

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

ARGENTINA

PROGRAMA DE INNOVACIÓN PARA RESPUESTA A SITUACIONES DE CRISIS Y GESTIÓN DE PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

(AR-L1327)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Mauricio García (ICS/CAR), Jefe de Equipo; Mariano Lafuente, Jefe de Equipo Alterno (ICS/CBR); Edgardo Mosqueira, Sonia Rojas, Arturo Munte, Raimundo Arroio, Pedro Farias, Ariel Nowersztern (IFD/ICS); Gabriel Casaburi (CTI/CAR); Mariel Sabra, Carolina Lustosa (BIDLab); Harold Villalba (SPD/SDV); Roberto Laguado y Lilena Martínez (FMP/CAR); Soledad Gomez (CAR/CAR); Alonso Chaverri (LEG/SGO); Julia Miguez (VPS/ESG); Santiago Fretes (CSC/CSC).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO	1
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS	2
A. Antecedentes, problemática y justificación	2
B. Objetivos, componentes y costo	11
C. Indicadores claves de resultados.....	14
II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS	15
A. Instrumento de financiamiento.....	15
B. Riesgos ambientales y sociales.....	16
C. Riesgos fiduciarios.....	16
D. Otros riesgos y temas claves.....	16
III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.....	17
A. Resumen de los arreglos de implementación	17
B. Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados.....	20

ANEXOS	
Anexo I	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) - Resumen
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios

ENLACES ELECTRÓNICOS REQUERIDOS (EER)	
EER#1	Plan de Ejecución Plurianual (PEP) y Plan Operativo Anual (POA)
EER#2	Plan de Monitoreo y Evaluación (PME)
EER#3	Plan de Adquisiciones (PA)

ENLACES ELECTRÓNICOS OPCIONALES (EEO)	
EEO#1	Análisis Económico del Proyecto 1.A. Informe 1.B. Hoja de Cálculo
EEO#2	Lógica Vertical
EEO#3	Nota Técnica: Revisión de Capacidad de Cumplimiento
EEO#4	Borrador Reglamento Operativo del Programa (ROP)
EEO#5	Referencias Bibliográficas
EEO#6	Filtro de Política de Salvaguardias (SPF) y Formulario de Evaluación de Salvaguardia (SSF)

ABREVIATURAS	
ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CdG	Centro de Gobierno
CEPAL	Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe
CTP	Coordinador Técnico del Programa
DEMOGOB	Sala Virtual de Ciudadanía Responsable
DPPEESA	Dirección de Programas y Proyectos Especiales con Enfoque Sectorial Amplio
EBP	Estrategia del Banco
FFF	Facilidad de Financiamiento Flexible
FFMR	Facilidad Flexible de Mitigación de Riesgos
INNOVAGOB	Consejo Multisectorial de Innovación Gubernamental
ISP	Informes Semestrales de Progreso
MdR	Matriz de Resultados
MGC	Modelo de Gestión de Cumplimiento
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OE	Organismo Ejecutor
OMS	Organización Mundial de la Salud
PA	Plan de Adquisiciones
PEI	Plan Estratégico Institucional
PEP	Plan de Ejecución del Programa
PIB	Producto Interno Bruto
PG	Prioridades Gubernamentales
PGE	Programas Gubernamentales Estratégicos
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
POA	Plan Operativo Anual
PRA	Presidencia de la República Argentina
RCC	Revisión de Capacidad Cumplimiento
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SAE	Secretaría de Asuntos Estratégicos
TIC	Tecnologías de Información y Comunicaciones
TIR	Tasa Interna de Retorno
UEPEX	Unidad Ejecutora de Préstamos Externos
VPN	Valor Presente Neto
VPP	Vida Promedio Ponderada

RESUMEN DEL PROYECTO
ARGENTINA
PROGRAMA DE INNOVACIÓN PARA RESPUESTA A SITUACIONES DE CRISIS Y GESTIÓN DE PRIORIDADES
ESTRATÉGICAS
(AR-L1327)

Términos y Condiciones Financieras				
Prestatario:			Facilidad de Financiamiento Flexible^(c)	
República de Argentina			Plazo de amortización:	15 febrero 2042
Organismo Ejecutor:			Período de desembolso:	4 años
El Prestatario, por intermedio de la Secretaría de Asuntos Estratégicos			Período de gracia:	15 agosto 2025 ^(d)
Fuente	Monto (US\$)	%	Tasa de interés:	Basada en LIBOR
BID (Capital Ordinario) ^{(a, b):}	20.000.000	100	Comisión de crédito:	^(e)
			Comisión de inspección y vigilancia:	^(e)
Total:	20.000.000	100	Vida Promedio Ponderada (VPP):	13,25 años
			Moneda de aprobación:	Dólares de los Estados Unidos de América
Esquema del Proyecto				
Objetivo del proyecto: El objetivo general de la operación es mejorar la efectividad en la coordinación y gestión de Programas Gubernamentales Estratégicos (PGE) en Argentina, priorizando aquellos necesarios para dar respuesta y recuperación a la crisis generada por la pandemia de COVID-19, mediante el fortalecimiento de funciones claves y el desarrollo de iniciativas innovadoras para el logro de los objetivos de gobierno. Los objetivos específicos son: (i) mejorar la calidad de la planificación, el monitoreo, la toma de decisiones y la evaluación para el cumplimiento de PGE; y (ii) fortalecer las capacidades de innovación y promover prácticas innovadoras en la gestión pública, sector privado y sociedad civil, para dar respuesta a las crisis y sus consecuencias.				
Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: Que se haya presentado evidencia de la entrada en vigencia del Reglamento Operativo del Programa (ROP), en los términos y condiciones previamente acordados con el Banco (¶3.5).				
Condiciones contractuales especiales de ejecución: Que el Organismo Ejecutor (OE), previo a la convocatoria de los concursos previstos bajo el Subcomponente 2.1 (específicamente, para la actividad comprendida en el ¶1.29 (ii) punto (b) de dicho Subcomponente) y el Subcomponente 2.2, haya acordado con el Banco los procesos requeridos para aprobar las bases y las condiciones de los acuerdos a ser suscritos con los innovadores, conforme se establezca en el ROP (¶3.6).				
Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna.				
Alineación Estratégica				
Desafíos^{(f):}	SI <input type="checkbox"/>	PI <input checked="" type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>	
Temas Transversales^{(g):}	GD <input type="checkbox"/>	CC <input type="checkbox"/>	IC <input checked="" type="checkbox"/>	

^(a) El desembolso de los recursos del Préstamo estará sujeto a los siguientes límites máximos: (i) hasta un 15% durante los primeros 12 meses; (ii) hasta un 30% durante los primeros 24 meses; y (iii) hasta un 50%, durante los primeros 36 meses, todos los cuales serán contados a partir de la fecha de aprobación del Préstamo por el Directorio Ejecutivo del Banco (¶2.3).

^(b) Este programa se financia con el remanente de los recursos del Capital Ordinario asignados a la Facilidad Flexible de Mitigación de Riesgos (FFMR), reformulada mediante Resolución DE-49/20 de 18 de mayo de 2020. Ver: ¶2.1 y documento PR-4565-2, ¶1.1 y ¶1.4.

^(c) Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1) el Prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda, de tasa de interés y de productos básicos. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.

^(d) Bajo las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FFF), cambios en el periodo de gracia son posibles siempre que la Vida Promedio Ponderada (VPP) Original del préstamo y la última fecha de pago, documentadas en el contrato de préstamo, no sean excedidas. El Plazo de amortización y la VPP para este préstamo son consistentes y no exceden ni la VPP (15,25 años) ni el período máximo de la garantía (25 años) aprobados para la FFMR (documentos PR-4565 y PR-4565-1) y han sido calculados a partir de la entrada en vigencia del Acuerdo para la FFMR (21 de agosto de 2018). Ver: documento PR-4565-2, ¶1.5.

^(e) La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.

^(f) SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).

^(g) GD (Igualdad de Género y Diversidad); CC (Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

A. Antecedentes, problemática y justificación

- 1.1 **Solicitud del Gobierno de Argentina.** La República Argentina solicitó al Banco redireccionar US\$490 millones disponibles bajo la “Facilidad Flexible de Mitigación de Riesgos” (FFMR) (AR-O0009) del “Programa de Apoyo al Financiamiento de Infraestructura Productiva en Argentina” (aprobada mediante Resolución DE-4/18 y modificada mediante Resolución DE-38/19), para financiar intervenciones que contribuyan a dar respuesta a la emergencia sanitaria producida por el COVID-19. En respuesta a dicha solicitud, el Directorio Ejecutivo del Banco aprobó, mediante Resolución DE-49/20, la reformulación de la FFMR (propuesta en el documento PR-4565-2) con el fin de modificar, entre otros, su objetivo para que la totalidad de sus recursos puedan ser utilizados para el financiamiento de dos proyectos de inversión, el primero de los cuales, por un monto de hasta US\$470 millones, fue aprobado mediante Resolución DE-48/20, ambas del 18 de mayo de 2020. Los US\$20 millones remanentes en la FFMR se dirigirán al financiamiento del presente programa.
- 1.2 **Antecedentes.** El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró a la enfermedad COVID-19, causada por el virus que afecta las vías respiratorias, novel-Coronavirus o nCoV2019, como una pandemia. Al 9 de julio, se han registrado más de 12 millones de casos confirmados a nivel mundial, que han resultado en casi 550.000 muertes. Los primeros casos en América Latina y el Caribe (ALC) se reportaron a finales de febrero, y desde entonces han venido creciendo muy rápido. En Argentina al 9 de julio de 2020 hay 83.413 casos confirmados de COVID-19 y 1.654 fallecidos¹[1]. Se espera que el número de casos, el de muertes y el de personas afectadas por la pandemia, siga aumentando.
- 1.3 **Contexto macroeconómico y social global.** Los impactos económicos del COVID-19 se presentarán por varios canales y en distintos momentos. Primero, y asociado con la prioridad de salvar vidas en el muy corto plazo, están los costos directos, relacionados con la respuesta del sector salud. En segundo lugar, se encuentran los costos asociados con las medidas de confinamiento adoptadas por todos los países de la región y, en Argentina desde el 14 de marzo, necesarias para “aplanar la curva” de progresión de COVID-19 y contribuir así a salvar vidas². Estos confinamientos, parciales o totales, pueden deberse a mandatos gubernamentales (cierre de escuelas, cancelación de eventos públicos, etc.), a decisiones de las empresas y otras instituciones (establecer teletrabajo, ajustar niveles de producción, etc.), y decisiones de consumidores (resultado de reducir el contacto social). Esto está llevando a una contracción económica muy significativa, con manifestaciones inmediatas y efectos que se mantendrán por un plazo mayor, incluso cuando la emergencia sanitaria haya pasado. En esta línea, desde una perspectiva macroeconómica, además de la contracción de la demanda interna, la Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe (CEPAL)

¹ Las referencias bibliográficas se pueden encontrar en el siguiente enlace ([EEO#5](#)).

² Una tercera fuente de costos, son los recursos requeridos para que los países puedan salir, en forma selectiva, del confinamiento y revitalizar sus economías[2].

considera que hay al menos cinco canales de transmisión para los impactos de la crisis en la economía de la región[3]: (i) disminución de la actividad económica de los principales socios comerciales que impactará la demanda por exportaciones; (ii) caída en la demanda por servicios de turismo; (iii) interrupción de las cadenas globales de valor; (iv) caída en precios de productos básicos; y (v) empeoramiento de las condiciones financieras[4]. En Argentina, las proyecciones más recientes divulgadas por organismos internacionales y analistas de mercado sugieren que el Producto Interno Bruto (PIB) caería entre un 10% y un 12% en 2020, con riesgos adicionales a la baja, tras haber caído 2,2% en 2019. Para 2021 el consenso de mercado (LatinFocus) espera un crecimiento de 3,5%.

- 1.4 Esta situación encontró a la Argentina al comienzo de un nuevo gobierno y en un contexto económico, social y sanitario complicado, en el que ya se había afectado la capacidad de provisión de servicios esenciales. El ajuste fiscal, que implementó Argentina a partir de 2018, en el marco de un proceso complejo de gestión de deuda externa, afectó el gasto público, y en particular del nivel nacional. Las autoridades están buscando atenuar el impacto recesivo y regresivo del *shock* con una batería de medidas para asistir a los segmentos más golpeados y a los grupos más vulnerables, pero el espacio fiscal es limitado. Entre las Prioridades Gubernamentales (PG) anunciadas por el nuevo gobierno que se han visto ralentizadas por la emergencia sanitaria de la pandemia, se encuentran las de [combate al hambre y la pobreza](#), y [generar empleo](#). El COVID-19 implicará un importante deterioro fiscal a medida que la recesión afecte la recaudación impositiva y las medidas adoptadas expandan el gasto público. El déficit primario podría superar el 6% en 2020 si el paquete fiscal puesto en marcha para contener el impacto del virus no es compensando con recorte de otros gastos, en un contexto donde el país perdió acceso al financiamiento externo desde el año pasado. Durante 2019, el riesgo país se incrementó de 790[5] puntos básicos a principio de año, hasta 1.744 puntos básicos en diciembre. Luego de las elecciones primarias, el peso se depreció fuertemente, y las reservas internacionales y depósitos en dólares cayeron más de 30% y 40% respectivamente. En este contexto, el gobierno decidió reperfilar la deuda de corto plazo bajo legislación local e introducir controles de capitales. El déficit fiscal primario cerró en 0,4% del PIB en 2019.
- 1.5 **Declaratoria de emergencia.** En respuesta a la pandemia, el Gobierno Argentino mediante [Decreto 260/2020](#) del 13 de marzo de 2020, declara emergencia pública en materia sanitaria por el plazo de un año. En dicho Decreto, se establecen una serie de obligaciones que afectan tanto al sector público, como al privado y a la población en general, las cuales requieren de grandes niveles de coordinación, monitoreo e información para dar una respuesta efectiva ante la pandemia y durante el período de recuperación posterior.
- 1.6 El efectivo cumplimiento de los mandatos de corto y mediano plazo derivados de la pandemia, así como de las prioridades de mediano y largo plazo anunciadas por el nuevo gobierno al inicio de su período, requiere del fortalecimiento de las funciones y mecanismos del sector público para la coordinación horizontal (multisectorial) y vertical multinivel (con los gobiernos subnacionales), para la generación de información, la gestión de datos, la toma de decisiones y la comunicación, así como para el monitoreo del avance y resultados de las medidas

adoptadas³. Estas funciones y mecanismos están principalmente en el ámbito del Centro de Gobierno (CdG)⁴, en la medida que las políticas para enfrentar los impactos de la crisis sanitaria, en lo inmediato y en lo mediano, también constituyen PG.

- 1.7 Un CdG eficaz es clave para asegurar la efectividad en el cumplimiento y gestión estratégica de las PG debido, esencialmente, a su rol de coordinador[8] y facilitador del apoyo a los ministerios y gobiernos subnacionales. Los CdG tienen como funciones principales: (i) promover la alineación de las agencias responsables de la planeación, implementación y monitoreo de las PG; (ii) emplear herramientas y metodologías de coordinación y cumplimiento que contribuyen a mejorar el desempeño institucional y facilitar el alcance de los resultados esperados; (iii) comunicar los avances y resultados al interior del gobierno con el fin de implementar los ajustes requeridos; (iv) rendir cuentas a los ciudadanos[9]; y (v) recolectar y utilizar datos confiables para generar información⁵, para lo que apoya los esfuerzos de proyectos transversales a toda la administración y que son base de la estrategia digital del gobierno, tales como plataformas de interoperabilidad, computación en la nube, ciberseguridad, estándares tecnológicos, nuevas competencias gubernamentales para la transformación digital, entre otras.
- 1.8 **Marco institucional.** En Argentina, el CdG estaba constituido en los últimos años por la Presidencia de la República (PRA) que se apoyaba, en su operación, en el Ministerio de Hacienda y la Jefatura de Gabinete. A fin de reforzar la función del CdG, en diciembre de 2019 se crea la Secretaría de Asuntos Estratégicos (SAE) con los objetivos de asistir a la PRA en: (i) establecer y dar seguimiento a los temas prioritarios y estratégicos para el desarrollo nacional; (ii) monitorear el cumplimiento de sus directivas sobre los asuntos estratégicos prioritarios en la agenda presidencial; y (iii) definir y monitorear las prioridades estratégicas de gestión y facilitar la coordinación entre los distintos ecosistemas de gobierno para el logro de las mismas; entre otros⁶.
- 1.9 Sin embargo, el CdG aún presenta retos importantes que le restan efectividad en la implementación de las PG. Entre 24 países analizados en la región, Argentina ocupó el lugar 16, tanto en el pilar de planificación orientada a resultados como en el de gestión de bienes y servicios, y el puesto 22 en seguimiento y evaluación[10]. Un reciente reporte del BID y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)[11], confirma los retos que enfrenta el CdG

³ Recientes encuestas muestran que, a pesar de los esfuerzos, el 80% de los objetivos establecidos por los gobiernos de ALC no se cumplen y que el 60% de la clase media regional está insatisfecha con servicios básicos[6].

⁴ Institución o grupo de instituciones que prestan apoyo directo al Jefe del Ejecutivo en la gestión de las máximas prioridades de gobierno[7].

⁵ Los CdG son responsables de establecer “Rutinas de Producción de Información” que detallan la secuencia, periodicidad y responsabilidades – sectoriales y subnacionales- para la producción de información necesarias para la gestión de las PG.

⁶ Decreto 07/19 “[Ley de Ministerios](#)” y Decreto 50/19 “[Estructura Administrativa](#)”. En dicha normativa se establece la división de responsabilidades y funciones entre la Jefatura de Gabinete y la nueva SAE, a fin de evitar duplicidad de funciones. Adicionalmente, se prevé la creación de una dirección especializada dentro de la SAE que concentraría estas funciones de centro de gobierno (¶1.26 nota 21). El Secretario de Asuntos Estratégicos tiene rango y jerarquía de Ministro.

argentino, que se han visto agravados porque las iniciativas de políticas transversales se han incrementado en los últimos años (y más aún, en fechas recientes, por el combate a la pandemia), lo que hace todavía más necesario fortalecer la función de coordinación y seguimiento. Por su parte, el Indicador de Efectividad Gubernamental del Banco Mundial, que mide las percepciones de la calidad de la administración y las políticas públicas, así como la credibilidad de los gobiernos para ejecutarlas, otorga una calificación de 0,03⁷ a Argentina, colocándola en el percentil 54,81, muy por debajo de sus vecinos Chile (1,08 y 81,73) y Uruguay (0,56 y 73,08).

- 1.10 A nivel sectorial, también existen debilidades en los ministerios y agencias a cargo de llevar adelante las PG sobre la crisis derivada de la pandemia. El sector salud, por ejemplo, responsable directo de las acciones de respuesta sanitaria inmediata a la crisis, “constituye un modelo fragmentado y segmentado. No coordinado, ni regionalizado, sin integración efectiva en un supra sistema que lo contenga. Se trata de un sistema en el que confluyen diferentes modelos de provisión, gestión y financiamiento de los servicios recibidos por la población. Estos submodelos se agrupan según el segmento poblacional al que estén dirigidos sin existencia de una política universal y consistente para la población en su conjunto. Desde el lado de la oferta, coexisten una amplia cantidad de prestadores y establecimientos asistenciales, no integrados dentro de un proceder congruente, con lo que su funcionamiento no resulta integrado, ni coordinado ni complementario, lo que genera incentivos perversos, de economías de escala e ineficiencias de conjunto”[12].
- 1.11 **Problema principal y desafíos.** El principal problema identificado que afrontará el programa es la baja capacidad del CdG para gestionar el cumplimiento de las PG, tanto en el corto como en el mediano plazo, que se evidencia con la calificación del país en un nivel medio-bajo en el índice de Revisión de Capacidad Cumplimiento (RCC)⁸. Ello estaría asociado a los siguientes factores:
- 1.12 **Limitada calidad del modelo de planificación, medición y seguimiento de PG.** Este factor se explica por: (i) falta de formalización administrativa-institucional de la adscripción de funciones clave del CdG a lo interior de la SAE; (ii) el escaso desarrollo de modelos formales ha llevado a la utilización de procesos ad hoc, variables y con enfoques fragmentados para la supervisión de las PG⁹; y

⁷ El índice toma como referencia el rango de calificación de -2,25 (débil) a 2,25 (fuerte). Los valores más elevados indican una mayor calidad de gobierno.

⁸ El índice RCC mide las capacidades de los gobiernos para implementar políticas públicas. En Argentina fue aplicado en marzo de 2020 en el gobierno nacional sobre las dos PG definidas por la PRA para apoyar con este proyecto: (i) atención a la crisis sanitaria; y (ii) recuperación económica, como respuesta a los impactos del COVID-19. Se aplicó al Ministerio de Salud, Ministerio de Economía y la SAE. Se obtuvo una calificación promedio de 1,73 sobre un máximo posible de 4 puntos. Las calificaciones más bajas tienen relación con la instrumentalización del cumplimiento, es decir cadenas y rutinas para la gestión de PG. Se evalúan cinco dimensiones (alineamiento, análisis, estrategia, seguimiento y evaluación, y cultura) con actores involucrados. Para mayor información ver [EEO#3](#).

⁹ Por ejemplo, en el caso de la PG de atención a la crisis sanitaria, si bien sí existe un tablero en desarrollo, este presenta varias limitaciones, entre ellas: (i) la carga de datos de las provincias no es automatizada, por lo que requiere negociaciones permanentes e insistencia caso por caso, lo cual limita la disponibilidad de datos en tiempo real y reduce su confiabilidad; y (ii) el tablero identifica actividades y su porcentaje de avance, pero al no tener una trayectoria esperada predefinida, no permite saber si el avance que presenta es el que debería tener en cada momento o no.

(iii) limitadas capacidades de los ministerios y agencias en gestión del cumplimiento, pues no se han desarrollado procesos de formación asociados para desarrollar estas capacidades en el gobierno¹⁰. En efecto, en el índice RCC Argentina fue calificada con nivel bajo tanto en las dimensiones de estrategia, como en la de seguimiento y evaluación¹¹, por carecer de metodologías y herramientas para definir metas, cadenas y planes de cumplimiento de las PG.

1.13 Limitada eficiencia y calidad de información para la gestión de PG. Este factor se explica porque, a pesar de los importantes avances del país en los últimos años en materia digital, subsisten: (i) debilidades para gestionar datos necesarios para el monitoreo del cumplimiento de las PG¹²; (ii) limitaciones de los sistemas de información en el CdG para realizar análisis preventivos y prospectivos asociados a la gestión de PG, especialmente multisectoriales, lo que deriva en intervenciones reactivas y tardías¹³; y (iii) pérdidas de conocimiento especializado para la gestión de PG y toma de decisiones estratégicas en las altas autoridades¹⁴. En efecto, como lo recoge un estudio de la OCDE, el gobierno aún es inconsistente en la documentación de procesos, decisiones, planes, avances y problemas. Esto tiene un efecto negativo en su capacidad para compartir conocimientos y lecciones aprendidas, desarrollar y trabajar para lograr estrategias[14].

1.14 Limitada capacidad de adaptación de la gestión pública frente a problemas sociales y económicos complejos¹⁵. Este factor se explica por: (i) ausencia de

¹⁰ Fuente: Datos PRA.

¹¹ Implican factores como: definición de estrategia de reforma; dibujar la cadena de cumplimiento; fijar metas y trayectorias; y planes de cumplimiento, entre otras. Ver [EEO#3](#).

¹² Por ejemplo, el análisis de la implementación de la PG de reactivación económica del RCC, arrojó que las autoridades cuentan con muy pocos datos en tiempo real y desagregados geográficamente de la evolución de las variables económico-sociales. Tal es el caso de datos de reducción de la movilidad en la cuarentena, al que las autoridades recién tuvieron acceso cuando Google hizo públicos sus reportes. Esos informes presentan los resultados agregados por provincia sin ninguna desagregación municipal, ni entre el Gran Buenos Aires y el interior de la Provincia de Buenos Aires. Por lo tanto, monitorear la efectividad de las medidas adoptadas resulta muy complejo. A esto se suma el problema general del país de que la información recogida por el gobierno a través de servicios en línea, interacciones con el ciudadano y dispositivos, no es tratada de manera consistente y no existe un esquema de gobierno de datos a nivel nacional[13]. Algunos de estos problemas de falta de información centralizada para toma de decisiones en el CdG obedecen a factores de economía política. La falta de un modelo de gestión enfocado en prioridades y liderado desde el CdG con reglas claras de gobernanza de datos, puede llevar a una cultura inadecuada de rendición de cuentas interna [14].

¹³ Argentina no cuenta con información oportuna y de calidad de forma centralizada clasificada de acuerdo a criterios geoespaciales. Fuente: Datos Administrativos PRA.

¹⁴ La inexistencia de un sistema de información para gestionar las PG ocasiona una pérdida de información institucional clave para la toma de decisiones. Esto afecta su continuidad y cumplimiento, especialmente cuando existe una coincidencia de prioridades durante cambios de gobierno. Fuente: Datos Administrativos PRA.

¹⁵ Según el [Reporte Global de Competitividad 2019](#) del Foro Económico Mundial, Argentina ocupa el lugar 86 de 141 economías en el indicador de “Capacidad de Respuesta del Gobierno al Cambio”, con un puntaje de 3,5 de 7 posibles. Respuesta a la pregunta de la encuesta: "En su país, ¿Hasta qué punto el gobierno responde eficazmente al cambio (por ejemplo, cambios tecnológicos, tendencias sociales y demográficas, seguridad y desafíos económicos)?".

entornos organizacionales en el Estado que promuevan la innovación ¹⁶; (ii) resistencia al cambio, señalada como uno de los principales problemas en la implementación de innovaciones en los últimos años en el Gobierno Argentino [17]; (iii) dificultades de las entidades a cargo de la innovación en el Estado para retener talento frente al sector privado, toda vez que la inestabilidad generada por los cambios políticos y la mayores oportunidades laborales y salariales del sector privado, así como culturas más ágiles y orientadas a la innovación, hacen más atractivo al sector privado que al público[18]; y (iv) las capacitaciones ofrecidas en innovación no responden necesariamente a las necesidades de los funcionarios, que tampoco han tenido los incentivos externos o motivación suficientes como para involucrarse en ellas[19]. En general, las formas burocráticas cerradas de innovar no producen la cantidad y la calidad de las innovaciones necesarias para resolver los desafíos emergentes en las políticas públicas[20].

- 1.15 **Limitada participación de actores sociales en la construcción de soluciones de problemas públicos.** Los problemas que atienden las PG son complejos, tienen varias dimensiones, no pueden ser resueltos por una sola entidad, están más allá del control de las organizaciones del sector público, requieren una comprensión más profunda de la sociedad y se resuelven aprovechando redes innovadoras[21]. Sin embargo, para que las redes innovadoras contribuyan a la política pública con la celeridad que se requiere, deberían superarse dificultades como: (a) asimetrías de información entre sector público y privado en ambas direcciones, pues es necesario tanto que el sector público acceda a conocimiento sobre soluciones que se están desarrollando específicamente para los problemas priorizados a nivel nacional e internacional, como que el sector privado conozca las estrategias a implementar durante la crisis para orientar el desarrollo de las soluciones[22]; (b) la falta de apoyo a procesos rápidos de elaboración de prototipos de soluciones, que permitan una puesta en producción en tiempos acordes a la emergencia y estén alineados con las PG[23]; y (c) promover mecanismos innovadores de financiamiento de soluciones que urgen al sector público, con la eventual participación del sector privado que asuma parcialmente el riesgo del desarrollo. Este reto es particularmente relevante debido a los altos impactos que la pandemia ha generado en el ecosistema de emprendimientos[24] y que dificultarán su recuperación en el corto plazo y en el período post pandemia.
- 1.16 **Justificación.** A medida que aumenta el número de casos de COVID-19 en ALC, los países necesitarán implementar cada vez más programas para cerrar las brechas en su capacidad de preparación y respuesta contra la enfermedad y sus consecuencias y, a la vez, para la recuperación post pandemia y futuras situaciones de crisis que requerirán alta coordinación institucional y respuestas inmediatas. En primer lugar, por las múltiples acciones a nivel intersectorial y multinivel (nacional, provincial y municipal) necesarias para contener la transmisión de la enfermedad y mitigar las consecuencias sanitarias, sociales y económicas de la pandemia; y paralelamente, para preparar la salida selectiva del

¹⁶ Por ejemplo, el marco de competencias definidas para el empleo público no describe claramente las habilidades blandas y duras necesarias para permitir el cambio transformacional digital en todo el gobierno, cuando la claridad y la granularidad a este respecto podrían, por ejemplo, guiar la acción a nivel organizacional para construir, atraer o adquirir talento específico con una mentalidad estratégica[16].

confinamiento, buscando minimizar los riesgos de salud pública inherentes a la misma y cuidando el impacto económico. El gobierno considera que el fortalecimiento de la institucionalidad del CdG es fundamental para mejorar la planeación, coordinación y gestión de las PG, cuya problemática se agudiza por el contexto actual de la pandemia COVID-19. En consecuencia, resulta necesario también dotar al Estado de mayor plasticidad para adaptarse a los cambios motivados por la crisis y mayor capacidad para agregar y alinear los esfuerzos de todos los actores sociales en la construcción de soluciones para las PG. En el corto plazo, ello permitirá que el gobierno pueda organizar y ejecutar con mayor eficiencia las políticas y programas que apoyen las PG que permitan atender, a la vez: (i) el manejo de la crisis sanitaria; y (ii) la preparación de la recuperación económica, como respuesta a los impactos del COVID-19. En el mediano plazo, permitirá mejorar la gestión y el desempeño de las políticas prioritarias del gobierno, muchas de las cuales tienen un impacto directo en la mayoría de los servicios prestados a los ciudadanos.

- 1.17 **Estrategia de intervención.** El programa se centrará, por un lado, en apoyar el fortalecimiento de las capacidades de gestión de prioridades en el CdG, dotándolo de un modelo de gestión y herramientas tecnológicas que fortalezcan su capacidad de articulación y monitoreo de la PG de respuesta y recuperación de la pandemia, para luego expandirlo a otras PG. Paralelamente, el proyecto apoyará al gobierno en su proceso de adaptación a la nueva realidad post pandemia, fortaleciendo las capacidades de innovación internas en la gestión pública y desarrollando capacidades que le permitan maximizar los beneficios de esquemas de innovación abierta, con participación de la sociedad civil y el sector privado, para dar respuesta a problemas de política pública.
- 1.18 **Evidencia empírica.** Diferentes estudios indican que la efectividad en el cumplimiento de PG es fundamental para alinear la acción gubernamental con las demandas ciudadanas, asegurar la prestación de servicios, y optimizar los recursos estatales[25]. Varios de los esfuerzos de fortalecimiento del CdG implementados¹⁷, principalmente a través de la creación de Unidades de Cumplimiento o *Delivery Units*, han mostrado que centrar la acción del gobierno en PG puede generar importantes resultados que inciden directamente en la entrega de servicios al ciudadano. Por ejemplo, en el Reino Unido, el CdG contribuyó a reducir el tiempo de espera en los hospitales y a mejorar los puntajes de las pruebas estudiantiles; en Pernambuco, Brasil permitió reducir los delitos violentos, mejorar el rendimiento escolar y reducir las muertes por enfermedades prevenibles; y en Chile a reducir la tasa de victimización, entre otros[27]. Por otro lado, los segmentos directivos seleccionados por mérito y gestionados de forma diferenciada (tal como se gestionaría el programa de innovadores gubernamentales (§1.28), una práctica presente en el 75% de los países de la OCDE, llevan a una mejor gestión institucional. Además, generan otras externalidades positivas como una mayor permanencia en sus cargos y un menor cuestionamiento de sus equipos y de otros actores en comparación con directivos seleccionados únicamente por confianza, lo que los lleva a ser más efectivos[28].

¹⁷ Más de 15 gobiernos de ALC han fortalecido su CdG entre 2010 y 2018[26].

- 1.19 **Experiencia del Banco en la región.** El Banco cuenta con una amplia experiencia en el fortalecimiento de las capacidades de gestión del cumplimiento y del CdG, así como de sistemas de información gerenciales con uso de analítica de datos y datos masivos; tanto a nivel bilateral, con operaciones de préstamo y de cooperación técnica, como con iniciativas regionales y productos de conocimiento. En particular, la iniciativa de CdG¹⁸ ha prestado asistencia técnica a más de 15 gobiernos de la región desde 2013. Entre las operaciones se destacan: el Programa de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión Estratégica del Sector Público en Colombia (4848/OC-CO); el Programa de Gestión de las Finanzas Públicas y de Seguimiento del Desempeño en Bahamas (3340/OC-BH); y el Proyecto de Mejora de los Servicios a Ciudadanos y Empresas en Perú (4399/OC-PE). El Banco también cuenta con amplia experiencia en la profesionalización del servicio civil, tanto a través de productos analíticos¹⁹ como de cooperaciones técnicas, por ejemplo, Fortalecimiento de la Capacidad de Directivos Públicos (ATN/FI-15605-RG) y de proyectos: Fortalecimiento de la Dirección Nacional de Servicio Civil en Chile (1622/OC-CH); el Programa para la Transformación del Sector Público en Jamaica (4374/OC-JA); y el Programa de Apoyo a la Reforma del Servicio Civil en Uruguay (1772/OC-UR).
- 1.20 **Experiencia del Banco en Argentina.** El Banco ha apoyado de manera exitosa el fortalecimiento institucional de entidades del Estado, con incidencia en gestión de políticas públicas que implican altos niveles de coordinación gubernamental, así como en la producción de información para toma de decisiones. En particular, destacan: el Programa de Fortalecimiento de la Capacidad Estadística del Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (4243/OC-AR), que mejora la confiabilidad, oportunidad y relevancia de las estadísticas producidas para la mejora de decisiones de política pública; el Programa de Apoyo a Reformas de Transparencia e Integridad en Argentina (4796/OC-AR), que facilita la generación de información íntegra, respecto al uso de los fondos públicos; y el Programa para el Fortalecimiento de la Agenda Digital: Conectividad, Gobierno Electrónico y Transformación Productiva Digital (4755/OC-AR), que se ocupa del apoyo al fortalecimiento de la interface entre el gobierno y los ciudadanos. Estas operaciones tienen un elemento común entre ellas y con la actual, en la medida que buscan contribuir con los esfuerzos del Gobierno Argentino de fomentar el uso más eficiente de los recursos públicos, al garantizar el flujo de información oportuna, completa y de calidad a los tomadores de decisiones.
- 1.21 **Lecciones aprendidas.** Las experiencias del Banco, tanto a nivel regional como en Argentina en particular, en materia de fortalecimiento de la gestión pública y los CdG, revelan importantes lecciones aprendidas, que fueron incorporadas en

¹⁸ La iniciativa de CdG (ATN/FI-13793-RG y ATN/OC-15629-RG) busca mejorar: (i) el proceso de toma de decisiones sobre políticas públicas y la coordinación de la acción gubernamental; (ii) el proceso de definición y gestión del cumplimiento de las prioridades de gobierno; y (iii) la rendición de cuentas sobre el logro de las prioridades del gobierno. Ha financiado productos de conocimiento como: [Gobernar para Cumplir con los Ciudadanos: El Rol del Centro de Gobierno en América Latina y el Caribe](#) (2014) y [¿Qué impacto tienen las Unidades de Gestión del Cumplimiento?](#) (2018). De ella han derivado cooperaciones técnicas específicas en Costa Rica (ATN/OC-15037-CR), Paraguay (ATN/FI-14342-PR), Perú (ATN/OC-16100-PE) y Uruguay (ATN/OC-16924-UR). A su vez, la iniciativa MapalInversiones (2977/OC-CO, ATN/AA-15682-RG y ATN/AA-16773-RG) ha apoyado a diferentes gobiernos a mejorar la calidad y acceso a información pública en la región desde 2013 incluyendo, entre otros, Argentina, Colombia, Costa Rica, Paraguay y Perú.

¹⁹ Ver [29].

el diseño de este programa, destacándose las siguientes: (i) expandir las capacidades técnicas de planificación, monitoreo y coordinación a nivel gubernamental (tanto entre instituciones como entre niveles de gobierno), ayuda a difundir el valor de estas funciones y las habilidades necesarias para llevarlas a cabo; (ii) consolidar una alta dirección pública como segmento profesionalizado y permanente trabajando en puestos de nivel técnico de las instituciones del CdG, permite dar continuidad y fortalecer la gestión cuando cambian los gobiernos; (iii) cumplir precondiciones clave para una implementación exitosa del fortalecimiento del CdG implica incluir la claridad de roles y responsabilidades del CdG, capacidades técnicas adecuadas que sumen valor a los sectores y un rol de apoyo a los sectores responsables por implementar las políticas públicas, así como la vinculación de la planificación y gestión de PG con el presupuesto; (iv) fortalecer la gestión y análisis de información mediante el uso de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) favorece la toma de decisiones más oportunas, efectivas y transparentes; y (v) considerar la planificación y gestión estratégica basada en resultados, y la utilización de herramientas que faciliten la coordinación y sinergia gubernamental, aumentan las posibilidades de alcanzar los resultados previstos. Estas lecciones fueron particularmente importantes para la definición de las actividades, a ser financiadas por este programa, relacionadas con la puesta en marcha de un: (i) Modelo de Gestión de Cumplimiento; (ii) sistema de gestión y análisis de información gerencial para las PG; (iii) modelo de gobernanza del sistema de innovación público; (iv) laboratorio de innovación; y (v) programa de innovadores gubernamentales, entre otras.

- 1.22 **Complementariedad con otras operaciones del Banco en Argentina.** Este proyecto se complementa con el Proyecto de Respuesta Inmediata de Salud Pública en el Marco de Pandemia COVID-19 para Contener, Controlar y Mitigar su Efecto en la Prestación de Servicios de Salud en Argentina (5032/OC-AR), cuyo objetivo es apoyar la coordinación de la respuesta sanitaria, mientras que el presente proyecto fortalecerá la capacidad del CdG, priorizando la conducción de la respuesta multisectorial de la crisis a nivel nacional.
- 1.23 **Alineación estratégica.** El programa es consistente con la Segunda Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020 (AB-3190-2) y se alinea estratégicamente con el desafío de desarrollo de Productividad e Innovación, mediante el desarrollo, transformación y adopción de métodos más eficientes para la provisión de servicios de calidad gracias a la adopción de TIC, para la gestión efectiva del CdG orientada al cumplimiento de PG multisectoriales definidas. El programa también se alinea con el tema transversal de Capacidad Institucional y Estado de Derecho, por medio del apoyo al Índice de Efectividad Gubernamental cuya aplicación contribuye al fortalecimiento de las capacidades de gestión estratégica del gobierno. Asimismo, el programa se encuentra alineado con el Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2020-2023 (GN-2727-12) a través del indicador "instituciones con capacidades gerenciales y de tecnología digital reforzadas", reflejado en el indicador de resultado (R.1.2) sobre la mejora en la gestión de prioridades por el uso de datos masivos, analítica de datos y herramientas de visualización. El programa también es consistente con el Marco Sectorial de Innovación, Ciencia y Tecnología (GN-2791-8), en la medida en que apoya la incorporación de criterios relacionados con la innovación en la formulación de soluciones novedosas para cuestiones sociales; y se alinea con la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y Bienestar Social

(GN-2587-2), en los aspectos de instituciones para la innovación y el desarrollo tecnológico, específicamente en la mejora de políticas y la acción gubernamental en el sector TIC y planificación estratégica respectivamente. Asimismo, la operación está alineada con la Estrategia de País del Grupo BID con Argentina 2016-2019 (GN-2870-1) ²⁰ específicamente con el objetivo estratégico de “fortalecimiento institucional del gobierno”.

B. Objetivos, componentes y costo

- 1.24 **Objetivos del programa.** El objetivo general de la operación es mejorar la efectividad en la coordinación y gestión de Programas Gubernamentales Estratégicos (PGE) en Argentina, priorizando aquellos necesarios para dar respuesta y recuperación a la crisis generada por la pandemia de COVID-19, mediante el fortalecimiento de funciones claves y el desarrollo de iniciativas innovadoras para el logro de los objetivos de gobierno. Los objetivos específicos son: (i) mejorar la calidad de la planificación, el monitoreo, la toma de decisiones y la evaluación para el cumplimiento de PGE; y (ii) fortalecer las capacidades de innovación y promover prácticas innovadoras en la gestión pública, sector privado y sociedad civil, para dar respuesta a las crisis y sus consecuencias. El programa se implementará mediante dos componentes:
- 1.25 **Componente 1. Fortalecimiento de capacidades de gestión de objetivos prioritarios de gobierno (US\$10,6 millones).** Busca mejorar la calidad de la gestión del cumplimiento de PG -con especial foco en aquellas vinculadas a la emergencia y crisis producida por el COVID-19-, fortaleciendo la calidad de la planificación, el monitoreo, la toma de decisiones, la comunicación y la evaluación de los mismos. Comprende dos subcomponentes:
- 1.26 **Subcomponente 1.1. Fortalecimiento de las funciones de Centro de Gobierno (US\$2,9 millones).** Financiará el diseño e implementación de un Modelo de Gestión de Cumplimiento (MGC), que incluye: (i) metodología y esquema institucional para la gestión de PG, alcanzando la revisión y definición de arreglos institucionales para el desarrollo del MGC en las entidades responsables de implementar PG que aseguren su apropiación, sostenibilidad y escalonamiento, protocolos de coordinación multisectorial y multinivel de gobierno, la facilitación para la preparación de estrategias y metodologías de cumplimiento, así como el desarrollo de mecanismos de monitoreo, mejora del desempeño y evaluación de impacto (para lo cual se prevé la creación de una Agencia de Evaluación de Impacto de la SAE)²¹; (ii) plan de capacitación y estrategias de gestión del cambio para aplicarlo en las distintas entidades responsables de implementar las PG definidas; (iii) desarrollo de evaluaciones rápidas (*DeepDives*²²) y/o estrategias especializadas de intervención

²⁰ La Estrategia del Banco (EBP) con Argentina, de acuerdo con los protocolos de preparación, puede permanecer vigente hasta un año después de su fecha de expiración, mientras la nueva se prepara y aprueba. En ese sentido, la EBP con Argentina 2016-2019 está vigente hasta diciembre del 2020.

²¹ A nivel central, se prevé la creación de una dirección especializada dentro de la SAE que concentraría estas funciones de centro de gobierno.

²² Análisis y/o evaluaciones realizadas por un equipo de especialistas temáticos y del CdG, para constatar en terreno la efectividad de las intervenciones previstas en las rutas de cumplimiento de las PG definidas. Los resultados de estos análisis son insumo para realizar ajustes puntuales a las rutas de cumplimiento y optimizar la obtención de resultados [30]. Incluye el financiamiento de un estudio jurídico sobre ciberseguridad y protección de datos.

para apoyar la gestión de la ejecución y el cumplimiento de PG; y (iv) asistencia técnica para el seguimiento, análisis y evaluación de PG²³.

- 1.27 **Subcomponente 1.2. Fortalecimiento de la gestión de la información (US\$7,7 millones).** Financiará el diseño e implementación de un sistema de gestión y análisis de información gerencial para la PRA que incluye: (i) desarrollo de funcionalidades de analítica de datos e integración de sistemas de información del gobierno para procesar datos masivos que afectan la gestión de PG²⁴; (ii) desarrollo de una herramienta de visualización de información georreferenciada, incluyendo un tablero de control; (iii) actividades de capacitación y gestión del cambio para el uso del sistema para entidades de la PRA y otras vinculadas a las PG; (iv) adquisición de *hardware* y servicios tecnológicos de soporte²⁵; y (v) implementación de dos salas de situación para el monitoreo y discusión en tiempo real²⁶. Se podrán financiar servicios de consultoría para: (a) asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable (o en la preparación de regulaciones, si la normativa fuere insuficiente o no reflejara las mejores prácticas disponibles) en materia de gestión de datos, ciberseguridad, transparencia y/o respeto a la privacidad de las personas, entre otros; y (b) la preparación de acuerdos u otros arreglos para el intercambio o acceso a información de otras entidades públicas o privadas, que garanticen la legalidad en el uso de la información, incluyendo el respeto a los derechos de propiedad intelectual, cuando fueran aplicables.
- 1.28 **Componente 2. Fortalecimiento de capacidades de innovación permanente en sector público, privado y sociedad civil, para problemas de política pública (US\$8,2 millones).** El componente apoyará la construcción de capacidades para el desarrollo de soluciones innovadoras sostenibles a problemas de políticas públicas. Esas soluciones podrán ser escaladas tanto en el sector público como privado. Comprende dos subcomponentes:
- 1.29 **Subcomponente 2.1. Innovaciones en la gestión pública (US\$3,4 millones).** Financiará: (i) la implementación de un modelo de gobernanza del sistema de

²³ El programa prevé un esquema gradual decreciente de financiamiento de equipos técnicos con recursos del préstamo, asegurando la capacidad instalada necesaria para su sostenibilidad. Se trata de un gasto ínfimo con relación al costo total del proyecto. Este gasto recurrente cumple con el documento "Directrices sobre elegibilidad de gastos en préstamos de inversión" (GN-2331-11).

²⁴ Las herramientas a adquirir permitirán: (i) contar con información "transaccional" que facilite la construcción de tableros de control para las rutas de cumplimiento de las PG; y (ii) capturar automáticamente información fuente y/o complementaria de contexto, de sistemas transversales de distintos niveles de gobierno, de sociedad civil, de sistemas fuente existentes en las entidades involucradas en la gestión de PG definidas por la PRA para realizar análisis de contexto, anticipación y prospectiva para la toma de decisiones. El programa contempla apoyos para desarrollar servicios *web* y, en caso de ser necesario, para definir protocolos de intercambio de información usando la estructura informática existente en dicha entidad, que operará como Laboratorio de Datos "DATALAB 4.0".

²⁵ Incluye adquisición de equipos y licencias, así como la contratación de servicios para la sostenibilidad y actualización de las herramientas TIC. Estas adquisiciones y servicios deberán ajustarse a los protocolos de ciberseguridad existentes en el Gobierno Argentino.

²⁶ Espacios físicos donde la información de las políticas públicas será analizada sistemáticamente por un equipo de trabajo de técnicos y altas autoridades tomadoras de decisiones de diferentes sectores involucrados. Consistirán en readecuaciones de espacios físicos ya existentes para este fin en el Palacio de Gobierno-Sede del Poder Ejecutivo (Casa Rosada) y en la residencia oficial del Presidente de la Nación Argentina, así como el equipamiento correspondiente. El programa no financiará ningún componente de construcción de infraestructura física.

innovación público, que contenga acciones para la construcción de un ecosistema de innovación en el sector público (concientización/conocimiento, estructuras organizativas y marco normativo, procesos de co-creación, y liderazgo) y la integración, según el caso, con actores del ecosistema científico argentino (salud, *data science*, cambio climático, agro, entre otros). A estos efectos, el proyecto apoyará la creación de un Consejo Multisectorial de Innovación Gubernamental "INNOVAGOB"²⁷; y (ii) la implementación de un programa de innovadores gubernamentales, que serán puestos a disposición de las agencias del Estado para apoyar el desarrollo de proyectos de innovación pública. Para la implementación de este programa se financiará: (a) consultoría para el diseño del programa como un sistema de carrera con personal permanente²⁸; (b) concurso competitivo para la selección de los innovadores tercerizado total o parcialmente al sector privado; (c) becas a los innovadores seleccionados durante la duración del período de formación; (d) honorarios de los instructores para el curso de formación; y (e) servicios de *coaching* y acompañamiento para los innovadores durante la duración del proyecto con mentores *senior*.

- 1.30 **Subcomponente 2.2. Innovaciones en el sector privado y sociedad civil (US\$4,8 millones).** Financiará: (i) la implementación de un laboratorio de innovación para el mejoramiento de las respuestas a PG²⁹, como un mecanismo ágil que conecte a todas las partes del ecosistema innovador argentino que puedan aportar y aprovechar soluciones científicas, tecnológicas y sociales, que sean escalables y sostenibles para las PG. El laboratorio de innovación desarrollará concursos de innovaciones con objetivos de política pública específicos, que pueden dar lugar a aportes no reembolsables, cofinanciamientos o incentivos para completar el diseño o escalar innovaciones que respondan a PG; ferias de innovación para difundir e intercambiar ideas; mecanismos para la compra de innovación en el Estado; y la implementación de una Sala Virtual de Ciudadanía Responsable (DEMOGOB), que tendría por objetivo fortalecer la participación y control ciudadano, contribuyendo al proceso de retroalimentación y mejora continua de PG. También se financiará, (ii) la implementación de instrumentos de apoyo a la innovación que viabilicen la obtención de propuestas del sector privado y sociedad civil que puedan generar soluciones acordes en

²⁷ Estará representado por entidades del Estado Argentino, el sector privado (empresas, emprendedores, instituciones financieras, etc.) y la sociedad civil (como ONGs, universidades, sindicatos, instituciones religiosas, etc.). Este Consejo, apoyándose en el Laboratorio de Innovación (¶1.30), articulará con distintos actores públicos, privados, sociedad civil, e internacionales (v.g. BIDLab) las acciones necesarias para la puesta en marcha de innovaciones y el fortalecimiento de aquellas iniciativas con potencial de crecimiento.

²⁸ Comprende: (i) creación de los perfiles de los puestos, (ii) diseño del proceso de reclutamiento y selección; (iii) diseño del currículo del programa de formación; (iv) políticas para la evaluación del desempeño, remuneraciones, desarrollo de carrera y otros aspectos de recursos humanos del programa; y (v) diseño de plan de sensibilización con personal de línea para clarificación de roles y con cartera de ministros para generar confianza y valoración de estos últimos. Los honorarios de los integrantes del cuerpo de innovadores, una vez concluido el período de formación, serán cubiertos enteramente con recursos fiscales.

²⁹ Comprende: Diagnóstico línea de base para plan de acción del diseño institucional del laboratorio; certificados de capacitación para el funcionamiento del laboratorio; evaluación de resultados de implementación de proyectos piloto; estrategias de sostenibilidad del laboratorio; mapeo de actores y recursos relevantes; diseño del modelo de gestión; estrategia de comunicación y convenios de compromiso de alianzas estratégicas; eventos y campañas digitales; análisis de resultados del modelo de gestión y de la implementación de piloto; análisis de escalabilidad y vinculación con otras entidades.

tiempo y forma para las PG³⁰; (iii) cursos de capacitación y formación en habilidades para afrontar desafíos de la llamada Revolución Industrial 4.0 que motiven y fortalezcan la capacidad de innovación de diversos actores sociales que apoyarán en la implementación de las PG y que tradicionalmente son marginados en estos procesos; y (iv) actividades para el desarrollo colaborativo de soluciones basadas en inteligencia artificial y otras tecnologías innovadoras para PG.

- 1.31 **Administración del programa.** Se han identificado costos de administración, evaluación y auditoría del proyecto equivalentes al 6% de los recursos del préstamo (US\$1,2 millones).
- 1.32 **Principales beneficiarios.** Los beneficiarios directos del programa son la PRA y los organismos del sector público, principalmente aquellas entidades involucradas en el desarrollo de políticas y programas estratégicos, producto de la mejora de las capacidades de gestión de cumplimiento y coordinación de dichas políticas y programas, a través de herramientas y técnicas innovadoras, especialmente orientadas a la emergencia sanitaria, social y económica generada por el virus COVID-19, así como a la salida del confinamiento y la revitalización de la economía. De manera indirecta, los habitantes del territorio argentino serán beneficiarios de las mejoras en la efectividad gubernamental y las capacidades de innovación en el sector público, privado y la sociedad civil, para dar respuesta a sus necesidades y demandas.

C. Indicadores claves de resultados

- 1.33 **Resultados esperados.** El principal impacto de la operación será la mejora de la efectividad gubernamental en beneficio de la ciudadanía, lo cual se verá reflejado en un aumento en la calificación en el Índice de Efectividad Gubernamental. Ello será consecuencia, de los siguientes resultados: (i) mejora en la capacidad de cumplimiento de PG reflejado en una mejora en la calificación en el índice de la Revisión de Capacidad de Cumplimiento, y en el número de instituciones con capacidades gerenciales y de tecnología digital reforzadas; y (ii) el incremento de emprendimientos e iniciativas de innovación, tanto del sector público como del sector privado y de la sociedad civil.
- 1.34 **Evaluación económica.** Los beneficios del proyecto se derivan del índice de cumplimiento de la prioridad gubernamental de atención a la emergencia sanitaria por COVID-19 y el fomento de iniciativas de innovación. En este sentido, un incremento de la efectividad gubernamental permitirá una implementación más eficiente de las medidas sanitarias para disminuir la tasa de crecimiento de contagio. Adicionalmente, las iniciativas de innovación permitirán la generación de emprendimientos productivos que brindarán beneficios en términos de salario y de dividendos. El análisis económico produce una relación beneficio-costos de 3,68; una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 78% (superando el umbral establecido

³⁰ Comprende: El Laboratorio de Innovación desarrollará concursos de innovaciones con objetivos de política pública específicos, que pueden dar lugar a aportes no reembolsables, cofinanciamientos o incentivos para completar el diseño o escalar innovaciones que respondan a PG; ferias de innovación para difundir e intercambiar ideas; mecanismos para la compra de innovación en el Estado; y la implementación de una DEMOGOB que tendría por objetivo fortalecer la participación y control ciudadano, contribuyendo al proceso de retroalimentación y mejora continua de PG.

por el Banco de 12%), y un Valor Presente Neto (VPN) de US\$48,3 millones. El análisis de sensibilidad con supuestos más conservadores arroja resultados que superan los umbrales para cada indicador (ver [Análisis Económico](#)).

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

A. Instrumento de financiamiento

2.1 **Instrumento.** La presente operación se estructura bajo la modalidad de préstamo de inversión específica, con cargo al Capital Ordinario del Banco por US\$20 millones provenientes de la FFMR reformulada. La operación no tendrá contrapartida local. El Cuadro 1 describe el presupuesto consolidado por componente, cuyo detalle se muestra en el [presupuesto detallado](#). Esta operación tendrá un período de ejecución de cuatro años. El periodo de ejecución (ver Cuadro 2) se definió sobre la base de los siguientes criterios: (i) el tiempo promedio que conlleva el diseño e implementación de las actividades que se proponen en el programa; y (ii) la alineación con acciones de corto y mediano plazo de la estrategia gubernamental de respuesta al COVID-19, en particular con la generación de mecanismos oportunos, adecuados y eficientes para el cumplimiento de las funciones presidenciales.

2.2 **Desembolso de los recursos.** En virtud del documento Mejora de las Salvaguardias Macroeconómicas (AB-2990), el desembolso de los recursos del Préstamo estará sujeto a los siguientes límites máximos: (i) hasta un 15% durante los primeros 12 meses; (ii) hasta un 30% durante los primeros 24 meses; y (iii) hasta un 50%, durante los primeros 36 meses, todos los cuales serán contados a partir de la fecha de aprobación del Préstamo por el Directorio Ejecutivo del Banco. Estos límites pueden resultar no aplicables en la medida en que se hayan cumplido los requisitos establecidos en la política del Banco, siempre que el prestatario haya sido notificado por escrito.

Cuadro 1. Costos estimados del programa (US\$)³¹

Componente	BID	%
Componente 1. Fortalecimiento de capacidades de gestión de objetivos prioritarios de gobierno	10.648.000	53
Subcomponente 1.1. Fortalecimiento de las funciones de Centro de Gobierno	2.979.000	15
Subcomponente 1.2. Fortalecimiento de la gestión de la información	7.669.000	38
Componente 2. Fortalecimiento de capacidades de innovación permanente en sector público, privado y sociedad civil, para problemas de política pública	8.174.000	41
Subcomponente 2.1. Innovaciones en la gestión pública	3.380.000	17
Subcomponente 2.2. Innovaciones en el sector privado y sociedad civil	4.794.000	24
Administración del programa (coordinación y asistencia técnica, auditorías y evaluaciones)	1.178.000	6
Total	20.000.000	100

³¹ Los montos a nivel de subcomponente son indicativos.

Cuadro 2. Programa tentativo de desembolsos (US\$)

Fuente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	TOTAL
BID	3.025.750	3.025.667	4.034.667	9.913.917	20.000.000
% por año	15	15	20	50	100

B. Riesgos ambientales y sociales

- 2.3 De acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del Banco (OP-703), la operación fue clasificada como Categoría “C”. El programa no financiará ningún componente de construcción de infraestructura física por lo cual no se prevén riesgos ambientales o sociales asociados³². El proyecto AR-O0009 no se ha ejecutado, por lo cual no hay pasivos socioambientales.

C. Riesgos fiduciarios

- 2.4 Como parte del diseño de la operación se realizó un ejercicio de gestión de riesgos siguiendo la metodología del Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional, con participación de funcionarios de la SAE como OE. En ese ejercicio se identificaron como riesgos medios: (i) sobrecarga administrativa por nuevas responsabilidades fiduciarias en cartera; y (ii) demora en la asignación y/o insuficiencia de crédito presupuestario. Como medidas de mitigación se consideran: (i) complementar la capacidad de la Dirección de Programas y Proyectos Especiales con Enfoque Sectorial Amplio (DPPEESA) con especialistas y capacitaciones focalizadas para asumir toda la cartera a su cargo; y (ii) planificar y gestionar oportunamente la asignación de créditos presupuestarios para la ejecución del programa.

D. Otros riesgos y temas claves

- 2.5 En la etapa de diseño se identificaron los siguientes riesgos:
- Desarrollo.** Se clasifican como riesgos altos: (i) baja apropiación del CdG por parte de las áreas de gobierno (valoración de su gestión, resistencia a verlo como un instrumento de acompañamiento clave para la gestión eficiente de políticas estratégicas). Como medidas de mitigación: (a) el programa contiene acciones de sensibilización con contrapartes claves como ministros sectoriales y un programa de capacitación en gestión del cambio (¶1.26); (b) implementación del MGC que prevé la definición de arreglos institucionales con los ministerios involucrados en la gestión de PG y la definición de protocolos de coordinación multisectorial (¶1.26); y (c) elaboración de un [ROP](#) que determina de manera clara los roles y responsabilidades e incorpore aspectos de articulación técnica (¶3.4); y (ii) dificultad en la captación de talentos con las habilidades específicas requeridos, asegurando además sostenibilidad de los equipos y sentido de pertenencia. Como medidas de mitigación: (a) el Subcomponente 1.2 financiará capacitaciones y formación en habilidades digitales, analítica de datos, innovación (¶1.27) (b) el programa prevé un esquema gradual

³² El programa financiará readecuaciones de espacios físicos ya existentes para este fin en el Palacio de Gobierno-Sede del Poder Ejecutivo (Casa Rosada) y en la residencia oficial del Presidente de la Nación Argentina (¶1.27, nota 26).

decreciente de financiamiento de equipos asegurando la capacidad instalada necesaria para su sostenibilidad (¶1.26, nota 23); y (c) el programa prevé el financiamiento de un plan de capacitación que incorpora estrategias de gestión de cambio y de motivación (¶1.27).

- b. **Gestión pública y gobernabilidad.** Se identificaron como riesgos medios: (i) baja capacidad de los IGs para insertarse en la estructura del sector público (asociada a edad, remuneración, rol) e influir en el cumplimiento de las políticas públicas. Como medidas de mitigación se definieron actividades en el programa como: (a) marco normativo para la creación e institucionalización del programa de IGs (¶1.29); (b) el programa prevé un plan de sensibilización con personal de línea para clarificación de roles y con cartera de ministros para generar confianza y valoración de estos últimos; y (c) programa de capacitación y formación de IGs (¶1.29); y (ii) acceso y uso de datos de forma inconsistente con las regulaciones aplicables sobre protección de datos personales y ciberseguridad. Como medida de mitigación, el programa prevé el financiamiento de servicios de asesoría jurídica especializada sobre ciberseguridad y protección de datos (¶1.26).
- 2.6 **Sostenibilidad.** A nivel financiero, el programa prevé la reducción gradual del aporte del Banco al financiamiento del equipo técnico del CdG, que será asumido con recursos fiscales (¶1.26, nota 23), mientras que los honorarios de los integrantes del cuerpo de innovadores, una vez concluido el período de formación, serán cubiertos enteramente con recursos fiscales (¶1.29, nota 28). A nivel tecnológico, incluye inversiones en ciberseguridad, el uso de *software* libre, el involucramiento del área de tecnología de la PRA, y medidas para asegurar el uso de datos consistente con el marco legal vigente (¶1.27). Finalmente, a nivel de capacidades, se fortalecerán tanto las del CdG como en las áreas técnicas de las instituciones sectoriales, a cargo de PG que tienen mayor continuidad ante cambios de gobierno (¶1.26 y 1.27), y el cuerpo de Innovadores Gubernamentales se estructurará como un sistema de carrera con personal permanente (¶1.29).

III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

A. Resumen de los arreglos de implementación

- 3.1 **Prestatario y OE.** El OE será el Prestatario (República Argentina), por intermedio de la SAE. Dentro de la SAE, la DPPEESA tendrá la gestión operativa, administrativa, presupuestaria, financiera contable y adquisiciones. La coordinación estratégica del programa será responsabilidad del Secretario de Asuntos Estratégicos, o del funcionario que se designe, quien se desempeñará como Director General del Programa. El Director General será el responsable del cumplimiento de los objetivos del programa y adoptará las decisiones sobre su implementación general, supervisión y gestión técnica. La DPPEESA tiene experiencia ejecutando proyectos financiados con recursos externos y específicamente fondos BID (3759/OC-AR). El análisis de capacidad institucional de la DPPEESA actualizado en 2019 durante la preparación de la operación 4802/OC-AR, refleja que cuenta con sistemas, procesos y recurso humano

adecuados para ejecutar la operación. La DPPEESA será el enlace directo con el Banco.

- 3.2 **Funciones y responsabilidades del OE.** El OE deberá: (i) coordinar los procedimientos financieros y administrativos relacionados con el programa; (ii) coordinar, consolidar, preparar y presentar al Banco toda la información y documentación de la gestión integral del programa; y (iii) velar por la articulación, coherencia y cumplimiento de lo planificado en las herramientas de gestión del programa, a fin de contribuir con el cumplimiento de los resultados esperados. La ejecución de contrataciones estará a cargo de la DPPEESA. Entre sus funciones, se destacan las siguientes: (i) colaborar en la preparación y aprobación de los términos de referencia para contrataciones; (ii) elaborar la documentación administrativa y colaborar en la elaboración de la documentación técnica pertinente a los procesos de licitación y contratación según corresponda; y (iii) coordinar los procesos de contrataciones instruidos por el Director General.
- 3.3 **Mecanismos de coordinación externa.** La coordinación con las entidades involucradas en la gestión del cumplimiento de las PG definidas en el programa, estará a cargo de la SAE. Esta coordinación se realizará principalmente en el marco del diseño e implementación del MGC; las acciones de seguimiento y análisis a las PG definidas (Componente 1) y a través de la participación de las entidades en los reportes de información en el Sistema de Gestión y Análisis de Información Gerencial. La SAE conducirá las reuniones, mesas y/o mecanismos de trabajo que considere convenientes para asegurar la adecuada implementación de estas actividades del programa, tales como el Consejo Multisectorial de Innovación Gubernamental “INNOVAGOB” que apoyará la articulación multisectorial con el sector privado y sociedad civil en materia de innovación gubernamental (¶1.29). Un mayor detalle del mecanismo de coordinación se desarrollará en el [ROP](#).
- 3.4 **Reglamento Operativo del Programa.** El [ROP](#) se referirá a la estrategia de ejecución de la operación e incluirá, entre otros: (i) el esquema organizacional del proyecto; (ii) los arreglos técnicos y operativos para su ejecución; (iii) el esquema de programación, seguimiento y evaluación de los resultados; (iv) los lineamientos para los procesos financieros, de auditoría y de adquisiciones; (v) los lineamientos operativos de la selección de consultores; (vi) los detalles de las funciones del OE así como las responsabilidades de otras instancias relevantes de los Ministerios en los procesos previstos en el programa; y (vii) los detalles de las actividades comprendidas en los distintos componentes y sub componentes del programa. Entre sus anexos se incluirá, por lo menos: (i) la Matriz de Resultados (MdR); (ii) los Acuerdos y Requisitos Fiduciarios; (iii) el Plan de Monitoreo y Evaluación ([PME](#)); y (iv) el Presupuesto Detallado.
- 3.5 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento. Que se haya presentado evidencia de la entrada en vigencia del [ROP](#), en los términos y condiciones previamente acordados con el Banco,** de forma que se establezcan las directrices y procedimientos a seguir por el OE para la exitosa ejecución del programa.
- 3.6 **Condiciones contractuales especiales de ejecución.** Que el OE, previo a la convocatoria de los concursos previstos bajo el Subcomponente 2.1

(específicamente, para la actividad comprendida en el ¶1.29 (ii), punto (b) de dicho Subcomponente) y el Subcomponente 2.2, haya acordado con el Banco los procesos requeridos para aprobar las bases y las condiciones de los acuerdos a ser suscritos con los innovadores, conforme se establezca en el ROP, de forma que se establezcan previamente criterios de asignación y los procedimientos a seguir por el OE para la realización exitosa de dichos concursos.

- 3.7 **Acuerdos y requisitos fiduciarios.** Se acordaron las principales medidas de manejo fiduciario que se aplicarán a la operación (Anexo III), y que se refieren principalmente a: (i) tipo de cambio a ser utilizado; (ii) auditorías; (iii) modalidades y límites para los procesos de adquisiciones, de acuerdo con lo estipulado en las Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes Financiados por el BID (GN-2349-15) y con las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-15), ambas aprobadas en agosto de 2019; (iv) todas las adquisiciones a realizar deben estar incluidas en el Plan de Adquisiciones (PA) aprobado por el Banco mediante el Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones, y los métodos y rangos en él establecidos; y (v) plan de supervisión financiera. Las particularidades en materia de propiedad intelectual, del *software* o desarrollos informáticos, y su transferencia, se regularán en los contratos y en los convenios acordados entre proveedores y entes públicos beneficiarios, según el caso.
- 3.8 La DPPEESA utilizará el Sistema de Unidad Ejecutora de Préstamos Externos (UEPEX) como sistema de administración financiera, el cual permite identificar los fondos del programa y también las fuentes de financiamiento. El sistema UEPEX consigna, de conformidad con el catálogo de cuentas aprobado por el Banco, las inversiones en el programa por categoría de la matriz de gastos. El registro de la contabilidad se hará con base de caja y se seguirán las Normas Internacionales de Información Financiera cuando aplique, de acuerdo con los criterios nacionales establecidos. Los estados financieros anuales auditados del programa deberán presentarse al Banco dentro de un plazo no mayor a 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio financiero fiscal del OE, debidamente dictaminados por una firma de auditoría independiente aceptable para el Banco o por la Auditoría General de la Nación. Los estados financieros auditados finales deberán presentarse dentro de los 120 días posteriores a la fecha de último desembolso del programa.
- 3.9 **Financiamiento retroactivo y reconocimiento de gastos.** El Banco podrá financiar retroactivamente, con cargo a los recursos del préstamo, gastos elegibles efectuados por el Prestatario antes de la fecha de aprobación del préstamo, para pagos efectuados correspondientes a las contrataciones anticipadas de consultorías individuales y firmas para el diseño del MGC y la rápida implementación del programa de innovadores gubernamentales, hasta por la suma de US\$3.000.000 (15% del monto propuesto) siempre que se hayan cumplido los requisitos sustancialmente análogos a los establecidos en el contrato de préstamo. Dichos gastos deberán haberse efectuado a partir de la fecha de aprobación del Perfil de Proyecto (11 de mayo de 2020), pero en ningún caso se incluirán gastos efectuados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo.
- 3.10 **Desembolsos.** El Banco desembolsará recursos bajo la modalidad de Anticipo de Fondos u otra modalidad establecidas en la Guía OP-273-12. Los anticipos de

fondos se realizarán sobre la base de un plan financiero generado para los próximos seis meses u otro período razonable, cuando se cumplan y documenten debidamente los pagos realizados. Subsiguientes desembolsos podrán tramitarse al haber justificado el 80% de los anticipos anteriores. De ser necesario, podrá analizarse la utilización de las flexibilizaciones establecidas en la Guía OP-273-12. El Banco recomendará que el OE utilice e-Desembolsos.

B. Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados

- 3.11 **Monitoreo.** Para el seguimiento y evaluación de la ejecución del proyecto, se implementará un sistema que se concentrará en dos niveles: (i) el cumplimiento de la ejecución de las actividades del proyecto; y (ii) el logro de los indicadores de producto y resultados contenidos en la MdR. El monitoreo del programa estará conformado por los siguientes instrumentos: (i) MdR; (ii) Plan de Ejecución Plurianual ([PEP](#)); (iii) Plan Operativo Anual ([POA](#)); (iv) [PME](#); (v) [PA](#); (vi) Matrices de Gestión de Riesgo del Programa; (vii) Informes de Monitoreo del Progreso; (viii) Informes Semestrales de Avance; (ix) Estados Financieros Auditados; (x) Términos de Referencia de Consultorías; y (xi) misiones de administración o visitas de seguimiento/inspección. Se realizará anualmente una reunión conjunta entre el OE y el Banco, donde se discutirá, entre otros aspectos: (i) el avance de las actividades identificadas en el [POA](#); (ii) el nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos en la MdR para cada componente; (iii) el POA para el año siguiente; y (iv) el [PA](#) y las posibles modificaciones de las asignaciones presupuestarias por componente. Las características de cada uno de los instrumentos, así como otras características del monitoreo del programa, se detallan en el [PME](#). El [PEP](#) deberá ser modificado cada año teniendo en cuenta el avance real del programa. Las revisiones anuales del [PEP](#) y del [POA](#) deberán ser remitidas al Banco para aprobación.
- 3.12 **Evaluación intermedia y final.** La verificación del logro de las metas de resultado e impacto contenidas en la MdR se realizará mediante evaluaciones intermedia, final y de análisis económico ex post del programa. Se plantea realizar la evaluación intermedia, a los 90 días contados al haber desembolsado el 40% del monto del préstamo o cuando hayan transcurrido dos años desde la entrada en vigencia del contrato de préstamo (lo que ocurra primero). Esa evaluación tendrá como principales objetivos revisar el avance de todas las actividades programadas para ese momento, las posibles desviaciones ocurridas, las causas de éstas y proponer medidas correctivas a ser aplicadas, además de verificar los productos intermedios generados, la ocurrencia de los riesgos previstos en la matriz correspondiente y la aplicación de las medidas para mitigarlos. La evaluación final se realizará cuando haya concluido el período original de desembolsos o se haya comprometido el 90% del monto total del préstamo, lo que ocurra primero. Sus objetivos serán verificar el avance en el cumplimiento de las metas previstas para cada uno de los resultados esperados y la generación de los productos por componente. La evaluación final además incluirá la revisión de la implementación del plan de [PME](#). Una vez finalizado el programa el Banco realizará el Informe de Terminación de Proyecto a cuyo contenido el beneficiario aportará observaciones del desempeño del programa y se cerrará con un taller donde se expondrán los hallazgos principales.

- 3.13 **Análisis económico ex post.** Adicionalmente, se hará un análisis económico ex post que incluirá una comparación antes y después de los indicadores de resultado de la operación y replicará el ejercicio llevado a cabo para la evaluación económica ex ante del programa, utilizando los mismos supuestos y fórmulas de cálculo con base en datos recopilados durante la ejecución. El análisis costo beneficio ex post, determinará si los beneficios y los costos generados por el programa son iguales o inferiores a los previstos en el análisis costos-beneficios ex ante. Para ello se deberá tener en cuenta lo siguiente: (i) el análisis de los beneficios y costos considerarán un análisis incremental, es decir comparará la situación “con proyecto” con la situación “sin proyecto”, lo cual permite identificar los beneficios del programa; y (ii) el cálculo del beneficio se realiza a partir de efectos positivos externos del proyecto, medidos en términos de los costos de oportunidad que tienen los recursos físicos, humanos y monetarios, que son empleados en el proyecto.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		AR-L1327
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID		
Retos Regionales y Temas Transversales	-Productividad e Innovación -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Indicadores de desarrollo de países	-Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)*	
2. Objetivos de desarrollo del país		
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2870-1	Fortalecimiento institucional del Gobierno
Matriz de resultados del programa de país		La intervención no está incluida en el Programa de Operaciones de 2020.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
II. Development Outcomes - Evaluability		Evaluable
3. Evaluación basada en pruebas y solución		8.7
3.1 Diagnóstico del Programa		2.4
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas		3.6
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados		2.7
4. Análisis económico ex ante		10.0
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE		3.0
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados		3.0
4.3 Supuestos Razonables		1.0
4.4 Análisis de Sensibilidad		2.0
4.5 Consistencia con la matriz de resultados		1.0
5. Evaluación y seguimiento		8.5
5.1 Mecanismos de Monitoreo		2.5
5.2 Plan de Evaluación		6.0
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Medio
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad		Sí
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales		Sí
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación		Sí
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		C
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Sí	Administración financiera: Presupuesto, Contabilidad y emisión de informes, Controles externos. Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información.
No-Fiduciarios	Sí	Sistema Nacional de Estadística.
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto		

Nota: (*) Indica contribución al Indicador de Desarrollo de Países correspondiente.

Nota de valoración de la evaluabilidad: El objetivo principal de la operación es mejorar la efectividad en la coordinación y gestión de los Programas Gubernamentales estratégicos (PGE) en el país, priorizando los necesarios para responder y recuperarse de la crisis generada por la pandemia COVID-19 a través de dos áreas. La primera área propone un fortalecimiento de la gestión gubernamental a través de la implementación de un centro gubernamental con herramientas analíticas avanzadas para la toma de decisiones y el monitoreo adecuado de los indicadores de salud pública relacionados con COVID-19 e indicadores económicos. La segunda área se centra en el fortalecimiento de las capacidades de innovación en los sectores público, privado y de la sociedad civil, para abordar las cuestiones de política pública.

El diagnóstico de la propuesta del proyecto identifica una baja capacidad de cumplimiento en todos los ministerios gubernamentales y capacidades analíticas limitadas para monitorear el cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas, específicamente las prioridades gubernamentales, como la morbilidad de COVID-19 y las políticas de reactivación económica. Las soluciones están alineadas con los problemas. No hay evidencia sobre la efectividad de algunas soluciones propuestas en el país.

El análisis económico proporciona una cuantificación de algunos beneficios económicos. Cuantifica los beneficios asociados con una mejora de la coordinación gubernamental para mitigar los impactos de la pandemia y calcula los beneficios relacionados con los nuevos emprendimientos financiado por el préstamo. Los supuestos sobre la magnitud de los beneficios esperados se basan en los modelos de la OMS. Los costos incluyen mantenimiento e inversiones asociadas con el préstamo. El análisis concluye que el Proyecto tiene un valor presente neto de USD48,3 millones.

El proyecto presenta un sólido plan de monitoreo y evaluación. Considera una comparación antes y después y un análisis económico ex post para medir la implementación del modelo de gestión gubernamental centrado en la prioridades.

MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivo:	El objetivo general de la operación es mejorar la efectividad en la coordinación y gestión de Programas Gubernamentales Estratégicos (PGE) en Argentina, priorizando aquellos necesarios para dar respuesta y recuperación a la crisis generada por la pandemia de COVID-19, mediante el fortalecimiento de funciones claves y el desarrollo de iniciativas innovadoras para el logro de los objetivos de gobierno. Los objetivos específicos son: (i) mejorar la calidad de la planificación, el monitoreo, la toma de decisiones y la evaluación para el cumplimiento de PGE; y (ii) fortalecer las capacidades de innovación y promover prácticas innovadoras en la gestión públicas, sector privado y sociedad civil, para dar respuesta a las crisis y sus consecuencias.
------------------	--

IMPACTO ESPERADO

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
Índice de Efectividad Gubernamental (IEG)	Número	0,03	2018	0,03	0,05	0,07	0,15	0,15	Worldwide Governance Indicators (WGI) Banco Mundial	Ver PME

RESULTADOS ESPERADOS

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
RESULTADO #1. Capacidad de cumplimiento de PGE incrementada											
1.1 Índice de la Revisión de Capacidad de Cumplimiento (RCC - <i>Delivery Capacity Review</i>)	Índice	1,73	2020	1,73	2	2,25	2,6	3,0	TBF	RCC (BID)	Ver PME
1.2 Instituciones con capacidades gerenciales y de tecnología digital reforzadas	Instituciones	0	2020	0	0	0	0	1	1	Reporte OE	Ver PME

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
RESULTADO #2. Emprendimientos e iniciativas de innovación digital incrementadas											
2.1 Iniciativas de innovación pública en funcionamiento	Iniciativas	0	2020	0	0	0	0	1	1	Reporte OE	
2.2 Iniciativas de innovación del sector privado en funcionamiento	Iniciativas	0	2020	0	0	0	0	1	1		
2.3 Iniciativas de innovación de la sociedad civil en funcionamiento	Iniciativas	0	2020	0	0	0	0	1	1		

PRODUCTOS

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios	
Componente #1. Fortalecimiento de capacidades de gestión de objetivos prioritarios de gobierno											
1.1 Modelo de Gestión del Cumplimiento (MGC) diseñado e implementado	Modelo	0	2020	0	1	0	0	1	<ul style="list-style-type: none"> MGC y plan de capacitación aprobado por la SAE Acto administrativo de adopción del MGC Informes de avance y resultados implementación del MGC y del plan de capacitación 	Ver PME	
1.2 Funcionarios capacitados en el MGC	Funcionarios capacitados	0	2020	25	25	50	100	200	<ul style="list-style-type: none"> Listados de asistencia a talleres 		

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
									<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance y resultados de capacitaciones 	
1.3 Evaluaciones rápidas (<i>Deep Dives</i>) y/o estrategias especializadas de intervención para apoyar la gestión de la ejecución y el cumplimiento de Prioridades Gubernamentales (PG) realizadas	Documento (Evaluaciones/ Estrategias)	0	2020	2	2	4	8	16	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance y resultados de las evaluaciones y estrategias de intervención realizadas 	
1.4 Informes de Seguimiento y análisis de la PG realizados	Informes (análisis y seguimiento de PG)	0	2020	12	12	12	12	48	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de análisis y seguimiento a PG aprobados por la SAE 	
1.5 Sistema Integrado de Información Estratégica implementado	Sistema	0	2020	0	0	0	1	1	<ul style="list-style-type: none"> • Acto administrativo adoptando la herramienta • Reportes del sistema • Reporte OE 	
1.6 Herramienta de visualización de información georreferenciada y analítica de datos diseñada e implementada	Sistema (<i>software</i>)	0	2020	1	0	0	1	2		
1.7 Salas de Situación implementadas	Salas	0	2020	1	0	1	0	2		
1.8 Plan de gestión del cambio implementado	Plan	0	2020	1	1	1	1	4		
Componente #2. Fortalecimiento de capacidades de innovación permanente en sector público, privado y sociedad civil, para problemas de política pública										
2.1 Acciones para la construcción de un ecosistema para la innovación en el sector público implementadas	Acciones	0	2020	1	1	1	0	3	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte OE 	Ver PME
2.2 Modelo de innovadores gubernamentales implementado	Modelo	0	2020	0	0	1	0	1		

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
2.3 Laboratorio inteligente de innovación gubernamental implementado	Laboratorio	0	2020	0	0	1	0	1		
2.4 Instrumentos de apoyo a la innovación, implementados	Instrumentos	0	2020	1	1	1	2	5	<ul style="list-style-type: none"> ISP UEP, actas de las contrataciones realizadas y documentación legal de la conformación de los instrumentos 	
2.5 Cursos capacitación y formación en habilidades digitales ofrecidos	Cursos	0	2020	0	2	3	3	8	<ul style="list-style-type: none"> Reporte OE 	
2.6 Actividades para el desarrollo colaborativo de soluciones basadas en inteligencia artificial para las prioridades gubernamentales realizados	Encuentros	0	2020	0	2	3	3	8		

ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

PAÍS:	República de Argentina
PROYECTO No:	AR-L1327
OPERACIÓN:	Programa de Innovación para Respuesta a Situaciones de Crisis y Gestión de Prioridades Estratégicas
ORGANISMO EJECUTOR (OE):	Secretaría de Asuntos Estratégicos (SAE)
PREPARADO POR:	Lilena Martínez y Roberto Laguado (FMP/CAR)

I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 La SAE es un organismo del Estado Argentino dependiente de la Presidencia de la Nación, creada mediante Decreto 07/2019 de la Administración Pública Nacional, del 10 de diciembre de 2019¹. Dentro de sus objetivos principales destaca asistir a la Presidencia de la Nación en el establecimiento y seguimiento de temas prioritarios y estratégicos para el desarrollo nacional, intervenir en cuestiones relativas a las prioridades de la estrategia internacional del país, efectuando su análisis, planeamiento y seguimiento, en coordinación con las áreas competentes en la materia y participar en las iniciativas críticas del sector público sobre uso de tecnologías para el desarrollo de la economía del conocimiento, como inteligencia artificial, cadenas de bloques y otros proyectos que contribuyan a consolidar la soberanía tecnológica argentina, en coordinación con las áreas competentes de la Administración Pública Nacional.
- 1.2 La evaluación de la capacidad fiduciaria de la SAE refleja un nivel de riesgo medio y se sustenta en las capacidades revisadas de la Dirección de Programas y Proyectos Especiales con Enfoque Sectorial Amplio (DPPEESA), que estará a cargo de la ejecución del programa. Los principales riesgos fiduciarios identificados son una posible sobrecarga administrativa por nuevas responsabilidades fiduciarias en cartera y demoras en la asignación y/o insuficiencia de crédito presupuestario, los cuales serán mitigados complementando la capacidad de la DPPEESA con especialistas y capacitaciones focalizadas para asumir la cartera a su cargo y una adecuada planificación y gestión oportuna de la asignación de créditos presupuestarios necesarios para la ejecución del programa.
- 1.3 Para la gestión financiera se aplicará la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (OP-273-12) y complementariamente los reglamentos y manuales operativos administrativos con que cuenta la DPPEESA, así como aspectos específicos a considerar en el Reglamento Operativo del Programa (ROP). Las adquisiciones y contrataciones del proyecto se realizarán en el marco de las Políticas GN-2349-15 y GN-2350-15.
- 1.4 La ejecución del programa estará a cargo de la SAE con el apoyo de la DPPEESA en la gestión operativa, administrativa, presupuestaria y financiera contable y adquisiciones, quien contará con la estructura organizativa, sistemas, funciones, ambiente de control y personal idóneo, para la efectiva ejecución del programa. En el ROP se establecerán mecanismos y procedimientos específicos.

¹ Decretos [07/19](#) y [50/2019](#).

II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR

- 2.1 La Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional² es el pilar fundamental del sistema y las instituciones responsables de la Gestión Financiera Pública Nacional de Argentina y proporciona las bases jurídicas para los aspectos centrales de las funciones y los sistemas relacionados con el presupuesto, el crédito público, el tesoro, la contabilidad pública y los controles internos. El sistema federal de Argentina refleja la descentralización del gasto público y la centralización de los recursos. La SAE es una entidad dependiente de la Presidencia de la Nación Argentina y como tal, está sujeta a todas las regulaciones en materia presupuestaria, contable y de tesorería establecidas en la mencionada Ley.

III. EVALUACIÓN DE RIESGO FIDUCIARIO Y ACCIONES DE MITIGACIÓN

- 3.1 La evaluación de la capacidad fiduciaria de la SAE refleja un nivel de riesgo medio y se sustenta en las capacidades revisadas de DPPEESA, quien apoyará en la ejecución del programa. La DPPEESA tiene experiencia ejecutando proyectos financiados con recursos externos y específicamente fondos BID (3759/OC-AR)³. El análisis de capacidad institucional de la DPPEESA⁴, fue actualizado en 2019, durante la preparación del préstamo 4802/OC-AR⁵, demostrando que cuenta con sistemas, procesos y recurso humano adecuados para ejecutar la operación. Los principales riesgos fiduciarios medios identificados durante el taller de gestión de riesgos fueron: (i) sobrecarga administrativa por nuevas responsabilidades fiduciarias en cartera; y (ii) demora en la asignación y/o insuficiencia de créditos presupuestarios, los cuales serán mitigados complementando la capacidad de la DPPEESA con especialistas y capacitaciones focalizadas para asumir toda la cartera a su cargo y planificación y una gestión oportuna de la asignación de créditos presupuestarios para la ejecución del programa.

IV. ASPECTOS A SER CONSIDERADOS EN LAS ESTIPULACIONES ESPECIALES DEL CONVENIO

- 4.1 Para la rendición de cuentas de los recursos del programa, se aplicará la tasa de cambio efectiva en la fecha de conversión de la moneda de aprobación o moneda del desembolso a la moneda local del país del Prestatario, de acuerdo con lo indicado en el inciso (b)(i) Artículo 4.10 de las Normas Generales. Para efectos de determinar la equivalencia de gastos incurridos en moneda local con cargo al aporte local o del reembolso de gastos, debido a las limitaciones del sistema UEPEX, también se utilizará la tasa de cambio indicada en el inciso (b)(i) del Artículo 4.10 de las Normas Generales.
- 4.2 Los estados financieros anuales auditados del programa deberán presentarse dentro de un plazo no mayor a 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio financiero fiscal del OE, debidamente dictaminados por una Firma Auditora Independiente (FAI) aceptable para el Banco o por la Auditoría General de la

² [Ley 24.156.](#)

³ Programa de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Hacienda y del Ministerio de Finanzas.

⁴ Análisis Capacidad Institucional (SECI) 4802/OC-AR.

⁵ Programa de Apoyo a la Gestión Integrada del Gasto Público.

Nación (AGN). Los estados financieros auditados finales deberán presentarse dentro de los 120 días posteriores a la fecha de último desembolso del programa.

V. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES

- 5.1 Las adquisiciones y contrataciones se realizarán aplicando las Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes Financiados por el BID (GN-2349-15) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-15), y se podrá utilizar cualesquiera de los métodos descritos en las Políticas de Adquisiciones, siempre que se encuentren identificados en el Plan de Adquisiciones aprobado por el Banco, atendiendo a lo siguiente:
- (i) **Adquisiciones de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría.** Los contratos de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría⁶ generados bajo el programa y sujetos a Licitación Pública Internacional (LPI) se ejecutarán utilizando los Documentos Estándar de Licitaciones (DEL) emitidos por el Banco. Las licitaciones sujetas a Licitación Pública Nacional (LPN) se ejecutarán usando Documentos de Licitación Nacional acordados con el Banco.
 - (ii) **Selección y contratación de consultores.** Los contratos de servicios de consultoría generados bajo el programa se ejecutarán utilizando la Solicitud Estándar de Propuestas (SEP) emitida por el Banco.
 - (iii) **Selección de los consultores individuales.** Se hará teniendo en cuenta sus calificaciones para realizar el trabajo, sobre la base de procesos competitivos, especialmente, de comparación de calificaciones de al menos tres candidatos.
- 5.2 La revisión de términos de referencia o especificaciones técnicas para contrataciones o adquisiciones es responsabilidad del especialista sectorial del programa.
- 5.3 De los subsistemas nacionales aprobados por el Banco será utilizado el sistema informativo.
- 5.4 **Montos límites aplicables al proyecto.** Los montos límites recomendados para la operación, corresponden a los umbrales establecidos para Argentina, descritos en los siguientes cuadros.

Cuadro 1. Montos límite para licitación internacional y lista corta con conformación internacional (US\$)

Obras			Bienes			Consultoría	
Licitación Pública Internacional	Licitación Pública Nacional	Comparación de Precios	Licitación Pública Internacional	Licitación Pública Nacional	Comparación de Precios	Publicidad Internacional Consultoría	Lista Corta 100% Nacional
≥25.000.000	<25.000.000 0 ≥350.000	<350.000	≥1.500.000	<1.500.000 ≥100.000	<100.000	>200.000	≤1.000.000

⁶ Políticas GN-2349-15 párrafo 1.1: los servicios diferentes a los de consultoría tienen un tratamiento similar a los bienes.

Cuadro 2. Tipo de licitación y montos (US\$)

Actividad	Tipo de Licitación	Fecha Estimada	Monto Estimado
Adquisición de infraestructura informática, <i>software</i> y licencias para el Sistema Integrado de Información Estratégica	LPI	T2/2020	3.000.000
Adquisición de licencias para uso de herramienta de georreferenciación y analítica de datos	CP	T3/2021	600.000
Adquisición de equipamiento mobiliario para salas de situación	CP	T2/2020	100.000
Adquisición de equipamiento tecnológico para salas de situación	CP	T2/2020	900.000
Adquisición de equipamiento para el acondicionamiento de sede física del laboratorio de innovación	CP	T4/2020	850.000
Implementación de dos pilotos de asistencia a organismos públicos vinculada a la emergencia de COVID-19	LPN	T4/2020	2.000.000
Consultoría para la evaluación rápida, revisión y definición de estrategias para las PG identificadas	SBCC	T3/2020	1.400.000
Consultoría para el diseño del Modelo de Gestión del Cumplimiento (MGC)	SBCC	T2/2020	400.000
Consultoría para el diagnóstico de la funcionalidad de analítica de datos, desarrollo e integración de sistemas de información del gobierno para analizar los que afectan la gestión de PG	SCC	T2/2021	400.000
Consultoría para desarrollo de un Tablero de Control para seguimiento, visualización y análisis de información estratégica, con georreferenciación e integración de datos.	SCC	T2/2021	200.000
Consultoría para el despliegue del sistema e integración con el Sistema Integrado de Información Estratégica	SCC	T2/2022	200.000
Consultoría para el diseño e implementación de un programa de sensibilización y gestión del cambio	SCC	T2/2024	500.000
Consultorías Individuales para Componente 1	CCIND	T3/2020	1.490.000
Consultorías individuales para Componente 2	CCIND	T3/2020 y T4/2020	390.000

5.5 **Supervisión de adquisiciones.** Las adquisiciones serán supervisadas según lo indique el Plan de Adquisiciones y generalmente de manera ex post, salvo las contrataciones directas. Las visitas de revisión ex post se realizarán cada 12 meses. Los reportes de revisión ex post incluirán al menos una visita de inspección física, escogida de los procesos de adquisiciones sujetos a la revisión ex post. Al menos el 10% de los contratos revisados se inspeccionarán físicamente durante el programa.

5.6 Los montos límites para revisión ex post se aplican en función de la capacidad fiduciaria de la SAE y DPPESA examinada durante el diseño de la operación, y podrán ser modificados por el Banco en la medida que tal capacidad varíe.

Cuadro 3. Límites para revisión ex post (US\$)

Obras	Bienes	Servicios de Consultoría de Firmas
<5.000.000	<600.000	<300.000

- 5.7 **Mecanismos de prevención de prácticas prohibidas.** Atender las disposiciones de la GN-2349-15 y GN-2350-15 en cuanto a prácticas prohibidas (listas de empresas y personas físicas inelegibles de organismos multilaterales).
- 5.8 **Registros y archivos.** La DPPEESA será responsable de mantener los archivos y registros del proyecto. Para la preparación y archivo de los reportes del proyecto se deben utilizar los formatos o procedimientos acordados que estarán descritos en el ROP.

VI. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN FINANCIERA

- 6.1 **Programación y presupuesto.** El responsable de la formulación y programación del presupuesto anual será la DPPEESA, encargada de realizar los procedimientos conducentes a la consolidación del presupuesto anual para aprobación. Las necesidades de ampliaciones o reasignaciones presupuestarias serán gestionadas por el OE. Los créditos presupuestarios se ejecutarán mediante cuotas de compromiso trimestrales y mensuales de devengado, asignadas por la Oficina Nacional de Presupuesto del Ministerio de Economía.
- 6.2 **Contabilidad y sistemas de información.** El OE utilizará UEPEX⁷ como sistema de administración financiera, que permite identificar los fondos del programa y las fuentes de financiamiento. UEPEX consigna, las inversiones del programa por componente según el cuadro de costos. El registro de la contabilidad se hará base caja y siguiendo las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) cuando aplique, acorde con los criterios nacionales establecidos.
- 6.3 **Desembolsos y flujo de caja.** El OE manejará y controlará las cuentas bancarias abiertas en dólares y moneda local para la gestión exclusiva y separada de los recursos del financiamiento; y la conciliación bancaria de las mismas.
- 6.4 El Banco desembolsará mediante Anticipo de Fondos u otra modalidad establecida en la OP-273-12. Los anticipos de fondos se realizarán sobre la base de un plan financiero para los próximos seis meses u otro período razonable, cuando se cumplan y documenten debidamente los pagos realizados. Subsiguientes desembolsos podrán tramitarse al haber justificado el 80% de los anticipos anteriores. Podrá analizarse la utilización de flexibilizaciones establecidas en la OP-273-12. El Banco recomendará el uso de e-Desembolsos.
- 6.5 Los fondos del programa serán depositados en una cuenta del Banco Central de la República de Argentina, destinada para la recepción de desembolsos del BID y luego transferidos a una cuenta operativa para el manejo de los recursos del préstamo en el Banco de la Nación de Argentina.
- 6.6 **Financiamiento retroactivo.** El Banco podrá financiar retroactivamente, con cargo a los recursos del préstamo, gastos elegibles efectuados por el Prestatario antes de la fecha de aprobación del préstamo, para pagos efectuados correspondientes a las contrataciones anticipadas de consultorías individuales y firmas para el diseño del MGC y la rápida implementación del programa de innovadores gubernamentales,

⁷ <https://dgsiaf.mecon.gov.ar/uepex/>.

hasta por la suma de US\$3.000.000 (15% del monto propuesto) siempre que se hayan cumplido los requisitos sustancialmente análogos a los establecidos en el contrato de préstamo. Dichos gastos deberán haberse efectuado a partir de la fecha de aprobación del Perfil de Proyecto (11 de mayo de 2020), pero en ningún caso se incluirán gastos efectuados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo.

- 6.7 **Control interno y auditoría interna.** La ejecución del proyecto responderá a la estructura de control interno establecida en el ROP. No se hará uso del Subsistema de Auditoría Interna del país.
- 6.8 **Control externo e informes.** La auditoría externa del programa podrá realizarse por una FAI elegible para auditar operaciones financiadas por el Banco, seleccionada y contratada de acuerdo con los Términos de Referencia y modelo de contrato previamente acordados con el Banco. También podrá realizarla la AGN considerando que se ha validado el Subsistema de Control Externo Nacional, en la medida que su carga de trabajo se lo permita, debiendo existir un acuerdo previo con el Banco.
- 6.9 **Plan de supervisión financiera.** El plan de supervisión financiera surgirá a partir de las evaluaciones de riesgo y capacidad fiduciaria del OE, mediante visitas de supervisión in situ y de “escritorio”, así como el análisis y seguimiento de los resultados y recomendaciones de auditorías a los informes financieros anuales del programa.
- 6.10 **Mecanismo de ejecución.** La ejecución del programa estará a cargo de la SAE quien será el OE, con el apoyo de la DPPEESA en la gestión operativa, administrativa, presupuestaria, financiera contable y adquisiciones. Las funciones y responsabilidades de la SAE y la DPPEESA, serán descritas en el ROP, siendo la DPPEESA el enlace directo con el Banco.
- 6.11 La coordinación externa con las entidades involucradas en el cumplimiento de las prioridades gubernamentales (PG) definidas en el programa, estará a cargo de la SAE. El mecanismo de coordinación se desarrollará en el [ROP](#).
- 6.12 El ROP contendrá la estrategia de ejecución del programa incluyendo, entre otros: (i) esquema organizacional del proyecto; (ii) arreglos técnicos y operativos de ejecución; (iii) esquema de programación, seguimiento y evaluación de resultados; (iv) lineamientos para la gestión financiera y adquisiciones; y (v) funciones y responsabilidades del OE y otras instancias relevantes en la ejecución del programa.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-___/20

Argentina. Préstamo ___/OC-AR a la República Argentina. Programa de Innovación para Respuesta a Situaciones de Crisis y Gestión de Prioridades Estratégicas

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República Argentina, como prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del Programa de Innovación para Respuesta a Situaciones de Crisis y Gestión de Prioridades Estratégicas. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$20.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco asignados a la Facilidad Flexible de Mitigación de Riesgos (FFMR) (AR-O0009), modificada mediante Resolución DE-49/20, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen de Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el ___ de _____ de 2020)