

**PROGRAMA DE CONSOLIDACION DE LA REFORMA
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL SECTOR PUBLICO NACIONAL
(AR-0149)**

RESUMEN EJECUTIVO

PRESTATARIO Y GARANTE: República Argentina

ORGANISMO EJECUTOR: Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos (MEOSP) por conducto de la Secretaría de Hacienda. Serán subejecutores la Secretaría de Programación Económica del MEOSP y la Sindicatura General de la Nación (SIGEN).

MONTO Y FUENTE:

BID:	US\$47.000.000 (OC)
Aporte local:	US\$12.000.000
Total:	US\$59.000.000

PLAZOS Y CONDICIONES FINANCIERAS:

Plazo de amortización:	20 años
Período de desembolso:	4 años
Tipo de interés:	variable
Inspección y vigilancia:	1% del préstamo
Comisión de crédito:	0,75% anual sobre el saldo no desembolsado del préstamo.

OBJETIVOS: Mejorar la eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos financieros, humanos y físicos de que dispone el sector público. Incluye acciones que permitan consolidar, profundizar y expandir la reforma administrativa y financiera iniciada en los últimos años en el ámbito de la Secretaría de Hacienda, sentar las bases para la nueva estructura organizativa del poder ejecutivo, avanzar en el mejoramiento del sistema de auditoría y control interno de la gestión a cargo de la SIGEN y apoyar la reorganización y el fortalecimiento del sistema de cuentas nacionales, internacionales y de estadísticas bajo la responsabilidad de la Secretaría de Programación Económica.

DESCRIPCIÓN: Cooperación Técnica Reembolsable para financiar un Programa que se integra con los siguientes subprogramas y tareas comunes de apoyo:

-el Subprograma de Administración Financiera desarrollará actividades que permitan completar la reforma en la administración de los recursos físicos y financieros del estado iniciada en la Secretaría de Hacienda del MOESP y elaborar estudios de base para el diseño e implantación de un esquema organizacional del poder ejecutivo más eficiente y efectivo;

-el Subprograma de Auditoría y Control Interno mejorará el sistema de auditoría y control interno de la gestión de la administración pública a cargo de la SIGEN y las Unidades de Auditoría Interna de las instituciones públicas para estimular una administración más eficiente y efectiva de los recursos del Estado;

-el Subprograma de Cuentas y Estadísticas Económicas apoyará la reorganización, modernización y el fortalecimiento del sistema de cuentas nacionales e internacionales y de estadísticas, mejorando la relevancia y utilización de la información en la toma de decisiones sobre la utilización de los recursos, y

-tareas comunes de coordinación, capacitación y del sistema de información como soporte para llevar a cabo estos subprogramas y afianzar su implantación.

**CLASIFICACIÓN
AMBIENTAL:**

El Comité de Medio Ambiente en la reunión de octubre 26 de 1993 clasificó esta operación en Categoría II.

BENEFICIOS:

El beneficio principal que se deriva del Programa se relaciona con la mejora sustancial en la capacidad de gestión en todas las instituciones del sector público. En particular al superar obstáculos derivados de la escasez de información oportuna y confiable; la falta de instrumentos óptimos, tanto analíticos como operativos, para traducir políticas públicas en acciones concretas; y lo inadecuado de los procesos de administración de recursos. Este Programa permitirá mejorar las condiciones para la gestión pública, a través de varios frentes: Integrando las instituciones públicas bajo un sistema de administración de recursos físicos y financieros que garantice agilidad y transparencia; mejorando la calidad, cantidad, y oportunidad de la información estadística como base fundamental para guiar las políticas del sector público; y por último, brindando a los gestores del sector público con un instrumento que les permita evaluar el desempeño institucional bajo criterios de eficiencia y efectividad.

Además de estos beneficios generales derivados de la toma de mejores decisiones, hay beneficios directos, tangibles y de corto plazo como, por ejemplo, los de una mejor rentabilidad y menores requerimientos de recursos líquidos del Estado al consolidar cerca de 3.500 cuentas separadas en una Caja Única, al mejorar la sincronización de ingresos y egresos de caja, y al establecer mecanismos competitivos de adquisiciones y contrataciones en los bienes y servicios del Estado, con un mayor control sobre su uso.

Se espera que, a la conclusión del Programa, se cuente con un sistema integrado de administración de recursos en todo el ámbito de la administración nacional, que optimice los procesos de asignación, utilización, contabilización, control, y evaluación mediante metodologías modernas y una red de información en tiempo real; se dispondrá además de los estudios de base para la organización del poder ejecutivo; se espera también contar con un sistema estadístico que brinde información integrada, oportuna, confiable y completa sobre las estadísticas generales y las cuentas nacionales e internacionales; por último, se anticipa contar con un esquema de evaluación interna de gestión que permita a los gerentes del sector público mejorar sus procesos de programación de operaciones, asignación de recursos, e implementación de políticas.

RIESGOS:

Los principales riesgos de la operación se derivan de los eventuales cambios en las personas responsables de la dirección estratégica del Programa y la dinámica de los rápidos cambios institucionales que han estado ocurriendo como consecuencia de la reforma del estado y los que ocurrirán como resultado de la implantación de la recientemente aprobada reforma constitucional (agosto 1994) y de las elecciones presidenciales (mediados de 1995). Para minimizar estos riesgos, el Programa ha sido diseñado para lograr objetivos muy específicos pero con un mecanismo flexible de ejecución que permite cambios en las acciones y procesos para lograrlos, permitiendo la adaptación de las acciones a la realidad política e institucional imperante, con la participación estratégica del Banco en la toma de decisiones importantes. Es de notar que los niveles salariales actuales del sector público han mejorado en su competitividad con el sector privado, lo que permite mejorar la retención del personal.

Por otra parte, en virtud de la multitud de consultores y de entidades afectadas por el programa, alguna de las condiciones de su éxito están fuera de su control. Este riesgo se ha minimizado en el diseño de la operación al restringir su ámbito de acción a las actividades que están bajo la supervisión directa o indirecta de solo dos Secretarías del Ministerio de Economía y de la Sindicatura General de Empresas e incluir una fuerte unidad de coordinación y un mecanismo detallado de revisión estratégica y táctica periódica.

Otro riesgo lo representan las posibles fallas en la dirección y gerencia del Programa. Para controlar

esta situación se ha estructurado el Programa para logros paulatinos, sin esperar su finalización, con énfasis en sistemas de información y procesos que una vez en marcha se hacen independientes de la dirección estratégica, de manera de desarrollar una memoria institucional. Adicionalmente, el esquema de supervisión incluye evaluaciones continuas de los logros a través de una matriz de indicadores de desempeño y de impacto que, aún actualizándose a medida que se aprende, indican las acciones correctivas pertinentes.

Desde el punto de vista técnico, es indispensable que el sistema de información, que debe operar con transacciones en tiempo real, cuente con un tiempo de respuesta adecuado y disponibilidad de comunicaciones fluidas. Existe el riesgo de que el número de usuarios y su dispersión geográfica dificulten la operación del sistema. Este riesgo ha sido tomado en cuenta mediante la adopción de un diseño distribuido de las principales bases de datos del sistema y de la topología de la arquitectura de la red de comunicaciones.

Existe el riesgo derivado de la resistencia al cambio. Para minimizarlo, la operación incluye un extenso programa de desarrollo de recursos humanos que, además de entrenamiento en los nuevos métodos y sistemas, incluye procesos participativos en el diseño del cambio y seminarios para vencer las resistencias y apoyar la implantación. El entrenamiento cubrirá al personal de base, intermedio y gerencial.

**EXCEPCIONES A
POLÍTICAS DEL
BANCO:**

No se contemplan excepciones a las políticas. Sin embargo, para agilizar la ejecución del Programa y facilitar las labores de supervisión de la Representación, se propone un cambio en los procedimientos de revisión del proceso de selección y contratación de servicios de consultoría permitiendo la revisión a posteriori, por muestreo, para contratos de consultores individuales inferiores a US\$50.000 y de firmas consultoras inferiores a US\$100.000 (detalles en el párrafo 3.25).

**CONDICIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES:**

Como condición previa al primer desembolso de la operación se requerirá la constitución y dotación de las unidades de ejecución y coordinación del Programa, la subscripción del convenio de ejecución entre el MEOSP y la SIGEN y las resoluciones de constitución de las unidades de ejecución y coordinación (párrafo 3.21 del doc.). También se exigirá la presentación del primer plan anual de

ejecución (párrafo 3.15 del doc.). Los borradores de estos documentos ya han sido revisados por el equipo de proyecto y la suscripción de los convenios espera la firma del contrato de préstamo.

Igualmente, en el contrato de préstamo se pactará la obligación de presentar informes semestrales para el seguimiento del Programa (párrafos 3.14), informes especiales para cambios en planes y/o diseño (párrafo 3.16), los estados financieros auditados (párrafo 3.32) así como un informe de evaluación ex-post (párrafo 3.18)

**ESTRATEGIA DEL
BANCO EN EL PAÍS
Y EN EL SECTOR:**

El Programa propuesto se inscribe en una de las tres áreas que el Banco define como prioritarias en su estrategia con Argentina para el período 1994-97, cual es la consolidación de la reforma estructural del sector público. Constituye una de siete operaciones dentro de esta estrategia, cinco de las cuales ya incluyeron programas de saneamiento financiero de las provincias, de reforma del sector público, de reestructuración de la deuda, de reforma del sector de inversiones y de las empresas eléctricas nacionales. Otra operación adicional incluirá la reforma del sistema de administración de justicia.

I. MARCO DE REFERENCIA

A. Recuperación económica y reforma del sector público argentino

- 1.1 La característica principal de la economía argentina en la década de los '80 fue la inestabilidad y el estancamiento, causado principalmente por su alto déficit fiscal y quasi-fiscal. Como resultado, en 1989 inflación alcanzó 4.923% y durante la década ingreso per capita real cayó 2,2%. Esta situación obligó al actual Gobierno a adoptar un programa de reformas económicas para lograr estabilidad y crecimiento sostenido, el que trajo aparejada la redefinición del papel del Estado en los niveles nacional, provincial y municipal, con el objeto de lograr una mayor eficiencia en la gestión global del sector público. Desde 1991, las expectativas inflacionarias se rompieron sobre la base del plan de convertibilidad y una política fiscal restringida, que permitieron un fuerte influjo de capital y la remonetización de la economía. Este programa económico fue acompañado por políticas de ajuste y reforma fiscal, privatización, descentralización y desregulación de la actividad económica.
- 1.2 En la parte fiscal, se ha puesto en marcha un proceso de reforma con el objeto de reconstituir la base impositiva que, habiendo sido severamente erosionada, contribuía a presionar el déficit fiscal. La expansión de los ingresos fiscales resultantes de las medidas contenidas en la reforma permitieron un incremento de la recaudación, excluyendo seguro social, de 8,7% del PBI en 1990 a 11,4% en 1993. Esto permitió un aumento del superávit fiscal primario, excluyendo privatizaciones, de 1,0% del PBI en 1990 hasta 2,0% en 1993 y el cumplimiento de las metas del Extended Fund Facility del Fondo Monetario Internacional. También, para consolidar los logros fiscales, se acordaron dos Pactos Fiscales con las provincias en 1992 y 1993 con el objetivo de fomentar reformas fiscales al nivel provincial, que marchan más lentamente.
- 1.3 Para respaldar este programa de estabilización y recuperación de un crecimiento económico sostenido, también se están implementando profundas reformas a través de un programa de diez años (1989-1998): a) de tipo estructural; b) en relación a los roles del Estado; c) en su estructura de gestión ocupacional; d) en materia de procedimientos por simplificación de trámites y la incorporación de nueva tecnología de administración y e) resultantes de cambios a nivel de la eficiencia de la gestión.
- 1.4 Las piezas fundamentales de esta reforma son: (i) la especialización del sector público nacional en la producción de servicios considerados públicos (seguridad, salud, educación, vivienda, justicia, defensa y seguridad social); (ii) la coordinación de las políticas económicas y sociales; (iii) los programas de privatización de empresas públicas y la regulación de las actividades privatizadas; (iv) desregulación de la economía:

(v) de reforma administrativa; y (vi) la redefinición de las funciones de los gobiernos nacional, provincial y municipal.

1.5 La primera fase de la reforma administrativa se inició a fines de 1989 y se extendió hasta mediados de 1990 y se orientó, principalmente, en la disciplina de la administración y la contención del crecimiento del gasto público, a través entre otros de la reestructuración de empresas públicas y privatizaciones. La segunda fase, iniciada a fines de 1990, estuvo destinada a atacar las fuentes estructurales del déficit y desarrollar una moderna y eficiente administración pública nacional (reducir las dotaciones de personal, ordenar las estructuras administrativas a nivel de las direcciones generales y nacionales de los Ministerios, suprimir superposiciones de competencias y responsabilidades entre unidades administrativas e iniciar otros programas de mediano plazo para fortalecer áreas críticas, como la de la administración fiscal). La tercera fase, iniciada a fines de 1991, se orientó, prioritariamente, a la desregulación de las actividades económicas, a la descentralización de los servicios educativos y de salud a las Provincias, a la reforma de los procedimientos administrativos, a la jerarquización del personal gerencial y a la introducción de nuevas y más modernas normas de gestión financiera y de control.

1.6 El programa de reformas pretende profundizar y expandir acciones tendientes a consolidar la aplicación de una seria política de ajuste y saneamiento fiscal, lo que ha sido desde el inicio una condición esencial para el éxito del programa económico. Los propósitos principales de esta política son los siguientes:

- Reimplantación de la cultura presupuestaria.
- Equilibrio de las cuentas fiscales.
- Incremento de la recaudación fiscal, mediante la simplificación impositiva y el mejoramiento de la administración tributaria en el marco de la equidad y, en especial, declarando una lucha a la evasión.
- Reducción y reestructuración del gasto público e incremento de la eficiencia y de la eficacia de su impacto, fundamentalmente a través de la privatización de empresas, la descentralización de servicios y la desburocratización.
- Reestructuración de los pasivos públicos mediante su refinanciamiento, acorde con las posibilidades de pago del Estado.
- Reorganización de la Administración Financiera Gubernamental.

1.7 A la fecha, la reforma administrativa a nivel nacional ha avanzado significativamente en el cumplimiento de estos objetivos, apoyado con múltiples programas financiados por el BID y el Banco Mundial (ver más adelante) con asistencia administrativa y técnica del PNUD y UNCTAD. Ello puede apreciarse, por ejemplo, en: (i) un cambio cuantitativo y cualitativo de la estructura de las organizaciones, caracterizado por una reducción del número de unidades organizativas y en la consecuente concentración de funciones en las que permanecieron (entre otros cambios, el número de Direcciones

Nacionales disminuyó en una tercera parte entre 1991 y 1992); (ii) la introducción de cambios en los procedimientos administrativos para la toma de decisiones; (iii) la disolución o reestructuración de once organismos descentralizados; (iv) el fortalecimiento de organismos responsables de la recaudación fiscal (Dirección General Impositiva (DGI) y Aduanas); (v) la creación de organismos descentralizados encargados de la regulación de mercados de servicios públicos privatizados (gas, electricidad, telecomunicaciones, agua potable y transporte automotor y ferroviario) y del control sanitario y de calidad de productos; (vi) la reducción del número de empleados públicos (el personal civil de la administración central se contrajo a casi la mitad entre abril de 1990 a abril de 1994, pasando de 823.102 a 425.561 personas); (vii) la introducción de nuevos principios para el desarrollo de la carrera administrativa; y, (viii) la modificación de las normas de administración financiera y de control administrativo, así como en la revalorización del papel del Presupuesto como principal instrumento de política pública.

- 1.8 La reestructuración significativa ya efectuada en el tamaño y papel del sector público, así como los cambios que se están produciendo en las relaciones Nación-Provincias, en el sistema de jubilaciones y pensiones, en el sector judicial y en el de inversiones públicas requerirán importantes esfuerzos. Finalmente, la implantación de la reforma constitucional recientemente aprobada (agosto 1994) tendrá un impacto significativo sobre la estructura del poder ejecutivo, ya que eliminó la limitación al número de ministerios y se espera que por ley especial a los 8 ministerios existentes se agreguen 5 más 1/. Cada uno de los actuales ministerios deberá tener transformaciones en su estructura, no solo como consecuencia de la reasignación de funciones sino además al efectuarse los ajustes resultantes de la anterior reestructuración. Al consolidarse estos cambios, será necesario atacar activamente la eficiencia en los procedimientos y en el manejo de los recursos con lo que se producirá una situación de cambio muy dinámica en la administración pública, por lo que cualquier programa de apoyo para estas reformas deberá ser flexible para adaptarse a la realidad política y de poder emergente de la implantación.
- 1.9 El sistema estadístico argentino sufrió un marcado deterioro en los últimos quince años debido a una reducción drástica de los recursos humanos y financieros, una caída en la escala de prioridades por parte de las autoridades y una creciente complejidad de la economía debido a la hiperinflación y los cambios estructurales vinculados a las políticas de apertura, privatización y desregulación. Esta situación generó una falta de continuidad y de calidad de la información disponible, la aparición de contradicciones y debates sobre el nivel de variables vitales. De allí la decisión tomada por el Gobierno Argentino de dar un nuevo impulso al Sistema Estadístico Nacional. El presente programa representa histórica-

mente uno de los esfuerzos mayores que se ha dado en ese ámbito y tal vez en América Latina, desde el punto de vista tanto de los recursos humanos y financieros contemplados como de la coordinación de los esfuerzos en materia de estadísticas básicas y de sistemas elaborados de estadísticas (Cuentas Nacionales y Balanza de Pagos).

- 1.10 Si bien estos logros han sido muy significativos a nivel macroeconómico y estructural, quedan por hacer gran parte de los cambios en la administración misma de la gestión pública especialmente en la producción de información confiable para la toma de decisiones en la asignación y control de los recursos financieros y físicos. Con la estabilidad monetaria se ha logrado reimplantar la cultura presupuestaria 2/ y de control presupuestario, sin embargo falta expandir el Sistema Integrado de Información Financiera (SIDIF) a todo el ámbito de la administración pública nacional y mejorar técnicamente el sistema de información fiscal y los nexos con las provincias y municipios; el relacionamiento técnico para incorporar la información financiera de provincias al presupuesto consolidado del sector público argentino; el establecimiento de sistemas eficientes de adquisición y administración de bienes; el desarrollo de instrumentos y sistemas de control de ejecución presupuestaria y de efectividad del gasto; y el desarrollo de estudios de base para el diseño e implantación de los ajustes necesarios a la estructura organizativa del poder ejecutivo derivadas de los cambios en la administración financiera, así como los relacionados con la nueva etapa de reforma en la estructura organizativa a ser desarrollada en los próximos años.
- 1.11 Durante 1992 se reformaron las instituciones de auditoría y control de gestión del Estado, creándose como organismo de auditoría financiera externa la Auditoría General de la Nación (AUG), dependiente del Congreso Nacional, y la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), dependiente de la Presidencia de la Nación, como organismo de control y auditoría de la gestión pública, estableciéndose un universo de control para la SIGEN compuesto por 9 jurisdicciones (la Presidencia y 8 Ministerios), 100 organismos descentralizados (54 organismos, 31 universidades, 6 entidades financieras y 9 entes de regulación y control) y 96 empresas (23 permanentes y 73 transitorias).
- 1.12 En este contexto la SIGEN coordina técnicamente 123 Unidades de Auditoría Interna (UAI's), ubicadas en las entidades y organismos del sector público y en las empresas del Estado de carácter permanente, que manejan el presupuesto oficial. De estas UAI's, 57 cuentan con una estructura aprobada y el resto está en proceso de constitución y su dotación de personal, hasta la fecha, asciende a

2/ En 1991 se presentó y el Congreso aprobó por primera vez en 40 años el presupuesto nacional según los plazos establecidos; en 1993 se presentó por primera vez en la historia el presupuesto por tercera vez consecutiva dentro de esos plazos; y en 1994, también por primera vez en la historia, se presentó un informe con los resultados de la ejecución presupuestaria del año precedente.

1000 funcionarios. La mayoría de estas UAI's no han realizado trabajos integrales de auditoría que incorporen criterios de economía, eficiencia y eficacia. Si adicionalmente se tiene en cuenta que la SIGEN fue creada con los recursos humanos y físicos de instituciones que se dedicaban principalmente a funciones de auditoría financiera más que de gestión, es absolutamente necesario concederle un apoyo especial para desarrollar adecuadamente sus funciones.

- 1.13 Al producirse la estabilidad monetaria, la Reconstrucción del Sistema Estadístico Nacional pasa a formar parte de la política vigente de reforma y modernización del Estado, la cual asigna al Instituto Nacional de Estadística y Censos, INDEC un rol coordinador y normativo. El INDEC viene sufriendo de carencias institucionales en materia de gerencia y planificación que dificultan sus misiones a pesar de sucesivas reorganizaciones que le impiden desempeñar efectivamente su rol de liderazgo, destacándose que se ha embarcado en un ambicioso programa de modernización tecnológica.
- 1.14 Las funciones de elaboración de las Cuentas Nacionales pasaron, en julio de 1993, del Banco Central a la nueva Dirección de Cuentas Nacionales que depende de la Secretaría de Programación Económica. A raíz del deterioro del Sistema en los años 80, el Banco Central había encargado a la CEPAL un asesoramiento en la revisión de fuentes y métodos, en el marco del Programa de Asistencia Técnica para la Gestión del Sector Público (Préstamo Banco Mundial 2712 AR). Por dificultades en obtener información básica nunca se elaboró la matriz de insumo-producto, la cual constituye una pieza fundamental del Sistema. La nueva Dirección tiene como objetivo aplicar progresivamente la nueva versión 4 del Sistema de Cuentas nacionales que aprobó la Comisión Estadística de las Naciones Unidas en 1993, tomando en cuenta las recomendaciones de implementación que desarrolló la CEPAL a finales de 1993.
- 1.15 La elaboración de la Balanza de Pagos, anteriormente también a cargo del Banco Central, estará en un próximo futuro bajo la responsabilidad de una nueva Dirección de Cuentas Internacionales dependiente de la Secretaría de Programación Económica. Entre sus actividades mas importantes esté el desarrollar y aplicar la nueva versión 5 de la Balanza de Pagos, para lo cual esa nueva Dirección necesitará recibir substancial apoyo externo.

B. Estrategia del Banco

- 1.16 La estrategia para el país en el período 1994-97 señala que la acción del Banco deberá focalizarse, entre otras, en "continuar la modernización del Estado, entendida como las etapas siguientes a la racionalización y reorganización administrativa, realizada a nivel central y extendiéndola a los gobiernos provinciales y municipales" Como puede apreciarse en la siguiente sección, el Banco ha tenido una activa participación en el proceso de reforma y el Programa propuesto atiende a este objetivo.

C. Financiamiento del sector

1. Banco Interamericano de Desarrollo

- 1.17 En los últimos tres años el Banco ha contribuido al financiamiento de la reforma del sector público, a través de: i) Programa de Reforma del Sector Público (PRSP), préstamo 633/OC-AR, por US\$325 millones; ii) Programa de Reforma de las Empresas Eléctricas Nacionales (PREEN), 682/OC-AR, por US\$300 millones y 684/OC-AR por US\$10 millones; iii) Programa de Reforma del Sector de Inversiones (PRSI), préstamo 733/OC-AR por US\$350 millones; y iv) Programa de Saneamiento Financiero y Desarrollo Económico de las Provincias Argentinas (PSFDP), o "Programa de Provincias", préstamo 619/OC-AR, por US\$200 millones. Asimismo, el Banco contribuyó a la reestructuración de la deuda a través del Programa de Reducción de la Deuda y su Servicio (PRDS), y ha venido participando en las etapas iniciales de preparación de un Programa de Reforma del Sistema de Administración de Justicia (PRSAJ), AR-0124.
- 1.18 Las tres primeras operaciones citadas fueron financiadas por préstamos sectoriales, cuyos desembolsos están ligados al cumplimiento de las condicionalidades de cada operación. El PRSP contribuyó a mejorar el marco legislativo, regulador y administrativo dentro del cual operaba el sistema tributario, el sistema presupuestario y el Banco Central. Por su parte, el PREEN, que al igual que el PRSP fue cofinanciado por el Banco Mundial, ha apoyado, por una parte, la privatización y reforma de las empresas eléctricas nacionales, que contribuían a la generación del déficit fiscal. Este Programa está apoyando, además, a través de una cooperación técnica, distintos aspectos vinculados con la reforma de esas empresas. Por su parte, el PRSI, de más reciente aprobación, pretende, por una parte, aumentar la participación del sector privado en la economía, apoyando una mayor desregulación y apertura de la economía y un funcionamiento más eficiente del sector financiero. Además, busca contribuir a la identificación de medidas para la reducción del déficit fiscal provincial, a través del análisis de la problemática del empleo público, los bancos provinciales y el sistema de previsión social, así como de la elaboración de planes de acción que tomen en cuenta las recomendaciones de esos análisis. El PRSP y el PRDS fueron totalmente desembolsados y el PREEN y el PRSI tienen solo pendiente el tercer tramo, que se espere desembolsar a finales del año 1994.
- 1.19 La experiencia del Banco en el financiamiento directo de acciones de modernización y fortalecimiento institucional del sector público ha tenido lugar a través del Programa de Provincias (PSFDP), cuyo último desembolso está previsto para marzo de 1996, y de la referida Cooperación Técnica (CT) del PREEN. En el caso del PSFDP, se financia la realización de estudios y la ejecución de proyectos de reformas administrativas y fiscales en las provincias, que podrían ser un complemento del programa propuesto. La ejecución del Programa ha enfrentado dificultades, en su mayoría recientemente superadas. Si bien la unidad ejecutora ha aprobado

proyectos a las provincias que han asignado el 72,3% de los recursos del préstamo, los desembolsos representan sólo el 4,1% al 30 de septiembre de 1994 y el nivel de compromiso realmente efectivo (contratos firmados) representa el 7,6%, debiendo elevarse a 35% a fines de 1994. El Programa propuesto no deberá tener problemas semejantes ya que su mecanismo de ejecución es diferente y su diseño tomó en cuenta la experiencia pasada.

2. Banco Mundial (BM)

- 1.20 Gran parte de las reformas logradas en administración financiera han contado y cuentan con financiamiento del Banco Mundial y apoyo técnico/administrativo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el Ministerio de Economía, y financiamiento del BID (Programa Provincias) en el ámbito del Ministerio del Interior. Durante 1991-1993, el aporte del Banco Mundial para reformas del sector público fue de casi US\$1.950 millones, de los cuales falta por desembolsar menos de US\$400 millones. Incluyó un préstamo de ajuste y uno de asistencia técnica (PRSP), reforma de empresas públicas (PREP), del sector de inversiones (PRSI), del sector financiero, y saneamiento fiscal de las provincias (Programa Provincias).
- 1.21 Específicamente en el área de administración financiera (con el Programa de Reforma del Sector Público Argentino de asistencia técnica) los recursos del Banco Mundial se han concentrado predominantemente en el Ministerio de Economía, con apoyo técnico del PNUD, para reglamentar la Ley de Administración Financiera, para cuyo efecto se están desarrollando la normativa, procedimientos y sistemas de apoyo. En el área de la reforma administrativa el Banco Mundial apoyó el proceso de racionalización de estructuras y de personal, creación del Comité Ejecutivo Contralor de la Reforma (CECRA), régimen de cargos con funciones ejecutivas y el nuevo Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA). Este último programa, del cual el programa propuesto es una continuación, debe quedar terminado a mediados de 1995.
- 1.22 El Banco Mundial también está considerando un programa de Reforma Provincial, que es una profundización del Programa de Reforma del Sector de Inversiones del BID que sentó las bases para la reforma financiera de las Provincias, y que pretende replicar los logros de la reforma a nivel nacional al nivel provincial. También está en procesamiento una operación para el fortalecimiento de los entes reguladores y los mecanismos de protección al consumidor y se prevé una segunda etapa de reforma del sector público.

3. Relación del Programa propuesto con los programas de reforma del Banco Mundial

- 1.23 Un detalle de las actividades ya desarrolladas y las por desarrollar bajo el Programa propuesto aparece en la matriz de indicadores (ver Anexo I-1). Un resumen se presenta a continuación.

- 1.24 Para el Sistema de Presupuesto con la cooperación del BM se logró: i) el perfeccionamiento metodológico y normativo de procedimientos y la revisión de manuales; ii) el subsistema de proyección de gastos y determinación de límites financieros; iii) la incorporación en programas "tipo" de la indicación de metas físicas; y iv) la definición de pautas para la evaluación físico/financiera de los programas presupuestarios. Con el programa del BID se espera consolidar los procesos de evaluación física/financiera del presupuesto, y conjuntamente con las nuevas metodologías de programación presupuestaria desarrolladas con el BM, expandirlos a la totalidad de la Administración Pública.
- 1.25 Para el Sistema de Tesorería con el BM se obtuvo: i) el registro automático de operaciones de recursos y control con información de los entes recaudadores; ii) los procedimientos para operaciones bancarias automáticas y comunicaciones electrónicas con los bancos; y iii) el ajuste y la conversión a la contabilidad de los desarrollos actuales en los registros de tesorería. Con el programa ahora propuesto se espera consolidar el papel de la Tesorería como la gerencia financiera de la Administración Nacional, con correcta gestión de las emisiones crediticias y las colocaciones financieras, basadas en un Sistema de Caja Unica (eliminación de más de 3.500 cuentas bancarias a menos de diez, con significativa reducción de costos operativos), que garantice transparencia e información confiable.
- 1.26 Para el Sistema de Contabilidad con el BM se consiguió: i) elaborar los manuales de ejecución de recursos y gastos; ii) diseñar las salidas de información general; iii) elaborar el manual de conciliación bancaria automática y el de Contabilidad Gubernamental. Con el programa del BID se propone lograr la operación del Sistema a nivel más avanzado, como responsable eficiente de los Planes de Cuentas Públicas y garantía de salida de información para la gestión de toda la Administración Pública Nacional, así como de información fiscal consolidada incluyendo provincias y principales municipalidades.
- 1.27 Para el Sistema Integrado de Información Financiera (SIDIF) con el BM se puso en marcha de un sistema informático a nivel de la Secretaría de Hacienda, vinculado a los diversos sistemas integrantes de la administración financiera. Deberá concluirse a mediados de 1995. Con el Programa propuesto se espera operar en forma integrada y simultánea los sistemas de presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad, bajo un diseño lógico, con adecuada infraestructura informática y de comunicación, en todo el ámbito de la Administración Pública Nacional (por lo menos el 80% de los 126 servicios administrativos y financieros de los organismos), en condiciones de respaldar las transacciones y ofrecer información oportuna sobre todos los componentes de la gestión financiera.

- 1.28 Para el Sistema de Administración de Bienes se dispondrá a fines de 1994 o inicios de 1995, con el apoyo de la cooperación del BM, de un prototipo de referencia para organizar el inventario de bienes inmuebles y su ulterior manejo. Con el BID se espera operar un sistema organizado y confiable, transparente en la fase de incorporación y baja de bienes, con métodos técnicos y contables de valuación y adecuado de mantenimiento del inventario, relativo al patrimonio de bienes de uso tangibles de los organismos de la Administración Pública Nacional y a los almacenes de bienes de consumo en una muestra de 15 organismos.
- 1.29 En suma, el Programa objeto de este documento complementa y consolida acciones del Banco Mundial y de otros préstamos del BID en materia de modernización del sistema de administración financiera del Estado, contribuyendo y simplificando el proceso de toma de decisiones y de control. Además permitirá expandir la interconexión de los sistemas utilizados en los organismos rectores y la informatización de los procesos de administración financiera avanzando en el proceso de simplificación de los procedimientos, seguir automatizando muchas de las operaciones y obteniendo información en línea y en tiempo real para la toma de decisiones o para facilitar el control. Todas estas decisiones, cambios legales, reglamentarios y acciones, marcan el objetivo de lograr apoyar el sistema de decisiones políticas con información socioeconómica y financiera confiable, operando con un nivel de gerencia eficiente en los organismos de la Administración Pública Nacional.
- 1.30 Los programas del Banco Mundial no han tenido acciones en el segundo y tercer componentes del Programa propuesto para el BID, es decir, en el fortalecimiento de la función de auditoría y gestión pública y de las estadísticas, cuentas nacionales e internacionales.

4. Lecciones aprendidas

- 1.31 La experiencia recogida en la ejecución de estos proyectos del Banco, así como de proyectos semejantes del Banco Mundial, ha mostrado la conveniencia de diseñar las operaciones teniendo especialmente en cuenta: i) el interés efectivo y el compromiso asumido por el país en el logro de los diferentes objetivos específicos perseguidos; ii) la existencia de capacidad institucional requerida; iii) un dimensionamiento acorde con dicha capacidad y el período de ejecución; iv) la especificación de indicadores parciales y finales de resultados a lograr, lo que facilitará, además, una supervisión de la operación durante las diferentes etapas de su ejecución; v) la elaboración de un plan de acción y de un cronograma detallado de actividades que incluya la documentación necesaria para gestionar las adquisiciones y contrataciones (paquetes de adquisiciones, naturaleza de los servicios de consultoría a contratar para cada tipo de tareas, sistemas de información para el gerenciamiento de la ejecución, términos de referencia y pliegos de bases y condiciones de las

convocatorias a realizar durante el primer año, etc.); y vi) un diseño flexible de la operación, que facilite su adecuación a la realidad política e institucional imperante. La operación objeto de este documento está diseñada en función de estas condiciones.

D. Conclusión: Razón de ser del Programa

- 1.32 El principal objetivo del programa decenal de reformas es crear una Administración Pública eficiente, utilizando los recursos públicos correctamente y ofreciendo servicios adecuados a las necesidades de los usuarios y la comunidad. La agudización de la inestabilidad financiera y la profundización de las tensiones inflacionarias a partir de 1987 produjeron un rápido deterioro de las condiciones para financiar y operar la administración pública, que se expresó en cinco fenómenos: (i) la dilución de responsabilidades, vinculada a una superposición de competencias y funciones; (ii) la ruptura de los procesos de toma de decisiones y la desactualización de los procesos administrativos; (iii) desorganización de la administración financiera con la consecuente incapacidad para programar el gasto y racionalizar las decisiones fiscales; (iv) la falta de información confiable para la toma de decisiones; y, (v) el éxodo del personal gerencial calificado y la proliferación de prácticas irregulares. A partir de 1989 se inicia el programa de reformas con medidas para la contención del gasto, la racionalización de la estructura organizativa del Estado, incluyendo las privatizaciones y el fortalecimiento de sus instituciones, atacando fundamentalmente los dos primeros fenómenos. A partir del programa de estabilización económica de 1991, se dan las condiciones para revertir las demás condiciones negativas citadas.
- 1.33 El proceso de modernización de la administración financiera y la generación de información confiable para la toma de decisiones se inicia en 1991, como se describió, y la operación propuesta en este documento constituye la etapa de consolidación de la reforma financiera y de preparación de la nueva reforma administrativa. Con la operación se pretende lograr la expansión a todo el ámbito institucional nacional de los avances ya logrados en materia de gestión de la administración financiera, la ejecución de estudios de base para el nuevo diseño organizacional del Estado y su eventual implantación, el desarrollo moderno de la auditoría y el control interno de la gestión pública, y la mejor calidad de los sistemas de cuentas nacionales y estadísticas para la toma de decisiones. Se espera con esto lograr una mejora en la economicidad, eficiencia y efectividad en la administración de los recursos del Estado y en la programación y ejecución del gasto e inversiones públicas.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos del Programa

2.1 El objetivo del Programa es mejorar la eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos financieros, humanos y físicos de que dispone el sector público. Incluye acciones que permitan consolidar, profundizar y expandir la reforma administrativa y financiera iniciada en los últimos años en el ámbito de la Secretaría de Hacienda, sentar las bases para la continuación de la reforma organizativa del poder ejecutivo, avanzar en el mejoramiento del sistema de auditoría y control interno de la gestión a cargo de la SIGEN y apoyar la reorganización y el fortalecimiento del sistema de cuentas nacionales, internacionales y de estadísticas bajo la responsabilidad de la Secretaría de Programación Económica.

2.2 Los objetivos específicos son:

i) consolidar, profundizar y extender, a todo el MEOSP, a los demás ministerios y otras entidades públicas, los resultados logrados en los últimos años en la reforma de la administración financiera, mediante el desarrollo de sistemas y procedimientos para la administración de los recursos financieros y el control cuantitativo de los recursos humanos; preparar las bases para el diseño de la reforma administrativa del Estado, tanto en los ajustes necesarios a la reforma en proceso, como la nueva estructura que surja de la reciente reforma constitucional;

ii) mejorar los sistemas de control y auditoría interna del sector público nacional y sus organismos descentralizados y empresas de manera de establecer los incentivos para una administración más eficiente y efectiva de los recursos de las instituciones del sector público;

iii) establecer un sistema de estadísticas económicas confiables, con el objeto de permitir la eficiente programación de los gastos e inversiones públicas en el mediano y largo plazo.

B. Descripción

2.3 El Subprograma de Administración Financiera consiste en el desarrollo de actividades que permitan continuar con la reforma financiera iniciada en la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, quien será el ejecutor del mismo. Las actividades previstas en este subprograma se orientarán a: (i) la profundización de los avances técnicos en los sistemas presupuestarios y contables y el desarrollo de nuevas técnicas y procedimientos en materia de tesorería, crédito público, recursos humanos, contrataciones y administración de bienes del Estado; (ii) la consolidación y mejora técnica de la información y sistema

de vinculación fiscal con las Provincias y Municipalidades del país; la expansión del SIDIF y de otros sistemas a la totalidad de las instituciones de la administración pública nacional; (iii) la simplificación de los procedimientos administrativos internos relacionados con la administración financiera; y, (iv) la actualización y revisión, según sea el caso, de los estudios sobre las necesidades de readecuación de la estructura organizativa del poder ejecutivo y de sus procedimientos administrativos y los estudios de base para la nueva estructura organizacional del sector público.

- 2.4 El Subprograma de Auditoría y Control Interno consiste en el mejoramiento del sistema de auditoría y control interno de la gestión a cargo de la Sindicatura General de la Nación. Para ello se ejecutará a través de los componentes que incluyen: (i) definición de la nueva plataforma metodológica y normativa para la gestión y los procedimientos técnicos de auditoría; (ii) la capacitación del personal de las unidades técnicas; (iii) la instrumentación de un sistema de registros, archivos y procedimientos; y, (iv) en particular, la organización de Centros Informáticos y de Documentación.
- 2.5 El Subprograma de Cuentas y Estadísticas Económicas, que se ejecutará bajo la responsabilidad específica de la Secretaría de Programación Económica del mismo Ministerio, apoyará la reorganización, modernización y el fortalecimiento del sistema de cuentas nacionales e internacionales y de estadísticas. Las principales actividades incluyen: (i) reconstrucción y modernización del Sistema Estadístico Nacional mediante la definición de órdenes de prioridades y la revalorización de la función de producción de estadísticas básicas; (ii) la reorganización de la fuerza de trabajo y el aumento en la eficiencia en su utilización, y la mejoría de la consistencia de la información mediante la vinculación interinstitucional y provincial con los sistemas proveedores de estadísticas especializadas; (iii) actualización del Sistema de Cuentas Nacionales a través de la iniciación del proceso de adopción de criterios metodológicos y recomendaciones de la Revisión 4 del Sistema de Cuentas Nacionales de las Naciones Unidas; el análisis y actualización de metodologías y procedimientos; (iv) el diagnóstico de los organismos responsables de la generación de estadísticas básicas empleadas en las cuentas de 1986; (v) la definición de criterios y metodologías para las estimaciones periódicas de las cuentas a precios constantes; (vi) el desarrollo de matrices de insumo producto en base al Censo Económico de 1994, y la identificación de los requerimientos de equipo informático y de comunicación; y, (vii) fortalecimiento y mejoría de la calidad de las estadísticas de las Cuentas Internacionales a partir de la implantación de una estructura específica de Balanza de Pagos en el ámbito del Ministerio de Economía así como la centralización de las estadísticas que son elaboradas en distintos organismos públicos.

- 2.6 Para llevar a cabo estos subprogramas se requiere de la ejecución de tareas comunes vinculadas a la coordinación general del Programa, capacitación e instalación/expansión de un sistema informático.
- 2.7 La coordinación general es necesaria para garantizar el desarrollo sincronizado de las distintas acciones. En particular, hará la orientación, seguimiento de metas y de resultados y será responsable por las contrataciones. Una descripción detallada de este componente aparece en el Capítulo III.
- 2.8 Dado que el Programa propuesto incorpora modificaciones relevantes no sólo en el desarrollo de metodologías y procedimientos técnicos y administrativos sino también en los requerimientos profesionales de los funcionarios que deberán atender las nuevas tareas que demandarán los cambios que se realizarán, se ha contemplado un programa de capacitación que cubre a los tres subprogramas descritos. Todas las actividades a desarrollar para proveer esta capacitación serán coordinadas a nivel del programa global, de manera que asegure el logro de los objetivos buscados, evitando superposiciones de tareas, esfuerzos contradictorios y la aparición de vacíos en su desarrollo.
- 2.9 Las acciones se llevarán a cabo en los Centros de Capacitación existentes en las diferentes instituciones y que serán fortalecidos en sus recursos humanos y técnicos. En particular se promoverán seminarios para el entrenamiento del personal de los niveles gerenciales e intermedios para la implementación de los nuevos sistemas y métodos a ser desarrollados. En relación con las Provincias, se buscará el establecimiento de convenios con Universidades de manera que se puedan reducir sus costos y, además, interesar a estas instituciones en la inserción de estudiantes y profesores en ámbitos concretos de la función pública. Para cada componente se ha preparado un plan detallado de ejecución, reflejado en una matriz indicando las entidades beneficiarias de las actividades de capacitación, cursos y seminarios a ser dictados, costos, cronogramas y resultados esperados, etc..

C. Costo y financiamiento del Programa

1. Costo total

- 2.10 El costo del programa es equivalente a US\$59,0 millones, conforme se detalla en el cuadro de costos que se presenta a continuación:

COSTO ESTIMADO POR SUBPROGRAMA Y CATEGORIA DE INVERSION (Miles de US\$ o su equivalente)				
	BID	LOCAL	TOTAL	%
I. <u>COORDINACION GENERAL</u>	<u>2.300</u>	<u>600</u>	<u>2.900</u>	<u>4,9</u>
- Consultores individuales	2.260	590	2.850	
- Equipos y sistemas	40	10	50	
II. <u>COSTOS DIRECTOS</u>	<u>39.000</u>	<u>9.750</u>	<u>48.750</u>	<u>82,6</u>
2.1 Subpr. Administración Financiera	<u>23.800</u>	<u>5.970</u>	<u>29.850</u>	<u>50,6</u>
- Consultores individuales	8.500	2.100	10.600	
- Firmas consultoras	11.540	2.920	14.460	
- Equipos y sistemas	3.840	950	4.790	
2.2 Subpr. Auditoría y Control Interno	<u>2.510</u>	<u>630</u>	<u>3.140</u>	<u>5,3</u>
- Consultores individuales	1.500	390	1.890	
- Firmas consultoras	410	100	510	
- Equipos y sistemas	600	140	740	
2.3 Subpr. Cuentas y Estadísticas Económicas	<u>12.610</u>	<u>3.150</u>	<u>15.760</u>	<u>26,7</u>
- Consultores individuales	10.090	2.520	12.610	
- Firmas consultoras	240	60	300	
- Equipos y sistemas	2.280	570	2.850	
III. <u>SIN ASIGNACION ESPECIFICA</u>	<u>5.700</u>	<u>1.180</u>	<u>6.880</u>	<u>11,7</u>
3.1 Imprevistos	4.830	1.100	5.930	
3.2 Gastos generales no aplicables a subprogramas *	870	80	950	
IV. <u>COSTOS FINANCIEROS</u>	-	<u>470</u>	<u>470</u>	<u>0,8</u>
4.1 FIV		470	470	
TOTALES	47.000	12.000	59.000	100
PORCENTAJES	79,7	20,3	100	
* PPF, servicios relacionados, promoción y difusión,y otros.				

El desglose de estos costos por categoría de inversión es como sigue:

COSTO ESTIMADO POR CATEGORÍA DE INVERSIÓN (miles de US\$ o su equivalente)				
	BID-OC	LOCAL	TOTAL	%
I. CONSULTORES INDIVIDUALES	<u>22.400</u>	<u>5.600</u>	<u>28.000</u>	<u>47,4</u>
1.1 Internacionales	1.740	435	2.175	
1.2 Nacionales	16.440	4.110	20.550	
1.3 Viajes	100	25	125	
1.4 Viáticos	1.870	465	2.335	
1.5 Horas cátedra	2.250	565	2.815	
II. FIRMAS CONSULTORAS	<u>12.200</u>	<u>3.070</u>	<u>15.270</u>	<u>25,9</u>
2.1 Internacionales	3.020	770	3.790	
2.2 Nacionales	9.180	2.300	11.480	
III. EQUIPOS Y SISTEMAS	<u>6.700</u>	<u>1.680</u>	<u>8.380</u>	<u>14,2</u>
IV. SIN ASIGNACIÓN ESPECIFICA	<u>5.700</u>	<u>1.180</u>	<u>6.880</u>	<u>11,7</u>
4.1 Imprevistos	4.830	1.100	5.930	
4.2 Gastos generales	870	80	950	
V. COSTOS FINANCIEROS		<u>470</u>	<u>470</u>	<u>0,8</u>
5.1 FIV		470	470	
TOTALES	47.000	12.000	59.000	100
PORCENTAJES	79,7%	20,3%	100	

2. Bases para la estimación del costo

- 2.11 Para el cálculo de los costos se tomó por base los precios de mercado de los equipos y los honorarios promedio de consultores nacionales e internacionales. Para las firmas consultoras se estimó un "overhead" promedio del 100%. El costo del componente de capacitación, estimado en US\$2,8 millones, está incorporado en el costo de los consultores individuales por subprograma.
- 2.12 Con recursos del primer desembolso se amortizarán (a) totalmente el préstamo PPF 807/OC-AR (US\$450 mil) utilizado para la preparación de los documentos de apoyo a la solicitud de préstamo; y (b) parcialmente el préstamo PPF 762/OC-AR (US\$100 mil), para cubrir los costos de los servicios de consultores individuales que apoyarían las actividades relacionadas a la puesta en marcha del Programa y a la elegibilidad de préstamo para desembolsos.

3. Plan de financiamiento del Programa

- 2.13 El financiamiento estaría constituido por: (a) un préstamo en divisas del Banco por US\$47 millones (79,7%) con cargo a recursos del Capital Ordinario ; y (b) el aporte local por el equivalente de US\$12 millones (20,3%). Tratándose de una operación de cooperación técnica se podría financiar totalmente con recursos del Banco, no obstante, se ha convenido que el gobierno aporte el 20% de los recursos como una medida para sostener su compromiso con el Programa.

4. Términos y condiciones propuestos

- 2.14 Se propone que el eventual préstamo del Banco se ajuste a los términos y condiciones que se presentan a continuación:

Fuente de recursos:	Capital Ordinario (DIV)
Monto:	US\$47 millones
Período amortización:	20 años
Período de gracia:	4 años
Período de desembolso:	4 años
Interés:	variable
FIV:	1% del préstamo
Comisión de crédito:	0,75% del saldo no desembolsado

D. Estado de preparación

- 2.15 Para la preparación del Programa se aprobaron inicialmente dos cooperaciones técnicas de corta duración, respectivamente para un diagnóstico y conceptualización de los subprogramas. Posteriormente, a través de una operación PPF por US\$450.000 se contrataron 22 consultores para preparar en detalle aspectos específicos de la operación, reflejados en más de 50 volúmenes de informes (en el archivo técnico de la Representación), que orientarán en detalle la ejecución del Programa. Estos esfuerzos fueron acompañados por 4 misiones del Banco (dos de identificación, una de orientación y una de análisis), incluyendo un seminario de orientación para todos los consultores involucrados en el proceso de elaboración del Programa. El gobierno designó un equipo permanente de preparación, quién trabajó con los consultores y con las diferentes instituciones involucradas para definir el Programa.
- 2.16 Como resultado, las actividades para la ejecución están definidas en su organización, con su correspondiente descripción de funciones para los diferentes niveles, cronogramas de adquisiciones, de contratación de servicios, términos de referencia, órdenes de precedencia de las actividades, costos detallados para cada una dentro de cada subprograma, etc. Los mecanismos de ejecución, supervisión y seguimiento (ver más adelante Capítulo III. Ejecución del Programa), han sido revisados y acordados con el eventual ejecutor del Programa. Con el nivel de detalle de la información disponible, el programa se encuentra listo para comenzar a ejecutar, faltando solamente reordenar la información existente y preparar la documentación legal referida al cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolsos, para lo cual se espera utilizar parte de los US\$100.000 de una operación PPF individual ya aprobada para estos propósitos.

III. EJECUCION DEL PROGRAMA

A. Organización para la ejecución

1. Coordinación General

- 3.1 La Coordinación General del Programa estará a cargo de una Unidad Ejecutora especialmente creada para este efecto, supervisada por un Consejo Ejecutivo de alto nivel integrado por el Secretario de Hacienda, quien lo presidirá, el Secretario de Programación Económica, el Síndico General de la Nación y el Coordinador General del Programa, quien actuará como secretario del Comité (cuatro personas). La Unidad Ejecutora, presidida por un Coordinador General, llevará a cabo la coordinación, supervisión y seguimiento de los aspectos sustantivos del Programa en su conjunto. Para ello contará con la colaboración de consultores para las áreas comunes a los distintos subprogramas (informática, capacitación, información financiera y aspectos legales) y será asistido por un grupo encargado de la coordinación administrativa. En el Anexo III-1 se presenta una matriz de ejecución que describe con mayor detalle las funciones y las modalidades de ejecución y supervisión de cada una de estas unidades.
- 3.2 Dada la naturaleza novedosa, dinámica y flexible del Programa y el grado de detalle de su preparación, la Unidad Ejecutora no contará con manuales de procedimientos. Sin embargo, se asegurará que sus decisiones y las del Consejo Ejecutivo queden debidamente registradas y difundidas para que sirvan de guía a los diferentes coejecutores y sirvan de referencia para la evaluación del Programa. La Unidad Ejecutora de este Programa trabajará en estrecha coordinación con la correspondiente unidad del programa del Banco Mundial (su ejecución terminará durante 1995) a efectos de evitar duplicidades y aprovechar la experiencia adquirida.

2. Estructura Organizativa

- 3.3 La Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos tendrá la responsabilidad general por la ejecución del Programa. Para ello se ha previsto que el Consejo Ejecutivo tendrá como funciones: dictar las normas de orientación necesarias para la ejecución del Programa de acuerdo con lo convenido en los instrumentos contractuales; aprobar los Planes anuales y los Informes anuales; verificar el avance del Programa, emitir las normas correctivas cuando sea necesario, analizar los ajustes y cambios en el diseño y/o conceptualización del Programa y aprobar su presentación a la consideración del Banco.
- 3.4 La Unidad Ejecutora llevará a cabo la ejecución, dirección y coordinación general del Programa bajo la responsabilidad de un Coordinador General (la unidad de integrará con unas diez personas); emitirá los instructivos de aplicación universal y los

de aplicación específica a cada subprograma, en la medida que sean necesarios; preparará los Planes e Informes anuales estimando con anticipación los recursos necesarios para la continuidad del Programa; autorizará los movimientos financieros del Programa y supervisará el logro de los objetivos frente a los indicadores específicos adoptados.

- 3.5 Para asegurar la eficiencia de la operación, la Unidad Ejecutora no transferirá recursos financieros, sino que transferirá los recursos en forma de equipos, servicios de consultoría, etc., o sea, en especies. Por ende, la Unidad Ejecutora contará con un área para la coordinación administrativa, que: asesorará a los responsables de cada subprograma en cuanto a los aspectos procesales de la operación; tramitará la contratación de consultores, las licitaciones y las solicitudes de desembolso; mantendrá los registros financieros y estadísticos, y coordinará la preparación de los informes periódicos.
- 3.6 La responsabilidad por la ejecución específica de los subprogramas la tendrán: la Secretaría de Hacienda para el Subprograma de Administración Financiera, la Secretaría de Programación Económica del mismo Ministerio para el Subprograma de Cuentas y Estadísticas Económicas y la Sindicatura General de la Nación, dependiente de la Presidencia de la República, para el Subprograma de Auditoría y Control Interno. Cada uno de los subprogramas será supervisado por un Comité especializado y tendrá un Coordinador responsable por su ejecución (del orden de tres a cinco personas cada uno). Estos Comités, que ejercerán la supervisión técnica en conjunto con cada Coordinador, estarán presididos por las máximas autoridades de cada uno de los co-ejecutores, y tendrán como responsabilidad supervisar la aplicación de las normas vigentes para la ejecución de sus respectivos subprogramas; acompañar el avance; proponer al Consejo Ejecutivo las normas correctivas pertinentes; y recomendar los ajustes necesarios para adecuar los trabajos a las realidades encontradas sin desvirtuar los objetivos originales.
- 3.7 Los Coordinadores de cada Subprograma, con la orientación de sus respectivos Comités, deberán: ejercer la supervisión del subprograma verificando la aplicación de las metodologías y procedimientos aprobados; identificar los requerimientos de cursos de capacitación y de consultores para su contratación oportuna; programar las adquisiciones identificadas, y participar en las instancias de precalificación y selección de proveedores.
- 3.8 En el caso particular del SIDIF la coordinación será ejercida por un grupo compuesto por:
 - Coordinador General: Responsable con facultad de decisión en todas las actividades vinculadas al proyecto. Le corresponde hacer la interconexión entre el equipo de desarrollo y las áreas involucradas en las etapas relacionadas con la implementación del sistema.

- Coordinador de Informática: Responsable por las actividades y tareas relacionadas con la informática, tales como desarrollo, metodología, plataforma e implementación. Responsable por el proyecto lógico y coordinación de los consultores técnicos contratados para el desarrollo de los módulos y por los planteamientos e instalaciones del equipamiento, del programa básico y la red de comunicación.
- Coordinador de Metodología: Responsable por las actividades relacionadas con la elaboración de normas y procedimientos conceptuales, documentación y entrenamiento de usuarios, vinculadas con el tema de desarrollo del SIDIF. Deberá mantener una relación estrecha con las oficinas rectoras correspondientes - Oficina Nacional de Presupuesto (ONP), Tesorería General de la Nación (TGN), Contaduría General de la Nación (CGN), Oficina Nacional de Crédito Público (ONCP), Oficina Central de Contrataciones (OCC) y Subsecretaría de Administración de Bienes (SAB) - y con los Servicios Administrativo Financieros (SAF) y Unidad de Gestión (UG)
- Coordinador de Capacitación: Responsable por todas las actividades de capacitación y difusión. Mantendrá estrechas relaciones con los centros de adiestramiento de las entidades participantes.

3.9 Dada la naturaleza de las actividades a desarrollar en el subprograma de Cuentas y Estadísticas Económicas, este contará con tres subcoordinadores que colaborarán con el Coordinador del subprograma en el seguimiento de las actividades del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), Cuentas Nacionales y Cuentas Internacionales respectivamente, siendo estas tres áreas autónomas de la Secretaría. Este mecanismo permitirá asegurar la debida coordinación dado que tratándose de actividades que si bien tienen en común trabajar con estadísticas, las metodologías de recopilación y procesamiento y sus usos son muy diferentes.

B. Mecanismos de ejecución, supervisión y de evaluación

- 3.10 El Plan de Ejecución del Programa acordado estima cuatro años para las actividades de coordinación, supervisión y seguimiento y para el subprograma de Cuentas y Estadísticas Económicas. Los subprogramas de Administración Financiera y de Auditoría y Control Interno tienen estimada una duración algo menor.
- 3.11 Los mecanismos formales de seguimiento se han concentrado en tres tipos de herramientas: reuniones de evaluación; sistema de seguimiento y el Programa Anual de Ejecución y Evaluación. Estas herramientas, cuyos cuadros resumen se presentan en el Anexo III-3, prevén reuniones de evaluación, para cada subprograma con una periodicidad semestral y contarán con la participación del Coordinador General, el Coordinador del Subprograma y un representante de la entidad receptora del apoyo pertinente. A discreción del Banco este podrá enviar un representante a estas

reuniones. En estas reuniones se evaluará la marcha de las actividades, se estudiarán las situaciones problemáticas, se definirán las acciones correctivas necesarias y se actualizará el Programa Anual de Ejecución y Evaluación. Un elemento clave para esta evaluación lo constituyen los indicadores de desempeño y los de impacto que han sido acordados en principio y que serán refinados en el primer Programa Anual de Ejecución y Evaluación y a medida que transcurra la ejecución del Programa y se vaya adquiriendo experiencia.

- 3.12 Por su parte, el sistema de seguimiento comprende la emisión de distintos informes periódicos (mensuales, trimestrales y semestrales) que cubren aspectos referidos a estados financieros, cronograma de licitaciones, informes de consultores, programa de capacitación etc.
- 3.13 Por último, cada Programa Anual de Ejecución y Evaluación irá registrando las variaciones producidas durante la ejecución de acuerdo con lo observado por los supervisores de cada subprograma para informar al Banco y, de ser el caso, tomar medidas correctivas y para reunir los antecedentes de base para la preparación del siguiente Programa Anual de Ejecución y Evaluación. Este Programa Anual, al igual que el informe inicial para el primer año deberá contener, como mínimo, información sobre los siguientes aspectos:

- Programa de trabajo anual, incluyendo los cronogramas de contratación de consultores, adquisición de equipos, términos de referencia y especificaciones correspondientes, logros a ser alcanzados en el período, anualización de metas, esquema de dotación de las unidades de ejecución y coordinación.

- Evaluación de los resultados obtenidos en el período anterior y recomendaciones para mejorar la efectividad del Programa.

- Descripción analítica y justificación de los cambios acordados en el diseño y organización de la ejecución de la operación en el período precedente.

- Actualización de los indicadores de desempeño e impacto, de acuerdo a la experiencia adquirida y nuevas necesidades detectadas.

- Actividades desarrolladas en cuanto a la incorporación de metas en materia ambiental en los organismos de la administración nacional y el desarrollo de la capacidad de auditoría ambiental de la SIGEN del cumplimiento de las disposiciones vigentes, en coordinación con la Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente Humano, en el área ambiental por parte de los organismos públicos correspondientes.

- Actividades desarrolladas en el mantenimiento de los sistemas y equipo de informática.

-Breve descripción de los principales cambios ocurridos y programados en la estructura, personal asignado y procedimientos operativos utilizados en la ejecución del Programa.

- 3.14 Los informes de progreso de mitad de año serán de contenido semejante (revisión del semestre transcurrido y actualización para el siguiente semestre, pero con estados financieros interinos), y permitirán al Banco tomar las acciones preventivas o correctivas que considere pertinente. Los informes anuales y los de progreso de mitad de año serán presentados no más de 30 días después de terminar el ejercicio, que coincidirá con los semestres y años calendarios (ver convenio). El primer informe de progreso y el anual podrá cubrir un período transitorio. Estos informes serán presentados durante la ejecución del Programa.
- 3.15 La presentación del primer Programa Anual de Ejecución y Evaluación será condición previa al primer desembolso de la operación (ver convenio).
- 3.16 Durante la ejecución del Programa podrán surgir situaciones no previstas en los planes que deberán ser atendidas por el Consejo Ejecutivo. Cuando quiera que el Consejo se reúna formalmente para considerar estas situaciones o para proponer cambios en los planes acordados o en el diseño de la operación, se invitará al Banco, para lo cual se le hará llegar con no menos de siete días hábiles de anticipación la agenda de la reunión. La aprobación de estos cambios requerirá que se someta un informe justificatorio al Banco para su no objeción (ver convenio).
- 3.17 Este mecanismo de ejecución asegura un proceso ágil de toma de decisiones estratégicas ya que permite la flexibilidad para la adaptación del Programa a las situaciones cambiantes.
- 3.18 La evaluación ex-post del Programa será efectuada, a satisfacción del Banco, por el prestatario teniendo en cuenta, entre otros, las evaluaciones semestrales presentadas y a una evaluación final a ser efectuada un año después de finalizada su ejecución. El informe correspondiente se entregará al Banco antes de los dos años de completada la ejecución del Programa (ver convenio).
- 3.19 El seguimiento de la operación por parte del Banco se efectuará a través de la aprobación de los informes periódicos y los especiales que se le envíen, así como de la participación en las reuniones a que se le invite y de las visitas de inspección que decida efectuar. En virtud de que los trabajos de los consultores se plasman en acciones concretas en la implementación del Programa, no se espera que el Banco apruebe los informes individuales, limitándose a la aprobación de los resultados de la ejecución del Programa. Se anticipa que, dada la gran diversidad de tareas y la especialización de algunos temas en los cuales la Representación no tiene capacidad instalada, se deban contratar consultores puntuales

para apoyar la supervisión de la operación. Preliminarmente los requerimientos se han estimado en un mes y medio-persona anual. No se descarta la posibilidad de que el equipo de proyecto efectúe revisiones en el terreno durante el primer año.

C. Instrumentos legales para la ejecución

- 3.20 El Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos deberá emitir una resolución para autorizar la constitución y dotación de las siguientes unidades: Consejo Ejecutivo, Unidad Ejecutora General y Comités de los subprogramas de la Secretaría de Hacienda y de la de Programación Económica.
- 3.21 Para permitir la participación de la SIGEN en la ejecución del Programa (la SIGEN tiene personalidad jurídica propia, dependiente de la Presidencia de la Nación), se suscribirá un Convenio entre esta y el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, como organismo ejecutor, donde se establecerán las obligaciones de las partes. La SIGEN además deberá emitir las resoluciones pertinentes para establecer las funciones y dotación de la unidad de coordinación del subprograma.
- 3.22 La suscripción de estos instrumentos, la constitución de la Unidad Ejecutora y de las coordinaciones de los subprogramas y su dotación para el arranque del Programa serán condiciones previas al primer desembolso (ver convenio). Los borradores ya han sido acordados y su firma solo espera el decreto presidencial que autoriza la firma del convenio con el Banco.
- 3.23 Para la participación de las Provincias en el Programa, las provincias interesadas suscribirán convenios con la SIGEN y con la Secretaría de Hacienda. Esta participación permitirá el intercambio ágil de información entre las Provincias y el gobierno nacional, pero la participación de las provincias es voluntaria y en ningún momento es crítica para el éxito de la operación.

D. Adquisición y contratación de bienes y servicios de consultoría

- 3.24 Para la adquisición de bienes y la contratación de servicios a ser financiados con recursos del Préstamo se adoptarán los procedimientos vigentes del Banco, que formarán parte integral del Contrato de préstamo.
- 3.25 Sin embargo, dado el gran número de servicios de consultoría requerido por el Programa, y con el objeto de agilizar su ejecución y facilitar la tarea de supervisión por parte de la Representación, se recomienda mantener el requisito de la consulta previa al Banco solo en el caso de selección y contratación de servicios para contratos de consultores individuales superiores a US\$50.000 y de firmas consultoras superiores a US\$100.000. Los términos de referencia genéricos para cada grupo de servicios deberán haber sido aprobados con anterioridad, ya sea durante el análisis de la

operación, como parte de las condiciones previas (párrafo 3.15) o de los procesos periódicos de revisión (párrafo 3.13). La verificación de todo el proceso seguido por el Organismo Ejecutor se efectuará por el Banco mediante muestreo periódico, para lo que dicho organismo mantendrá a disposición del Banco, durante el período de desembolsos del financiamiento, los documentos necesarios. La revisión de los contratos inferiores a los montos citados, se efectuará semestralmente sobre una muestra del 20% del monto de los servicios contratados. En caso de encontrarse desviaciones, se tomarán las siguientes medidas: (i) se suspenderán los desembolsos sobre esos contratos; (ii) se recuperarán de los siguientes desembolsos los montos ya desembolsados sobre esos contratos; y, (iii) otras acciones que se consideren pertinentes.

- 3.26 Los bienes a ser adquiridos son equipos de informática: computadores (tanto servidores como estaciones), equipo de redes ("routers", "bridges", interfaces, etc), impresoras y "scanners", por US\$8,4 millones. En algunos casos excepcionales se espera utilizar al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como agente de compra, el que utilizará los procedimientos de adquisiciones del Banco que constan como anexo al contrato de préstamo.
- 3.27 Se prevén contrataciones de consultores individuales por un costo de aproximadamente U\$28,0 millones (incluyendo pasajes y viáticos). Esta suma representa casi 3.900 meses persona, distribuidos en 230 consultores diferentes, de los cuales aproximadamente 100 serán contratados por períodos superiores a un año, incluyendo no menos de 10 por los cuatro años de la ejecución.
- 3.28 Los consultores individuales efectuarán labores de diseño, desarrollo e implantación del Programa y por ende son totalmente incrementales y resultado directo del mismo. Estos consultores no efectuarán labores rutinarias o recurrentes, lo cual será responsabilidad del personal de planta de las diferentes unidades. A efectos de aprovechar al máximo la experiencia adquirida, se estimulará que, al final de sus labores, los consultores tengan preferencia para las posiciones de planta que deban llenarse como consecuencia de las actividades que produzcan los resultados de la ejecución del Programa.
- 3.29 Las firmas consultoras por US\$15,3 millones serán contratadas para el desarrollo integral de los sistemas de Tesorería, de Crédito Público, Contrataciones, Adquisiciones de Bienes y Servicios, Administración de Bienes de Uso y Consumo, sistema de Gestión Documental, Desarrollo Institucional, Sistema de Información Fiscal Provincial, estudios de estructura organizativa del Estado, sistemas de información financiera y el plan de cartografía nacional. Todas las firmas consultoras, independientemente de la fuente de recursos, serán contratadas a través de concursos internacionales y para los consultores individuales no se pondrán limitaciones a la nacionalidad. Las licitaciones se efectuarán de acuerdo a los calendarios que se presentan a continuación:

CALENDARIO DE LICITACIONES (Montos en el equiv. de US\$miles)						
Fondo	1ºs/95	2ºs/95	1ºs/96	2ºs/96	Total	%
BID-OC	1.460	1.470	3.480	290	6.700	79,9
Aporte Local	370	370	870	70	1.680	20,1
TOTAL	1.830	1.840	4.350	360	8.380	100,0

CALENDARIO DE CONTRATACION DE FIRMAS CONSULTORAS (Montos en el equiv. de US\$miles)						
Fondo	1ºs/95	2ºs/95	1ºs/96	2ºs/96	Total	%
BID-OC	4.030	3.330	2.560	2.280	12.200	79,9
Aporte Local	1,10	850	640	570	3.070	20,1
TOTAL	5.040	4.180	3.200	2.850	15.270	100,0

- 3.30 Se han acordado el Aviso General de Adquisiciones para las licitaciones de equipo y el Aviso de Contratación de Servicios de Consultoría para las firmas consultoras, que se publicará en el Development Business de las Naciones Unidas.

E. Cronograma de desembolsos

- 3.31 El cronograma de desembolsos fue elaborado con base en el período de ejecución de cuatro años, conforme se indica en la tabla siguiente. Los períodos son medidos a partir del primer desembolso.

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS (Montos en el equiv. de US\$miles)						
Fondo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Totales	%
BID-OC	17.500	19.200	7.500	2.800	47.000	79,7
Aporte Local	4.500	4.800	2.000	700	12.000	20,3
Total	22.000	24.000	9.500	3.500	59.000	100,0

F. Mantenimiento de los equipos, programas y aplicaciones

- 3.32 El mantenimiento del equipo y los programas de base, una vez cumplido el período de garantía del proveedor, será efectuado a través de ampliaciones a los contratos de mantenimiento ya existentes en las diferentes instituciones. El mantenimiento de las aplicaciones (sistemas a desarrollar) será efectuado por los consultores en informática, contratados al efecto, y que participarán en el proyecto a partir del período de implantación de los módulos SIDIF. Al terminar la ejecución del Programa, el mantenimiento de los sistemas quedará a cargo las unidades de informática. El seguimiento de estas actividades será ejercido a través de los Planes Anuales citados anteriormente.

G. Reconocimiento de gastos

- 3.33 El ejecutor ha incurrido en una serie de gastos con consultores para para la preparación del Programa. El monto de los gastos desde

el 14 de marzo de 1994 hasta la fecha estimada de aprobación de la operación se calcula en el equivalente de US\$500.000. En consecuencia, se recomienda reconocer estos gastos con cargo al aporte local, dado que en su adquisición o contratación se habrá cumplido con requisitos sustancialmente análogos a los que se recomienda sean establecidos en el convenio.

H. Impacto ambiental

- 3.34 En conformidad con lo recomendado por el CMA en reunión del 26 de octubre de 1993, se acordó con las autoridades argentinas que: (i) los organismos de la administración nacional deberán explicitar, en cuanto corresponda, las metas perseguidas en materia ambiental, así como los costos asociados a su logro; y (ii) las actividades de fortalecimiento institucional de la SIGEN incluirán el desarrollo de una capacidad de auditoría ambiental que permita revisar, en coordinación con la Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente Humano, el cumplimiento de las disposiciones vigentes en el área ambiental por parte de los organismos públicos correspondientes.

I. Participación de la mujer en el Programa

- 3.35 En los términos de referencia de los consultores en capacitación se incluirá expresamente que en el diseño de los cursos deben adoptarse las previsiones necesarias para que las mujeres que sean parte del personal al que estén dirigidos los cursos del Programa tengan la posibilidad de participar de la manera más amplia, teniendo en cuenta exigencias de horarios, por ejemplo, y cuidando que la forma como se dirijan las campañas de promoción promuevan de manera especial la participación de la mujer en los diferentes cursos. Igualmente, se procurará una participación adecuada del personal femenino en las diferentes actividades del Programa, al designar a los funcionarios que deban participar en cursos, efectuar pasantías en el exterior, etc.

J. Información contable y financiera del Programa

- 3.36 Las entidades responsables por la ejecución de cada subprograma estarán obligadas a suministrar información de las transacciones realizadas con los recursos del Programa. La clasificación contable de estas transacciones se realizará de acuerdo con el plan de cuentas que suministrará oportunamente la Unidad Ejecutora.
- 3.37 Los estados financieros anuales del Programa serán preparados por la Unidad Ejecutora del Programa al cierre de cada año fiscal y dictaminados por la Auditoría General de la Nación y deberán presentarse a la consideración del BID dentro de los ciento veinte (120) días siguientes al cierre de cada ejercicio (ver convenio).

IV. EL PRESTATARIO Y LOS EJECUTORES

A. Prestatario y Garante

- 4.1 El prestatario y garante de la operación propuesta será la República Argentina, debiendo aportar los recursos de la contrapartida nacional a través de asignaciones presupuestarias específicas.

B. Ejecutores

- 4.2 El ejecutor del Programa será la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos. Los subejecutores serán la propia Secretaría de Hacienda, la Secretaría de Programación Económica y la Sindicatura General de la Nación, cuya integración y funciones pertinentes relevantes al Programa se describen a continuación.

1. Secretaría de Hacienda

- 4.3 Esta Secretaría, que tendrá la responsabilidad por la ejecución general del Programa y el subprograma de Administración Financiera, se integra con cuatro Subsecretarías de las cuales participarán en el Programa las de Presupuesto, de Relaciones Fiscales y Económicas con Provincias y de Administración de Bienes. Las funciones y responsabilidades principales de esta Secretaría son: dirigir la administración financiera del sector público nacional a través de los sistemas de presupuesto, tesorería, contabilidad y crédito público y coordinar la administración presupuestaria y financiera del gasto público nacional, los aspectos fiscales presupuestarios y económicos entre el Gobierno Nacional, los Gobiernos Provinciales y la Municipalidad de Buenos Aires. Además, debe coordinar la administración y el control del crédito público interno y externo y entender en la administración de proyectos financiados por organismos internacionales multilaterales.
- 4.4 Entre cada Programa Presupuestario y la Secretaría de Hacienda, operan como nexo los SAF's ubicados en cada una de las 126 entidades del sector público (Universidades, Organismos Centralizados y Descentralizados) cuyas funciones son las siguientes: programación y evaluación de la gestión presupuestaria de cada entidad, la administración de la tesorería y el sistema contable, la administración de los recursos humanos y de los bienes públicos y las contrataciones. Como entidades subalternas en las subdivisiones de las entidades mencionadas, operan las Unidades de Gestión (UG's) en un número aproximado de 1.400.

2. La Secretaría de Programación Económica

- 4.5 La Secretaría de Programación Económica, que tendrá la responsabilidad por la ejecución del Subprograma de Cuentas y

Estadísticas Económicas, se integra con tres Subsecretarías y el INDEC, de las cuales participarán en el Programa la Subsecretaría de Programación Macroeconómica con sus Direcciones Nacionales de Cuentas Nacionales y de Balanza de Pagos, y el INDEC. Esta Secretaría elabora y propone instrumentos para la programación y análisis de la política económica; efectúa el seguimiento sistemático de la situación de la economía global, sectorial y regional y evalúa y propone prioridades de los proyectos de inversión pública y de los programas con financiamiento externo. Además, coordina la aplicación de las políticas de desregulación tanto para los procedimientos internos de la Administración como para el funcionamiento de la economía privada. Adicionalmente, conduce el Sistema Estadístico Nacional y los Censos Nacionales; elabora las estadísticas socio-económicas, y coordina lo vinculado al Sistema de Cuentas Nacionales y Balanza de Pagos.

- 4.6 En particular, el INDEC, que será la entidad ejecutora de los aspectos de modernización de las estadísticas económicas, se integra con diversas direcciones, asistentes, consultores nacionales y internacionales, para la realización de sus tareas y tiene como objetivo fundamental orientar y ejercer la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales que se realicen en el territorio nacional. Además, conduce el Sistema Estadístico Nacional para lo cual elabora el Programa Anual de Estadísticas y Censos Nacionales y garantiza su cumplimiento mediante la producción de las respectivas estadísticas básicas.
- 4.7 La evaluación institucional del INDEC detectó que existen debilidades en su organización y se estableció la necesidad de su reordenamiento. En especial se destaca una falta de asignación de prioridades respecto a las estadísticas que pretende desarrollar y la estrategia con que va a abordarlas. Igualmente se estableció que se requiere llevar a cabo el fortalecimiento de metodologías estadísticas de orden general y el mejoramiento de los registros de información. Para ello, se han definido e incorporado dentro del subprograma las actividades correctivas para el fortalecimiento institucional del INDEC.

3. La Sindicatura General de la Nación (SIGEN)

- 4.8 La SIGEN, que será responsable por la ejecución del subprograma de Auditoría y Control Interno, es una entidad con personería jurídica propia y autarquía administrativa y financiera, dependiente del Presidente de la Nación (Art.97 de la Ley No. 24.156"), siendo materia de su competencia el control interno de las jurisdicciones que componen el Poder Ejecutivo Nacional y los organismos descentralizados y empresas y sociedades del Estado que dependan del mismo, sus métodos y procedimientos de trabajo, normas orientativas y estructura orgánica (Art. 98 de la misma Ley)". En este contexto, el sistema de control interno queda conformado por la SIGEN, órgano normativo, de supervisión y coordinación, y por las Unidades de Auditoría Interna (UAI's) creadas en cada jurisdicción y en las entidades que dependan del Poder Ejecutivo

Nacional (Art.100 de la misma Ley). Estas unidades dependen jerárquicamente de la autoridad superior de cada organismo y actuarán coordinadas técnicamente por la SIGEN. Para cumplir con su cometido la SIGEN está integrada por el Síndico General de la Nación, los Síndicos Generales Adjuntos y las Gerencias.

- 4.9 Las funciones principales de la SIGEN son: realizar auditorías financieras de legalidad y de gestión, investigaciones especiales, pericias de carácter financiero, establecer los requisitos de calidad técnica para el personal de las UAI's; aprobar los planes de trabajo de las UAI's y supervisar su resultado. Además, debe atender los pedidos de asesoría formulados por el Poder Ejecutivo y las autoridades de sus jurisdicciones.

4. Capacidad de los coejecutores

- 4.10 Durante la identificación, definición y preparación de los componentes pertinentes a cada uno de los subprogramas bajo la responsabilidad de las Secretarías mencionadas y de la SIGEN, el personal de contraparte de los consultores que dieron asesoría en estas tareas, demostró una adecuada capacidad técnica y profesional. Los funcionarios asignados, que eventualmente podrían actuar como contraparte nacional a nivel de cada entidad participante, participaron activamente en la preparación de los antecedentes de base, la conceptualización y definición de los componentes, los cronogramas y los términos de referencia de todas las actividades que se llevarán a cabo en cada subprograma.

V. JUSTIFICACION DEL PROGRAMA

A. Justificación

- 5.1 La escasez de información oportuna y confiable; la falta de instrumentos óptimos, tanto analíticos como operativos, para traducir políticas públicas en acciones concretas; y lo inadecuado de los procesos de administración de recursos se han constituido en obstáculos para la gestión. Este proyecto permitirá minimizar estos obstáculos, y por lo tanto mejorar las condiciones para la gestión pública, a través de varios frentes: integrando las instituciones públicas bajo un sistema de administración de recursos físicos y financieros que garantice agilidad y transparencia; mejorando la calidad, cantidad y oportunidad de la información estadística como base fundamental para guiar las políticas del sector público, y brindando a los gestores del sector público con un instrumento que les permita evaluar el desempeño institucional bajo criterios de economía, eficiencia y efectividad.
- 5.2 Además de estos beneficios generales derivados de la toma de mejores decisiones, hay beneficios directos, tangibles y de corto plazo son, por ejemplo, los de una mejor rentabilidad y menores requerimientos de recursos líquidos del Estado al consolidar cerca de 3.500 cuentas separadas en una Caja Única, al mejorar la sincronización de ingresos y egresos de caja y al establecer mecanismos competitivos de adquisiciones y contrataciones en los bienes y servicios del Estado, con un mayor control sobre su uso.
- 5.3 Se espera que, a la conclusión del Programa, se cuente con un sistema integrado de administración de recursos en todo el ámbito de la administración nacional, que optimice los procesos de asignación, utilización, contabilización, control, y evaluación mediante metodologías modernas y una red de información en tiempo real; se dispondrá además de los estudios de base para la organización del poder ejecutivo; se espera también contar con un sistema estadístico que brinde información integrada, oportuna, confiable y completa sobre las estadísticas generales y las cuentas nacionales e internacionales; por último, se anticipa contar con un esquema de evaluación interna de gestión que permita a los gerentes del sector público mejorar sus procesos de programación de operaciones, asignación de recursos, e implementación de políticas.

B. Viabilidad Institucional

- 5.4 Las entidades participantes han venido ejecutando tareas semejantes a las previstas en este Programa, pero con menor intensidad, por lo que cuentan con la experiencia básica necesaria. Sin embargo, el Programa requiere de una mayor profundidad técnica y la atención de un incremento substancial en el volumen de actividades. De allí la necesidad de la contratación de un gran número de consultores, lo que requiere una cuidadosa coordinación. La estructura

organizacional se ha diseñado teniendo en cuenta estas condiciones especiales, creándose unidades de coordinación para cada subprograma, bajo la coordinación general de la unidad ejecutora, teniendo esta última también la responsabilidad de la administración de los recursos (incluyendo contrataciones y adquisiciones). Las tareas serán ejecutadas por los consultores y supervisadas directamente por las Secretarías y Sub-secretarías correspondientes y por el INDEC y la SIGEN. Este esquema asegura la coordinación y reparte la carga incremental a las unidades con capacidad para absorberla.

- 5.5 Adicionalmente, para hacerle frente a la dinámica de la ejecución y la necesidad de adaptarse a la experiencia adquirida y las circunstancias cambiantes, cada subprograma tiene un Comité de dirección estratégica y el Programa como un todo está bajo la Dirección del Consejo Ejecutivo. Este esquema de dirección estratégica-coordinación-ejecución permitirá mantener el necesario control sobre la canalización y utilización de los recursos del Programa y permite suponer su viabilidad institucional.
- 5.6 Aún cuando las necesidades de reformas, especialmente en la estructura y funciones de los unidades del sector público son muy amplias, la conceptualización y el ámbito de aplicación del programa se ha limitado a las áreas de competencia de dos Secretarías del Ministerio de Economía y de la SIGEN. Ello con el objeto de minimizar la necesidades de coordinación y los potenciales conflictos y así mejorar la factibilidad institucional del programa.

C. Viabilidad Técnica

- 5.7 El Programa se conceptualiza como la consolidación del proceso de reforma a la Administración Financiera iniciado en 1991 y que hasta la fecha ha brindado resultados significativos en materia de programación y control del gasto público, basados en la centralización normativa y la descentralización operativa. En términos de la Reforma Administrativa, la reforma es continua y el programa solo incluye estudios de base que podrán dar lugar a otras operaciones de apoyo por parte del Banco.
- 5.8 Los sistemas de Presupuesto y Contabilidad, que contaron con considerable apoyo en áreas como la formulación presupuestaria y el desarrollo de la contabilidad integrada, serán consolidados mediante mecanismos de evaluación física-financiera de la ejecución del presupuesto y de generación de información para la toma de decisiones. Otros sistemas de menor fortaleza relativa, como los de Tesorería y Crédito Público, recibirán considerablemente mayor apoyo para lograr los objetivos de gerencia efectiva de la caja del Tesoro Público, de armonización del flujo de caja con la ejecución presupuestaria mediante operaciones financieras, de la administración de la deuda pública, y de gerencia del endeudamiento en respuesta a las condiciones cambiantes de los mercados financieros mundiales.

- 5.9 El subprograma de Cuentas y Estadísticas Económicas radica esencialmente en el carácter simultáneo y coordinado de las actividades desarrolladas para mejorar la recolección de estadísticas básicas y la elaboración de los sistemas de cuentas nacionales e internacionales que se basen en ellas. Esas actividades estarán realizadas por primera vez bajo la autoridad de una dirección común, la Secretaría de Programación Económica. Otro aspecto relevante es el apoyo brindado en entrenamiento y sobretodo en la continuación del perfeccionamiento tecnológico, tal como en cartografía y en red de comunicación provincial y el compromiso que tienen las autoridades locales de integrar progresiva y selectivamente a la planta permanente una parte de los consultores nacionales que integran el Programa.
- 5.10 El SIDIF es un sistema de información que se basa en el concepto de "registro único de transacciones en su origen y en línea", por lo que su accionar alcanzará a todas las unidades ejecutoras de hechos administrativos, económicos y financieros (todos los SAF y las UG, alrededor de 1500). La estrategia de implementación identifica e incorpora dichas unidades al sistema. Además, asegura el acceso y uso del SIDIF, dadas las características operacionales del mismo - registro con carácter legal de los hechos administrativos, económicos y financieros - y su diseño incluye reglas claras a nivel de identificación, perfil y acceso del usuario.

D. Riesgos de la operación

- 5.11 Los principales riesgos de la operación se derivan de los eventuales cambios en las personas responsables de la dirección estratégica del Programa y la dinámica de los rápidos cambios institucionales que han estado ocurriendo como consecuencia de la reforma del estado y los que ocurrirán como resultado de la implantación de la recientemente aprobada reforma constitucional (agosto 1994) y de las elecciones presidenciales (mediados de 1995). Para minimizar estos riesgos, el Programa ha sido diseñado para lograr objetivos muy específicos pero con un mecanismo flexible de ejecución que permite cambios en las acciones y procesos para lograrlos, permitiendo la adaptación de las acciones a la realidad política e institucional imperante, con la participación estratégica del Banco en la toma de decisiones importantes. Es de notar que los niveles salariales actuales del sector público han mejorado en su competitividad con el sector privado, lo que permite mejorar la retención del personal.
- 5.12 Por otra parte, en virtud de la multitud de consultores y de entidades afectadas por el programa, alguna de las condiciones de su éxito están fuera de su control. Este riesgo se ha minimizado en el diseño de la operación al restringir su ámbito de acción a las actividades que están bajo la supervisión directa o indirecta de sólo dos Secretarías del Ministerio de Economía y de la Sindicatura General de Empresas y al establecer una fuerte unidad de coordinación y un mecanismo detallado de revisión táctica y estratégica periódico.

- 5.13 Otro riesgo lo representan las posibles fallas en la dirección y gerencia del Programa. Para controlar este riesgo se ha estructurado el Programa para logros paulatinos, sin esperar su finalización, con énfasis en sistemas de información y procesos que una vez en marcha se hacen independientes de la dirección estratégica, desarrollando una memoria institucional. Adicionalmente, el esquema de supervisión incluye evaluaciones continuas de los logros a través de una matriz de indicadores de desempeño y de impacto que, aún actualizándose a medida que se aprende, indican las acciones correctivas pertinentes.
- 5.14 Desde el punto de vista técnico, es indispensable que el sistema de información, que debe operar con transacciones en tiempo real, cuente con un tiempo de respuesta adecuado y disponibilidad de comunicaciones fluidas. Existe el riesgo de que el número de usuarios y su dispersión geográfica dificulten la operación del sistema. Este riesgo ha sido tomado en cuenta mediante la adopción de un diseño distribuido de las principales bases de datos del sistema y de la topología de la arquitectura de la red de comunicaciones.
- 5.15 En particular para el subprograma de estadísticas y cuentas nacionales el éxito del Programa dependerá de la capacidad, por parte de las instituciones beneficiarias de la cooperación técnica, en absorber los aportes en tecnología y metodología y en implementarlas adecuadamente. La continuidad del Programa en el largo plazo está asegurada por el compromiso que tienen las autoridades locales de integrar progresivamente y selectivamente una parte de los consultores nacionales que se afectan al Programa. Una incapacidad en retener los consultores consiste un riesgo para la operación. Se pretende también que en los equipos de trabajo participen lado a lado consultores y funcionarios con el fin de que estos últimos se formen y asimilen las nuevas tecnologías.
- 5.16 En el caso del subcomponente del INDEC, otro riesgo radica en su posible sobredimensión y/o la dispersión en los esfuerzos. Para minimizarlo y promover la factibilidad del subprograma, un consultor en planificación apoyará el INDEC, durante la ejecución del Programa, en la definición de prioridades de las operaciones a desarrollar.
- 5.17 La calidad del producto final sería asegurada por la eventual participación de organismos internacionales especializados en estadísticas tal como la CEPAL y el FMI.
- 5.18 Por último, existe el riesgo derivado de la resistencia al cambio. Para minimizar este riesgo, la operación incluye un extenso programa de desarrollo de recursos humanos que, además de entrenamiento en los nuevos métodos y sistemas, incluye procesos participativos en el diseño del cambio y seminarios para vencer las resistencias y apoyar la implantación.

MATRIZ GLOBAL DE INDICADORES

INDICADORES:	OBJETIVOS 1995/1998	PROCESO	LOGROS E IMPACTO
<p>Presupuesto</p> <p>El sistema de presupuesto reorganizó la programación anual y de la presupuestaria desde el punto de vista de los procedimientos, orientando a todo el sistema bajo el nuevo enfoque metodológico basado en la Ley 24156.</p> <p>La integración del Sistema en el SIDIF.</p> <p>La implementación del BM se logró: i) el desarrollo metodológico y normativo de la revisión de manuales; ii) el desarrollo de la proyección de gastos y límites financieros; iii) la implementación de programas "tipo" de la indicación iv) la definición de pautas para la programación financiera de los programas</p>	<p>Aplicación en todo el sistema de Presupuesto de la técnica de presupuesto por programa, operando en forma integrada con el resto de los sistemas de administración de recursos financieros y de recursos reales. Todos los programas presupuestados del área social y económica, estarán operando bajo métodos de seguimiento y evaluación físico/financiera y transparente programación y asignación de recursos, con parámetros de costos y desarrollo completo del sistema en todo el ámbito institucional de la Administración Pública Nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar en la ONP el grupo técnico para orientar el desarrollo y aplicación de la técnica de evaluación físico-financiera en los organismos ejecutores de programas del área social y económica. - Adecuación técnica de procedimientos y manuales, incorporando los requerimientos del sistema de evaluación física-financiera y su operación en los organismos de la Administración Pública a través del SIDIF. - Diseño y puesta en operación del sistema de salidas de información relativas al seguimiento y la evaluación de resultados de la gestión de los programas presupuestarios, en todos los organismos. - Apoyo para las adecuaciones técnicas del SIDIF, en los avances relativos a los temas antes indicados. - Desarrollo gradual de programas de capacitación en conjunto con los restantes sistemas de la Administración Financiera y del MAGEP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los organismos de la Administración Pública Nacional, operando correctamente normas, reglamentos y procedimientos en las etapas de programación y presupuestaria, utilizando la técnica de presupuesto por programas y operando a través del SIDIF. - Todos los programas que cumplan activamente el área de las finalidades social y económica operando bajo métodos de seguimiento y evaluación física financiera, con base en normas internas sobre costos. Esta meta no incluye la incorporación de otros programas a este sistema. - En un ámbito del orden de 60.000 programas presupuestarios seleccionados, se desarrolló la gestión bajo el enfoque de atribuciones delegadas a nivel de una gerencia o subgerencia, control de responsabilidad en eficiencia de resultados.

INDICADORES:	OBJETIVOS 1995/1998	PROCESO	LOGROS E IMPACTO
<p>Tesorería</p> <p>tema de tesorería adaptó su na a las condiciones de ción que le fueron requiriendo sistema presupuestario y de posiciones de la Ley 24156 y a raciones del SIDIF central.</p> <p>del BM se logró: i) El registro aciones de recursos y control los entes recaudadores; ii) Los ara operaciones bancarias nicaciones electrónicas con los ajuste y la conversión a la desarrollos actuales en los a.</p>	<p>Operación de la TGN como gerencia financiera fiscal, con correcta gestión de recursos y aplicación de fondos, basada en un Sistema de Caja Unica (sustitución de más de 6.000 cuentas bancarias por unas pocas, con significativa reducción de costos operativos), con garantía de transparencia e información confiable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo paralelo de la reestructura orgánica de la TGN y sus relaciones con los servicios de Tesorería en todos los organismos de la Administración Pública Nacional. - Organización y puesta en marcha gradual del Sistema de Cuenta Unica del Tesoro. - Desarrollo de la capacidad y aplicaciones en materia de programación financiera y presupuestación de caja, estableciendo la base técnica de trabajo del Comité de Administración Financiera. - Estructuración de los Manuales de Procedimientos del nuevo sistema en materia de administración de recursos y pagos. - Desarrollo y puesta en marcha de la capacidad de la TGN en materia de gestión financiera relativa a políticas de captación y aplicación de recursos, en coordinación con el Sistema de Crédito Público y Financiamiento. - Desarrollo orgánico de programas de capacitación específica y conjunta con la de otros sistemas de la Administración Financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de cuenta única operando e directa de la TGN con el o los agentes f (bancos), y administrando cuentas interna gestión presupuestaria y de fondos) de organismos de la Administración Pública - La TGN totalmente reestructurada y o para cumplir con las funciones que le asi 24156, operando como gerencia financie gestión global de recursos y pago Administración Pública Nacional.

INDICADORES:	OBJETIVOS 1995/1998	PROCESO	LOGROS E IMPACTO
<p>Crédito Público</p> <p>Oficina Nacional de Crédito Secretaría de Hacienda -de acuerdo s de la Ley 24156- se desa- a ordenador de todo el lico, en paralelo a la política de nanciación de la deuda- y la a vinculación técnica para su a al SIDIF.</p> <p>izó y entró en funciones la nzas, Banca y Seguros en el ación y negociación del colocaciones patrimoniales, ción del sector público en el s.</p>	<p>- Desarrollar y tener en funcionamiento un sistema integral operando en forma eficiente la negociación, la participación ordenada en el mercado de capitales; la administración y control de la deuda pública.</p>	<p>- Organización de la Unidad SAF de Crédito Público y de la Dirección de Operaciones de este sistema en el ámbito de la Oficina Nacional de Crédito Público.</p> <p>- Integración de la administración de la deuda pública al sistema SIDIF, con la definición técnica de sus relaciones con los otros sistemas de Administración Financiera.</p> <p>- Definición y puesta en marcha de las actividades tendientes a mejorar gradualmente la capacidad de negociación y de diseño de políticas de endeudamiento, coordinando las actividades de las unidades respectivas de la Secretaría de Hacienda y de la Secretaría de Finanzas, Banca y Seguros.</p>	<p>- Operación de Sistema de Crédito Públi de la Secretaría de Hacienda y la Sec Finanzas, Banca y Seguros, en condi mantener sistemáticamente actualizada datos de la deuda -integrada al SIDIF Integrado de Información Financiera condiciones de operar la deuda con adecuada de renegociación, así participación eficiente del Estado Naci mercado de capitales.</p> <p>- Alcanzar la calidad de calidad imprescindible para planificar el nivel de mejorar su perfil, lograr niveles de tasas que motiven a inversionistas institucio exterior, determinar las demandas fina tasas competitivas y lograr clara defini curva de vencimiento para cada mercado</p>
<p>Contabilidad</p> <p>Contaduría General de la Nación so en aplicación un nuevo Cuentas que opera a partir de os de las transacciones de los s y de cada organismo. idad orgánica y técnica para como responsable de la la base de datos del SIDIF ra etapa de operaciones, de nsabilidades que le adjudicó la</p> <p>del BM se logró: i) Elaborar los ción de recursos y gastos; ii) s de información general; iii) al de conciliación bancaria contabilidad Gubernamental.</p>	<p>Institucionalizar un Sistema de Contabilidad avanzado para respaldo de toda la gestión pública, como responsable eficiente de los Planes de Cuentas Públicas y garantía de salida de información a todos los niveles y -en particular- para referencia de operadores públicos y de los agentes económicos y sociales del país.</p>	<p>- Definición e implementación de las adecuaciones técnicas derivadas de los avances y cambios programados para el período 1995-1998 en los Sistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y las relaciones con las transacciones derivadas de la gestión de recursos humanos de contrataciones y de administración de bienes.</p> <p>- Definición de las adecuaciones técnicas del SIDIF y las bases de datos que sustentan su operación, relativas a los cambios de esos sistemas y al vínculo entre la CGN y los SAF de los organismos de toda la Administración Pública Nacional.</p> <p>- Desarrollo gradual de la puesta en marcha del Sistema de Contabilidad en todos los SAF.</p>	<p>- El sistema de contabilidad operando toda la Administración Pública Nacio responsable de un sistema integ información financiera hábil para res gestión cotidiana; su seguimiento y ev todos los niveles de responsabilidades ejecutivas y de operación; su control y la estructura de las cuentas públicas nacionales e internacionales con información general desagregada po institucionales y consolidada a nivel de pa</p>

INDICADORES:	OBJETIVOS 1995/1998	PROCESO	LOGROS E IMPACTO
<p>Grado de Administración</p> <p>zizó en la fase de operaciones a (caría de Hacienda y Sistemas tración financiera). En relación del SIDIF en su conjunto, a e dispondrá de prototipos de uncionamiento de servicios financieros para cuatro programada la incorporación scal de provincias a partir del umpla en este tema en la Relaciones Económicas y as.</p>	<p>Contar con un sistema basado en infraestructura informática y de comunicaciones avanzada, como apoyo para una administración financiera eficiente a nivel de toda la Administración Pública Nacional y adecuados nexos con la información fiscal de Provincias y Municipalidades, debidamente integrado al conjunto de la gestión pública (MAGEP) en todo lo relacionado con los servicios administrativos de personal, contrataciones y bienes, y sus salidas de información para la gestión, el control y la evaluación de las actividades del sector público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación de los cambios técnicos derivados de los nuevos desarrollos en materia de sistemas centrales de Administración Financiera, y la vinculación con la red de redes que conforma el MAGEP. - Desarrollo del Sistema de Comunicaciones y de vínculo técnico entre los distintos SAF (considerando las complejidades específicas de acuerdo a la dimensión de transacciones de cada uno, a su eventual necesidad de desarrollo de puestos de trabajo desagregados locales, y a la especificidad de cada función). - Desarrollo e implantación de las soluciones técnicas de vínculos entre el SIDIF y el Sistema de Información Fiscal Nación/Provincia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Operando en forma integrada y simultánea cuatro sistemas de administración financiera referidos, bajo un diseño lógico, con infraestructura informática y de comunicaciones en todo el ámbito de la Administración Pública Nacional (por lo menos el 80 % de los 126 organismos administrativos y financieros de los organismos de las condiciones de respaldar las transacciones y ofrecer información oportuna sobre los componentes de la gestión financiera. - Integrando una "red de redes" y viabilizando la operación conjunta para maximizar la calidad de la gestión pública general, con adecuada vinculación entre los servicios de administración de recursos financieros y de administración de recursos humanos (personal, contratación y bienes).
<p>Gestión de Recursos Humanos</p> <p>ción de recursos humanos en inculados a la administración de ocupación y salarios, y o de las nóminas, escalafones, funcionarios), se definió a nivel Nacional de Ocupación y el diseño y montaje de un ción del SIRHU (Sistema ursos Humanos) en cuatro ministración nacional.</p>	<p>Operar mediante el SIRHU (administrado por la Dirección Nacional de Ocupación y Salarios) la gestión de estos recursos en todos los organismos de la Administración Pública Nacional, en forma ordenada para poder controlar sus impactos de costos financieros y su aplicación eficiente para los resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implantación gradual en todos los organismos de la Administración Pública del prototipo del sistema (actualmente en desarrollo), con apoyo intenso de actividades de capacitación para técnicos y operadores del sistema en cada institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - El SIRHU (Sistema Integrado de Recursos Humanos) operando los aspectos específicos de la administración del personal asignado a programas presupuestarios, en todos los organismos -a nivel de los SAF Administrativos y Financieros). Tal como se integró en sus impactos financieros a la Administración Pública Nacional del SIDIF y ligada al sistema de base de datos propio SIRHU en su nivel central (Sistema Integrado de Recursos Humanos de la Administración Nacional de Ocupación y Salarios).

INDICADORES:	OBJETIVOS 1995/1998	PROCESO	LOGROS E IMPACTO
<p>Contrataciones de Bienes y</p> <p>ance respecto al sistema de a logrado a nivel de diseños os de nuevas normas legales y bién se aprobó el decreto que ción de la Oficina Nacional de a Secretaría de Hacienda, que le del desarrollo del nuevo</p>	<p>Contar con el sistema operando bajo normativas uniformes en todo el ámbito de la Administración Pública Nacional, con apoyo de registros de proveedores comprensivo de datos, análisis de cumplimiento, de precios actualizados de referencia, y viabilizador de la mayor transparencia y reducción de costos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento orgánico y funcional de la Oficina Nacional de Contrataciones, de reciente creación. - Diseño y organización del registro de proveedores y sus normas de funcionamiento comprensivas de todo el ámbito de organismos de la Administración Pública Nacional. - Diseño y organización del sistema de información sobre precios de referencia para orientación de la gestión de compras de bienes y servicios en todos los organismos. - Diseño técnico del sistema para operar el nexo entre la Oficina Nacional de Contrataciones y las unidades respectivas en los organismos, estableciendo los procedimientos y las soluciones técnicas para su vinculación con el SIDIF. - Desarrollo gradual y puesta en marcha del sistema en todos los organismos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Sistema de Contrataciones ope aspectos específicos de la administraci contratos de compra de bienes y servicios los organismos -a nivel de los SAF Administrativos y Financieros). Tal integrada en sus impactos financieros a SIDIF y ligada al sistema de base de dato generales, registro de proveedores y de referencia) de la Oficina Naci Contrataciones de la Secretaría de Hacien

INDICADORES:	OBJETIVOS 1995/1998	PROCESO	LOGROS E IMPACTO
<p>Administración de Bienes</p> <p>Los trabajos en el área de bienes, han avanzado a nivel de: proyectos de nuevas normas técnicas. Este trabajo que está a la espera de la aprobación de la Secretaría de Administración de Bienes a fines de 1994 o inicios de 1995, de la cooperación del BM-, de referencia para organizar el sistema de bienes inmuebles y su ulterior</p>	<p>Operar un sistema organizado y confiable; transparente en la fase de incorporación y baja de bienes; con métodos técnicos y contables de valuación y adecuado mantenimiento del inventario, comprensivo del patrimonio de bienes de uso tangibles de los organismos de la Administración Pública Nacional y a los almacenes de bienes de consumo en una muestra de 15 organismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y organización del sistema de Administración de Bienes, a partir del prototipo actualmente en desarrollo, y comprensivo de la relación entre la unidad central en la Subsecretaría respectiva y las unidades específicas de los organismos. - Diseño, organización y puesta en marcha del sistema de inventario de bienes de uso, y su mantenimiento. - Diseño, organización y puesta en marcha de unidades de almacenes para manejo de bienes de consumo, en quince organismos seleccionados. - Diseño técnico para la operatividad del sistema con aplicación de infraestructura informática y de comunicación, y sus nexos con el SIDIF en todo lo relativo a los impactos financieros y económicos. - Implantación gradual del sistema en todos los organismos de la Administración Pública Nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Sistema de Administración de Bienes, en los aspectos específicos de la administración de bienes de uso y de consumo, en los organismos -a nivel de los SAF Administrativos y Financieros). Tal como se integra en sus impactos financieros y económicos a la red del SIDIF y ligada al sistema de datos (normas generales de administración técnicas y de mantenimiento de bienes). Subsecretaría de Administración de Bienes.
<p>Información Fiscal con</p> <p>La Subsecretaría de Relaciones Exteriores, en coordinación con las Provincias mantiene un sistema de información, de tipo estadístico y a través de la gestión presupuestaria de las Provincias, que ha ido mejorando la calidad de datos, la armonización técnica integral de los datos que ofrece cada Provincia y la disponibilidad de los recursos, gastos y los organismos de los Estados</p>	<p>Operar el Sistema con tareas técnicas uniformes, en nexo con todas las Provincias y con un número significativo de municipalidades en cada Provincia, con adecuado desarrollo de la infraestructura informática y de comunicación, como soporte para los acuerdos fiscales Nación/Provincia y garantía de solidez de datos para la estructura de las cuentas públicas y las cuentas nacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo final de los trabajos de armonización técnica para unificar el sistema de datos fiscales Nación/ Provincias y sus salidas de información. - Desarrollo e implementación de la infraestructura necesaria para operar desde el punto informático y de la comunicación todo el sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Operación integral de Sistema de Información Fiscal con Provincias, intervenciones en el SIDIF, uniforme desde el punto de vista de la información comprensivo de la totalidad de recursos, financiación de la gestión de los organismos Provinciales. - Institucionalización de relaciones técnicas que garanticen la gradual armonización del sistema de la Administración Financiera con los de las Administraciones Provinciales.

INDICADORES:	OBJETIVOS 1995/1998	PROCESO	LOGROS E IMPACTO
Administrativas Se realizaron profundos cambios en la estructura funcional de la Administración Pública a nivel macro-organizativo y en todo lo relacionado con su funcionamiento.	Alcanzar un cambio sustancial en el concepto de Gestión Pública, respecto a la capacidad y responsabilidad de la gerencia de los programas presupuestarios, a la simplificación de procedimientos para que la administración opere desconcentrada y reduciendo el uso y la circulación de documentos.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar en paralelo en los avances de cada uno de los sistemas, los cambios organizativos y de procedimientos que requiera la gestión eficiente de los programas y actividades de la gestión pública, en particular todos aquellos tendientes a reducir los tiempos y los pasos de los procesos y el manejo excesivo de documentación y expedientes. - Desarrollo de los estudios que determine la permanente evaluación del avance de la Reforma de la Administración Pública en función del relevamiento sistemático y periódico de los logros alcanzados y de los cambios que deriven de las nuevas definiciones institucionales establecidas en las nuevas normas de la Constitución. 	Un importante trabajo sincronizado en las reformas organizativas, de procedimientos y aplicación gradual de transferencia eléctrica de información y de capacitación, sustenta el cambio. Concluir estudios que respalden nuevas estructuras del Estado, culminando la reforma en proceso y las adecuaciones derivadas de las nuevas normas constitucionales.
Control interno de la gestión En materia relativa al sistema de control interno a cargo del SIGEN, los cambios se han centrado en la organización y puesta en marcha de este organismo -cuya creación data desde 1993, a partir de lo establecido en la Ley N° 24.156- y en el diseño del mismo para fortalecerlo técnicamente y mejorar el funcionamiento de las Unidades de Auditoría Interna.	Logra establecer, institucional y operativamente, un Sistema Integral de Control Interno de la Gestión Pública, con alcance a todo el ámbito de la Administración Pública Nacional y posibilidad de cooperar -bajo acuerdos- con los Estados Provinciales, que ofrezca seguridad y responsabilidad al trabajo ejecutivo y gubernamental y credibilidad política y ciudadana.	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar el desarrollo institucional del SIGEN y las UAI, en la operación del nuevo sistema de control interno de la gestión pública, principalmente mediante: i) la organización del centro de documentación y de capacitación; ii) el establecimiento de nuevas técnicas en materia de auditoría integral de la gestión; iii) de coparticipación en el análisis de las normas y su sistemática revisión en materia de administración financiera; y iv) el desarrollo de un intenso programa de capacitación a nivel de SIGEN y de funcionarios de las UAI. 	El Sistema operando el seguimiento de las actividades de todos los organismos de la administración central, descentralizada, empresas públicas, entes regulados, universidades y la evaluación de sus resultados en términos financieros y reales, bajo normas homogéneas dictadas y apoyo de la Sindicatura General de la Unidades de Auditoría Interna. El logro global se instrumenta a través de soluciones técnicas armónicas con la reforma de los sistemas financieros y administrativos, actividades de capacitación, y fortalecimiento de la infraestructura informática y de comunicaciones en el marco del SIDIF.

INDICADORES:	OBJETIVOS 1995/1998	PROCESO	LOGROS E IMPACTO
<p>o organizativo y técnico de e cuentas económicas y</p> <p>que en el caso de SIGEN, la ramación Económica desarrolló rganización de sus nuevas en materia de cuentas ernacionales, que le fueron fines de 1993. Tales incluyen encarar las nicas del traspaso de esos Banco Central, y su adecuación cambios técnicos aceptados y a las nuevas modalidades de onomía argentina. En 1994 se antativo en los temas referidos y ramación de las actividades r -en los próximos años- el titucional y técnico de la nueva</p>	<p>Garantizando una oferta de información básica nacional y por sectores de actividad confiable y con periodicidad y oportunidad adecuada, como referencia válida para la definición de las conductas de los agentes económicos y sociales en la operatividad de la economía de mercado y como soporte de la gestión pública para la definición y gestión de sus programas y actividades. Esto significa tener condiciones para medir la situación en términos de una relación correcta entre los contribuyentes y el sistema tributario: mediciones de presión tributaria, regresividad de este sistema, conducta del ahorro privado, público y externo, indicadores sociales, principalmente relativos a la frontera de la pobreza, etc. En materia de cuentas nacionales un objetivo específico es mejorar sensiblemente la medición relativa a los recursos básicos productivos y a las aplicaciones en inversiones, para su preservación y el del marco ecológico como valor patrimonial nacional.</p> <p>En materia de cuentas internacionales un objetivo y logro específico es el de ofrecer una base sólida de información a los operadores argentinos -empresas o personas- en la inserción de sus actividades en el mundo exterior y particularmente en el marco de los acuerdos del Mercosur.</p> <p>Finalmente, en materia de estadísticas un objetivo específico lograr operar -con apoyo de medios informáticos y de comunicación de última generación- el sistema estadístico nacional vinculando sólidamente al organismo nacional especializado (INDEC) con Unidades Regionales, Provincias y principales municipios.</p>		<p>a) En materia de cuentas nacionales: i) C integración del Sistema de Cuentas (Revisión 4) con las adecuaciones aceptadas internacionalmente; ii) Cont nuevo año base de estimaciones sup distorsiones derivadas de los años inestabilidad; iii) Contar con métodos y p estimación técnicamente fortalecidos estructura de personal con ca actualizadas.</p> <p>b) En materia de cuentas internacionales con la información básica estandarizada con nuevos procedimientos y téc recopilación de información y estimación de pagos y con una estructura de pe calificaciones actualizadas; iii) Conta sistema de publicaciones periódicas, e con el área de cuentas nacionales.</p> <p>c) En materia de estadísticas socio-e contar con la captación de datos y su or reorganizada y potenciada, en un s información útil, oportuna y adecuada -p.e de indicadores trimestrales de oferta y sectorial provisorios con un retraso no n 60 días después de finalizado el trimestre- en materia de cuentas econó estadísticas socio-económicas, as referencias básicas sobre la cartografía r</p>

PROGRAMA DE CONSOLIDACION DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL SECTOR PUBLICO

MATRIZ DE EJECUCION DEL PROGRAMA

ENTES	EJECUTOR	COMPOSICION UNIDAD	FUNCIONES RELEVANTES	MODALIDAD DE EJECU- CION	CONDICIO- NANTES
GENERAL	COMITE DE EJECUCION	Integrado por el Secretario de Hacienda, quien lo preside, el Secretario de Programación Económica y el Síndico General de la Nación o quienes tengan su autoridad delegada. El Coordinador General del Programa actúa como Secretario del Comité.	Sus funciones son: orientar y supervisar la marcha del general del Programa; dictar las normas de orientación necesarias para la ejecución del Programa global de acuerdo con lo convenido en los instrumentos contractuales; acompañar la marcha del Programa para verificar su avance dentro de los plazos estipulados y, de ser necesario, emitir las normas correctivas pertinentes; analizar la necesidad de introducir ajustes en el Programa, que tiendan a adecuar los trabajos a las realidades encontradas sin desvirtuar los objetivos inicialmente fijados e instruir en cuanto a su discusión con el BID, y aprobar el Plan Anual y el informe anual de actividades del Programa. El Comité se reunirá en fechas determinadas y, cuando sea necesario, a solicitud de cualquiera de sus miembros.	Funcionarios de gobierno políticos y consultor principal.	Su efectividad dependerá de la disponibilidad de sus miembros para realizar oportunamente las reuniones pertinentes.
	UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA, ubicada en el ámbito de la Secretaría de Hacienda e integrada por aproximadamente diez profesionales, tiene como objetivo principal coordinar la ejecución del mismo en sus aspectos técnicos y administrativos.	Coordinador General Consultores especialistas en: Informática, capacitación y sistema integrado de información financiera y adicionalmente, se contará con Asesoría Legal a tiempo parcial. Coordinador Administrativo	Las funciones específicas de la Unidad son las siguientes: a) Coordinación General. Ejercer la dirección del Programa y coordinar su ejecución; mantener informado al Comité de Ejecución en cuanto a la marcha del Programa global y sus componentes; mantener los contactos pertinentes con el BID; emitir los instructivos de aplicación universal, y los específicos de cada Subprograma para asegurar la homogeneidad en la aplicación de principios y procedimientos, en consonancia con las normas nacionales que correspondan y los acuerdos contractuales; preparar el Plan Anual que incorpore las actividades previstas a nivel de cada Subprograma y del Programa y la estimación de los recursos necesarios, para la aprobación del Comité de Ejecución y su remisión al BID; presentar el informe anual de actividades para la aprobación del Comité de Ejecución; asegurar que los recursos del Programa sean incorporados al Presupuesto que corresponda para no dificultar la ejecución del mismo; autorizar lo desembolsos de los recursos para los distintos Subprogramas; mantener reuniones periódicas con los responsables principales de cada uno de los Subprogramas para: analizar la marcha de su ejecución; supervisar el logro de los objetivos de cada actividad; analizar y aprobar , antes de su difusión, el contenido de los informes periódicos que deban presentarse a las autoridades nacionales y al BID.	Consultoría internacional	La efectividad de las tareas a realizar por el Coordinador General dependerá de su continuidad "institucional" durante toda la ejecución del Programa.

NTES	EJECUTOR	COMPOSICION UNIDAD	FUNCIONES RELEVANTES	MODALIDAD DE EJECU- CION	CONDICIO- NANTES
inucción)	UNIDAD EJECUTORA DEL... (continua ción)	COORDINADOR GENERAL, COORDINADORES ESPECIALES, ETC.	<p>Bajo la supervisión del Coordinador General tendrán las siguientes funciones:</p> <p>b) <u>Consultoría en Informática</u>. <u>Colaborar</u> en la preparación de los planes y cronogramas de trabajo; <u>apoyar</u> el diseño físico de los sistemas y en la definición de los requerimientos de hardware y software necesarios y la puesta en marcha de los diferentes componentes del Programa; <u>colaborar</u> en el diseño y ejecución de acciones de adiestramiento para la formación de analistas y programadores; <u>planificar y coordinar</u> sus actividades de modo de transferir la tecnología pertinente a los distintos Subprogramas.</p> <p>c) <u>Consultoría para el SIDIF</u>. <u>Participar</u> en la evaluación continua de necesidades de información del SIDIF; <u>coordinar y revisar</u> el diseño lógico de todos los sistemas componentes del SIDIF; <u>revisar</u> la metodología de desarrollo de sistemas utilizada, reforzando su utilización en todo el proceso de desarrollo informático.</p> <p>d) <u>Consultor en Capacitación</u>. <u>Supervisar</u> el diseño y desarrollo de los planes de capacitación informática del Programa; <u>coordinar</u> el trabajo de los expertos en capacitación que definan cursos para actualizar la formación de recursos humanos; <u>evaluar</u> el trabajo de los expertos contratados para llevar adelante la formación en el área tecnológica; <u>colaborar</u> con el Coordinador General en la evaluación general y el cumplimiento de las metas de capacitación propuestas.</p> <p>e) <u>Coordinador Administrativo</u>. <u>Llevar a cabo</u> la Coordinación Administrativa del Programa; <u>asesorar</u> a los responsables de cada Subprograma en los aspectos procesales de la operación; <u>procesar</u> las contrataciones de consultores en base a los requerimientos de cada Subprograma; <u>procesar</u> las licitaciones en base a los requerimientos de cada subprograma; <u>procesar</u> las solicitudes de desembolsos de los distintos Subprogramas y verificar su adecuación a las normas fijadas y recomendar su autorización; <u>procesar</u> las solicitudes de desembolsos y/o reembolso, tanto de los recursos de la contraparte nacional como los correspondientes al financiamiento BID; <u>mantener</u> el sistema contable que registre las transacciones parciales de cada Subprograma, las globales del Programa en cuentas separadas; <u>coordinar</u> la preparación de los informes periódicos de progreso previstos tanto por las autoridades nacionales como por el BID; e <u>informar</u> al Coordinador General en cuanto a su gestión.</p>	Consultores individuales internacionales y nacionales	La efectividad de los consultores dependerá del grado de compromiso y responsabili- dad con que las entidades participantes en el Programa lleven a cabo la ejecución de las tareas específicas en el área pertinente.

ES	EJECUTOR	COMPOSICION UNIDAD	FUNCIONES RELEVANTES	MODALIDAD DE EJECU- CION	CONDICIO- NANTES
<p>COMITE DEL SUBPROGRAMA</p> <p>A) COMITE DEL SUB-PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. Integrado por el Secretario de Hacienda; y los Subsecretario de Presupuesto; de Relaciones Fiscales y Económicas con las Provincias; de Administración de Bienes. El Coordinador del Subprograma actúa como Secretario.</p> <p>B) COMITE DEL SUB-PROGRAMA DE CUENTAS Y ESTADISTICAS ECONOMICAS. Integrado por el Secretario de Programación Económica, el Subsecretario de Programación Macroeconómica, el Director General del INDEC, el Coordinador del Subprograma actúa como Secretario.</p> <p>C) COMITE DEL SUB-PROGRAMA DE AUDITORIA Y CONTROL INTERNO. Integrado por el Síndico General de la Nación, y el Coordinador del subprograma.</p>	COMITE DEL SUBPROGRAMA	<p>A) COMITE DEL SUB-PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. Integrado por el Secretario de Hacienda; y los Subsecretario de Presupuesto; de Relaciones Fiscales y Económicas con las Provincias; de Administración de Bienes. El Coordinador del Subprograma actúa como Secretario.</p> <p>B) COMITE DEL SUB-PROGRAMA DE CUENTAS Y ESTADISTICAS ECONOMICAS. Integrado por el Secretario de Programación Económica, el Subsecretario de Programación Macroeconómica, el Director General del INDEC, el Coordinador del Subprograma actúa como Secretario.</p> <p>C) COMITE DEL SUB-PROGRAMA DE AUDITORIA Y CONTROL INTERNO. Integrado por el Síndico General de la Nación, y el Coordinador del subprograma.</p>	<p>Las funciones de los Comités son: las de <u>orientar, coordinar y supervisar</u> la marcha del Subprograma correspondiente; <u>supervisar</u> la aplicación de las normas para la ejecución del Subprograma de acuerdo a los instrumentos contractuales; <u>acompañar</u> la marcha del Subprograma para verificar su avance y, de ser necesario definir las acciones correctivas pertinentes, para su presentación al Comité de Ejecución y realizar los ajustes que tiendan a mejor adecuar los trabajos a las realidades encontradas sin desvirtuar los objetivos inicialmente; <u>supervisar</u> la aplicación de los ajustes que eventualmente se introduzcan luego de su discusión con el BID; <u>preparar y enviar</u> al Coordinador General el Plan Anual de actividades del Subprograma para su consolidación a nivel de Programa; <u>aprobar</u> el informe anual de actividades del Subprograma que deberá ser consolidado y presentado al Comité de Ejecución.</p> <p>Los Comités de Subprogramas, cada uno dentro de su especialidad, desarrolla funciones de corte similar a las que el Comité de Ejecución llevará a cabo con respecto al Programa global. Los Comités se reunirán en fechas determinadas para las aprobaciones del Plan Anual y del informe anual de cada Subprograma, en tiempo oportuno para sustentar los análisis y las decisiones del Comité de Ejecución. Adicionalmente se reunirán, cuando se considere necesario, a solicitud de cualquiera de sus miembros o del Comité de Ejecución.</p>	Funcionarios de gobierno y consultores subcoordinadores	Su efectividad depende del apoyo de parte de las unidades pertinentes con que deberán interactuar.

ES	EJECUTOR	COMPOSICION UNIDAD	FUNCIONES RELEVANTES	MODALIDAD DE EJECU- CION	CONDICIO- NANTES
- ua- - -	COORDINADOR DEL SUBPRO- GRAMA	<p>El Coordinador y uno o dos funcionarios que le den apoyo, bajo la orientación de sus respectivos Comités, serán los encargados de coordinar la ejecución de todas las actividades que deban realizarse en sus Subprogramas.</p> <p>En el Subprograma de Cuentas y Estadísticas Económicas que actuará en el ámbito de la Secretaría de Programación Económica, se nombrarán tres Subcoordinadores que tendrán a su cargo la supervisión y coordinación de las actividades, que se desarrollarán en tres áreas autónomas de la Secretaría (1) INDEC, (2) Cuentas Nacionales y (3) Cuentas Internacionales. Estas actividades se llevarán a cabo bajo la coordinación del Coordinador del Subprograma.</p>	<p>Las funciones del Coordinador son: <u>ejercer</u> la supervisión y coordinación técnico-administrativa, de las actividades del Subprograma y su ejecución; <u>mantener</u> informadas a sus autoridades superiores en cuanto a la marcha de las tareas; <u>supervisar</u> la aplicación de la metodologías y procedimientos emitidos para la administración de su Subprograma; <u>preparar</u> el Plan Anual que incorpore las actividades previstas del Subprograma y la magnitud de los recursos necesarios, para su incorporación al Plan Anual del Programa; <u>identificar</u> los requerimientos de cursos de capacitación previstos, su modalidad de ejecución, y la contratación del o los instructores; <u>identificar</u> los requerimientos de contratación de consultores y llevar a cabo el proceso de selección de los mismos; <u>supervisar</u> técnica y administrativamente los trabajos y recomendar los pagos a los consultores en base al cumplimiento de sus términos de referencia; <u>programar</u> los requerimientos de adquisiciones que deban efectuarse y participar en las instancias de precalificación y selección en colaboración con la Coordinación Administrativa del Programa; <u>asegurar</u> que los recursos de la contraparte nacional y los del financiamiento referidos a este Subprograma sean oportunamente incorporados al Presupuesto; <u>verificar</u> el cumplimiento de las tareas previstas para recomendar los desembolsos de los recursos de la contraparte nacional y del financiamiento BID; <u>analizar</u> la marcha de la ejecución con vista a los plazos comprometidos y supervisar el logro de los objetivos de cada actividad frente a los indicadores específicos adoptados; <u>analizar y aprobar</u>, antes de su envío a la Coordinación General del Programa, el contenido técnico de los informes periódicos que deban presentarse a las autoridades nacionales y al BID.</p>	Consultoría (Consultores nacionales e internacionales)	La efectividad de las actividades que se llevarán a cabo depende del grado de compromiso con el Programa y su mayor permanencia a cargo de las mismas.

**PROGRAMA DE CONSOLIDACION DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
DEL SECTOR PUBLICO
METODOLOGIA DE SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA**

INSTANCIAS DE SEGUIMIENTO

INSTANCIAS DE SEGUIMIENTO	PERIODICIDAD	PARTICIPANTES	DESCRIPCION	TIPO DE INFORME
REUNION DE EVALUACION SEMESTRAL	SEMESTRAL	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación General - Coordinación Subprograma - Banco Interamericano de Desarrollo - Organismo Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión donde se evalúa la marcha del Programa entre todas las partes involucradas. - Se definen pasos a seguir y se estudian situaciones problemáticas y acciones correctivas. 	Informe para la evaluación semestral.
MONITOREO TRIMESTRAL	TRIMESTRAL	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación General - Coordinación Subprograma 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Monitoreo: - Se controla la Gestión de la Ejecución de cada Subprograma. (cc: al BID para información) 	Informe "Sistema de Monitoreo"
PLAN ANUAL	ANUAL	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación General - Coordinación Subprograma 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación del Plan Anual a ejecutar debe ser aprobado por el BID. (Prevé envío de cada Plan antes de 15 Enero de cada año). 	Todo el material de control del Plan Anual.

TIPOS DE INFORMES

TIPO DE INFORME	PERIODICIDAD	CAPITULOS CONSTITUYENTES	OBSERVACIONES
INFORME PARA REUNION DE EVALUACION SEMESTRAL	ANUAL Y SEMESTRAL	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de trabajo anual, incluyendo cronogramas de contratación de consultores, adquisición de equipos, términos de referencia y especificaciones pertinentes, logros a ser alcanzados en el período, anualización de metas, esquema de dotación de las unidades de ejecución y coordinación, etc. - Evaluación de los resultados obtenidos en el período anterior y recomendaciones para mejorar la efectividad del programa. - Descripción analítica y justificación de los cambios acordados en el diseño y organización de la ejecución de la operación en el período precedente. - Actualización de los indicadores de desempeño e impacto, de acuerdo a la experiencia adquirida y nuevas necesidades detectadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Material de apoyo de las Reuniones de Evaluación elaborado por la Coordinación General con información de las Coordinaciones de cada Subprograma
"SISTEMA DE MONITOREO"	TRIMESTRAL	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de Monitoreo - Informes de Consultores - Cronograma de Licitaciones General 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso y elaboración por parte de la Coordinación General de cada Subprograma.
ESTADOS FINANCIEROS	MENSUAL	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de los Estados Financieros (se consolidan anualmente para elaborar los Estados Financieros pertinentes). 	<ul style="list-style-type: none"> - Para uso interno de Coordinación General e Informes de Control de Gestión para la Coordinación de cada Subprograma.

REGI-AR001/1
AR-0149
Original: Español

PROYECTO DE RESOLUCION

ARGENTINA. COOPERACION TECNICA REEMBOLSABLE /OC-AR
PROGRAMA DE CONSOLIDACION DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL
SECTOR PUBLICO NACIONAL

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco proceda a suscribir los acuerdos necesarios y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el documento AT- sobre una cooperación técnica reembolsable con la Nación Argentina, para la realización de un programa de consolidación de la reforma administrativa y financiera del sector público nacional.
2. Destinar para los fines de esta resolución hasta la suma de cuarenta y siete millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$47.000.000) o su equivalente en otras monedas, excepto la de Argentina, que formen parte de los recursos del capital ordinario del Banco.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter reembolsable, de acuerdo con las condiciones que al respecto se estipulen en el convenio que se suscriba para la operación.