

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**  
**NO AUTORIZADO PARA USO PUBLICO**

**ARGENTINA**

**PROGRAMA DE APOYO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN  
POR RESULTADOS**

**(AR-T1019)**

**PLAN DE OPERACIONES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Gerardo Reyes (RE1/SC1), Jefe de Equipo; Rosina de Souza (LEG/OPR); Milagros Freyre (Consultora/RE1/SC1); Gustavo Perochena (COF/CAR); Gerardo Uña (Consultor); Agustín Mai (MECON) y Margarita Fuentes (RE1/SC1).

## INDICE

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	1
A.	Antecedentes .....	1
B.	Estrategia y participación del Banco en el Sector .....	5
II.	EL PROGRAMA .....	5
A.	Objetivos y descripción .....	5
B.	Componentes .....	5
1.	Componente 1: Diagnóstico y plan de acción para la gestión por resultados (US\$ 378.000) .....	5
2.	Componente 2: Sensibilización y Capacitación para la gestión por resultados (US\$ 35.000) .....	6
III.	COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	6
IV.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA .....	7
A.	Organismo ejecutor .....	7
B.	Mecanismo de Ejecución .....	7
C.	Período de Ejecución, de Desembolsos y Fondo Rotatorio .....	8
D.	Adquisición de bienes y servicios. ....	8
E.	Condiciones previas al primer desembolso .....	8
V.	MONITOREO Y EVALUACIÓN .....	8
A.	Seguimiento .....	8
B.	Auditoria .....	9
VI.	BENEFICIOS DEL PROGRAMA Y RIESGOS .....	9
A.	Beneficios .....	9
B.	Riesgos .....	9
VII.	REVISIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL .....	9

## ANEXOS

ANEXO I	Descripción detallada de las Actividades del Programa
ANEXO II	Programa de Presupuesto.
ANEXO III	Marco Lógico
ANEXO IV	Plan de Adquisiciones

## REFERENCIAS ELECTRONICAS

Referencias electrónicas	
Diagnóstico y propuesta	<u>TOR1=839119</u>
Diseño de metodología	<u>TOR2=839120</u>
Diagnóstico, sistematización	<u>TOR3=839123</u>
Diagnósticos y Propuesta	<u>TOR4=839124</u>
Diagnóstico y propuesta fortalecimiento	<u>TOR5=839125</u>
Lineamiento de propuesta	<u>TOR6=839128</u>
Sistematización de las experiencias	<u>TOR7=839130</u>
Sistematización experiencias en presupuesto	<u>TOR8=839133</u>
Lineamiento propuesta para un sistema	<u>TOR9=839146</u>
Diagnóstico capacidad institucional	<u>TOR10=839158</u>
Diagnóstico y propuesta mejorar interrelación	<u>TOR11=839163</u>

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANSES	Administración Nacional de Seguridad Social
CFAA	Country Financial Accountability Assessment
CIPEC	Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento
CPAR	Country Procurement Assessment Report
CT	Cooperación Técnica
GPR	Gestión por Resultados
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
MECON	Ministerio de Economía y Producción
PEN	Poder Ejecutivo Nacional
PER	Public Expenditure Review
POAS	Planes Operativos Anuales
PRODEV	Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo
RRHH	Recursos Humanos
SH	Secretaría de Hacienda
SIDIF	Sistema Integrado de Información Financiera
SIGEN	Sindicatura General de la Nación
SLU	Sistema Local Único

## PROGRAMA DE APOYO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS

(AR-T1019)

## RESUMEN EJECUTIVO

<b>Beneficiario:</b>	República Argentina		
<b>Organismo Ejecutor:</b>	Ministerio de Economía y Producción (MECON)		
<b>Beneficiarios del Programa:</b>	República Argentina		
<b>Financiamiento:</b>	IDB: PRODEV (Cuenta A)	US\$	450.000
	Local:	US\$	51.000
	Total:	US\$	501.000
<b>Objetivos:</b>	El objetivo general del programa es apoyar al país en el fortalecimiento de las condiciones necesarias para consolidar una gestión pública por resultados. El objetivo específico (i) analizar la situación de las distintas áreas clave para una gestión por resultados y, con base en la información relevada, preparar un diagnóstico y un plan de acción para el país; y (ii) sensibilizar y capacitar al sector público con el fin de ir generando el cambio cultural e institucional necesario para la implantación de la gestión pública por resultados.		
<b>Plazos:</b>	Período de Ejecución:	12	meses
	Período de Desembolso:	18	meses
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Condiciones previas al primer desembolso: (i) contratación del Coordinador Técnico del Programa; ii) presentación del Plan Inicial del Programa.		
<b>Excepciones a las políticas del Banco</b>	La operación no contiene excepciones a las políticas del Banco.		
<b>Revisión social y ambiental:</b>	El CESI consideró la operación en la reunión de fecha 27 de octubre del 2006 y no tuvo comentarios al respecto.		
<b>Coordinación con otras agencias:</b>	Se está trabajando conjuntamente con el Banco Mundial en la preparación del CFAA a nivel federal y provincial; y en la revisión de varios estudios del sistema nacional de compras públicas con el fin de elaborar una estrategia de diálogo con el gobierno que conduzca a la actualización del Country Procurement Assessment Report (CPAR).		

## **I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

### **A. Antecedentes**

- 1.1 Argentina ha venido realizando importantes avances en el proceso de modernización del sistema de administración financiera y en la introducción de un nuevo modelo de gestión pública orientada a resultados. Este proceso se inició en 1992 con la ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional (Ley 24.156), que establece las funciones y responsabilidades de las partes que intervienen en el ciclo presupuestario<sup>1</sup>. El ciclo presupuestario se inicia cuando el Poder Ejecutivo instruye al Ministerio de Economía y Producción (MECON) a elaborar el proyecto de Ley del Presupuesto el cual se somete posteriormente al Congreso, quien lo revisa y la sanciona. Una vez aprobado el presupuesto, la Secretaría de Hacienda (SH) del MECON establece los límites a la ejecución financiera del presupuesto en función de los recursos disponibles. La Tesorería General de la Nación administra los pagos a través de un sistema de caja única, denominada Cuenta Unica del Tesoro. Finalmente, el control interno le corresponde a la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) mientras que el control "expost" externo, le corresponde a la Auditoría General de la Nación (AGN).
- 1.2 En Argentina la adopción de una gestión por resultados (GPR) continúa siendo una tarea prioritaria del gobierno que, a pesar de los avances logrados en la última década, presenta aún desafíos en su implementación. Esto se debe a varios factores que prevalecen en la administración pública tales como: una cultura organizacional en el aparato estatal apegada generalmente al cumplimiento exclusivo de normas; el carácter complejo y conflictivo del proceso presupuestario generado por la participación de actores con diferentes incentivos; la competencia por los recursos de las distintas entidades; las fallas en el proceso de planificación, así como, la volatilidad de la situación económica de los últimos años.<sup>2</sup>
- 1.3 Con el fin de identificar las debilidades sustanciales de las instituciones públicas para implementar una gestión orientada a resultados se realizó un primer relevamiento en conjunto con el Comité Ad-Hoc conformado por el Gobierno<sup>3</sup>, donde se detectaron las siguientes áreas prioritarias de atención:

---

<sup>1</sup> La Ley 24.156 estableció las bases para la integración de los sistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería y deuda pública. A esta Ley la complementan las disposiciones de la Ley Complementaria Permanente de Presupuesto N° 11.672 y aquellas que se incorporan a la Ley de Presupuesto aprobada cada año. La Ley de Administración de los Recursos Públicos de agosto de 1999, introduce por primera vez el concepto de gestión por resultados en la administración pública. La Ley 25152 de Solvencia Fiscal de 1999, establece medidas adicionales a las cuales se deberán ajustar los poderes del Estado para la administración de los recursos públicos, la formulación del Presupuesto General de la Administración Nacional, la eficiencia y calidad de la gestión pública, el Programa de Evaluación de Calidad del Gasto y el Presupuesto Plurianual. Por otro lado, cabe destacar el Sistema Integrado de Información Financiera (SIDIF), que otorgó alta integridad al presupuesto, y está implantado en casi la totalidad de los organismos de la Administración Nacional.

<sup>2</sup> El proceso de cambios iniciado en los noventa se vio afectado por la crisis económica del 2002.

<sup>3</sup> El Comité se conformó como resultado de la misión de identificación de la presente operación y del taller en gestión por resultados realizado en junio del 2006 por el PRODEV. Integran el Comité: el Secretario de

- 1.4 Planificación estratégica y operativa.** La planificación presenta los siguientes problemas: (i) la ausencia de un proceso formal de planeamiento estratégico a nivel general que establezca las prioridades del gobierno, y posteriormente su vinculación con el presupuesto; (ii) los mecanismos de planificación implementados tienden a constituirse solamente en procesos formales que apuntan principalmente a cumplir con la normativa vigente; (iii) ausencia de un modelo conceptual que integre la planificación estratégica y operativa de las instituciones al proceso de formulación, aprobación, ejecución, evaluación y control del presupuesto público y las vincule con los restantes sistemas de soporte a la gestión (como por ejemplo compras y contrataciones, gestión de los recursos humanos y sistemas de monitoreo y evaluación); y (iv) las dificultades para conciliar los aspectos de la negociación de recursos, proceso inherentemente político, con las necesidades de previsibilidad razonable necesarias para llevar a cabo la planificación.
- 1.5 Presupuesto.** El sistema presupuestario presenta los siguientes aspectos a fortalecer: (i) la gestión presupuestaria no se realiza con base en resultados; (ii) el Poder Ejecutivo aprueba solamente metas de provisión o producción de bienes y/o servicios de los programas presupuestarios a cargo de las instituciones públicas, en aquellos casos que es posible cuantificarlos, pero no se establecen indicadores de resultados; (iii) la información que proporciona el sistema de seguimiento y evaluación de la ejecución física y financiera del Presupuesto Nacional, se presenta con retraso; (iv) existen aperturas programáticas que no se adecuan a las normas técnicas vigentes del Presupuesto por Programas y que responden sobre todo a la necesidad de los servicios administrativos de las jurisdicciones a utilizar con excesiva flexibilidad las autorizaciones presupuestarias; y (v) existe un uso parcial del Presupuesto Plurianual de la Administración Nacional, así como del Presupuesto Preliminar en las jurisdicciones y en las decisiones de asignación de los recursos públicos.
- 1.6** Además, debido a un desbalance en las capacidades institucionales en materia presupuestaria entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo a favor del primero, y los efectos de distintos períodos de crisis, a partir de mediados de los noventa se ha producido una creciente concentración de facultades sobre el presupuesto en manos del Poder Ejecutivo. Estas facultades han sido cedidas explícitamente por el Congreso, incluyéndolas en la Ley de Presupuesto, o han sido puestas en práctica por el Poder Ejecutivo utilizando Decretos de Necesidad y Urgencia. De esta forma, el proyecto de Ley de Presupuesto suele ser aprobado sin demasiadas modificaciones y los cambios que se producen a la Ley aprobada durante su ejecución suelen ser efectuados unilateralmente por el PEN, sin participación del Congreso. La situación descrita contribuye adicionalmente a disminuir los incentivos de los Legisladores para invertir en incrementar sus capacidades técnicas e institucionales relacionadas con el presupuesto. Vale la pena señalar que en el Proyecto de Ley de Presupuesto

---

Política Económica, el Subsecretario de Presupuesto, el Director Nacional de Proyectos con Organismos Internacionales de Crédito (todos pertenecientes al Ministerio de Economía); el Subsecretario de Gabinete y Relaciones Parlamentarias y el Subsecretario de la Gestión Pública (ambos de la Jefatura de Gabinete de Ministros). También participan la Sindicatura General de la Nación y la Comisión Mixta Revisora de Cuentas del Congreso de la Nación.

2007, se incluyeron indicadores y metas de resultados para 5 programas presupuestarios pilotos, que se enmarcan en un proceso de fortalecimiento de la administración financiera que está implementando la Subsecretaría de Presupuesto<sup>4</sup>.

- 1.7 **Recursos Humanos (RRHH).** Entre los diversos factores que afectan negativamente las posibilidades de organización y coordinación del sistema de RRHH se destaca el crecimiento en los últimos años de mecanismos alternativos de contratación, principalmente, los contratos temporales para personal en distintas jerarquías. En el año 2002 existían cerca de 16.500 empleados con contratos temporarios, contra un total de 25.200 empleados incluidos en el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa.
- 1.8 **Compras.** En el sistema de sistema de compras las debilidades se concentran en: (i) la deficiencia en la aplicación de la Ley de Compras y Contrataciones; (ii) insuficiente regulación de las acciones de compras y contrataciones debido a la falta de decretos reglamentarios; (iii) inadecuados vínculos de integración entre el sistema de compras y contrataciones y el sistema presupuestario; (iv) inexistencia de un sistema de incentivos que hagan más eficiente, eficaz y transparente el sistema de compras y contrataciones.
- 1.9 **Control interno y externo.** El control de la gestión, tanto interna como externa, se orienta a controles formales y de procedimientos, con escasa relevancia al seguimiento de los objetivos pautados para los distintos programas. En la actualidad no existe retroalimentación entre los sistemas de gestión y los resultados de los sistemas de control interno a cargo de la Sindicatura General de la Nación. A esto se suma el hecho que el contrapeso institucional que representa el Congreso Nacional (mediante la Comisión Parlamentaria Mixta Revisora de Cuentas) y la Auditoría General de la Nación, a cargo de fiscalizar la rendición de cuentas del Poder Ejecutivo se encuentra muy debilitado, al presentarse excesivos retrasos en la aprobación de la cuenta de inversión.
- 1.10 **Sistemas de información.** Por otro lado, existe en la administración pública una multiplicidad de sistemas de control de gestión distribuidos en distintas dependencias, implementados en distintos niveles de procesos de gestión y realizados desde distintos ámbitos institucionales. Dichos mecanismos incluyen controles de gestión locales, sistemas de control interno, de evaluación presupuestaria, de evaluación de proyectos de inversión, de auditoría externa, de rendimiento educativo, etc. Estos sistemas son en algunos casos administrados en forma centralizada, como los controles presupuestarios. En otros casos son locales, implementados por la gerencia de una entidad, e incluso pueden ser llevados a cabo por la sociedad civil<sup>5</sup>.
- 1.11 Si bien la implementación de los diferentes mecanismos de evaluación y control durante los años noventa estuvieron guiados por el paradigma de una gestión pública

<sup>4</sup> Incluidas en el proyecto AR-L1009 "Fortalecimiento de la Administración Financiera Pública".

<sup>5</sup> Tal es el caso de los consejos consultivos creados para monitorear el Plan Jefas y Jefes de Hogar, actividad extendida posteriormente a otros programas de asistencia social.



por resultados, los mismos no han logrado avances significativos en lo que concierne a la mejora en los resultados. Muchas de las experiencias fueron desarrolladas sólo en forma parcial, generando vacíos importantes en los procesos de retroalimentación de las decisiones. En otros casos, la cultura política y organizacional burocrática ha variado escasamente, derivando en una aplicación formalista de los instrumentos de control y evaluación.

- 1.12 A pesar de las limitaciones señaladas, también se presentan varios elementos que favorecen la implementación de una gestión por resultados. En primer lugar el Ministerio de Economía, a través de la Subsecretaría de Presupuesto, esta impulsando una gestión presupuestaria orientada a resultados. Como ya fuera señalado en el Proyecto de Ley de Presupuesto 2007 se incorporaron indicadores y metas de resultados para los programas sociales relevantes<sup>6</sup>, previéndose la ampliación de este enfoque en los presupuestos sucesivos. En segundo lugar, en ciertas entidades públicas hay un creciente interés por mejorar los mecanismos de planificación y programación, como medio para facilitar el proceso de ejecución presupuestaria<sup>7</sup>, y es una de las prioridades de la Subsecretaría de la Función Pública de la Jefatura de Gabinete. En tercer lugar, se están desarrollando acciones para mejorar el funcionamiento del SIDIF mediante la implementación del denominado Sistema Local Único (SLU) en las jurisdicciones y el diseño conceptual de una nueva versión del SIDIF, denominada e-SIDIF, la cual se desarrollaría en una plataforma en base Internet, y contendrá funcionalidades referentes a una gestión por resultados<sup>8</sup>. En tercer lugar, cabe mencionar al Programa de Carta de Compromiso con el ciudadano que funciona en la Subsecretaría de la Gestión Pública (dependiente de la Jefatura de Ministros) el procura establecer la confianza del ciudadano en la Administración, mejorar su percepción de los funcionarios, transparentar y legitimar la gestión de los organismos públicos y abrir canales de participación ciudadana<sup>9</sup>.
- 1.13 Por otro lado, los resultados fiscales favorables durante los tres últimos años han creado un clima que favorecen la implantación de este tipo de reformas. Cabe destacar también el interés que el gobierno y la sociedad le han dado al programa de gestión por resultados, reconociendo la necesidad de establecer una estrategia articulada a fin de fortalecer los principales sistemas de la gestión. Una muestra del interés existente es el tema central del próximo Seminario Nacional de Presupuesto Público organizado por la Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública: "Hacia una gestión por resultados".

<sup>6</sup> El Plan Familias del Ministerio de Desarrollo Social, el programa Jefes y Jefas de Hogar del Ministerio de Trabajo, el programa de Salud Materno-Infantil del Ministerio de Salud y el programa de Igualdad Educativa del Ministerio de Educación.

<sup>7</sup> Entre las que destacan el Ministerio del Trabajo, el Ministerio de Educación y ANSES.

<sup>8</sup> Por ejemplo, el establecimiento de parámetros diferenciales para jurisdicciones que cumplen con las metas y resultados previstos.

<sup>9</sup> La demanda de la ciudadanía hacia la Administración está centrada en que se atiendan adecuadamente sus requerimientos mas que el cumplimiento de procedimientos y normas que regulan el funcionamiento de los organismos, es decir el cumplimiento de objetivos medibles en la prestación de servicios. El Programa Carta Compromiso con el ciudadano presta asistencia técnica a organismos de la Administración Pública Nacional para la introducción de mejoras en los procesos de producción de servicios a la población.

- 1.14 Con el fin de avanzar en el fortalecimiento de las condiciones necesarias para la consolidación de una gestión por resultados en el país el gobierno solicitó apoyo al Banco a través de la cuenta A del PRODEV para conocer en profundidad la situación de las áreas clave de la GPR y, de esta manera, elaborar una propuesta de plan de acción que apoye su implementación.

**B. Estrategia y participación del Banco en el Sector**

- 1.15 La Estrategia de País 2004-2008 tiene como objetivo principal el apoyo al país para alcanzar un crecimiento sostenible y más equitativo mediante acciones en tres temas: (i) el fortalecimiento institucional para una mejor gobernabilidad y sostenibilidad fiscal; (ii) el fortalecimiento del entorno para el crecimiento de las inversiones y de la productividad; y (iii) la reducción de la pobreza, la reconstitución del capital humano y la promoción de un desarrollo social sostenible e incluyente. Este proyecto se enmarca dentro de la primera área dado que la consolidación de una gestión por resultados implica el fortalecimiento de las instituciones (administraciones públicas modernas, efectivas y eficientes) para generar impactos que mejoren la calidad del gasto, la buena gobernabilidad y la sostenibilidad fiscal.
- 1.16 Esta operación está en línea con las propuestas e iniciativas que el Banco y el gobierno están desarrollando para la modernización de la administración pública en Argentina, particularmente: con el Programa Sectorial de Administración Financiera Pública (AR-L1009). Además, se está trabajando conjuntamente con el Banco Mundial en la preparación del Country Financial Accountability Assessment Report (CFAA) a nivel federal y provincial y en varios estudios de revisión del sistema nacional de compras públicas con el fin de elaborar una estrategia de diálogo con el gobierno que conduzca a la actualización del Country Procurement Assessment Report (CPAR) del 2001.

## **II. EL PROGRAMA**

**A. Objetivos y descripción**

- 2.1 El objetivo general del Programa es apoyar al país en el fortalecimiento de las condiciones necesarias para consolidar una gestión pública por resultados. El objetivo específico es: (i) analizar la situación de las distintas áreas clave para una gestión por resultados y, con base en la información relevada, preparar un diagnóstico y un plan de acción para el país; y (ii) sensibilizar y capacitar al sector público con el fin de ir generando el cambio cultural e institucional necesario para la implantación de la gestión pública por resultados.

**B. Componentes**

- 2.2 Para lograr los objetivos descritos, el Programa contempla los siguientes componentes:

**1. Componente 1: Diagnóstico y plan de acción para la gestión por resultados (US\$ 378.000)**

2.3 Este componente financiará estudios sectoriales, dentro de un marco estratégico de gestión por resultados, en las siguientes áreas: planificación estratégica y operativa; compras y contrataciones; gestión de recursos humanos; gestión presupuestaria orientada a resultados; sistemas de control interno y externo para la gestión por resultados; y sistemas de información, monitoreo y evaluación. Los diagnósticos sectoriales se consolidarán en un sólo documento general el cual contendrá las principales conclusiones y recomendaciones de cada una de las áreas analizadas y en base a ello, y las mejores prácticas internacionales, se elaborará una propuesta de plan de acción integral. Este componente contempla los siguientes dos subcomponentes: 1) **Estrategia para la preparación del diagnóstico y el plan de acción;** y 2) **Diagnósticos sectoriales y propuestas de planes de acción.** El detalle de todas las actividades a ser financiadas por cada subcomponente se describen en el Anexo I.

**2. Componente 2: Sensibilización y capacitación para la gestión por resultados (US\$ 35.000)**

(i) El objetivo de este componente es: (i) sensibilizar al sector público, universidades y centros académicos sobre los beneficios del modelo de gestión por resultados, con el fin de ir generando el cambio cultural necesario para su implementación y (ii) capacitar a los funcionarios del sector público para que participen activamente en la implantación de una gestión orientada a resultados. El detalle de las actividades de este componente se encuentra en el Anexo I.

**III. COSTO Y FINANCIAMIENTO**

El costo total de la operación se ha estimado en el equivalente a US\$ 501.000. El financiamiento del Banco será de US\$ 450.000 proveniente de los recursos del PRODEV de la cuenta A. La contrapartida local de US\$ 51.000 será provista por el MECON. El presupuesto de la CT contemplará además de los rubros para las actividades recién consideradas, imprevistos y el financiamiento de los gastos de coordinación y auditoría del Proyecto. La siguiente tabla presenta el presupuesto consolidado del Programa. El cuadro de costos detallado se adjunta como Anexo II.

Categorías de Gasto	BID US\$	Contraparte Local US\$	Total US\$
<b>Costos Directos</b>	<b>413.000</b>	<b>13.500</b>	<b>426.500</b>
1. Diagnóstico y Plan de Acción para la GPR	378.000		378.000
2. Sensibilización y Capacitación para la GPR	35.000	13.500	48.500
<b>Coordinación de la CT</b>	<b>2.000</b>	<b>37.500</b>	<b>39.500</b>
<b>Imprevistos</b>	<b>5.000</b>		<b>5.000</b>
<b>Auditoría</b>	<b>5.000</b>		<b>5.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>450.000</b>	<b>51.000</b>	<b>501.000</b>

#### IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

##### C. Organismo ejecutor

- 4.1 La ejecución del Proyecto estará a cargo del Ministerio de Economía y Producción (MECON). El MECON actuó como coordinador eficaz en varias operaciones financiadas por el Banco, habiéndose articulado exitosamente con los ministerios sectoriales y otros organismos internos.

##### D. Mecanismo de Ejecución

- 4.2 El MECON ejecutará el Programa a través de la Unidad Ejecutora de Proyectos de la Secretaría de Política Económica (UEP), la cual cuenta con los recursos técnicos y el personal necesario para la ejecución de la CT. El MECON designará un Coordinador General del Programa y, asimismo, con los recursos de la operación contratará un Coordinador Técnico ( responsable coordinar los aspectos operativos, técnicos y financieros) quien estará radicado en el MECON, reportará al Coordinador General del Programa y desarrollará su labor con el apoyo del personal del MECON. La UE tendrá a su cargo la relación con el Banco, la contratación de los servicios de consultoría y la adquisición de bienes y otros servicios previstos. **La contratación del Coordinador Técnico será una condición previa al primer desembolso.**
- 4.3 A efectos de facilitar la ejecución, coordinación y sostenibilidad del Programa, se creará formalmente un Comité Asesor integrado por las autoridades del MECON: el Secretario de Política Económica, el Subsecretario de Presupuesto, el Director Nacional de Proyectos con Organismos Internacionales de Crédito; el Subsecretario de Gabinete y Relaciones Parlamentarias y el Subsecretario de la Gestión Pública (ambos de la Jefatura de Gabinete de Ministros) y, o quienes éstas designen en su representación, así como participantes de la SIGEN y de la Comisión Mixta Revisora de Cuentas del Congreso de la Nación cuando se estime necesario. Dicho Comité tendrá entre otras las siguientes funciones: (i) definición de los grandes lineamientos, conjuntamente con el Coordinador Técnico del Programa; (ii) coordinar la estrategia general del Programa; (iii) tomar conocimiento del contenido y alcance de los Planes Operativos Anuales (POAs), dar seguimiento al estado de avance de la operación y recomendar los ajustes; (iv) comunicarse con el nivel político estratégico en cada Ministerio para contar con el apoyo necesario para desarrollar e implementar las acciones de GPR; y (v) velar para que el Programa cuente con los recursos de contrapartida suficientes para su oportuna ejecución; y para que cumpla con sus objetivos.
- 4.4 El MECON será responsable de: (i) mantener cuentas bancarias separadas y específicas para el manejo de los recursos de la contribución del Banco y los del aporte local; (ii) preparar y presentar ante el Banco las solicitudes de desembolso y sus respectivas justificaciones, relativas a los recursos de la contribución y los del aporte local; (iii) mantener un adecuado sistema de administración contable y financiera que incluya medidas de control interno para el manejo de los recursos del Programa, que provea la documentación necesaria para verificar las transacciones y

que facilite la preparación oportuna de las justificaciones de gastos elegibles y de los estados financieros e informes; (iv) mantener un adecuado archivo de la documentación comprobatoria de los gastos efectuados con los recursos del Programa; y (v) preparar y presentar ante el Banco los informes semestrales de la ejecución del Programa y del estado de situación del fondo rotatorio, y al finalizar el Programa, el estado financiero del mismo.

**E. Período de Ejecución, de Desembolsos y Fondo Rotatorio**

- 4.5 El período de ejecución será de 12 meses. El plazo máximo de desembolsos será de 18 meses, ambos a partir de la vigencia del Convenio de Cooperación Técnica.
- 4.6 A fin de asegurar una adecuada provisión de recursos para la ejecución del Programa, se ha previsto la constitución de un fondo rotatorio de hasta el 20% de la contribución del Banco.

**F. Adquisición de bienes y servicios.**

- 4.7 Toda selección y contratación de servicios y las adquisiciones de equipos y materiales previstos por el Programa deberán efectuarse siguiendo las políticas y los procedimientos del Banco. Dadas las características del Programa y su monto, no se prevén concursos ni licitaciones internacionales debido a que ninguno de los contratos previstos superará el límite previsto para Argentina de US\$ 500.000 para servicios y US\$ 500.000 para bienes. Debido a la experiencia del MECON con las políticas del Banco se recomienda que el régimen de supervisión de adquisiciones sea expost.

**G. Condiciones previas al primer desembolso:**

- 4.8 Condiciones previas al primer desembolso: (i) la contratación del Coordinador Técnico del Programa; y (ii) la presentación del Plan Inicial del Programa.

**V. MONITOREO Y EVALUACIÓN**

**A. Seguimiento**

- 5.1 Para el cabal seguimiento del Programa, el MECON presentará al Banco los siguientes informes: (i) Informe Inicial del Programa: deberá contener la descripción de las actividades a ser realizadas durante el primer semestre e incluir la estimación de los recursos que serán necesarios para la ejecución del Programa, así como los objetivos y metas que se prevé alcanzar durante el semestre; y (ii) Informe de Seguimiento: se presentarán al finalizar el Programa un informe que incluirá entre otros aspectos (i) una evaluación de las actividades realizadas y logros alcanzados en el período inmediatamente anterior; (ii) información financiera sobre la aplicación de la contribución y del aporte; (iii) el detalle de las actividades a realizar en el semestre siguiente; (iv) los objetivos y metas por grupo de actividades y los indicadores a ser utilizados para medir su cumplimiento; (v) el cronograma de ejecución con los

respectivos costos; y (vi) las necesidades de financiamiento del período. El informe será simple y estandarizado, y deberá enfatizar el progreso en el cumplimiento de los indicadores relevantes del Marco Lógico e identificar los desvíos que se hubieran observado en el cronograma de ejecución del Programa.

**B. Auditoría**

- 5.2 Dentro de los noventa (90) días posteriores al último desembolso del Programa, el Organismo Ejecutor presentará al Banco los estados financieros finales relativos a los gastos del Programa, efectuados con la contribución del Banco y el aporte local. Dicho informe se presentará dictaminado por auditores independientes aceptable al Banco.

**VI. BENEFICIOS DEL PROGRAMA Y RIESGOS**

**A. Beneficios**

- 6.1 La operación contribuirá a los distintos esfuerzos que el Banco viene llevando adelante en el país para fortalecer la administración pública del Estado luego de la profunda crisis económica del 2002. En particular, el Programa identificará las acciones necesarias en las que se requiere avanzar para consolidar la gestión por resultados en el país y ofrecerá un menú de opciones para la implementación de las mismas. A su vez, en el trabajo de campo de relevamiento de la información se irán diseminando los conceptos básicos de la gestión por resultados y la importancia de su aplicación efectiva. Por otro lado, las actividades de capacitación y sensibilización contribuirán a iniciar el proceso de cambio cultural dentro de la administración pública. De esta manera, se generarán las bases mínimas para poder dar continuidad a esta tarea con los recursos de la cuenta B del PRODEV.

**B. Riesgos**

- 6.2 Uno de los principales riesgos del Programa es la falta de apoyo y coordinación entre los distintos organismos que participan en la preparación del diagnóstico y del plan de acción. Para mitigar este riesgo se creó un Comité Asesor Ad Hoc (ver párrafo 1.3), el cual demostró durante el proceso de preparación de la operación propuesta compromiso y profesionalidad. Por tal motivo, y con el fin de asegurar la sostenibilidad del Programa este Comité será constituido formalmente para asegurar la ejecución.

**VII. REVISIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL**

- 7.1 Dada la naturaleza de las actividades a ser financiadas, este Programa no tiene impactos negativos sociales o ambientales.

## **Anexo I**

### **Componentes y actividades del Programa**

#### **Componente 1: Diagnóstico y plan de acción para la gestión por resultados**

El objetivo de este componente es elaborar un diagnóstico integral de la situación del país para el diseño de un plan de acción. El plan de acción debe contener las actividades para promover y consolidar la implementación de una gestión por resultados en el sector público, así como el cronograma para su implementación. Para lograr este objetivo, se plantean los siguientes subcomponentes.

##### **Subcomponente 1.1: Estrategia e instrumentos para elaboración del diagnóstico y el plan de acción integral.**

###### **Actividades:**

- (i) Recopilar y evaluar las acciones desarrolladas por el gobierno en materia de gestión por resultados en los últimos 10 años.
- (ii) Recopilar y analizar experiencias exitosas de países en la implementación de una gestión por resultados.
- (iii) Relevamiento de los conceptos utilizados en el proceso de planificación estratégica, el proceso presupuestario, el sistema nacional de inversión pública, los sistemas de información, monitoreo y evaluación, con el fin de identificar la utilización de distintas denominaciones de conceptos idénticos y/o similares. Propuesta preliminar de glosario que compatibilice la terminología utilizada en los procesos y sistemas relevados.
- (iv) Desarrollar una metodología para la elaboración de los distintos estudios sectoriales que formarán parte del Diagnóstico, a desarrollarse en el marco de una gestión por resultados en las áreas de: planeamiento estratégico y operativo, presupuesto, sistemas de monitoreo y evaluación, control interno y externo, compras y contrataciones, y recursos humanos.
- (v) Diagnóstico de las relaciones interinstitucionales existentes a nivel de gobierno nacional señalando las debilidades y fortalezas para la implementación de una gestión por resultados.
- (vi) Consolidación de los diagnósticos sectoriales en un solo documento integral el cual contendrá las principales conclusiones y recomendaciones de cada una de las áreas analizadas.
- (vii) Elaborar una propuesta de plan de acción, en base a las conclusiones y recomendaciones de los distintos estudios sectoriales y las mejores prácticas

internacionales en la materia, para la implementación del modelo de gestión por resultados. El plan de acción deberá incluir las acciones, plazos, responsables, recursos como así también sus instancias de coordinación interjurisdiccional.

## **Subcomponente 2: Diagnósticos sectoriales y propuestas de Planes de Acción**

### **a. Planificación estratégica y operativa.**

El objetivo de este subcomponente es realizar un diagnóstico y sistematización de las experiencias de planeamiento estratégico y operativo desarrolladas por el gobierno nacional a través de la Subsecretaría de la Gestión Pública, considerando su vinculación con el ciclo presupuestario, los sistemas de monitoreo y evaluación y otros sistemas soporte de la gestión (compras y contrataciones y gestión de recursos humanos).

Además, este subcomponente tiene como objetivo proponer un enfoque y una metodología de planificación estratégica y operacional, entendiéndolos como la sistematización de las acciones orientadas al cumplimiento de metas de corto, mediano y largo plazo. Dichos enfoques y metodologías deberán guardar estrecha relación con el presupuesto por programas, en la consideración de que este último significa la asignación de los recursos del plan. A su vez, esta propuesta debe abarcar la consistencia y coherencia entre la estructura presupuestaria y los objetivos estratégicos y los macroprocesos sustantivos de cada organización pública, de modo tal de representar las categorías fundamentales de la producción institucional.

#### **Actividades:**

- (i) Diagnóstico y sistematización de las experiencias de planificación estratégica desarrolladas en los últimos 10 años en la Administración Pública Nacional, y las normas que regulan este proceso.
- (ii) Análisis de las metodologías utilizadas para el planeamiento estratégico y operativo considerando al menos 3 casos correspondientes a las áreas con alto impacto social y/o experiencias con buenos resultados, y la utilización de la información generada por sus sistemas de monitoreo y evaluación en dichos procesos. Análisis de las metodologías utilizadas en la actualización de los planes estratégicos y operativos por parte de los organismos, como consecuencia de los cambios políticos, sociales y/o económicos del contexto. Elaboración de propuestas para fortalecer dichas metodologías.
- (iii) Diagnóstico sobre el proceso de vinculación del diseño de planes estratégicos y operativos con la definición de la estructura programática presupuestaria de cada institución en la etapa de formulación presupuestaria en al menos 3 casos correspondientes a organismos con alto impacto social y/o experiencias con buenos resultados.



- (iv) Diagnóstico sobre la vinculación del diseño de planes estratégicos y operativos con el diseño de la estructura de las organizaciones públicas, considerando la interacción con las normas y procesos referentes a ambos procesos establecida en el marco presupuestario y de la administración financiera.
- (v) Elaborar un plan de acción que contenga como mínimo (i) diseño de un plan de fortalecimiento de las metodologías de planificación estratégica y operativa y su interacción con el ciclo presupuestario y los sistemas de monitoreo y evaluación en las jurisdicciones del sector público. El mismo debe contener un plan de capacitación que promueva la utilización de las metodologías de planificación estratégica y operativa en las distintas instituciones; (ii) diseño de una metodología de actualización de los planes estratégicos y operativos.

#### **b. Compras y Contrataciones.**

El objetivo de este subcomponente es realizar un diagnóstico y sistematización del funcionamiento del sistema de compras y contrataciones del sector público, así como de su integración a un modelo de gestión por resultados. La necesidad de realizar este diagnóstico está sustentado en: (i) la deficiente aplicación de la Ley de Compras y Contrataciones; (ii) insuficiente normatización de las acciones de compras y contrataciones debido a la falta de decreto reglamentario; (iii) inadecuados vínculos de integración entre el sistema de compras y contrataciones y el sistema presupuestario; (iv) inexistencia de un sistema de incentivos que hagan más eficiente, eficaz y transparente el sistema de compras y contrataciones.

##### **Actividades:**

- (i) Realizar un diagnóstico de la aplicación del sistema de compras y contrataciones de la Administración Pública Nacional que incluya, entre otros, el análisis del marco legal e institucional, el procedimiento general de contrataciones en las jurisdicciones, la utilización del plan anual de compras y su relación con el plan estratégico y plan operativo en general, la relación entre el sistema de compras y el sistema presupuestario, considerando la relación entre el Sistema Local Unificado (SLU) y el Sistema Electrónico de Compras (SECOP).
- (ii) Realizar un diagnóstico de las capacidades institucionales de la Oficina Nacional de Contrataciones y de las dependencias responsables de los procedimientos de contrataciones al menos en 3 jurisdicciones y entidades de la APN, considerando especialmente la situación en organismos con alto impacto social y/o experiencias con buenos resultados.
- (iii) Realizar un estudio sobre la necesidad y/o factibilidad de la implementación de un régimen único y regímenes particulares, considerando las experiencias vigentes dentro del sector público, como por ejemplo el caso de la AFIP.
- (iv) Elaborar un plan de acción que contenga como mínimo (i) lineamientos de propuestas para lograr la integración del sistema de compras al modelo de

gestión por resultados, considerando su interrelación con el planeamiento estratégico y operativo y el ciclo presupuestario, y la factibilidad y/o necesidad de implementación de un régimen único y regímenes particulares; (ii) un plan de fortalecimiento para la Oficina Nacional de Contrataciones y para las dependencias responsables de las contrataciones en las jurisdicciones; (iii) propuestas de actualización, en caso de ser necesario, al proyecto de Decreto Reglamentario del nuevo régimen de compras, sancionada por Decreto N° 1023/2001, y al marco legal en general.

### **c. Gestión de Recursos Humanos.**

El objetivo de este componente es realizar un diagnóstico y sistematización sobre el sistema de recursos humanos y los mecanismos de capacitación.

#### **Actividades:**

- (i) Análisis de la vinculación entre la gestión del personal, el planeamiento estratégico, la gestión presupuestaria y los sistemas de información, monitoreo y evaluación, en un marco de gestión por resultados. Este análisis se realizará en al menos 6 organismos correspondientes al Convenio Colectivo de Trabajo (Decreto 214/2006): Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA), a organismos con otros regímenes escalafonarios y de carrera administrativa bajo la Ley de Empleo Público y bajo la Ley de Contrato de Trabajo.
- (ii) Análisis de la relación entre los sistemas de evaluación e incentivos del desempeño de los agentes y el cumplimiento de las metas del plan operativo y el plan estratégico. Este análisis se realizará en las áreas mencionadas en el punto (i).
- (iii) Realizar un diagnóstico que contemple: (i) un análisis sobre las capacidades institucionales actuales del Instituto Nacional de Administración Pública para generar políticas de capacitación integradas a una gestión por resultados; incluyendo el relevamiento de sus recursos humanos y físicos; (ii) las metodologías utilizadas en las capacitaciones dictadas a las jurisdicciones y entidades; (iii) un estudio sobre los instrumentos de planificación, ejecución y evaluación de los planes institucionales de capacitación en al menos 3 organismos con alto impacto social y/o experiencias con buenos resultados; y (iv) el funcionamiento y actividades del Fondo Permanente de Capacitación establecido por Decreto 1421/2002, contemplando específicamente las funciones a cargo del INAP.
- (iv) Elaborar un plan de acción que contemple como mínimo (i) medidas para el diseño y la implementación de un sistema de planificación integral de las necesidades de corto y mediano plazo de personal dentro del marco de gestión por resultados; (ii) propuestas de fortalecimiento institucional del INAP y de programas de capacitación para consolidar la gestión por resultados en el sector público y (iii) listado de las normas y procedimientos que deberían modificarse en el área de recursos humanos y capacitación, en caso de ser necesario.

#### **d. Gestión presupuestaria orientada a resultados.**

El objetivo de este componente es realizar un diagnóstico y una sistematización de las experiencias de programación, formulación y evaluación presupuestarias diseñadas e implementadas en la APN y desarrollo de una propuesta que permita introducir al sistema presupuestario el enfoque de gestión por resultados. Este objetivo está sustentado en que: (i) la gestión presupuestaria no se realiza en base a resultados; (ii) en la actualidad, el Poder Ejecutivo aprueba solamente metas de provisión o producción de bienes y/o servicios de los programas y proyectos presupuestarios a cargo de las instituciones públicas, en aquellos casos que es posible cuantificarlos, los cuales luego son objeto de seguimiento y evaluación por parte de la Oficina Nacional de Presupuesto; (iii) la información que proporciona el sistema de seguimiento y evaluación de la ejecución física y financiera del Presupuesto Nacional, si bien se incluye en el sitio web del Ministerio de Economía y Producción, se presenta con retraso. (iv) Existen aperturas programáticas que no se adecuan a las normas técnicas vigentes del Presupuesto por Programas y que responden sobre todo a la necesidad de los servicios administrativos de las jurisdicciones y entidades a utilizar con excesiva flexibilidad las autorizaciones presupuestarias; (v) Existe un Insuficiente uso del Presupuesto Plurianual de la Administración Nacional en las decisiones de asignación de los recursos públicos.

#### **Actividades:**

- (i) Consolidación y sistematización de los diagnósticos realizados sobre las experiencias de implementación del presupuesto preliminar, anual y plurianual correspondiente a las etapas de formulación, aprobación, ejecución y evaluación en el ámbito de la Secretaría de Hacienda y la Jefatura de Gabinete de Ministros (JGM). Para la elaboración del diagnóstico se deberá realizar un relevamiento de los estudios ya elaborados, tanto por el propio país como por organismos internacionales.
- (ii) Realización de una encuesta a las jurisdicciones de la Administración Pública Nacional sobre la aplicación de estas herramientas presupuestarias. Esta encuesta deberá contener una etapa de relevamiento general y una etapa de profundización en organismos seleccionados como muestras según el resultado de la primera etapa (alta, media y baja aplicación de las herramientas relevadas).
- (iii) Diagnóstico de la interrelación entre el proceso de planeamiento estratégico y operativo, los sistemas de información, monitoreo y evaluación considerados en el Subcomponente 5 con el proceso de formulación, ejecución y evaluación presupuestaria a nivel de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONP) de la Subsecretaría de Presupuesto.

- (iv) Diagnóstico de las capacidades institucionales de la Dirección de Evaluación Presupuestaria de la ONP.
- (v) Diagnóstico acerca del nivel de inserción en el ciclo presupuestario; del nivel de utilización por parte de los actores relevantes (Secretaría de Hacienda, JGM, Ministerios, Congreso, entre otros); y del nivel de difusión a la sociedad civil de la información generada por el Sistema de Seguimiento Físico y Financiero (SSFF) que administra la Oficina Nacional de Presupuesto. Análisis de lo realizado por la Oficina Nacional de Presupuesto con relación a la implementación de manuales de clasificación y registro de indicadores físicos. Relevamiento del funcionamiento de centros de medición de las metas físicas de programas significativos y que además contemple la interacción existente entre estos centros y las oficinas de presupuesto jurisdiccionales y en general con los servicios administrativos financieros.
- (vi) Diagnostico y sistematización de los mecanismos de incentivos presupuestarios existentes para el cumplimiento de objetivos y resultados.
- (vii) Diagnóstico acerca de la existencia de mecanismos establecidos para la asignación de nuevos recursos en base a las prioridades del gobierno y relevamiento de experiencias internacionales. Dicho diagnóstico y sistematización deberá incluir un análisis institucional de los actores participantes en este proceso, considerando los factores internos a superar para implementar mecanismos de este tipo.
- (viii) Análisis y sistematización de las iniciativas desarrolladas para implementar indicadores y metas de resultados en cinco jurisdicciones (Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y Ministerio de Economía y Producción / Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, INTA) en el Presupuesto Nacional 2007, con el propósito de identificar los logros y avances conseguidos, así como el modelo de metodología y procedimiento utilizado, con el propósito de replicarlos en el resto de la administración nacional.
- (ix) Identificación, diagnóstico y sistematización de procesos claves para una gestión por resultados en los restantes sistemas de administración financiera relacionados, tales como la contabilidad de costos de la producción pública, procedimiento de órdenes de pago de la Tesorería General de la Nación, mecanismos de respuesta a pedidos de informes del Congreso Nacional sobre la Cuenta de Inversión del Ejercicio a la Contaduría General de la Nación, entre otros.
- (x) Relevamiento de las actividades desarrolladas en la actualidad por la Subsecretaría de Presupuesto en relación a la gestión por resultados en el diseño y desarrollo del Sistema Integrado de Información Financiera en base web (e-SIDIF).
- (xi) Elaboración de un plan de acción que contemple como mínimo (i) acciones de fortalecimiento para la efectiva utilización en las instituciones del presupuesto preliminar y del presupuesto plurianual, articuladas con la planificación

estratégica y operativa de las instituciones; (ii) promover la efectiva utilización del presupuesto plurianual en los órganos superiores de decisión política del Poder Ejecutivo y del Congreso Nacional, especialmente en lo referente a los proyectos de inversión social y obras públicas; (iii) propuesta para fortalecer la interrelación entre los sistemas de información, monitoreo y evaluación considerados en el subcomponente 5 y el proceso de formulación, ejecución y evaluación presupuestaria; (iv) propuesta para mejorar la utilización de la información generada por el Sistema de Seguimiento Físico y Financiero (SSFF) en el ciclo presupuestario, por parte de los actores relevantes y de la sociedad civil, considerando la introducción futura de indicadores y metas de resultado a dicho sistema; (v) propuesta de manual de clasificación y registro de indicadores físicos (vi) plan para fortalecer las capacidades de la Dirección de Evaluación Presupuestaria de la ONP y promover la utilización de las recomendaciones de sus evaluaciones en el ciclo presupuestario (vii) propuesta para la implementación de mecanismos para la asignación de nuevos recursos en base a las prioridades del gobierno; (viii) propuesta de réplica de la experiencias validas de incorporación de indicadores y metas de resultados desarrollada en el Presupuesto Nacional 2007 al resto de la administración; (ix) propuesta de fortalecimiento de procesos claves relacionados con gestión por resultados del resto de los sistemas de administración financiera; (x) propuesta de acciones a desarrollar en el marco del diseño y desarrollo del e-SIDIF relacionadas con gestión por resultados; y (xi) propuesta de mecanismos de incentivos presupuestarios para el cumplimiento de objetivos y metas de resultados.

#### **e. Sistemas de control interno para la gestión por resultados.**

El objetivo de este subcomponente es realizar un diagnóstico de los principales instrumentos y mecanismos de control de una Gestión por Resultados que sirva de base para el diseño normativo a generar o establecer por la Sindicatura General de la Nación (SIGEN).

##### **Actividades:**

- (i) Recopilar y analizar experiencias comparadas sobre los roles y responsabilidades de los organismos de control interno en países que tienen un proceso avanzado y exitoso en la implementación de una gestión por resultados.
- (ii) Compilar, y actualizar en caso de ser necesario, los estudios existentes sobre los mecanismos de control interno en el actual proceso de gestión pública, con el fin de elaborar una propuesta sobre las responsabilidades y funciones del sistema de control interno en un modelo de gestión por resultados.
- (iii) Elaborar una propuesta sobre las posibles responsabilidades y funciones del sistema de control interno en un modelo de gestión por resultados, señalando los cambios que se requieren en el marco normativo, en caso de ser necesario.

- (iv) Realizar un diagnóstico sobre las capacidades institucionales de las Unidades de Auditoría Interna (UAI's) en al menos 3 Jurisdicciones, las cuales correspondan a tres categorías de organismos tales como responsables de definición de políticas, responsables de operaciones descentralizadas y responsables de funciones reguladoras, así como aquellas UAIs que tengan un buen desempeño. El diagnóstico, que incluirá mecanismos de interacción con las autoridades jurisdiccionales, tendrá como finalidad identificar las fortalezas y debilidades para la implementación de un sistema efectivo de control interno inserto en la gestión por resultados.
- (v) Elaborar una propuesta de plan de acción que contenga como mínimo (i) propuesta de fortalecimiento de las capacidades institucionales de las UAI's para el efectivo control interno en el marco de una gestión por resultados (ii) propuesta sobre las posibles responsabilidades y funciones del sistema de control interno en un modelo de gestión por resultados, señalando los cambios que se requieren en el marco normativo en caso de ser necesario.

#### **f. Sistemas de control externo para la gestión por resultados.**

El objetivo de este subcomponente es elaborar un diagnóstico sobre las capacidades institucionales de la Comisión Parlamentaria Mixta Revisora de Cuentas del Congreso y de la Auditoría General de la Nación (AGN).

##### **Actividades:**

- (i) Realizar un diagnóstico sobre las capacidades institucionales de la Comisión Parlamentaria Mixta Revisora de Cuentas (CPMRC), considerando los mecanismos existentes para la elaboración y el control del plan de acción de la Auditoría General de la Nación (AGN), los mecanismos de comunicación actuales entre la CPMRC y la AGN; las acciones destinadas a la normatización de los dictámenes de la AGN; el establecimiento de acuerdos entre la CPMRC y las jurisdicciones para subsanar las observaciones de la AGN, entre otras.
- (ii) Relevar la estructura actual de los dictámenes de la AGN, analizando si el formato de presentación de la información promueve o dificulta su utilización por parte de los diferentes actores relevantes (legisladores, miembros del poder ejecutivo, académicos, sociedad civil, entre otros).
- (iii) Relevamiento de experiencias internacionales sobre la implementación de mecanismos para la definición de áreas y programas prioritarios a ser evaluados entre el Congreso y el Poder Ejecutivo. Análisis de la viabilidad de implementar mecanismos de este tipo en el contexto de Argentina, considerando los distintos actores participantes en este proceso.
- (iv) Elaborar una propuesta de plan de acción que contenga como mínimo (i) plan de fortalecimiento institucional de la CPMRC; (ii) propuesta de fortalecimiento de los mecanismos de comunicación entre la CPMRC y la AGN; (iii) propuesta de normatización y formato para la promoción del uso efectivo de los dictámenes

de la AGN; (iv) metodología para la definición entre la CPMRC y el Poder Ejecutivo de las áreas y programas prioritarios a ser evaluados en un marco de gestión por resultados.

**g. Sistemas de información, monitoreo y evaluación para la gestión por resultados.**

El objetivo de este componente es realizar un diagnóstico y sistematización de los sistemas de información, monitoreo y evaluación existente, desarrollando una propuesta de intervención de estos sistemas en la gestión orientada a resultados.

**Actividades:**

- (i) Realizar un relevamiento y diagnóstico de la interrelación y coordinación entre los sistemas de información, monitoreo y evaluación transversales, tales como el Sistema de información para la Gestión (SIG), el Sistema Identificación Nacional Tributaria y Social (SINTYS), Sistema de Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (SIEMPRO), y el sistema nacional de estadísticas dependiente del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos- INDEC; y los sistemas jurisdiccionales, en especial aquellos existentes en las áreas sociales.
- (ii) Diagnostico sobre la relación y grado de interrelación de los sistemas de información, monitoreo y evaluación transversales y jurisdiccionales con el proceso de planeamiento estratégico y el proceso presupuestario.
- (iii) Análisis de la metodología y procesos utilizados para la elaboración de los reportes del Jefe de Gabinete de Ministros al Congreso, con el fin de detectar sus necesidades de fortalecimiento y sistematización, e incorporar la retroalimentación generada por el parlamento.
- (iv) Realizar una evaluación del grado de avance e implementación del "Programa de evaluación de la calidad del gasto" de la Subsecretaría de Evaluación Presupuestaria de la Jefatura de Gabinete, previsto en la Ley N° 25.152 de "Solventía Fiscal", con el fin de integrar su funcionamiento al proceso de planeamiento estratégico, al resto de los sistemas de información, monitoreo y evaluación y al proceso presupuestario.
- (v) Elaborar un plan de acción que contenga como mínimo (i) una propuesta de vinculación y/o unificación entre los distintos sistemas de información, monitoreo y evaluación (transversales, jurisdiccionales y programa de evaluación de la calidad del gasto); (ii) propuesta de interrelación con el proceso de planeamiento estratégico y el proceso presupuestario; (iii) una propuesta de fortalecimiento de la metodología y procesos para la elaboración de los reportes del JGM al Congreso.

## **Componente 2: Sensibilización y Capacitación para la gestión por resultados**

El objetivo de este componente es: (i) sensibilizar al sector público, universidades y centros académicos sobre los beneficios del modelo de gestión por resultados, con el fin de ir generando el cambio cultural necesario para su implementación y (ii) capacitar a los funcionarios del sector público para que participen activamente en la implantación de una gestión orientada a resultados. Para llevar a cabo este componente se financiarán las siguientes actividades.

### ***Subcomponente 2.1: Sensibilización para la gestión por resultados.***

- (i) Talleres de sensibilización para el Comité Asesor de PRODEV, a los Directores y a los principales referentes de las áreas responsables de la implementación de gestión por resultados, con el fin de conocer al menos 3 experiencias internacionales en el proceso de implementación de GxR.
- (ii) Realización de al menos 3 seminarios para instituciones académicas sobre gestión por resultados en el marco de carreras de grado, cursos de postgrado y/o maestrías afines.
- (i) 1 Seminario Internacional en el que se expondrán las mejores prácticas internacionales en la implementación de la GPR, los beneficios y las condiciones necesarias para su implementación.

### ***Subcomponente 2.2: Capacitación para la gestión por resultados.***

- (ii) Desarrollo de un plan de capacitación y talleres destinado a los miembros del Comité Asesor de PRODEV, a los Directores y a los principales referentes de las áreas responsables de la implementación de gestión por resultados, y a los funcionarios de dichas áreas.
- (iii) Cursos de capacitación para capacitadores en los que participen funcionarios del INAP y los Directores y a los principales referentes de las áreas responsables de la implementación de gestión por resultados.
- (iv) Elaboración de un módulo de capacitación en GxR para ser utilizado por el INAP y los Directores y a los principales referentes de las áreas participantes en el proceso de implementación de gestión por resultados.



**APOYO A LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN POR RESULTADOS - AR-T1019**  
**MARCO LÓGICO**

<b>Resumen Narrativo</b>	<b>Indicadores de Resultado</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Finalidad del Proyecto:</b>  Contribuir al desarrollo de las condiciones necesarias para una gestión orientada a resultados.	A los 5 años de ejecutado el Programa mejora la calidad, eficacia, eficiencia y transparencia de la gestión pública.	Informe de evaluación realizado por el PRODEV  Encuestas de percepción de los usuarios en el Programa de Carta compromiso con el ciudadano.	Se mantiene el compromiso del gobierno de avanzar hacia una gestión por resultados.
<b>Propósito del Proyecto:</b>  Identificar las acciones necesarias en las que se requiere avanzar para consolidar la gestión por resultados y contar con un plan de acción para su implementación.	Meta:  El gobierno cuenta con líneas de acción consensuadas para la consolidación de una gestión por resultados.  Las autoridades del gobierno están concientizadas e involucradas en las acciones para la futura implementación del plan de Acción.	Documento oficial del Plan de Acción.  Actas de los conclusiones del taller. Lista de los participantes al taller.	Las autoridades mantienen su compromiso de apoyar la elaboración del Plan de Acción para su futura implementación.  El gobierno participa activamente en las actividades del PRODEV.

Resumen Narrativo	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación	Supuestos
<b>COMPONENTE 1: DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS</b>			
	<p>Al finalizar el Programa se contará con un Plan de Acción consensuado con el gobierno, para consolidar la gestión por resultados en Argentina.</p> <p>Al finalizar el programa se contará con un Diagnóstico sobre las debilidades y fortalezas en el gobierno para la implementación de una gestión por resultados</p>	<p>Documento oficial del Plan de Acción.</p> <p>Documento oficial del Diagnóstico.</p>	<p>El gobierno se esfuerza en establecer un consenso sobre las acciones que formarán parte del Plan de Acción.</p> <p>El gobierno apoya la realización de las actividades del Diagnóstico..</p>



	<p>instituciones; y (ii) diseño de una metodología de actualización de los planes estratégicos y operativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el área de compras y contrataciones: (i) lineamientos de propuestas para lograr la integración del sistema de compras al modelo de gestión por resultados, considerando su interrelación con el planeamiento estratégico y operativo y el ciclo presupuestario, y la factibilidad y/o necesidad de implementación de un régimen único y regímenes particulares; (ii) un plan de fortalecimiento para la Oficina Nacional de Contrataciones y para las dependencias responsables de las contrataciones en las jurisdicciones; y (iii) propuestas de actualización, en caso de ser necesario, al proyecto de Decreto Reglamentario del nuevo régimen de compras, sancionada por Decreto N° 1023/2001, y al marco legal en general.</li> <li>- En el área de gestión de recursos humanos: (i) medidas para el diseño y la implementación de un sistema de planificación integral de las necesidades de corto y mediano plazo de personal dentro del marco de gestión por resultados; (ii) propuestas de fortalecimiento institucional del INAP y de programas de capacitación para consolidar la gestión por resultados en el sector público y (iii) listado de las normas y procedimientos que deberían modificarse en el área de recursos humanos y capacitación, en caso de ser necesario.</li> <li>- En el área de gestión presupuestaria: (i) acciones de fortalecimiento para la efectiva utilización en las instituciones del presupuesto preliminar y del presupuesto plurianual, articuladas con la planificación estratégica y operativa de las instituciones; (ii) acciones de promoción de la efectiva utilización del presupuesto plurianual en los órganos superiores de decisión política del Poder Ejecutivo y del Congreso Nacional, especialmente en lo referente a los proyectos de inversión social y obras públicas; (iii) propuesta para fortalecer la interrelación entre los sistemas de información, monitoreo y evaluación considerados en el área</li> </ul>		
--	---	--	--

	<p>de subcomponente 5 y el proceso de formulación, ejecución y evaluación presupuestaria; (iv) propuesta para mejorar la utilización de la información generada por el Sistema de Seguimiento Físico y Financiero (SSFF) en el ciclo presupuestario, por parte de los actores relevantes y de la sociedad civil, considerando la introducción futura de indicadores y metas de resultado a dicho sistema; (v) plan para fortalecer las capacidades de la Dirección de Evaluación Presupuestaria de la ONP y promover la utilización de las recomendaciones de sus evaluaciones en el ciclo presupuestario (vi) propuesta para la implementación de mecanismos para la asignación de nuevos recursos en base a las prioridades del gobierno; (vii) propuesta de réplica de la experiencias validas de incorporación de indicadores y metas de resultados desarrollada en el Presupuesto Nacional 2007 al resto de la administración; (viii) propuesta de fortalecimiento de procesos claves relacionados con gestión por resultados del resto de los sistemas de administración financiera; (ix) propuesta de acciones a desarrollar en el marco del diseño y desarrollo del e-SIDIF relacionadas con la gestión por resultados; y (x) propuesta de mecanismos de incentivos presupuestarios para el cumplimiento de objetivos y metas de resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el área de sistemas de control interno: (i) propuesta de fortalecimiento de las capacidades institucionales de las UAI's para el efectivo control interno en el marco de una gestión por resultados (ii) propuesta sobre las posibles responsabilidades y funciones del sistema de control interno en un modelo de gestión por resultados, señalando los cambios que se requieren en el marco normativo en caso de ser necesario.</li> <li>- En el área de sistemas de control externo: (i) plan de fortalecimiento institucional de la CPMRC; (ii) propuesta de fortalecimiento de los mecanismos de comunicación entre la CPMRC y la AGN; (iii) propuesta de normatización y formato</li> </ul>		
--	--	--	--

	<p>para la promoción del uso efectivo de los dictámenes de la AGN; y (iv) metodología para la definición entre la CPMRC y el Poder Ejecutivo de las áreas y programas prioritarios a ser evaluados en un marco de gestión por resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el área de sistemas de información, monitoreo y evaluación: (i) una propuesta de vinculación y/o unificación entre los distintos sistemas de información, monitoreo y evaluación (transversales, jurisdiccionales y programa de evaluación de la calidad del gasto); (ii) propuesta de interrelación con el proceso de planeamiento estratégico y el proceso presupuestario; y (iii) una propuesta de fortalecimiento de la metodología y procesos para la elaboración de los reportes del JGM al Congreso.</li> </ul>		
<b>COMPONENTE 2: SENSIBILIZACION Y CAPACITACION PARA LA GESTION POR RESULTADOS</b>			
	Al finalizar el Programa los directores y funcionarios del gobierno se encuentran aplicando instrumentos y herramientas propias de la gestión por resultados.	Planes estratégicos y operativos de los organismos del gobierno.	
<b>Subcomponente 2.1. Sensibilización en gestión por resultados.</b>			

	<p><b>Meta:</b> Difundir entre a los actores relevantes dentro del gobierno e instituciones académicas los beneficios de contar con una administración pública orientada a la gestión por resultados.</p> <p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al 1er mes de iniciada la ejecución del programa se habrá realizado un Taller con experiencias internacionales en gestión por resultados para el Comité Asesor de PRODEV, a los Directores y a los principales referentes de las áreas responsables de la implementación de gestión por resultados.</li> <li>- A los 8 meses se habrá realizado al menos 3 seminarios para instituciones académicas sobre gestión por resultados en el marco de carreras de grado, cursos de postgrado y/o maestrías afines.</li> <li>- A los 11 meses se habrá realizado 1 Seminario Internacional en el que se expondrán las mejores prácticas internacionales en la implementación de la GPR, los beneficios y las condiciones necesarias para su implementación</li> </ul>	<p>Actas de los conclusiones del taller. Lista de los participantes.</p> <p>Actas de los conclusiones del taller. Lista de los participantes.</p> <p>Lista de participantes. Folletos, conclusiones del seminario. Informe de los consultores con las conclusiones del Seminario</p>	<p>Voluntad política para contribuir a la concientización de los funcionarios públicos, sociedad civil, sector privados e instituciones académicas sobre la importancia de la Gestión por Resultados.</p>
<b>Subcomponente 2.2. Capacitación en gestión por resultados</b>			
	<p><b>Meta:</b> Capacitar a los actores relevantes dentro del gobierno en los temas relacionados con la gestión por resultados</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A los 2 meses de iniciada la ejecución se habrá capacitado en GXR a los miembros del Comité Asesor de PRODEV, a los Directores y a los principales referentes de las áreas responsables de la implementación de gestión por resultados, y a los funcionarios de dichas áreas.</li> <li>- A los 10 meses de iniciada la ejecución se habrá capacitado a capacitadores del INAP y los Directores y a los principales referentes de las áreas responsables de la implementación de gestión por resultados.</li> <li>- A los 9 meses de iniciada la ejecución se habrá realizado un</li> </ul>	<p>Actas de los conclusiones del taller de capacitación. Lista de los participantes del taller de capacitación.</p> <p>Actas de los conclusiones del taller de capacitación. Lista de los participantes del taller de capacitación.</p> <p>Documento que contenga el módulo de capacitación.</p>	<p>Voluntad política para contribuir a la capacitación en gestión por resultados.</p>

	<p>modulo de capacitación en GPR para ser utilizado por el INAP y los Directores y los principales referentes de las áreas participantes en el proceso de implementación de gestión por resultados.</p>		
--	---	--	--



Presupuesto Detallado							
	Número de Consultores	Meses / Días*	Costo Unitario	BID	Contraparte Local	Total	%
				DOLARES	DOLARES	DOLARES	
<b>Componente 1: Diagnóstico y Plan de Acción para la Gestión por Resultados</b>				377,746		377,746	25.4%
<b>1.1 - Estrategia e Instrumentos para la elaboración del diagnóstico y el plan de acción integral</b>				52,319		52,319	10.4%
Diagnóstico sobre (i) acciones del gobierno en gestión por resultados en los últimos 10 años; y (ii) relaciones institucionales a nivel de gobierno							
Consultoría Nacional	1	3	6,267	6,267		6,267	
(i) Relevamiento de conceptos utilizados en planeamiento est. y op.; proceso presupuestario; sistema de inv. pública; sistemas de inf., M&E, y (ii) Propuesta de glosario							
Consultoría Nacional - Experto Planificación (Glosario)	1	7	9,749	9,749		9,749	
Experiencias Internacionales exitosas en GxR y desarrollo metodología para estudios sectoriales del Diagnóstico							
Consultoría Internacional	1	20	10,000	10,000		10,000	
Víáticos	1	15	2,640	2,640		2,640	
Pasajes	1		1,667	1,667		1,667	
Consolidación de diagnósticos sectoriales y elaboración de propuesta de plan de acción							
Consultoría Nacional	1	4	8,356	8,356		8,356	
Consultoría Internacional	1	20	10,000	10,000		10,000	
Víáticos	1	15	2,640	2,640		2,640	
Pasajes	1		1,000	1,000		1,000	
<b>1.2 Planificación estratégica y operativa</b>				40,108		40,108	8.0%
Diagnóstico y sistematización de experiencias de planificación est. realizadas en los últimos 10 años en la APN, considerando sus normas							
Consultoría nacional - Experto en Organizaciones (Diag)	1	4	6,016	6,016		6,016	
Análisis de: (i) metodologías para el diseño del plan estratégico y operativo; (ii) metodologías para la actualización de planes estratégicos y operativos; (iii) utilización de la información generada por los sistemas de información y M&E, y (iv) elaboración de propuestas							
Consultoría nacional - Experto en Políticas Públicas y Planificación	1	6	9,024	9,024		9,024	
Consultoría nacional - Experto en Planificación	1	6	8,356	8,356		8,356	
(i) Diagnóstico sobre vinculación de planes est. y operativo con definición de la estructura programática presupuestaria, y (ii) elaboración de							
Consultoría nacional - Experto en Planificación (Presupuesto)	1	5	6,963	6,963		6,963	
(i) Diagnóstico sobre vinculación de planes est. y operativos con el diseño de la estructura de las organizaciones públicas (ii) elaboración de							
Consultoría nacional - Experto en Planificación (Estructuras)	1	4	5,571	5,571		5,571	
Elaborar una propuesta de plan de capacitación para utilización de metodologías de plan est. y op.							
Consultoría nacional	1	3	4,178	4,178		4,178	
<b>1.3 - Compras y Contrataciones</b>				32,699		32,699	6.5%
Elaboración de (i) diagnóstico de la aplicación del sistema de compras y contrataciones en la APN; (ii) propuestas para integrar el sist. Compras al modelo de GxR, (iii) identificación de normas a modificar, considerando el proyecto de Decreto Reglamentario y el marco legal general (Decreto 1023/01)							
Consultoría nacional - Abogado Experto	1	6	9,024	9,024		9,024	
Consultoría nacional - Experto en Pol. Públicas y Planif.	1	5	6,963	6,963		6,963	
Consultoría nacional - Experto en Sistemas	1	3	4,178	4,178		4,178	
Elaboración de (i) diagnóstico sobre las capacidades institucionales de la ONC y de 3 dependencias responsables de compras jurisdiccionales, y (ii) propuesta de fortalecimiento institucional para ONC y dependencias jurisdiccionales de compras							
Consultoría nacional - Experto en Administración Pública	1	5	6,963	6,963		6,963	
Elaboración de (i) estudio sobre necesidad y/o factibilidad de implementación de un régimen único y regímenes particulares en el sector							

Consultoría nacional - Abogado Experto	1	4	5,571	5,571		5,571	
<b>1.4 - Gestión de Recursos Humanos</b>				37,602		37,602	7.5%
Elaboración de (i) diagnóstico sobre los mecanismos de coordinación entre la gestión de RRHH, el planeamiento est., la gestión presupuestaria, y los sistemas de inf. y M&E en un modelo de GxR; (ii) diagnóstico sobre la relación entre los sistemas de evaluación e incentivos de los agentes y las metas del plan op. y est.; (iii) identificación de normas y procedimientos a modificarse; y (iv) propuesta de lineamiento para una planificación integral de corto y mediano plazo de los RRHH en un marco de GxR.							
Consultoría Nacional - Experto en planificación de RRHH	1	6	8,356	8,356		8,356	
Consultoría Nacional - Experto en evaluación de RRHH	1	4	5,571	5,571		5,571	
Consultoría Nacional - Experto en Políticas Públicas y Planificación	1	4	5,571	5,571		5,571	
Consultoría Nacional - Abogado experto en AP	1	3	4,178	4,178		4,178	
Elaboración de (i) diagnóstico sobre capacidades institucionales del INAP, (ii) diagnósticos sobre metodologías utilizadas en las capacitaciones, (iii) diagnósticos sobre instrumentos de planificación, ejecución y evaluación de los PICs en 3 jurisdicciones, (iv) diagnóstico sobre el funcionamiento y actividades del Fondo Permanente de Capacitación (decreto 1421/02); y (v) propuesta de fortalecimiento institucional del INAP y de programas de capacitación para consolidar GxR							
Consultoría Nacional - Experto en planificación de capacitaciones	1	5	6,963	6,963		6,963	
Consultoría Nacional - Experto en capacitación	1	5	6,963	6,963		6,963	
<b>1.5 - Gestión Presupuestaria Orientada a Resultados</b>				97,405		97,405	19.4%
Sistematización y consolidación de los diagnósticos realizados sobre implementación del presupuesto preliminar, anual y plurianual en el ámbito de la SH y la JGM							
Consultoría Nacional	1	4	7,243	7,243		7,243	
Realización de una encuesta a las jurisdicciones de la APN sobre la aplicación del presupuesto preliminar, anual y plurianual							
Consultoría Nacional	1	5	7,520	7,520		7,520	
Consultoría Nacional	1	5	5,000	5,000		5,000	
Elaboración de un diagnóstico sobre la interrelación del proceso de formulación, ejecución y evaluación a cargo de la ONP con el planeamiento estratégico y operativo y con los sistemas de inf. y M&E							
Consultoría Nacional	1	4	7,243	7,243		7,243	
Elaboración de un diagnóstico sobre: (i) capacidades institucionales de la DEP de la ONP; y (ii) nivel de inserción en el ciclo presupuestario, de utilización por parte de actores claves y de difusión a la sociedad civil de la información generada por el SSFF de la ONP							
Consultoría Nacional	1	4	6,016	6,016		6,016	
Consultoría Internacional *	1	15	7,500	7,500		7,500	
Viáticos	1	10	1,760	1,760		1,760	
Pasajes	1		1,000	1,000		1,000	
Elaboración de un diagnóstico sobre: (i) mecanismos de incentivos presupuestarios existentes para el cumplimiento de objetivos y metas; y (ii) mecanismos de asignación de nuevos recursos en base a prioridades y relevamiento de experiencias internacionales							
Consultoría Nacional	1	4	5,571	5,571		5,571	
Consultoría Internacional*	1	10	5,000	5,000		5,000	
Viáticos	1	7	1,232	1,232		1,232	
Pasajes	1		1,000	1,000		1,000	
Sistematización y análisis de las experiencias pilotos en 5 jurisdicciones en el Presupuesto Nacional 2007 para la incorporación de indicadores y metas de resultado							
Consultoría Nacional	1	3	5,432	5,432		5,432	
Elaboración de un relevamiento e identificación de: (i) procesos claves para GxR en los restantes sistemas de administración financiera - Contabilidad y Tesorería; y (ii) actividades en proceso relacionadas con GxR en el diseño y desarrollo del e-SIDIF.							
Consultoría Nacional	1	3	4,512	4,512		4,512	

Elaboración de un Plan de Acción para: (i) promover la utilización del presupuesto preliminar y plurianual, articulado con el planeamiento estratégico, en las jurisdicciones; (ii) promover la utilización del presupuesto plurianual en los órganos superiores del PE y el Congreso; (iii) fortalecer la interrelación entre el proceso presupuestario y los sistemas de información y M&E; (iv) propuesta para mejorar la utilización de la información generada por el SSFF de la ONP; (v) fortalecimiento institucional de la DEP; (vi) propuesta de implementación de mecanismos de asignación de nuevos recursos en base a prioridades del gobierno; (vii) propuesta de replica de las experiencias piloto validas realizadas en el Presupuesto Nacional 2007; (viii) propuesta de fortalecimiento de procesos claves en el resto de los sistemas de adm. feiera y en el diseño y desarrollo del e-SIDIF; y (ix) propuestas de incentivos presupuestarios para el cumplimiento de objetivos y metas de						
Consultoría Nacional	1	4	8,356	8,356		8,356
Consultoría Internacional - Plan de Acción (iii) y (iv)	1	20	10,000	10,000		10,000
Viáticos	1	10	1,760	1,760		1,760
Pasajes	1		1,000	1,000		1,000
Consultoría Internacional - Plan de Acción (ix)	1	15	7,500	7,500		7,500
Viáticos	1	10	5,280	1,760		1,760
Pasajes	1		1,000	1,000		1,000
<b>1.6 - Sistemas de interno para la gestión por resultados</b>				<b>33,541</b>		<b>33,541 6.7%</b>
Elaboración de (i) sistematización y análisis de experiencias internacionales sobre roles y responsabilidades de los organismos de control en un sistema de GxR; (ii) compilación y actualización de los estudios existentes sobre control interno en el actual proceso de gestión pública; y (iii) propuesta de responsabilidades y funciones de control						
Consultoría Nacional	1	5	9,053	9,053		9,053
Consultoría Internacional	1	20	10,000	10,000		10,000
Viáticos	1	14	2,464	2,464		2,464
Pasajes	2		1,500	3,000		3,000
Elaborar (i) diagnóstico de las capacidades institucionales de las UAIs en 3 jurisdicciones; y (ii) propuesta de fortalecimiento institucional de las						
Consultoría nacional	1	6	9,024	9,024		9,024
<b>1.7 - Sistemas de control externo para la gestión por resultados</b>				<b>28,365</b>		<b>28,365 8.7%</b>
Elaborar (i) diagnóstico sobre las capacidades institucionales de la CPMRC; (ii) diagnóstico sobre los mecanismos de comunicación existentes con la AGN para una efectiva GxR; (iii) propuesta de fortalecimiento institucional de la CPMRC y de fortalecimiento de los mecanismos de comunicación entre la CPMRC y AGN;						
Consultoría Nacional	1	6	8,356	8,356		8,356
Elaborar (i) diagnóstico de la estructura actual y formato de presentación de los dictámenes de la AGN; y (iii) propuesta de normatización y formato de los dictámenes de la AGN;						
Consultoría nacional	1	4	5,571	5,571		5,571
Elaborar (i) relevamiento de experiencias internacionales sobre priorización de áreas y programas a ser evaluado entre el Congreso y el Poder Ejecutivo (ii) análisis de viabilidad de su implementación en Argentina; y (iii) propuesta de metodología de definición entre la CPRMC y el PE para definir áreas prioritarias a evaluar en un modelo de GxR.						
Consultoría Nacional	1	3	4,178	4,178		4,178
Consultoría Internacional	1	15	7,500	7,500		7,500
Viáticos	1	10	1,760	1,760		1,760
Pasajes	1		1,000	1,000		1,000
<b>1.8 Sistemas de información, Monitoreo y Evaluación para la gestión por resultados</b>				<b>55,707</b>		<b>55,707 31.1%</b>
Elaborar (i) diagnóstico de la interrelación y coordinación entre el SIG, SINTYS, SIEMPRO, Sistemas del INDEC y sistemas jurisdiccionales; (ii) diagnóstico sobre la relación y grado de interrelación entre sistemas de Inf. y M&E transversales y jurisdiccionales con el plan, est. y el proceso presupuestario; (iii) propuesta de vinculación entre los distintos sistema de inf. y M&E, y el proceso presupuestario y el plan est. y op.						
Consultoría Nacional	4	7	9,749	38,995		38,995

Elaborar (i) diagnóstico sobre la metodología y procesos utilizados para la elaboración de los reportes del JGM al Congreso; (ii) propuesta de fortalecimiento de metodología y procesos de dichos reportes							
Consultoría Nacional	1	4	5,571	5,571		5,571	
<b>Diagnóstico del Programa "Evaluación de la calidad del Gasto"</b>							
Consultoría Nacional	2	4	5,571	11,141		11,141	
<b>Componente 2 Sensibilización y Capacitación</b>				34,984	13,500	48,484	9.7%
<b>2.1 Sensibilización para la gestión por resultados</b>				10,612	10,500	21,112	4.2%
Realización de al menos 3 seminarios para instituciones académicas sobre gestión por resultados en el marco de carreras de grado, cursos de postgrado y/o maestrías afine							
Consultor Nacional	1	10	1,000	1,000		1,000	
Gasto Logística					2,000	2,000	
Materiales de capacitación			500		500	500	
1 Seminario Internacional de mejores prácticas en la implementación de la GxR							
Consultor Internacional	3	4	2,000	6,000		6,000	
Viáticos	3	4	704	2,112		2,112	
Pasajes	3		1,500	1,500	3,000	4,500	
Gasto Logística					5,000	5,000	
<b>2.1 Capacitación para la gestión por resultados</b>				24,372	3,000	27,372	5.5%
Capacitación para los miembros del Comité Asesor de PRODEV, Directores, principales referentes y funcionarios							
Consultor Internacional	1	10	5,000	5,000		5,000	
Viáticos	1	6	1,056	1,056		1,056	
Pasajes	1		4,500	1,500	3,000	4,500	
(i) Capacitación para capacitadores del INAP y áreas específicas del sector público; (ii) elaboración de un módulo de capacitación para la utilización por el INAP en el proceso de GxR							
Consultor Internacional	1	25	12,500	12,500		12,500	
Viáticos	1	16	2,816	2,816		2,816	
Pasajes	1		1,500	1,500		1,500	
				27,160	37,500		
Coordinador del proyecto	1	15	30,000		30,000	30,000	
Coordinador Técnico, administrativo y Financiero	1	15	27,160	27,160		27,160	
Apoyo administrativo		15	7,500		7,500	7,500	
			5,000	5,000		5,000	
			5,000	5,000		5,000	1.0%
				49,880	51,000	100,880	100%

\* Para el caso de Consultorías Internacionales se considerarán días y honorarios diarios

## ARGENTINA

## ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE NO CONSULTORÍA

N°	Descripción	Costo Actividad			Método de Adquisición	Revisión BID	Fecha inicio de proceso
		BID	LOCAL	TOTAL			
Bienes							
Total Bienes							
Servicios de No Consultoría							
1	Viáticos 1.1	2,640		2,640	CP	ex ante	Enero/07
2	Pasajes 1.1	1,667		1,667	CP	ex ante	Enero/07
3	Viáticos 1.1	2,640		2,640	CP	ex ante	Enero/07
4	Pasajes 1.1	1,000		1,000	CP	ex ante	Enero/07
	Viáticos 1.5	1,760		1,760	CP	ex ante	Enero/07
	Pasajes 1.5	1,000		1,000	CP	ex ante	Enero/07
	Viáticos 1.5	1,232		1,232	CP	ex ante	Enero/07
	Pasajes 1.5	1,000		1,000	CP	ex ante	Enero/07
	Viáticos 1.5	1,760		1,760	CP	ex ante	Enero/07
	Pasajes 1.5	1,000		1,000	CP	ex ante	Enero/07
	Viáticos 1.5	1,760		1,760	CP	ex ante	Enero/07
	Pasajes 1.5	1,000		1,000	CP	ex ante	Enero/07
	Viáticos 1.5	1,760		1,760	CP	ex ante	Enero/07
	Pasajes 1.5	1,000		1,000	CP	ex ante	Enero/07
	Viáticos 1.6	2,464		2,464	CP	ex ante	Enero/07
	Pasajes 1.6	3,000		3,000	CP	ex ante	Enero/07
	Viáticos 1.7	1,760		1,760	CP	ex ante	Enero/07
	Pasajes 1.7	1,000		1,000	CP	ex ante	Enero/07
	Gasto Logística 2.1		2,000	2,000	CP	ex ante	Marzo/07
	Materiales de capacitación 2.1		500	500	CP	ex ante	Marzo/07
	Viáticos 2.1	2,112		2,112	CP	ex ante	Agosto/07
	Pasajes 2.1	1,500	3,000	4,500	CP	ex ante	Agosto/07
	Gasto Logística 2.1		5,000	5,000	CP	ex ante	Agosto/07
	Viáticos 2.1	1,056		1,056	CP	ex ante	Febrero/07
	Pasajes 2.1	1,500	3,000	4,500	CP	ex ante	Febrero/07
	Viáticos 2.1	2,816		2,816	CP	ex ante	Marzo/07
	Pasajes 2.1	1,500		1,500	CP	ex ante	Marzo/07
Total Servicios de No Consultoría		37,167	13,500	50,667			
TOTAL BIENES Y SERVICIOS DE NO CONSULTORÍA		37,167	13,500	50,667			

## Anexo IV Plan de Adquisiciones

Método de adquisición
LPN: Licitación Pública Nacional
LPI: Licitación Pública Internacional
LIL: Licitación Internacional Limitada
LP: Licitación privada nacional
CP: Comparación de precios
CD: Compra directa
AD: Administración Directa
CAE: Contratación a través de Agencia Especializada
Ley Local: en los casos que el financiamiento es 100% con recursos de la contrapartida.

## ARGENTINA

## CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA

CONTRATACION DE SERVICIOS DE CONSULTORIA							
N°	Descripción	Costo Actividad			Método de Selección	Revisión BID	Fecha inicio de proceso
		BID	LOCAL	TOTAL			
Consultores Individuales (*)							
1	Consultoría Nacional - Estrategia e instrumentos para la GPR	6,267		6,267	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional- Glosario	9,749		9,749	CI	ex ante	Enero /07
2	Consultoría Internacional- Experiencias exitosas en GPR	10,000		10,000	CI	ex ante	Enero /07
3	Consultoría Internacional- Consolidación diagnósticos sectoriales	10,000		10,000	CI	ex ante	Enero /07
4	Consultoría Nacional- Consolidación diagnósticos sectoriales	8,356		8,356	CI	ex ante	Enero /07
5	Consultoría Nacional-Experto Organizaciones	6,016		6,016	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional-Experto en políticas públicas	9,024		9,024	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional- Experto en Planificación	8,356		8,356	CI	ex ante	Enero /07
6	Consultoría Nacional-Experto en planificación (Presupuesto)	6,963		6,963	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional- Experto en Planificación (Estructuras)	5,571		5,571	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional-Propuesta plan capacitación metodologías	4,178		4,178	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional - Abogado Experto	9,024		9,024	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional - Experto en Pol. Públicas y Planif.	6,963		6,963	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional - Experto en Sistemas	4,178		4,178	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría nacional - Experto en Administración Pública	6,963		6,963	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría nacional - Abogado Experto	5,571		5,571	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional - Experto en planificación de RRHH	8,356		8,356	CI	ex ante	Enero /07
7	Consultoría Nacional - Experto en evaluación de RRHH	5,571		5,571	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional - Experto en Políticas Públicas y Planificación	5,571		5,571	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional - Abogado experto en AP	4,178		4,178	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional - Experto en planificación de capacitaciones	6,963		6,963	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional - Experto en capacitación	6,963		6,963	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional- Diag.Gestión Presupuestaria Orientada a R.	7,243		7,243	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional- Encuesta jurisdicciones APN	7,520		7,520	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional- Encuesta jurisdicciones APN	5,000		5,000	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional-Diag.Gestión Presupuestaria Orientada a R	7,243		7,243	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional-Diag.Gestión Presupuestaria Orientada a R	6,016		6,016	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Internacional- Diag.Gestión Presupuestaria Orientada	7,500		7,500	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional	5,571		5,571	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Internacional	5,000		5,000	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional	5,432		5,432	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional	4,512		4,512	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional	8,356		8,356	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Internacional - Plan de Acción (iii) y (iv)	10,000		10,000	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Internacional - Plan de Acción (ix)	7,500		7,500	CI	ex ante	Enero /07

Anexo IV Plan de Adquisiciones

	Consultoría Nacional-Diag. Sistema Interno de Control	9,053		9,053	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Internacional-Diag. Sistema Interno de Control	10,000		10,000	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional-Diag. Sistema Interno de Control	9,024		9,024	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional-Diagnóstico Sistema de control externo	8,356		8,356	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional-Diagnóstico Sistema de control externo	5,571		5,571	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional-Diagnóstico Sistema de control externo	4,178		4,178	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Interacional-Diagnóstico Sistema de control externo	7,500		7,500	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional (4 consultores) Diag. Sistemas de información	38,995		38,995	CI	ex ante	Enero /07
	Consultoría Nacional-Diag. Sistemas de información y monitoreo	5,571		5,571	CI	ex ante	Enero /07
8	Consultoría Nacional-Diag. Sistemas de información y monitoreo	11,141		11,141	CI	ex ante	Enero /07
	Consultor Nacional-Realización de Seminarios sector académico	1,000		1,000	CI	ex ante	Enero /07
	Consultor Internacional-Seminarios Internacional	6,000		6,000	CI	ex ante	Marzo/07
	Consultor Internacional-Capacitación Comité Asesor y funcionario	5,000		5,000	CI	ex ante	Agosto/07
	Consultor Internacional-Capacitación INAP	12,500		12,500	CI	ex ante	Abril/07
	Consultor Nacional- Coordinador operativo, técnico y adm.	30,000		30,000	CI	ex ante	Enero /07
<b>Total Consultores Individuales</b>		<b>405,563</b>	<b>0</b>	<b>405,563</b>			
<b>TOTAL CONSULTORIAS</b>		<b>405,563</b>		<b>405,563</b>			

Notas:

(\*) Las consultorías x y x podrían agruparse para ser realizadas bajo un único contrato.

Método de selección
SBCC: Selección basado en calidad y costo
SBC: Selección basada en calidad
SBPF: Selección basada en presupuesto fijo
SBMC: Selección basada en el menor costo
SCC: Selección basada en calificaciones de consult.
SD: Selección directa
CI: Consultor Individual
Ley Local: en los casos que el financiamiento es 100% con recursos de la contrapartida.