera haber concluido con la aplicación completa de la evaluación SEP, de modo que se dispondrá de la información e indicadores finales para los cinco pilares.

Con relación a la **planificación orientada a resultados**, el gobierno provincial ha iniciado un esfuerzo para contar con una planificación basada en las necesidades y demandas de las 135 jurisdicciones territoriales (municipios). Dicho esfuerzo debiera conducir a un Plan de Desarrollo Territorial. Esta iniciativa, sin embargo, se ve limitada por la falta de un marco metodológico que guíe la elaboración del plan; la ausencia de fuentes de información suficiente; las debilidades técnicas del personal del gobierno en materia de planificación; y por la carencia de sistemas que permitan la administración y gestión de la información. En lo referido a la **gestión de programas y proyectos**, si bien el gobierno cuenta con un Banco de Proyectos de Inversión (BAPIN), éste presenta debilidades en la identificación, formulación y el seguimiento de los programas y proyectos del gobierno, siendo necesaria su articulación con los sistemas de información presupuestaria y financiera de la provincia. En materia de **seguimiento y evaluación** de resultados, en el año 2011 se creó la Dirección de Análisis del Gasto Público, dependiente de la Dirección Provincial de Estudios y Proyecciones Económicas, con el mandato de relevar y evaluar los programas y políticas de gasto público provincial. Si bien desde la dirección se ha comenzado a realizar evaluaciones integrales de programas, el esfuerzo carece de un marco metodológico sólido, siendo además necesario fortalecer las capacidades del personal del gobierno.

En base a esta situación, se ha elaborado un Plan de Acción preliminar, que atiende parte de las debilidades identificadas de manera inicial en las áreas claves de la gestión para resultados. La presente propuesta de Cooperación Técnica recoge lo planteado en dicho Plan de Acción, optando por el financiamiento que ofrece la cuenta B del PRODEV que desde el año 2008 permite asistir a los gobiernos sub nacionales.

El proyecto que se propone está alineado con la actualización de la estrategia país 2012-2015, la cual identifica al apoyo a la Gestión Pública sub nacional como área de diálogo y colaboración entre el Gobierno y el Banco. Además, 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.

El **objetivo** del proyecto es mejorar los sistemas de gestión pública y fiscal con el propósito de implementar la gestión por resultados en el gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Los objetivos específicos de esta operación son: i) desarrollar capacidades institucionales de planificación, colaborando así con la elaboración del Plan de Desarrollo Territorial de la Provincia; ii) desarrollar capacidades y herramientas para la formulación y seguimiento de programas y proyectos; iii) desarrollar conocimientos y habilidades para la realización de evaluaciones ex – post de programas y

---

<sup>1</sup> La nota técnica “Modelo de Gestión por Resultados en la Provincia de Buenos Aires” fue elaborada por el consultor Pedro Ariel Aramburo, en el marco de la preparación de la Estrategia País 2012-2015 ([referencia IDBDOCS](#)).

proyectos; y (iv) desarrollar conocimientos y habilidades en materia de gestión por resultados en el personal del Gobierno provincial.

### III. Descripción de Actividades y Componentes:

Esta operación está estructurada en cuatro componentes. Financiará las actividades detalladas en el Plan de Acción preliminar mencionado anteriormente. El Anexo I muestra el detalle de actividades del Plan de Acción así como el presupuesto y el cronograma asociados a ellas.

**Componente 1. Planificación con base Territorial (US\$180.750).** El objetivo de este componente es fortalecer las capacidades institucionales de planificación, apoyando a la elaboración de un plan de Desarrollo Territorial de la Provincia y desarrollando una herramienta de planificación para la elaboración, administración y seguimiento de indicadores. El componente apoyará así el énfasis que el Gobierno Provincial ha puesto en lograr una planificación basada en las necesidades y demandas de las 135 instancias municipales de la Provincia. Para el logro del objetivo propuesto, el componente financiará la contratación de consultores Individuales para: i) definir un marco conceptual y una metodología para la elaboración de un plan de desarrollo territorial de la provincia, ii) elaborar una metodología que permita la identificación, formalización y medición de las problemáticas a abordar en el plan; (iii) diseñar un plan de trabajo para la elaboración del plan de desarrollo; iv) definir una metodología de sistematización de la recolección, administración y el procesamiento de la información territorial; v) diseñar una metodología y un enfoque conceptual para la elaboración de metas e indicadores; vi) fortalecer las capacidades de la Dirección de Estadísticas de la Provincia en lo referido a la elaboración, administración y seguimiento de indicadores de estadística espacial; y (vii) desarrollar un sistema de planificación para la administración y el monitoreo de metas e indicadores territoriales de producto e impacto.

**Componente 2. Formulación y Seguimiento de Programas y Proyectos (US\$145.200).** El objetivo de este componente es fortalecer las capacidades para la formulación y el seguimiento de programas y proyectos. Para ello se apoyará la mejora del Banco de Proyectos de Inversión Pública (BAPIN)<sup>2</sup>, se fortalecerán las capacidades técnicas de las áreas de gobierno encargadas de la preparación y ejecución de proyectos y, finalmente, se desarrollarán herramientas de monitoreo de la efectividad del gasto. Así, el componente financiará la contratación de consultores Individuales con el fin de: i) elaborar una metodología para la realización de la evaluación ex ante de proyectos, tomando en consideración las características propias de cada sector del gobierno y de cada tipo de proyecto; ii) diseñar una metodología para la elaboración de indicadores que permitan filtrar y priorizar la selección de los proyectos que se incluyen en el BAPIN; (iii) diseñar un marco conceptual y una metodología para el monitoreo de indicadores de producto, con base en la información que provee el BAPIN; (iv) entrenar al personal de la Dirección de Inversión Pública y del área de Evaluación de Proyectos con financiamiento externo en temas relativos a la formulación y seguimiento de proyectos; (v) realizar un diagnóstico sobre las funcionalidades del sistema BAPIN y del nuevo Sistema de Administración Financiera de la Provincia, proponiendo recomendaciones para la generación de una interfaz entre ambos; (vi) diseñar un marco conceptual y una metodología para la realización de evaluaciones de la efectividad del gasto; (vii) diseñar una metodología para la elaboración de metas e indicadores anuales y plurianuales que sirvan a la realización del monitoreo de la efectividad del gasto; y (viii) generar aplicativos al sistema

---

<sup>2</sup> El Banco de Proyectos de Inversión Pública (BAPIN) es un sistema de información destinado a apoyar la gestión de inversión pública mediante el registro de los proyectos, programas y sub-programas que anualmente solicitan financiamiento. Permite la identificación, formulación, seguimiento y evaluación de Programas, Sub-Programas y Proyectos tanto de Inversión Física como de Gasto Social que se desarrollen con Recursos del Tesoro Provincial y/o Financiamiento Internacional, iniciados y/o ejecutados por cualquiera de los organismos del Sector Público Provincial o de los Municipios

BAPIN que permitan implementar mecanismos de alerta temprana como herramientas de análisis para la realización del monitoreo.

**Componente 3. Evaluación Ex-Post de Programas y Proyectos (US\$102.050).** El objetivo de este componente consiste en generar capacidades en el gobierno provincial para la realización de evaluaciones ex-post de programas y proyectos. En este componente se financiará la contratación de consultores individuales con el fin de: i) entrenar al personal de la secretaría de evaluación económica en materia de seguimiento y evaluación de resultados en programas y proyectos.; ii) elaborar un enfoque conceptual y una metodología para la realización del seguimiento de programas y proyectos.; iii) elaborar un enfoque conceptual y una metodología para la realización de evaluaciones integrales de programas y proyectos; y iv) realizar evaluaciones integrales de dos programas/proyectos seleccionados.

**Componente 4. Capacitación (US\$71.350).** Con el objetivo de desarrollar conocimientos y habilidades que den adecuado sustento a las acciones de los anteriores componentes, se financiarán acciones de formación del personal del gobierno provincial, relativas a la gestión por resultados. Como paso inicial a la ejecución de este componente, se preparará un plan de capacitación y un plan de gestión del cambio.

#### IV. Costo y Financiamiento.

El presupuesto estimado de esta operación asciende a US\$565.000. La contribución del Banco será de US\$500.000, provenientes de fondos no reembolsables de la Subcuenta "B" del PRODEV, US\$ 65.00 de contrapartida del Gobierno de la provincia. El aporte del Banco financiará la contratación de consultores individuales y/o firmas consultoras, así como los costos de administración, imprevistos, evaluación y de auditoría externa de la operación. El aporte local financiará la coordinación y el apoyo administrativo necesario para la ejecución del proyecto, los costos de las actividades de capacitación no relativas a consultorías individuales y la necesaria contribución del personal del gobierno local 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. El Anexo II correspondiente al Presupuesto Detallado contiene el detalle de las actividades por componente.

**Tabla 1. Costo y Financiamiento (US\$)**

Actividad/Componente	BID	Local	TOTAL
Componente 1. Planificación con base Territorial	170.250	10.500	180.750
Componente 2. Formulación y Seguimiento de Programas y Proyectos	132.700	12.500	145.200
Componente 3. Evaluación Ex-post de Programas y Proyectos	97.050	5.000	102.050
Componente 4. Capacitación	80.000	10.000	90.000
Coordinación del proyecto	-	27.000	27.000
Auditoría	5.000	-	5.000
Evaluación Final	10.000	-	10.000
Imprevistos	5.000	-	5.000
<b>Total</b>	<b>500.000</b>	<b>65.000</b>	<b>565.000</b>

#### V. Agencia ejecutora y estructura de la ejecución

El Gobierno de la provincia de Buenos Aires, a través del Ministerio de Economía, será el ejecutor de esta Cooperación Técnica. Se designará un Coordinador General del programa. Cada componente contará con un responsable técnico. Se conformará un comité directivo del que participarán el

Coordinador General, los tres responsables técnico-administrativos y una autoridad representante por cada área involucrada en la ejecución.

#### **VI. Riesgos del Proyecto y otros temas**

El principal riesgo consiste en una insuficiente coordinación entre las áreas comprometidas en el logro de los objetivos específicos de los componentes. El riesgo, sin embargo, será mitigado por las siguientes acciones: la designación de un coordinador general; la incorporación de responsables técnicos en cada componente, quienes tendrán por función articular las actividades entre las áreas involucradas y apoyar técnica y administrativamente al coordinador general designado; y la conformación de un comité directivo con participación de una autoridad representante de cada área involucrada, el coordinador general y los responsables técnicos. Dicho Comité será presidido por una autoridad competente seleccionada de entre las áreas vinculadas al logro de los objetivos de la cooperación. Este comité tendrá por función supervisar técnicamente la planificación y ejecución de las actividades de los componentes, participando además en la evaluación de los productos entregados por los consultores.

#### **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". (referencia IDBDOCS)