



## **ARGENTINA**

### **Informe de Terminación de Proyecto (PCR)**

**Programa de *Fortalecimiento  
Institucional de la Secretaría  
de Política Económica*  
(AR-L1001;1575/OC-AR)**

**Marzo 2011**

**Sector: Modernización del Estado**

**Equipo de Proyecto Original:** Dino Capriolo (RE1/SC1) Jefe; Valnora Leister (LEG/OPR); Eduardo Rodal (SDS/ICT); Fernando Straface (SDS/SGC); Pedro Farias (RE1/SC1); Claudete Camarano, Normando Birolo y Mario Ferreira (COF/CAR); y Margarita Fuentes e Irene Cartín (RE1/SC1)

**Número de Proyecto:** AR L1001

**Número de Préstamo:** 1575/OC-AR

**Fecha del QRR:** 1 marzo 2011

**Fecha de Aprobación Final del PCR:**

**PCR Equipo - Autor Principal y Miembros:** Dino Capriolo (ICS/CAR), Maximiliano Marques (consultor), Florencia Serale (ICS/CAR) y Luz Melody Ladrón de Guevara.

## Índice

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA .....</b>	<b>1</b>
<b>II. EL PROYECTO.....</b>	<b>2</b>
A. CONTEXTO DEL PROYECTO .....	2
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	4
i. <i>Objetivo de Desarrollo</i> .....	4
ii. <i>Componentes</i> .....	5
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO .....	5
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>6</b>
A. EFECTOS DIRECTOS.....	6
B. EXTERNALIDADES.....	8
C. PRODUCTOS .....	8
D. COSTOS DEL PROGRAMA .....	11
<b>IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.....</b>	<b>11</b>
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS .....	11
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA.....	12
C. DESEMPEÑO DEL BANCO .....	13
<b>V. SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>13</b>
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS .....	13
B. RIESGOS POTENCIALES.....	14
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL .....	15
<b>VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....</b>	<b>15</b>
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS.....	15
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST.....	15
<b>VII. LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>15</b>
<b>VIII. ANEXOS.....</b>	<b>17</b>

## **Abreviaturas y Acrónimos**

BAPIN	Banco de Proyectos de Inversión
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DAGPYPS	Dirección de análisis de gasto público y políticas sociales
DCPP	Dirección de coordinación de políticas productivas
DNIP	Dirección Nacional de Inversión Pública
DNPOIC	Dirección Nacional de Proyectos con Organismos Internacionales de Crédito
DNPM	Dirección Nacional de Programación Macroeconómica
DNPER	Dirección Nacional de Programación Económica Regional
DPEE	Dirección de Políticas Económicas Externas
DPP	Dirección Provincial de Presupuesto
FISPE	Programa de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Política Económica
INDEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
MIP	Matriz de Insumo Producto
PAEP	Programa de Apoyo al Diseño de Estrategias y Políticas
PIB	Producto Interno Bruto
PNIP	Plan Nacional de Inversión Pública
MECON	Ministerio de Economía
SIMPE	Sistema integral de monitoreo de política económica
SSCE	Sub-Secretaría de Coordinación Económica
SSPE	Sub-Secretaría de Programación Económica
SPE	Secretaría de Política Económica
UEPFI	Unidad Ejecutora del Programa de Fortalecimiento Institucional de la SPE
UEPEX	Unidad Ejecutora de Préstamos Externos
UEPPE	Unidad de Desarrollo de Estrategias, Planificación y Diseño de Políticas Económicas

## I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)							
<b>NO. PROYECTO:</b> ARL1001	<b>TITULO:</b> Fortalecimiento de la Secretaría de Política Económica						
<b>Prestatario:</b> República Argentina	<b>Fecha aprobación Directorio:</b> 8 sep. 2004						
<b>Agencia ejecutora (AE):</b> Ministerio de Economía y Finanzas Publicas -Secretaría de Política Económica (MECON/SPE)	<b>Fecha efectividad contrato préstamo:</b> 4 may 2005						
<b>Préstamo(s):</b> 1575/OC-AR	<b>Fecha elegibilidad primer desembolso:</b> 31 ago 2005						
<b>Sector:</b> Modernización del Estado	<b>Meses en ejecución</b>						
<b>Instrumento de préstamo:</b> Inversión	* desde aprobación: 75						
	* desde efectividad del contrato: 67						
	<b>Períodos de desembolso</b>						
	<b>Fecha original desembolso final:</b> 4 may 2008						
	<b>Fecha actual desembolso final:</b> 31 dic 2010						
	<b>Extensión acumulativa (meses):</b> 32						
	<b>Extensión especial (meses):</b> 32						
	<b>Monto préstamo(s)</b>						
	* <b>Monto original:</b> US\$ 4.800.000						
	* <b>Monto actual:</b> US\$ 4.390.410						
	* <b>Pari Passu (si aplica):</b> 73,85%						
	<b>Desembolsos</b>						
	<b>Monto a la fecha:</b> 81,97%						
	<b>Costo Total del Proyecto (Estimado Original):</b> US\$ 6.800.000						
	<b>Redireccionamiento</b>						
	<b>Este proyecto:</b>						
	- recibió fondos de otro proyecto? <input type="checkbox"/>						
	- Envío fondos a otro proyecto? <input type="checkbox"/>						
	- N/A <input checked="" type="checkbox"/>						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>De/Para No. Proyecto</th> <th>Para No. Sub-préstamo</th> <th>Monto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto			
De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto					
	* Monto actual (ajustado para redireccionamiento)						
<b>Reducción de Pobreza (PTI):</b> No							
<b>Equidad Social (SEQ):</b> No							
<b>Clasificación ambiental:</b> C							
	<b>En estado de "Alerta"</b>						
	<b>Está el proyecto "en alerta" por PAIS:</b> No						
	<b>De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS):</b> N/A						
	<b>Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):</b> N/A						

Resumen de la Clasificación de Desempeño				
OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable(MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

## **II. El Proyecto**

### **a. Contexto del Proyecto**

Los antecedentes del Proyecto se remontan a la década de los años noventa, periodo marcado por muchos contrastes en cuanto a la evolución de las principales variables macroeconómicas del país. Después de episodios de hiperinflación a fines de los años ochenta y comienzos de los noventa, el programa implementado en el marco de la ley de convertibilidad (1991) fue un instrumento eficaz para frenar la espiral inflacionaria. El Índice de Precios al Consumidor (IPC) bajó a un dígito en el año 1993 y se asistió a un período de importantes ingresos de capitales al país. La economía argentina experimentó durante los primeros dos años de la implementación del modelo, un crecimiento promedio del PIB real de 10%, y de aproximadamente el 5% promedio en los dos años subsiguientes (93 y 94). Sin embargo, el mantenimiento de este programa en el tiempo impuso rigideces al normal desempeño de la economía que, sumados a las crisis financieras internacionales de mediados y fines de la década del noventa, desembocó en la gran crisis del año 2001, marcada por un período de recesión económica de más de 40 meses. El mantenimiento del modelo de convertibilidad implicó déficits recurrentes de la balanza comercial, incremento del déficit fiscal, aumento de la deuda externa y ajustes en el gasto público por parte del gobierno.

En este contexto, se produjo la renuncia del Presidente de la Nación a fines del 2001 lo que agravó la crisis política e institucional, que culminó con la declaración de cesación de pagos de la deuda externa. En el 2002, la economía argentina alcanzó una tasa de desempleo del 19,7% y sufrió una caída del 10,9% del PIB, llevando a una disminución acumulada del PIB per cápita de alrededor del 24% desde mediados de 1998.

Las políticas implementadas, a partir del 2003, permitieron la reactivación de la economía con tasas de crecimiento superiores al 8% promedio y disminuciones sustanciales en las tasas de desempleo y pobreza. En ese contexto, se establecieron con el Banco los objetivos del programa que se vincularon con la necesidad de apoyar el diseño de estrategias y políticas de mediano y largo plazo que contribuyan a: (i) generar las condiciones para lograr un crecimiento sostenido del PIB; y (ii) mejorar la distribución del ingreso.

Consecuentemente, el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MECON), cuyas funciones se vinculan con la formulación de las políticas macroeconómicas (fiscal y financiera) y los lineamientos sectoriales estratégicos relacionados con los sectores productivos, solicitó el apoyo del BID a fin de fortalecer a la Secretaría de Política Económica (SPE), debido a que durante la década de los 90 las actividades vinculadas con la planificación estratégica en el Ministerio no habían sido priorizadas. Específicamente, las responsabilidades de la SPE en la estructura del Ministerio son planificar y determinar los objetivos e instrumentos de política, que permitan alcanzar las metas de desarrollo de mediano y largo plazo del país.

El diagnóstico realizado de la SPE indicaba que esta requería una estructura orgánica y funcional con competencias e instrumentos efectivos para llevar adelante su mandato. Entre estos requerimientos, se destacaban contar con: (i) un marco jurídico e institucional adecuado, que le permitiera desarrollar sus funciones y fortalecer la coordinación institucional con otros actores del Poder Ejecutivo; y (ii) los recursos técnicos y de gestión necesarios para la formulación y el análisis de la política económica. Además, la toma de decisiones en materia de política económica requiere de información relevante, precisa y oportuna, tarea para la cual era esencial contar con un sistema integrado de datos estadísticos.

En mayo de 2005, el gobierno firmó el Contrato de Préstamo con el Banco, declarándose elegible la operación para desembolsos en agosto del mismo año. De esta manera, se iniciarían las actividades vinculadas con el desarrollo de instrumentos de gestión operativa, metodologías de análisis económicos, y la definición de lineamientos que contribuyan al diseño de una estrategia nacional de desarrollo. Los trabajos se iniciaron con las actividades vinculadas con la definición de una propuesta de estructura orgánica y funcional para la SPE, la cual incluyó la definición de sus principales productos, procesos e indicadores de desempeño por área. Este trabajo contempló la participación de todo el equipo directivo de la secretaria incluyendo al Secretario, Subsecretarios, Directores Nacionales y Directores. Paralelamente, se iniciaron los trabajos vinculados a la conformación de la Unidad de Desarrollo de Estrategias, Planificación y Diseño de Políticas (UEPPE) y a la conformación del mecanismo operativo de apoyo para el financiamiento de estudios y actividades vinculadas con el diseño de estrategias y políticas (PAEP). Pese a que dichos instrumentos fueron constituidos, no se pudo avanzar, en los primeros dos años de ejecución del proyecto, en el apoyo al desarrollo de la Estrategia Nacional, cuyo objetivo había sido priorizado por las autoridades nacionales. Ello se dio en función a que los aspectos de coyuntura habían absorbido la mayor parte de la gestión y a los sucesivos cambios de la autoridad superior de la Secretaría.

Durante la ejecución del programa se sucedieron cuatro Secretarios distintos y cinco Coordinadores Generales de la Unidad Ejecutora de proyecto, cuyas prioridades de gestión tuvieron diferentes enfoques. Finalmente, se acordó con las autoridades avanzar con el desarrollo metodológico y la definición de lineamientos estratégicos que contribuyeran al desarrollo de una Estrategia Nacional cuya materialización tendría lugar de contarse con los consensos necesarios a nivel nacional. Esta situación provocó que el programa no pudiera ejecutarse en el plazo previsto originalmente (3 años). En efecto, el Programa no había alcanzado su objetivo de desarrollo en el tiempo establecido originalmente. Por ello, en el marco de un taller de evaluación de medio término del programa (27 de Junio de 2008) se acordó con las autoridades del Organismo Ejecutor un nuevo Plan de Acción, el cual incorporó la redefinición de actividades e indicadores de logro a nivel de componente, en función de las prioridades de política del nuevo Secretario y en el marco de los objetivos de desarrollo del Programa.

Entre los factores que han contribuido al atraso en la ejecución de la operación se destacan los siguientes: (i) dificultades en los procesos de contratación de servicios de consultoría; (ii) cambios en las autoridades del INDEC que imposibilitaron la ejecución de las actividades programadas; y (iii) dificultades para la implementación de los instrumentos propuestos en el Programa, en especial el relativo al diseño de una Estrategia Nacional de Desarrollo; razón por la cual se autorizó una extensión de 31 meses, inicialmente hasta el 4 de julio de 2010 y, luego por recursos comprometidos hasta el 31 de diciembre de 2010.

En el período extensión del plazo de ejecución los productos han sido cumplidos con calidad y los mismos se han ido implementando gradualmente; por ejemplo, el proyecto de nueva estructura orgánico funcional de la SPE que crea dos nuevas Direcciones, una de ellas encargada de la planificación estratégica, fue aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas y la Secretaria de la Función Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros y el Decreto correspondiente se encuentra a consideración de la Presidencia de la Nación.<sup>1</sup> Asimismo se han implementado algunos Planes de Gestión Anual (PGA) en ciertas áreas de la Secretaria: (i) DNPM y DNPER dentro de la Subsecretaría de Programación Económica; (ii) DNIP DCP, DAGP y PS dentro de la Subsecretaría de Coordinación Económica; y (iii) DNPOIC. El desarrollo institucional de las nuevas direcciones a ser creadas en la SPE así como la implementación de los Planes de Gestión Anual en el resto de las unidades de la Secretaria constituye una asignatura pendiente.

A partir de marzo de 2009 el Secretario de Política Económica realizó modificaciones en la coordinación de la Unidad Ejecutora a fin de alinear el Programa a los nuevos objetivos estratégicos de la SPE y reforzar el seguimiento de la implementación del mismo. En este nuevo marco se realizó una articulación más estrecha de las actividades financiadas con los diferentes actores Subsecretarías y Direcciones, asegurando una mayor apropiación institucional de los productos obtenidos. Finalmente, como parte de extensión del último desembolso del Programa, el Banco autorizó una prórroga que contempló una cancelación parcial de USD 409.589,97 cuyo monto no fue comprometido dentro del plazo previsto.

## **b. Descripción del Proyecto**

### **i. Objetivo de Desarrollo**

El objetivo es contribuir a mejorar la capacidad institucional de la Secretaría de Política Económica del Ministerio de Economía y Finanzas para: (i) formular, implementar, hacer seguimiento y evaluar la política económica y la estrategia nacional de desarrollo; y (ii) realizar la coordinación institucional con otros actores concurrentes en la formulación de la política económica.

---

<sup>1</sup> Como parte de este proceso ya se cuenta con el Decreto No.1907 aprobado el día 7 de diciembre de 2010 que convierte a la Unidad de Preinversión (UNPRE) en Dirección Nacional de Preinversión dependiente del Secretario de Política Económica (SPE).



## ii. Componentes

Para alcanzar los objetivos específicos de la operación, se diseñó un Programa con dos componentes:

**(i) Desarrollo institucional:** El componente de desarrollo institucional tiene como propósito apoyar el establecimiento de una estructura de organización, funcionamiento e imagen institucional adecuada para el logro de la misión y objetivos de la SPE y que responda a una planificación estratégica de acuerdo a un nuevo modelo de control y a una gestión por resultados.

**(ii) Apoyo al diseño de estrategias y políticas de desarrollo:** El componente de apoyo al diseño de estrategias y políticas de desarrollo tiene como propósito mejorar los sistemas de gestión y articulación de la política económica a fin de aumentar los niveles de eficiencia y eficacia y su impacto en el logro de los objetivos de la estrategia nacional de desarrollo.

## c. Revisión de la Calidad del Diseño

Revisión de la Calidad del Diseño			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Plenamente Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Menos que Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)

Se considera que el diseño del programa ha sido adecuado para el logro del objetivo de desarrollo, dado que las actividades y productos previstos en los dos componentes contribuyeron a este fin. Sin embargo, el plazo de ejecución proyectado fue optimista tomando en consideración el alcance del programa y la naturaleza de las intervenciones, las cuales requieren para su ejecución el logro de consensos y la coordinación adecuada entre los involucrados. Este es el caso del Componente 1, vinculado con la propuesta de una nueva estructura orgánica y funcional para la Secretaría, la cual fue diseñada con amplia participación de las diferentes unidades de la SPE y la intervención de la Secretaría de la Función Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros, cuyo período de maduración tomo tiempo. En cuanto al Componente 2 se destaca que su diseño fue lo suficientemente flexible para atender las demandas de la Secretaría tales como estudios, asistencia técnica y actividades de búsquedas de consensos, que permitieron disponer de estrategias sectoriales y políticas específicas a ser implementadas. Todo ello se desarrolló en el marco de un Reglamento Operativo para el Componente 2 que definió los criterios de financiamiento, la modalidad de desarrollo y los resultados esperados de las actividades a ser financiadas. Finalmente, se previó que la selección de las actividades a ser financiadas debía ser aprobada por un Comité Técnico Asesor presidido por el Secretario, lo cual aseguró que las mismas estén alineadas con las prioridades de política y, consecuentemente, representen iniciativas de interés institucional.

Finalmente, si bien se utilizó el Mecanismo Sectorial de Desarrollo Institucional para la pronta aprobación del Proyecto, éste establece un plazo máximo de ejecución de 3 años, el cual resultó insuficiente para la ejecución del Programa, debido a que las reformas institucionales requieren de plazos de maduración mayores, aun mas cuando

se prevén ajustes a las estructuras orgánico-funcionales de las instituciones, que requieren para ser exitosas de la participación activa de los involucrados y de la concurrencia de las otras entidades del sector público encargadas de evaluar y procesar los cambios en la estructura de los organismos de Poder Ejecutivo.

### **III. Resultados**

#### **a. Efectos Directos**

**LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)**

**Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)**

El objetivo es contribuir a mejorar la capacidad institucional de la Secretaría de Política Económica del Ministerio de Economía y Producción para: (i) formular, implementar, hacer seguimiento y evaluar la política económica y la estrategia nacional de desarrollo; y (ii) realizar la coordinación institucional con otros actores concurrentes en la formulación de la política económica.

1. Clasificación: P

Clasificación: MP, P, PP, I.

**Indicadores Claves de Efectos Directos**

	<u>Resultado esperado</u>	<u>Resultado alcanzado</u>
Capacidad institucional de la Secretaría de Política Económica del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas mejorada.		
1. Lineamientos estratégicos de desarrollo sectorial elaborados por equipos de análisis constituidos con personal de la SPE.	<b>La SPE ha definido políticas sectoriales conforme a lineamientos estratégicos elaborados en el marco del Programa: 5 (cinco) lineamientos estratégicos elaborados.</b>	Se han desarrollado 6 (seis) lineamientos estratégicos de desarrollo sectorial de apoyo a la definición de políticas (ver detalle en el anexo 3.2).
2. Propuesta de estructura orgánica y funcional adecuada a los objetivos estratégicos de la SPE.	<b>La SPE se ha convertido en un actor relevante en el diseño, seguimiento y evaluación de la política económica y sus impactos distributivos y fiscales: 1 (una) propuesta de estructura elaborada. La SPE opera de acuerdo a un nuevo modelo de gestión y control por resultados, permitiéndole mejorar su eficiencia operativa y aprendizaje organizacional: al menos 4 (cuatro) unidades trabajando sobre PGAs.</b>	Se ha desarrollado 1 (una) propuesta de estructura orgánica funcional de la SPE (visión, misión, objetivos y metas estratégicas), la cual fue aprobada por el Secretario de Política Económica y, durante 2010, fue elevada para su consideración y posterior aprobación de la Presidencia de la Nación (ver detalle anexo 3.1). A la fecha una de las Unidades se ha convertido en Dirección Nacional, y la otra se encuentra en proceso de aprobación mediante expediente S01-0230336/2010.
3. Unidades dependientes de la SPE trabajando sobre Planes de Gestión Anual (PGA) orientado a resultados.		7 (siete) dependencias de la SPE trabajan sobre Planes de Gestión Anual orientados a resultados. La DNPOIC tiene uno, la SSPE tiene dos y la SSCE tiene cuatro.
4. Nuevas metodologías y sistemas de información desarrollados y disponibles en apoyo a la gestión de la SPE.	<b>La SPE facilita la toma de decisiones del sector público y privado generando, consolidando y poniendo a disposición información económica oportuna, confiable y relevante: 25 (veinticinco) nuevas metodologías y sistemas de información. La SPE contribuye a mejorar la inversión pública provincial, y el impacto de las intervenciones sectoriales a nivel nacional a través del apoyo la formulación de estrategias de desarrollo a nivel sectorial: al menos 3 (tres) mecanismos de consulta y participación implementados</b>	Se encuentran desarrollados 25 (veinticinco) metodologías y base de datos para la toma oportuna de decisiones de política económica. Asimismo, se ha desarrollado e implementado un sistema de alerta temprana sobre las variables macroeconómicas relevantes que sirve para el seguimiento y definición de la política económica. (ver detalle anexo 3.5). De las bases de datos indicadas en el Anexo 3.5, 11 de ellas están incorporadas al Sistema Monitor de Indicadores el cual se actualiza periódicamente por áreas, lo que garantiza la vigencia de las mismas.
5. Mecanismo de consulta y participación en la formulación de estrategias de desarrollo sectorial entre los organismos públicos nacionales, provinciales, sector privado e implementado		Se han desarrollado los siguientes mecanismos: (i) Actualización del sistema BAPIN y fortalecimiento de los BAPINES provinciales; (ii) Articulación de 3 organismos públicos nacionales para la elaboración y formulación de lineamientos para una Estrategia de Desarrollo para provincias de menor desarrollo relativo, que se integran en un Acuerdo de Cooperación; y (iii) Taller con la participación de funcionarios responsables de 22 provincias relacionados con la ejecución de la inversión pública provincial, a fin de compatibilizar criterios de evaluación de los proyectos e impactos sobre los sectores económicos y reales de la economía.

<p><b>Reformulación.</b> Se realizó un redireccionamiento del Programa a través de un replanteo de las actividades del mismo en oportunidad de acordarse la prórroga de 2 años. Es decir se amplió el plazo para el desarrollo de actividades y entrega de productos, tendientes a cumplir con el propósito inicial del programa. El resultado fue el mejoramiento sustancial el ritmo de ejecución del Programa entre 2009 y 2010. La eliminación de la actividad destinada al INDEC, que fue inicialmente incorporada al Programa para apoyar el desarrollo del Sistema Estadístico Nacional, principalmente a nivel de las provincias, no pudo implementarse debido a los cambios de autoridad y de enfoque en el Instituto. Esta modificación no afectó el objetivo primario de fortalecimiento de la SPE ya que los recursos previstos fueron reorientados a otras área vinculada al fortalecimiento del desempeño institucional de apoyo a la toma de decisiones como la construcción y puesta en marcha de un sistema de alerta temprana a través del monitoreo de indicadores macroeconómicos seleccionados. Finalmente, si bien el INDEC se encuentra bajo la tuición de la SPE este posee autonomía de gestión, cuya actividad a nivel de diseño se incluyó en la etapa final para poder avanzar en una primera instancia en el fortalecimiento de las entidades responsables de las estadísticas en el ámbito provincial que coordinan sus labores con el INDEC.</p>
<p><b>Reajuste ISDP:</b> indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio. <b>Se ajustaron los indicadores de cada uno de los componentes. Estos cambios son explicados en detalle para cada componente en la sección C (Productos).</b></p>
<p><b>Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):</b>  <input type="checkbox"/> Muy Probable(MP) <input checked="" type="checkbox"/> Probable (P) <input type="checkbox"/> Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> Improbable (MI)</p> <p>La clasificación de Probable en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo obedece a que el Programa contribuyó a mejorar la estructura institucional de la SPE dotándola de un proyecto de nueva estructura orgánico/funcional que responde a los objetivos estratégicos de la misma, la cual será implementada plenamente cuando cuente con el Decreto de aprobación definitivo. Asimismo, se ha iniciado la implementación de un nuevo modelo de gestión y control por resultados en algunas de sus unidades relevantes. También, se ha fortalecido la capacidad técnica y analítica del personal de la Secretaría para el desarrollo de estrategias y políticas, a través de su capacitación y actualización, dotándolos además de nuevas metodologías, bases de datos y sistemas de información.</p> <p>Como resultado final del Programa, este ha contribuido mejorar la capacidad de gestión de la SPE en el apoyo al diseño y la implementación de una política económica que contribuya al crecimiento sostenido del PIB y una mejor distribución del ingreso. Para ello, se dotó a la SPE de nuevos instrumentos de gestión, sistemas de información, nuevas metodologías de análisis y proceso de trabajo, así como capacitación, de manera que los funcionarios de la SPE estuvieran en condiciones de desarrollar sus labores de mejor manera, ofreciendo nuevos productos como el diseño de nuevos lineamientos estratégicos para definir medidas de política, que fueron presentadas por el Secretario al Ministro para su posterior consideración, aprobación y posterior implementación.</p>
<p><b>Estrategia de País:</b> El Programa se enmarcó dentro de la estrategia de país y contribuyó al logro de los objetivos relacionados con la reforma del Estado, el crecimiento económico más equitativo y el equilibrio fiscal. El Programa contribuyó al desarrollo institucional de la SPE, contribuyendo a una mayor eficiencia, previsibilidad y transparencia de la administración pública.</p>

## **b. Externalidades**

La ejecución del Programa facilitó una mayor integración y coordinación institucional con otros actores concurrentes en el diseño de la política económica, en la búsqueda de una mayor coordinación de acciones y utilización de recursos para objetivos comunes. En este sentido, el Programa apoyó el desarrollo de una estrategia para el sector de energía, contribuyendo a las tareas vinculadas a la elaboración de un diagnóstico de los sistemas de generación, transmisión y distribución. Adicionalmente, el Programa también generó un efecto positivo en el MECON, ya que no sólo contribuyó al proceso de rediseño la página de la SPE, sino de todo el Ministerio. Por último, el Programa ha contribuido a la consolidación del sistema nacional de administración financiera utilizado para la gestión de proyectos con financiamiento externo, implementado por la Secretaría de Hacienda del MECON.

## **c. Productos**

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)			
Componentes (Productos)		Indicadores Claves del Producto	
<b>1. Componente 1. <u>Desarrollo Institucional</u></b> Costo total Componente 1: US\$ 1.910.920 Contrapartida: US\$ 381.000 BID: US\$ 2.291.920 Desembolso BID: 83%  <b>Clasificación: S</b>		<u>Productos planeados</u>	<u>Productos alcanzados</u>
1.1 Propuesta de Estructura orgánico y funcional para la SPE incluyendo los principales productos, procesos e indicadores de desempeño de la SPE por área funcional identificados.		1 Propuesta	<b>Cumplido 100%.</b> Elaboración de una Propuesta de Estructura orgánica y funcional, incluyendo los productos para toda la Secretaría al 31/12/2008. Asimismo se elaboró un Proyecto de decreto para la implementación de la nueva estructura ajustada al 30/10/2010.
1.2 Adecuación de los procesos y procedimientos administrativos de la SPE, considerando los criterios de funcionalidad y flexibilidad.		16 manuales y procesos optimizados en las unidades dependientes de la SPE.	<b>Cumplido 100%.</b> En total se obtuvieron 26 manuales de procesos y procedimientos administrativos actualizados (9 en el 2007 y (13) en el 2008 y (4) en el 2010. Asimismo se implementó la reingeniería de procesos en ambas subsecretarías (SSCE y SSPE) la DNPOIC, la DNPM y la DNPER.
1.3 Personal de la SPE capacitado (80 horas por cada funcionario) y evaluado de acuerdo a los nuevos perfiles.		264 personas capacitadas	<b>Cumplido 80%.</b> En total se capacitaron 212 diferentes personas. Se han desarrollado entre 2006 Y 2010 72 cursos (121,02 horas promedio por alumno). De los cuales 45 fueron cursos cortos (60,07 HS) y 27 largos (516hs) (maestrías y otros de postgrado). Se desarrolló una metodología para evaluar la capacitación (2007) y se presentó un informe al respecto. Se evaluaron en 2009 el 86,3% de los cursantes, sus responsables de área evaluaron como muy positivo (70%) o positivo (30%) el impacto de la capacitación.
1.4 Unidades de la SPE están implementando sus planes de gestión anuales		Metodología y tres planes de gestión anual	<b>Cumplido 100%.</b> Se cuenta con una nueva metodología y 3 planes de gestión. La SSPE, SSCE y DNPOIC actualizaron los planes de gestión 2010. La DNPOIC tiene un plan a nivel Dirección Nacional, la SSPE tiene un Plan de Gestión: uno para la DNPER y otro para DNPM. La SSCE tiene un Plan a nivel de la Subsecretaría y uno para cada dirección que opera bajo su órbita (DNIP, DAGP y PS, DCP y DPPE).
1.5 Equipamiento (Hardware y Software)		594 puestos de trabajo, servidores, equipo DNIP provincias y actualización UEPEX.	<b>Cumplido 100%.</b> Se han adquirido puestos de trabajo, servidores, equipo DNIP provincias y se ha realizado la actualización del UEPEX, renovando el equipamiento por un total de 1128 unidades entre hardware y software. El software adquirido se vincula con sistemas de análisis económico que utiliza la SPE para el desarrollo de sus funciones (STATA, SPSS, <i>soft</i> econométrico matemático, etc.) Ver detalle anexo 3.4.
<b>Diferencias entre los productos planeados y actuales.</b> No se desarrolló en el marco del componente I el sistema de alerta temprana para la SSCE, ni el sistema de base de datos de la DNPM ya que fueron desarrolladas en el marco del Componente II. Se apoyo al sistema UEPEX.			
<b>Reestructuración.</b> Se realizó un re direccionamiento del Programa además de un replanteo de las actividades del mismo en oportunidad de acordarse la prórroga de 2 años. A nivel del componente se decidió fortalecer a la Unidad Informática de la Secretaría de Hacienda (Sistema UEPEX) para lograr el objetivo planteado en el Anexo A del contrato de préstamo punto (d) ii; es decir se amplió el plazo para el desarrollo de actividades y entrega de productos, tendientes a cumplir con el propósito inicial del programa.			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)		<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)
			<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
A la luz de la entrega del 92% de los productos previstos por el componente 1, y en especial de los vinculados con los sistemas de gestión y procesos de trabajo de la SPE se ha clasificado el progreso de la implementación del componente 1 como satisfactorio.			
<b>2. Componente 2: <u>Apoyo al diseño de estrategias y políticas de desarrollo</u></b> Costo total Componente 2: US\$ 3.512.468 Contrapartida: US\$ 1.054.000		<u>Productos planeados</u>	<u>Productos alcanzados</u>

<p>BID: US\$ 2.458.468</p> <p>Desembolso BID: 70%</p>		
<p><b>Clasificación: S</b></p>		
<p>2.1 Unidad de Desarrollo de Estrategias, Planificación y Diseño de Políticas Económicas establecida y operando</p>	<p>Una unidad creada con objetivos y funciones</p>	<p><b>Cumplido 100%.</b> La UEPPE está constituida por resolución, e integrada con personal contratado y personal de la Secretaría. Se ha financiado la realización de 20 estudios que aportaron información valiosa para el desarrollo de las tareas de la SPE. Asimismo, la propuesta de nueva estructura orgánica/funcional de la SPE ha incluido las funciones de la UEPPE en una nueva Dirección Nacional de Proyección y Desarrollo Económico contemplada en el Proyecto de Decreto que está siendo considerado. Ello, dará sostenibilidad en el tiempo a esta actividad.</p>
<p>2.2 Programa de Apoyo al Diseño de Estrategias y Políticas (PAEP) operativo</p>	<p>Reglamento desarrollado y 35 estudios de apoyo</p>	<p><b>Cumplido 100%.</b> Ha entrado en vigencia el reglamento y se han desarrollado 35 estudios de apoyo, destacándose los siguientes productos: (i) Metodología de análisis de resultados e impactos del Plan Nacional de Inversión Pública (PNIP), (ii) Sistema de Cuentas Nacionales Argentina 2004: desarrollo metodológico y estimaciones, (iii) Análisis comparativo de los montos presupuestados de los proyectos dictaminados por la Dirección Nacional de Inversión Pública (DNIP) y los resultantes de las licitaciones de esos proyectos, (iv) Análisis Ambiental de los Proyectos de Inversión Pública, (v) Modelo de Programación Lineal que adapte la Matriz de Insumo Producto para el cálculo de los precios marginales en las Cuentas Nacionales-Parte II, (vi) Manual de gestión ambiental de los proyectos de inversión pública, (vii) Asistencia técnica para la preparación y emisión de informes económicos y de competitividad provinciales, (viii) Asistencia técnica para la elaboración de propuestas que permitan posibilidades de mayor participación del mercado financiero regulado para el acceso a la vivienda de los sectores medios. (ix) Fortalecimiento del Sistema de la Inversión Pública (BAPIN Fase II). Por otro lado, se está prestando apoyo a la implementación del plan estratégico de energía. Asimismo, se ha elaborado la programación macroeconómica de mediano y largo plazo. Ver Anexo 3.3.</p>
<p>2.3 Sistema de alerta temprana para la toma oportuna de decisiones de la política económica desarrollado</p>	<p>Sistema de alerta temprana diseñado e implementado.</p>	<p><b>Cumplido 100%.</b> Se cuenta con un sistema de monitoreo y seguimiento (Sistema de Alerta Temprana), que concentra las principales variables de monitoreo de la economía para evaluar el desempeño de la política económica.</p>
<p>2.4 Lineamientos estratégicos de desarrollo sectorial elaborados para cinco sectores</p>	<p>5 lineamientos sectoriales</p>	<p><b>Cumplido 100%.</b> Se han obtenido 8 (ocho) lineamientos estratégicos sectoriales para los siguientes sectores: (i) cadenas agroalimentarias (cereales, oleaginosas, carnes y lácteos), (ii) sector farmacéutico, (iii) sector manufacturas de cuero, (iv) cadenas elaboradoras de hortalizas para consumo fresco (papa, cebolla, tomate, hojas verdes), (v) sector turismo, (vi) sectores Vitivinícola, Maquinarias Industria Alimentación, Químicos y Plásticos, (vii) desarrollo regional, y (viii) energía.</p>
<p>2.5 Metodologías y bases de datos para el análisis sectorial que facilite la toma oportuna de decisiones de política económica implementada</p>	<p>25 Metodologías y bases de datos</p>	<p><b>Cumplido 100%.</b> Se han confeccionado 11 (once) metodologías y 18 (dieciocho) bases de datos detalladas en el anexo 3.5.</p> <p><i>Las 11 metodologías</i> se relacionan con los siguientes grandes temas: (i) economías regionales; (ii) inversión pública; y (iii) variables macroeconómicas.</p> <p><i>Las 18 bases de datos,</i> éstas obedecen a las siguientes temáticas generales: (i) indicadores de competitividad; (ii) sector agrario; (iii) inversión pública; (iv) sectores productivos; (v) mercado laboral; (vi) mercado de capitales; (vii) política económica; y (viii) indicadores macroeconómicos. De las bases de datos elaboradas, 11 de ellas están incorporadas al Sistema Monitor de Indicadores, el cual se actualiza periódicamente por las áreas, lo que garantiza la vigencia de las mismas. Asimismo, se ha desarrollado e implementado un sistema de alerta temprana sobre las variables macroeconómicas relevantes.</p>
<p>2.6 Fortalecimiento y rediseño de la página Web de la SPE.</p>	<p>Progreso en el desarrollo de la página</p>	<p><b>Cumplido 80%.</b> Se mejoró el diseño de la página web de la SPE, y se creó el SIMPE con los semáforos de alerta temprana, para realizar el seguimiento de los indicadores económicos.</p>

<b>Diferencias entre los productos planeados y actuales.</b>
Como resultado de la evaluación de medio término y las dificultades experimentadas en el INDEC, se eliminó la actividad planeada originalmente con el organismo, en lo respectivo al sistema de seguimiento y evaluación de políticas públicas. Asimismo, no se hicieron los informes periódicos de análisis de coyuntura económica planeados bajo el Programa. Estas actividades fueron sustituidas por el fortalecimiento del Sistema UEPEX (Componente 1) y el apoyo al Plan Estratégico de Energía (Componente 2).
<b>Reestructuración.</b> Se realizó un replanteo de las actividades del Programa debido al cambio de autoridades en la SPE. El mismo se efectuó en oportunidad de la evaluación intermedia de la operación. Este cambio implicó la redefinición de actividades y de indicadores de logro a nivel de componente, en función de las prioridades de política del nuevo Secretario. De esta forma, se estableció un plazo ampliado para la entrega de productos, tendientes a cumplir con el propósito inicial del programa.
<b>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):</b>
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
La clasificación de Satisfactorio en el progreso de la implementación del componente 2, obedece a que se han logrado más del 96% de los productos previstos, en especial de los vinculados a la elaboración de lineamientos estratégicos, el desarrollo de metodologías, sistemas de información y bases de datos que contribuyen a mejorar la calidad de los estudios e informes que elabora de manera periódica la SPE.

#### d. Costos del Programa

Programa	Costo Total del Programa Planeado (US\$)			Costo Total del Programa Actual (US\$)			% Diferencia		
	BID	A. Local	Total	BID	A. Local	Total	BID	A. Local	Total
<b>Categoría de Inversión</b>									
01.00.00 Desarrollo Institucional	1910920	381000	2291920	1910920	601335	2512256	0,0%	57,8%	9,6%
02.00.00 Diseño, Estrategias y Políticas	2458468	1054000	3512468	2346357	275011	2621368	-4,6%	-73,9%	-25,4%
03.00.00 Gerencia y Administración	20744	144000	164744	20744	736206	756950	0,0%	411,3%	359,5%
01.03.00 Auditoria y Evaluación	278	0	278	278	0	278	0,0%	N/A	0,0%
Imprevistos	0	201000	201000	0	0	0	N/A	-100,0%	-100,0%
Costos Financieros	0	220000	220000	0	217039	217039	N/A	-1,3%	-1,3%
Fondo de Inspección y Vigilancia (FIV)	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A
<b>Total del Programa</b>	<b>4390410</b>	<b>2000000</b>	<b>6390410</b>	<b>4278299</b>	<b>1829591</b>	<b>6107890</b>	<b>-2,6%</b>	<b>-8,5%</b>	<b>-4,4%</b>
<b>Explique brevemente las diferencias.</b> Los datos consignados en "Costo Total del Programa Planeado" incluyen una cancelación de USD 409.589,97 al momento de prorrogar el plazo de ejecución por recursos comprometidos del Programa. Asimismo, se prevé una segunda cancelación parcial por un monto de USD 112.111, debido a que se decidió no seguir adelante con la continuidad de algunos estudios. La información sobre el costo total del Programa constituye proyecciones cuyo valor definitivo se constatará al 31/12/2010 y se expondrá en los Estados Financieros correspondientes. Finalmente, se indica que la cancelación parcial de fondos del programa no afectó el cumplimiento de los objetivos de desarrollo, en la medida que los fondos no utilizados correspondieron a la partida destinada al financiamiento de estudios a demanda (Componente 2). El aumento en los costos administrativos se debió fundamentalmente a la extensión del plazo del programa por dos años. Es importante aclarar que estos costos representaron un 12.4% del monto total el Programa.									

## IV. Implementación del Programa

### a. Análisis de los factores críticos

Entre los **factores positivos** que explican la buena ejecución del Programa podemos destacar: (i) la permanencia de los coordinadores de componente y personal técnico de la UEPFI a lo largo del proceso de implementación del Programa, lo cual permitió la estabilidad y seguimiento adecuado de las actividades de la operación; (ii) la apropiación y acompañamiento de los estudios realizados por las áreas responsables de los mismos en la SPE, lo cual aseguró que los productos sean relevantes para sus funciones; (iii) la evaluación de medio término fue un elemento muy efectivo para organizar y articular



las prioridades de la SPE con el Programa (ayudó a efectivizar la puesta en funcionamiento de la UEPPE); (iv) el fortalecimiento del vínculo entre la Unidad Ejecutora y las unidades de línea de la SPE después de la evaluación de medio término, permitió la concreción de los productos, así como un adecuado seguimiento de los indicadores de propósito y de desempeño del Programa; y (v) el compromiso de las nuevas autoridades en los dos últimos años de ejecución del Programa que permitió el desembolso del 56% de los recursos del financiamiento en ese período.

Entre los **factores negativos** que afectaron la implementación del Programa podemos destacar: (i) alta rotación de las autoridades políticas de la SPE, que durante la vigencia del Programa tuvo cuatro diferentes Secretarios y cinco Coordinadores Generales de la UEPFI, provocando demoras en el plazo de ejecución del Programa; (ii) el cambio en las autoridades del INDEC generó la modificación en las prioridades para la ejecución de las actividades originalmente programadas con ese organismo en 2007. En efecto, éste cambios implicó nuevas aplicaciones de fondos, reasignándose a trabajos con las Secretarías de Hacienda (Fortalecimiento del UEPEX) y Energía (Fortalecimiento del Consejo Asesor de Estrategia Energética ECOESTRA); (iii) demoras administrativas en la firma de los contratos de consultoría que requiere, por montos mayores a \$ 3.5002, la concurrencia previa a su suscripción por parte de la Jefatura de Gabinete de Ministros y dificultades en los procesos de contratación de servicios de consultoría, generados por la desactualización en los montos de honorarios para los consultores que contrata el Estado Nacional (una actualización en nueve años) y las demoras en el pago de los mismos. Asimismo, estas demoras se vieron acentuadas por las dificultades en los procesos de contratación de servicios de consultoría dado los cambios sucedidos en el Área Central de Servicios Administrativos (ACSA) encargada de los procesos de selección, contratación y pagos; y (iv) incumplimiento en la entrega de los Estados Financieros Auditados (EFAs) del Programa, en los plazos contractuales establecidos, lo que generó suspensión de los desembolsos en dos oportunidades.

#### **b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora**

<b>Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora</b>			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

La Unidad Ejecutora del Programa de Fortalecimiento Institucional (UEPFI) ha tenido un desempeño satisfactorio tomando en consideración los reiterados cambios de autoridades. En este sentido la UEPFI gestionó de manera adecuada los recursos administrativos y financieros y acompañó la obtención de los productos financiados por la Operación. A lo largo de la duración del Programa, la UEPFI cumplió con la entrega de los informes y requerimientos establecidos en el contrato de préstamo satisfactoriamente y en oportunidad. Finalmente, es importante destacar que la

<sup>2</sup> Importe establecido por el Decreto 2345/2008, sin embargo durante gran parte de la ejecución del proyecto estuvo vigente el Decreto 1184/2001 cuyos valores eran sustancialmente menores.



estabilidad de los coordinadores de componente permitió dar continuidad a las actividades del programa. En los dos últimos años del programa la UEPFI mejoro sustancialmente el desempeño financiero de la operación.

### c. Desempeño del Banco

#### Clasificación del Desempeño del Banco

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
---	---	--	---

El desempeño del Banco ha sido satisfactorio, respecto a su actitud de colaboración hacia la UEPFI y al Programa en general. A lo largo del Programa, se ha expedido con eficacia en respuesta a los inconvenientes derivados de los cambios de autoridades, habilitando una prórroga en el plazo de desembolsos, tal como fuera explicado con anterioridad.

El Banco ha mostrado flexibilidad y muy buena disposición para los cambios propuestos por la UEPFI, tanto en lo que a consultas específicas se refiere, cuanto a otras que implicaban modificaciones generales. En este orden de cosas, el acompañamiento del Banco en la última etapa fue fundamental para fortalecer al Programa y asegurar la calidad de la gestión y la buena administración. En particular, después de la evaluación de medio término, se percibió una participación más activa por parte del Banco.

## v. Sostenibilidad

### a. Análisis de Factores Críticos

Los productos y resultados generados con la ejecución del Programa FISPE han contribuido a mejorar el desempeño de la SPE. En efecto, los nuevos conocimientos específicos adquiridos por el personal de la SPE, sumado a los diversos avances informáticos (licencias, software, hardware, sistemas más dinámicos, bases de datos, metodologías, etc.) dotan a los funcionarios de la Secretaría de las herramientas necesarias para desempeñar su función eficientemente en el mediano plazo, colaborando con las estrategias de crecimiento económicas del país, tal como estaba planeado originalmente en el Programa. En definitiva, el personal más calificado ayuda al cumplimiento de los objetivos de la SPE, asegurando la sostenibilidad del Programa a futuro.

Los logros alcanzados en cuanto a la mejor planificación estratégica de la Secretaría y la mejor coordinación institucional con otros actores concurrentes en el diseño de la política económica, promueven la permanencia de los logros obtenidos. Sin embargo, debe reconocerse que estos logros deben ser mantenidos con la continua capacitación del personal, tanto en conocimientos técnicos como informáticos. Adicionalmente, para la sostenibilidad del Programa a largo plazo, es importante realizar un seguimiento

sistemático de la coyuntura local, regional y sectorial, así como la elaboración de informes periódicos con el contenido de indicadores relevantes que permitan evaluar el impacto sobre la economía local de los cambios en la coyuntura mundial. Asimismo, es fundamental profundizar la articulación con otros actores con competencia en la implementación de la política económica. En definitiva, si bien el Programa ha contribuido al diseño e implementación de una política económica que habría contribuido entre uno de sus objetivos al crecimiento del PBI, cuyo crecimiento en promedio los últimos años fue de 6,7%, este obviamente ha sido el resultado de muchas otras variables.

Finalmente, la SPE ha elaborado un Proyecto de Decreto con una propuesta de estructura orgánica funcional que fortalece sus funciones de planificación y consolida los productos logrados en el marco del Programa. Adicionalmente, la SPE está gestionando la incorporación del personal de la UEPFI a la planta permanente del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, los cuales darían continuidad a la implementación del proceso de fortalecimiento de la SPE en el marco de una eventual nueva operación con el Banco, que se ha incluido en el Plan Operativo para el 2011. La nueva operación buscaría, entre otros, completar la implementación de planes de gestión orientado a resultados de todas las dependencias de la SPE y el fortalecimiento de la dos nuevas direcciones que se crearían cuando se apruebe la nueva estructura orgánica funcional. Finalmente, considerando la fructífera sinergia alcanzada en la colaboración con otras áreas del MECON (Secretaría de Hacienda, Área de Prensa MECON) se prevé que una nueva iniciativa incluya la posibilidad de articular el accionar del Programa con otras áreas del MECON.

#### **b. Riesgos Potenciales**

La elevada rotación de las autoridades de la SPE evidenciada en los últimos años, es un riesgo potencial para mantener los logros del Programa y asegurar la estabilidad y sostenibilidad de la gestión de la operación. Sin embargo, este riesgo se verá minimizado en la medida que las autoridades actuales están gestionando un nuevo Decreto de estructura orgánica funcional que contempla la incorporación de las personas que están desempeñando estas funciones. La continuidad de estos equipos permitirá el mantenimiento y la continuidad de políticas de largo plazo, evitando que estas sean interrumpidas como consecuencia de cambios políticos que demoren el proceso de desarrollo del país.

Adicionalmente, teniendo en cuenta el importante rol que cumple la capacitación de los recursos humanos, que dan el sostenimiento y continuidad al programa, existe el riesgo de la paralización de los distintos cursos y programas actualización y capacitación del personal. No hay reforma ni modernización posible sin contar con la continua especialización y educación de la mayoría del personal técnico de la SPE, en particular de sus mandos medios. En definitiva, es de suma importancia que se mantenga el camino trazado en la institución independientemente de la autoridad que se encuentre al frente de la misma.

### c. Capacidad Institucional

El Organismo Ejecutor demostró contar con capacidad institucional suficiente para el desarrollo y ejecución técnica del Programa en cuestión. La SPE ha cumplido con los indicadores de desempeño previstos, sobreponiéndose a los inconvenientes surgidos en la implementación del Programa, asegurando la idoneidad de la UEPFI.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

## VI. Evaluación y Seguimiento

### a. Información sobre Resultados

La supervisión y seguimiento del Programa se realizó en función de la gestión de riesgos y la focalización en los resultados esperados. Para ello, se utilizaron los siguientes instrumentos: Planes operativos anuales (POAs), Planes de adquisiciones (PDAs), Informes Semestrales, Informes de seguimiento del desempeño del Programa (ISDP), visitas de inspección y un taller de gestión de riesgo del Programa. La información recabada ha permitido acompañar el avance en el logro de los objetivos de desarrollo del Programa así como de los avances físicos y financieros de la operación.

Por otro lado, el programa contó con una evaluación de medio término externa, la cual contribuyó a efectuar ajustes al Programa conforme a las demandas de la SPE.

### b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

El Programa no incluyó un requerimiento contractual para el desarrollo de una evaluación ex-post del Programa.

## VII. Lecciones Aprendidas

Durante el Programa se incorporaron algunos aprendizajes muy valiosos que consideramos oportuno subrayar y dejar como elementos a tener en cuenta en otros proyectos similares. Los mismos los detallamos a continuación:

1. **Flexibilidad en el diseño de los Programas de fortalecimiento institucional.** Es necesario que los programas de fortalecimiento institucional sean lo suficientemente flexibles para responder a los cambios de autoridades responsables de los programas que frecuentemente se dan, cuyo impacto repercute en el normal desenvolvimiento de las operaciones, al modificarse las prioridades. En este sentido, se sugiere asegurar que el diseño de las operaciones responda a los objetivos, funciones y responsabilidades estratégicas de las

entidades con las que se colabora, y que los programas focalicen sus diseños en los resultados, permitiendo flexibilidad en las actividades a ser financiadas para el logro de los mismos. **Cambio cultura organizacional**. La administración central puede ser reacia ante cambios estructurales (procedimientos, organigramas, procesos, etc.) que modifiquen la estructura organizacional, aunque una vez que estos cambios están en marcha, la reacción puede ser positiva, acompañando y dando apoyo a la nueva estructura. En este sentido se recomienda que los programas de fortalecimiento institucional se incluyan un componente de gestión del cambio que permita informar y asegurar la participación de todos los involucrados en el proceso de fortalecimiento. En el caso del programa de la SPE, si bien se desarrolló un proceso participativo para el diseño de una nueva estructura orgánica funcional, no se previó un mecanismo de seguimiento e información posterior.

2. **Alineamiento de los estudios y las actividades a financiar con los planes de gestión anual (PGA)**. Si bien en el marco del programa se estableció un mecanismo por el cual los estudios y actividades de apoyo técnico fueran aprobados por un comité técnico presidido por la máxima autoridad de la agencia ejecutora, no en todos los casos estos estuvieron vinculados con los planes de gestión anuales de las unidades respectivas. Para futuros programas se recomienda establecer un mecanismo que priorice el financiamiento de actividades vinculadas a los PGAs, incluyendo recursos para el financiamiento de estudios de coyuntura que se puedan requerir.
3. **Mecanismo Sectorial de Desarrollo Institucional (MSDI)**<sup>3</sup>. Si bien el uso del MSDI permite la pronta aprobación del Proyecto por parte del Banco, éste establece un plazo máximo de ejecución de 3 años, el cual resulta insuficiente para la implementación de proyectos que impulsan reformas institucionales, cuyo periodo de maduración es mayor, como en el caso del Programa de Argentina. Se considera que un Préstamo para Programas de Fases Múltiples, con periodos de ejecución superiores a los tradicionales de 4 a 5 años, con disparadores detallados, con indicadores y metas específicas identificadas de manera ex-ante, resultaría una herramienta más adecuada para el financiamiento de este tipo de operaciones, ya que además permitiría acompañar la implementación de productos diseñados de manera gradual y selectiva en el tiempo, impulsando la labor sostenida y sistemática en un sector.
4. **Auditoría externa**. Durante la implementación del programa se experimentaron dificultades en la entrega oportuna de los estados financieros auditados en los plazos contractuales al Banco, lo cual generó la suspensión de desembolsos en dos oportunidades. Consecuentemente, para futuros programas donde se prevé la participación de entidades de auditoría externa gubernamentales se sugiere que se analice la disponibilidad de recursos con las que cuenta dicha entidad para

---

<sup>3</sup> La aprobación de la operación está delegada a la Administración hasta por un monto de US\$5,0 millones. Para mayor descripción del MSDI ver el documento GN-2223 y GN-2085-2

realizar las tareas encomendadas, evaluándose la posibilidad de reforzar los equipos de trabajo así como acordar un cronograma para su realización entre todas las partes involucradas. Caso contrario, ver la manera de subcontratar los servicios de auditoría externa para programas de pequeño monto y de bajo riesgo

## **VIII. Anexos**

1. Actas del Taller de Cierre.
2. Evaluación del Prestatario
3. Productos

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE POLÍTICA  
ECONÓMICA  
(PRÉSTAMO 1575/OC-AR)**

**AYUDA MEMORIA  
TALLER DE TERMINACIÓN DEL PROGRAMA  
20 de Diciembre de 2010**

**I. LUGAR Y FECHA**

- 1.1 El día 20 de Diciembre de 2010 se llevó a cabo en la ciudad de Buenos Aires, en las instalaciones del Hotel 725 – Salón Concepto, el Taller de Terminación del Programa de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Política Económica (Préstamo 1575/OC-AR), convocado para la presentación del Informe de Terminación del Programa (PCR).

**II. PARTICIPANTES**

- 2.1 Participaron en la reunión el personal gerencial, técnico y administrativo del Organismo Ejecutor de la Secretaría de Política Económica. Adicionalmente participaron funcionarios y consultores del BID que han acompañado la supervisión de la operación. La lista de participantes se detalla a continuación: (i) Por parte del BID: Dino Capriolo (ICS/CAR), Jefe de Equipo de Proyecto; Maximiliano Marques (consultor BID); y Florencia Serale (ICS/CAR). Asimismo, se recibieron insumos de Gustavo A. Sierra, Especialista Financiero (PDP/CSC) y Gumersindo Velázquez, Especialista en Adquisiciones (PDP/CSC); y (ii) Por parte del Organismo Ejecutor: Jose Luis Calvo (Coordinador General UEPFI); Rafael Perrota (Coordinador Componente 1 UEPFI); Carlos Fazzini (Componente 2 UEPFI), Maria Valeria Dallera (Financiero UEPFI).

**III. OBJETIVO**

- 3.1 El Taller tuvo como objetivo exponer y evaluar en forma participativa el contenido del informe de Terminación del Programa (PCR). Específicamente, los productos, resultados alcanzados durante la ejecución y las lecciones aprendidas para futuras operaciones. Asimismo, la reunión buscó identificar las actividades que puedan garantizar la sostenibilidad de los beneficios obtenidos con las acciones y productos iniciadas por el Programa.
- 3.2 A fin de que el evento alcance sus objetivos esperados, con anterioridad al desarrollo del Taller el Equipo del Banco y las autoridades de la UEPFI de la SPE elaboraron los insumos que permitieron estructurar el borrador del PCR discutido en el evento. Como elementos de información para la elaboración de dicho documento se contó con: (i) la Propuesta de Préstamo (préstamo 1575/OC-AR) en lo que corresponde a la evaluación realizada del desempeño del 1575/OC-AR; (ii) el informe de evaluación de medio termino, y (iii) otros documentos elaborados durante la ejecución que sirvieron de insumo (ISDPs, Informes Semestrales, POAs, PADs, PMRs, Resultados del Taller de Gestión de Riesgos).



#### IV. RESULTADOS DEL TALLER

- 4.1 Las partes revisaron el contenido y alcance del documento de PCR y manifestaron su conformidad con el mismo. Al respecto, se enfatizó los siguientes aspectos que deberán reflejarse en el documento final: (i) Diseño del Programa; (ii) Factores críticos de éxito durante la implementación; y (iii) Lecciones aprendidas.

##### A. Diseño del Programa

- 4.2 Durante el Taller se señaló que el diseño del proyecto ha sido adecuado para el logro del objetivo de desarrollo, dado que las actividades y productos previstos en los dos componentes contribuyeron a este fin. Sin embargo, el plazo de ejecución proyectado fue optimista tomando en consideración el alcance del programa y la naturaleza de las intervenciones, las cuales requieren para su ejecución el logro de consensos y la coordinación adecuada entre los involucrados. Este es el caso del Componente 1, vinculado con la propuesta de una nueva estructura orgánica y funcional para la Secretaría, la cual fue diseñada con amplia participación de las diferentes unidades de la SPE y la intervención de la Secretaría de la Función Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros, cuyo período de maduración tomo tiempo. En cuanto al Componente 2 se destaca que su diseño fue lo suficientemente flexible para atender las demandas de la Secretaría tales como estudios, asistencia técnica y actividades de búsquedas de consensos, que permitieron disponer de estrategias sectoriales y políticas específicas a ser implementadas. Todo ello se desarrolló en el marco de un Reglamento Operativo para el Componente 2 que definió los criterios de financiamiento, la modalidad de desarrollo y los resultados esperados de las actividades a ser financiadas. Finalmente, se previó que la selección de las actividades a ser financiadas debían ser aprobadas por un Comité Técnico Asesor presidido por el Secretario, lo cual aseguró que las mismas estén alineadas con las prioridades de política y, consecuentemente, representen iniciativas de interés institucional.
- 4.3 Finalmente, si bien se utilizó el Mecanismo Sectorial de Desarrollo Institucional para la pronta aprobación del Proyecto, éste establece un plazo máximo de ejecución de 3 años, el cual resultó insuficiente para la ejecución del Programa, debido a que las reformas institucionales requieren de plazos de maduración mayores

##### B. Factores críticos durante la implementación del Programa

- 4.4 Entre los **factores positivos** que explican la buena ejecución del Programa podemos destacar: (i) la permanencia de los coordinadores de componente y personal técnico de la UEPFI a lo largo del proceso de implementación del Programa, lo cual permitió la estabilidad y seguimiento adecuado de las actividades de la operación; (ii) la apropiación y acompañamiento de los estudios realizados por las áreas responsables de los mismos en la SPE, lo cual aseguró que los productos sean relevantes para sus funciones; (iii) la evaluación de medio término fue un elemento muy efectivo para organizar y articular las prioridades de la SPE con el Programa (ayudó a efectivizar la puesta en funcionamiento de la UEPPE); (iv) el fortalecimiento del vínculo entre la Unidad Ejecutora y las unidades de línea de la SPE después de la evaluación de medio término, permitió

la concreción de los productos, así como un adecuado seguimiento de los indicadores de propósito y de desempeño del Programa; y (v) el compromiso de las nuevas autoridades en los dos últimos años de ejecución del Programa que permitió el desembolso del 56% de los recursos del financiamiento en ese período.

- 4.5 Entre los **factores negativos** que afectaron la implementación del Programa podemos destacar: (i) alta rotación de las autoridades políticas de la SPE, que durante la vigencia del Proyecto tuvo cuatro diferentes Secretarios y cinco Coordinadores Generales de la UEPFI, provocando demoras en el plazo de ejecución del Programa; (ii) el cambio en las autoridades del INDEC generó la modificación en las prioridades para la ejecución de las actividades originalmente programadas con ese organismo en 2007. En efecto, éste cambios implicó nuevas aplicaciones de fondos, reasignándose a trabajos con las Secretarías de Hacienda (Fortalecimiento del UEPEX) y Energía (Fortalecimiento del Consejo Asesor de Estrategia Energética ECOESTRA); (iii) demoras administrativas en la firma de los contratos de consultoría que requiere, por montos mayores a \$ 3.500<sup>1</sup>, la concurrencia previa a su suscripción por parte de la Jefatura de Gabinete de Ministros y dificultades en los procesos de contratación de servicios de consultoría, generados por la desactualización en los montos de honorarios para los consultores que contrata el Estado Nacional (una actualización en nueve años) y las demoras en el pago de los mismos. Asimismo, estas demoras se vieron acentuadas por las dificultades en los procesos de contratación de servicios de consultoría dado los cambios sucedidos en el Área Central de Servicios Administrativos (ACSA) encargada de los procesos de selección, contratación y pagos; y (iv) incumplimiento en la entrega de los Estados Financieros Auditados (EFAs) del Programa, en los plazos contractuales establecidos, lo que generó suspensión de los desembolsos en dos oportunidades.

### C. Lecciones Aprendidas

- 4.6 Durante el taller se revisaron las siguientes lecciones aprendidas para tener en cuenta en futuras operaciones similares, tanto para la etapa de diseño como la de ejecución:
- 4.7 **Flexibilidad en el diseño de los Programas de fortalecimiento institucional.** Es importante que los diseños de los proyectos de fortalecimiento institucional tengan la flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios de autoridades y sus respectivas prioridades que pueden afectar el normal desenvolvimiento del mismo. En este sentido es conveniente que las operaciones respondan a los objetivos, funciones y responsabilidades estratégicas de las entidades con las que se colabora y que los programas focalicen sus diseños en los resultados permitiendo flexibilidad en las actividades a ser financiadas para el logro de los mismos.
- 4.8 **Cambio cultura organizacional.** La administración central puede ser reacia ante cambios estructurales (procedimientos, organigramas, procesos, etc.) que modifiquen la estructura organizacional, aunque una vez que estos cambios están en

<sup>1</sup> Importe establecido por el Decreto 2345/2008, sin embargo durante gran parte de la ejecución del proyecto estuvo vigente el Decreto 1184/2001 cuyos valores eran sustancialmente menores.



marcha, la reacción puede ser positiva, acompañando y dando apoyo a la nueva estructura. En este sentido se recomienda que los programas de fortalecimiento institucional se incluyan un componente de gestión del cambio que permita informar y asegurar la participación de todos los involucrados en el proceso de fortalecimiento. En el caso del programa de la SPE, si bien se desarrolló un proceso participativo para el diseño de una nueva estructura orgánica funcional, no se previó un mecanismo de seguimiento e información posterior.

- 4.9 **Alineamiento de los estudios y las actividades a financiar con los planes de gestión anual (PGA).** Si bien en el marco del programa se estableció un mecanismo por el cual los estudios y actividades de apoyo técnico fueran aprobados por un comité técnico presidido por la máxima autoridad de la agencia ejecutora, no en todos los casos estos estuvieron vinculados con los planes de gestión anuales de las unidades respectivas. Para futuros programas se recomienda establecer un mecanismo que priorice el financiamiento de actividades vinculadas a los PGAs, incluyendo recursos para el financiamiento de estudios de coyuntura que se puedan requerir.
- 4.10 **Necesidad de contar con un Reglamento Operativo para la ejecución.** Para facilitar la ejecución de programas como el FISPE es altamente conveniente establecer un Reglamento Operativo o un Manual de Procedimientos que rija la implementación del programa, contemplando las modalidades de las contrataciones y adquisiciones a seguir, el uso de los recursos, la modalidad de seguimiento y evaluación, y la responsabilidad de las diferentes unidades participantes. Estos documentos deberán seguir los criterios de transparencia, accountability y flexibilidad.
- 4.11 **Auditoría externa.** Durante la implementación del programa se experimentaron dificultades en la entrega oportuna de los estados financieros auditados del programa al Banco, lo cual generó la suspensión de desembolsos. Consecuentemente, para futuros programas se sugiere que, cuando se utilicen entidades auditoras gubernamentales para la realización de la auditoría externa de los programas, convenir el compromiso de las partes para el cumplimiento de un calendario de trabajo, caso contrario se deberá seleccionar una firma auditora independiente aceptable para el Banco.

## V. CONCLUSION

- 5.1 Como conclusión del taller se acordó:

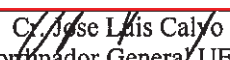
Por parte del Organismos Ejecutor, a través de la UEPFI, presentar al Banco: (i) el Informe del Ejecutor que acompañará el PCR; (ii) el detalle de los resultados alcanzados respecto al punto 5 de los indicadores claves de efectos directos; (iii) el cuadro de costos final del Programa; y (iv) las sugerencias a la sección de contexto del Programa.

Original  
Firmado


Por parte de Equipo del Banco, una vez recibida la información, procederá a incluir la misma en una versión de PCR final y presentará dicho documento a los Comités correspondientes del Banco para su consideración y aprobación.

- 5.2 Consultadas las autoridades sobre la conformidad de publicar el documento de PCR una vez revisado por las autoridades superiores del Banco manifestaron su acuerdo.
- 5.3 Finalmente, el Banco deja constancia de su agradecimiento a las autoridades nacionales participantes en el Taller.

Original Firmado

  
Coordinador General UEPFI  
Secretaría de Política Económica  
Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

Original Firmado

  
Dino Capiró  
Jefe de Proyecto  
Banco Interamericano de Desarrollo  
Representación del Banco en Argentina

## ANEXO 2

---

### INFORME DEL EJECUTOR

Nombre del Proyecto: **Programa de Fortalecimiento de la Secretaría de Política Económica**

País: **Argentina**

Sector/Subsector: *Modernización del Estado*

Equipo Unidad Ejecutora : *José Luís Calvo, Rafael Perrotta, Gisela Chessi, Valeria Dallera, Élida Ferrari, Carlos Fazzini, Constanza Harilaos, Ivana Kaeck, Damián Flam, María Eugenia Ojea y Emilia Ditloff*

Número de Préstamo(s): **1575/OC-AR.**

## ***Programa de Fortalecimiento de la Secretaría de política Económica*** **Informe del Ejecutor**

### **I. El Proyecto**

#### **Revisión de la Calidad del Diseño**

Se considera que el diseño del proyecto ha sido adecuado para el logro del objetivo de desarrollo dado que las actividades y productos previstos en los dos componentes contribuyeron a este fin. Sin embargo, el plazo de ejecución previsto fue optimista tomando en consideración el alcance del programa y naturaleza de las intervenciones, las cuales requieren para su ejecución el logro de consensos y la coordinación adecuada entre los involucrados. Este es el caso del Componente 1, vinculado con la propuesta de una nueva estructura orgánica y funcional para la Secretaría, la cual fue diseñada con amplia participación de las diferentes unidades de la SPE y la intervención de la Secretaría de la Función Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros. En cuanto al Componente 2 se destaca que su diseño fue lo suficientemente flexible para atender las demandas de la Secretaría tales como estudios, asistencia técnica y actividades de búsquedas de consensos que permitieron disponer de estrategias sectoriales y políticas específicas a ser implementadas. Todo ello, se desarrolló en el marco de un Reglamento Operativo que definió los criterios de financiamiento, la modalidad de desarrollo y los resultados esperados de las actividades a ser financiadas. Finalmente, se previó que la selección de las actividades a ser financiadas deberían ser aprobadas por un Comité Técnico Asesor, presidido por el Secretario lo cual aseguró que las mismas estén alineadas con las prioridades de política y consecuentemente representen iniciativas de interés institucional.

Finalmente, si bien la herramienta de Mecanismo Sectorial de Desarrollo Institucional utilizada para la pronta aprobación del Proyecto por parte del Banco establece un plazo máximo de ejecución de 3 años, este período resultó insuficiente para la ejecución del Programa dado que al tratarse de un programa de reforma institucional, se requieren plazos de maduración mayores.

### **II. Implementación del Proyecto**

#### **Análisis de los factores críticos**

Entre los **factores positivos** que explican la buena ejecución del Programa podemos destacar: (i) la elección de coordinadores y personal técnico de la UEP; (ii) el liderazgo de las autoridades a cargo de la ejecución que han permitido logros importantes del programa en lo referido al fortalecimiento institucional y técnico de la SPE; (iii) el buen encadenamiento de la coordinación técnica de la Unidad Ejecutora después de la ampliación del plazo de ejecución que permitió la concreción de los productos, así como un adecuado seguimiento de los indicadores de propósito y de desempeño del Programa, (iv) la evaluación de medio término fue un elemento muy efectivo para organizar y articular las necesidades prioritarias con las que el banco estaba dispuesto a financiar el programa (ayudó a efectivizar la puesta en funcionamiento de la UEPPE).

Entre los **factores negativos** que afectaron la implementación del Programa podemos destacar: (i) Durante la vigencia del préstamo la SPE tuvo cuatro diferentes Secretarios y una rotación aún mayor a nivel de subsecretarios provocando altibajos en el ritmo de ejecución del Programa; (ii) los cambios en las autoridades del INDEC, conllevaron una modificación de las actividades originalmente programadas. Por ello se desarrollaron nuevas aplicaciones de fondos, reasignándose a trabajos con las Secretarías de Hacienda (Fortalecimiento de la Unidad Informática y su sistema Uepex) y Energía (Fortalecimiento del Consejo Asesor de Estrategia Energética ECOESTRA); (iii) demoras administrativas (firma de contrato y elegibilidad para primer desembolso) y dificultades en los procesos de contratación de servicios de consultoría que causaron atrasos en los desembolsos.

#### **Desempeño del Banco**

## ***Programa de Fortalecimiento de la Secretaría de política Económica*** **Informe del Ejecutor**

El desempeño del Banco ha sido satisfactorio, respecto a su actitud de colaboración hacia la UEP y al Programa en general. A lo largo del proyecto, se ha expedido con eficacia en respuesta a los inconvenientes derivados de los cambios de autoridades, habilitando una prórroga en el plazo de desembolsos, tal como fuera explicado con anterioridad.

El Banco ha mostrado flexibilidad y muy buena disposición para los cambios propuestos por la UEP, tanto en lo que a consultas específicas se refiere, cuanto a otras que implicaban modificaciones generales. En este orden de cosas, el acompañamiento del Banco en la última etapa fue fundamental para fortalecer al Programa y asegurar la calidad de la gestión y la buena administración. En particular, después de la evaluación de medio término, se percibió una participación más activa por parte del Banco.

### **III. Sostenibilidad**

#### **Análisis de Factores Críticos**

Los productos y resultados generados mediante la ejecución del Programa han contribuido a mejorar el desempeño de la Secretaría de Política Económica. En efecto, los conocimientos específicos adquiridos por el personal de la SPE, sumados a los diversos avances informáticos (licencias, software, hardware, sistemas más dinámicos, etc.) dotaron a los funcionarios de la SPE de las herramientas necesarias para desempeñar su función eficientemente en el mediano plazo, colaborando con las estrategias de crecimiento tal como estaba planeado originalmente en el proyecto. En definitiva, el personal más calificado garantiza el cumplimiento de sus objetivos, asegurando la sostenibilidad del proyecto a futuro.

Los logros alcanzados en cuanto a la planificación estratégica de la Secretaría y la mejor coordinación institucional con otros actores concurrentes en el diseño de la política económica, aseguran la permanencia de los logros obtenidos. Sin embargo, debe reconocerse que estos logros deben ser mantenidos con la continua capacitación del personal, tanto en conocimientos técnicos como informáticos. Adicionalmente, para la sostenibilidad del proyecto a largo plazo, es importante realizar un seguimiento sistemático de la coyuntura local, regional y sectorial, así como la elaboración de informes periódicos con el contenido de indicadores relevantes que permitan evaluar el impacto sobre la economía local de los cambios en la coyuntura mundial. Asimismo, es fundamental profundizar la articulación con otros actores con competencia en la implementación de la política económica.

En definitiva, el programa ha logrado apoyar el diseño y la implementación de una política económica que contribuya al crecimiento sostenido del PIB y una mejor distribución del ingreso, en coordinación con otros actores del sector público, aunque hay medida adicionales que pueden tomarse para asegurar la sostenibilidad del programa, como fue explicitado en el párrafo anterior.

#### **Riesgos Potenciales**

La elevada rotación de las autoridades de la SPE evidenciada en los últimos años, es un riesgo potencial para mantener los logros del Programa y asegurar la estabilidad y sostenibilidad de la gestión del Proyecto. Consecuentemente se deberá apoyar la continuidad de los equipos técnicos y del equipo gerencial. La continuidad de estos equipos permitirá el mantenimiento y la continuidad de políticas de largo plazo, evitando que estas sean interrumpidas como consecuencia de cambios políticos que demoren el proceso de desarrollo del país.

Adicionalmente, es imprescindible para el futuro continuar con la capacitación de los recursos humanos, que dan el sostenimiento y continuidad al programa. No hay reforma ni modernización posible sin contar con la continua especialización y educación de la mayoría del personal técnico

## ***Programa de Fortalecimiento de la Secretaría de política Económica*** **Informe del Ejecutor**

de la SPE, en particular de sus mandos medios. En definitiva, es de suma importancia que se mantenga el camino trazado en la institución independientemente de la autoridad que se encuentre al frente de la misma.

### **IV. Lecciones Aprendidas**

Durante el proyecto se incorporaron algunos aprendizajes muy valiosos que consideramos oportuno subrayar y dejar como elementos a tener en cuenta en otros proyectos similares. Los mismos los detallamos a continuación:

**Flexibilidad en el diseño de los Programas de fortalecimiento institucional.** Es importante que los diseños de los proyectos de fortalecimiento institucional tengan la flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios de autoridades y sus respectivas prioridades que pueden afectar el normal desenvolvimiento del mismo. En este sentido es conveniente que las operaciones respondan a los objetivos, funciones y responsabilidades estratégicas de las entidades con las que se colabora y que los programas focalicen sus diseños en los resultados permitiendo flexibilidad en las actividades a ser financiadas para el logro de los mismos.

**Cambio cultura organizacional.** La administración central puede ser reacia ante cambios estructurales (procedimientos, organigramas, procesos, etc.) que modifiquen la estructura organizacional, aunque una vez que estos cambios están en marcha, la reacción puede ser positiva, acompañando y dando apoyo a la nueva estructura. En este sentido se recomienda que los programas de fortalecimiento institucional se incluyan un componente de gestión del cambio que permita informar y asegurar la participación de todos los involucrados en el proceso de fortalecimiento. En el caso del programa de la SPE, si bien se desarrolló un proceso participativo para el diseño de una nueva estructura orgánica funcional, no se previó un mecanismo de seguimiento e información posterior.

**Alineamiento de los estudios y las actividades a financiar con los planes de gestión anual (PGA).** Si bien en el marco del programa se estableció un mecanismo por el cual los estudios y actividades de apoyo técnico fueran aprobados por un comité técnico presidido por la máxima autoridad de la agencia ejecutora, no en todos los casos estos estuvieron vinculados con los planes de gestión anuales de las unidades respectivas. Para futuros programas se recomienda establecer un mecanismo que priorice el financiamiento de actividades vinculadas a los PGAs, incluyendo recursos para el financiamiento de estudios de coyuntura que se puedan requerir.

**Necesidad de contar con un Reglamento Operativo para la ejecución.** Para facilitar la ejecución de programas como el FISPE es altamente conveniente establecer un Reglamento Operativo o un Manual de Procedimientos que rija la implementación del programa, contemplando las modalidades de las contrataciones y adquisiciones a seguir, el uso de los recursos, la modalidad de seguimiento y evaluación, y la responsabilidad de las diferentes unidades participantes. Estos documentos deberán seguir los criterios de transparencia, accountability y flexibilidad.

**Auditoría externa.** Durante la implementación del programa se experimentaron dificultades en la entrega oportuna de los estados financieros auditados del programa al Banco, lo cual generó la suspensión de desembolsos. Consecuentemente, para futuros programas se sugiere que, cuando se utilicen entidades auditoras gubernamentales para la realización de la auditoría externa de los programas, convenir el compromiso de las partes para el cumplimiento de un calendario de trabajo, caso contrario se deberá seleccionar una firma auditora independiente aceptable para el Banco.

## Anexo 3.1

### COMPONENTES ACTIVIDADES Y PRODUCTOS 2006 /2010

#### **2005**

Productos Estratégicos tipificados como inadecuados y Productos Deseables necesarios para alcanzar los objetivos Institucionales de la SPE identificados

#### **2006**

Procesos de generación de productos tipificados como inadecuados y diseño de los procesos de los nuevos productos identificados como deseables rediseñados:

##### **Direc. Nac. de Préstamos con Organismos Internac,. de Crédito:**

Nota de Designación de Firmantes para Préstamos con el Banco Mundial

Préstamos de rápido desembolso

Preparación del Presupuesto para el proyecto de Ley

Recomendaciones para la toma de decisiones de la República Argentina en los distintos temas de Agenda de los Organismos Internacionales de Crédito

Estrategias con cada Banco

Monitoreo de Proyectos y Préstamos

Definición de un sistema de evaluación de gestión de las UEPEX

##### **Unidad de Coordinación Administrativa:**

Contratos Decreto 1184/01, UNPRE, FOSIP, Fortalecimiento SPE y Ley Marco

Presupuesto de la Secretaría de Política Económica.

##### **Subsec. de Coordinación Económica:**

Registro y derivación de actuaciones

Gasto Público Social

Estudios y Propuestas para el desarrollo Sectorial

Análisis de comercio exterior

Plan Nacional de Inversiones Públicas

Construcción de modelos sobre dinámica de corto plazo de la economía

##### **Subsec. de Programación Económica:**

Análisis Trimestral de Coyuntura

Análisis de sostenibilidad macroeconómica y consistencia externa

Análisis de consistencia de la política fiscal

Análisis de consistencia de la política monetaria

##### **Secretaría de Política Económica:**

Sistema de Planificación

#### **2007**

Procesos de generación de productos tipificados como inadecuados y diseño de los procesos de los nuevos productos identificados como deseables rediseñados:

##### **Subsec. de Programación Económica:**

Análisis de Sostenibilidad Macroeconómica y Consistencia Externa

Elaboración de Proyecciones a Mediano Plazo para la Confección del Presupuesto

Análisis de Medidas de Política Económica



Elaboración de Proyecciones a Corto Plazo

Informe de Empleo e Ingresos

Construcción de Modelo sobre Dinámica de Corto Plazo de la Economía

Documentación del Modelo de Proyecciones

Revisión del Comportamiento y Parámetros de las Ecuaciones del Modelo de

Proyecciones para el Presupuesto

Implementación del Modelo de Equilibrio General Computable

Utilización del Modelo de Equilibrio General Computable

Publicación de Información Semanal

Elaboración de Información al Día

**Dirección Nac. de Préstamos con Organismos Internac. de Crédito:**

Desembolso de Financiamiento de Gobierno a Gobierno

Desembolso de Financiamiento de Banco Comercial a Gobierno

Flujo Financiero de Desembolso

Creación y Actualización del Registro de Firmantes de Financiamiento

Seguimiento de Observaciones de Auditoría de Proyectos

Procedimiento para la Emisión del Voto de la República Argentina ante los distintos

Organismos Internacionales de Crédito

Asesoramiento a Gobernadores y/o Directores de los Organismos Internacionales de Crédito

Aportes y Contribuciones de Capital a Organismos Internacionales de Crédito

Propuesta de Asignación de Créditos Presupuestarios para la Ejecución de Proyectos con Financiamiento Externo. **Manuales de procedimientos elaborados** (9 manuales):

- I. Aportes y contribuciones de capital a los distintos organismos internacionales de crédito
- II. Procedimiento para la emisión del voto de la República Argentina ante los distintos Organismos Internacionales de Crédito
- III. Flujo financiero de desembolso
- IV. Creación y actualización de un registro de firmantes
- V. Manual seguimiento de observaciones de auditoría de proyectos
- VI. Estrategias con cada Banco (BM, BID).
- VII. Monitoreo de Proyectos y Préstamos
- VIII. Manual PNIP
- IX. Manual Informe Trimestral de Coyuntura

Estructura Orgánica que contempla y adecua las misiones y funciones de las áreas a los nuevos desafíos de la gestión elaborada

Tablero de Gestión Estratégica (TGE) instalado y cargado

Confeción y carga en el TGE de dos (2) POAS como prueba piloto

## **2008**

Procesos de generación de productos tipificados como inadecuados y diseño de los procesos de los nuevos productos identificados como deseables rediseñados (4 procesos):

Propuesta de Dictamen de Calificación de Proyectos con Financiamiento Interno.

Propuesta de Dictamen de Calificación de Proyectos con Financiamiento Externo



Propuesta de Asignación de Créditos Presupuestarios para la Ejecución de Proyectos con Financiamiento Externo

Nota de designación de firmantes para préstamos con el Banco Mundial

Manuales de procedimientos elaborados (13 manuales):

Subsecretaría de Coordinación Económica

**I. Propuesta de Dictamen de Calificación de Proyectos con Financiamiento Interno.**

**II. Propuesta de Dictamen de Calificación de Proyectos con Financiamiento Externo.**

Dirección Nacional de Proyectos con Organismos Internacionales de Crédito

**III. Propuesta de Asignación de Créditos Presupuestarios para la Ejecución de Proyectos con Financiamiento Externo**

**IV. Nota de designación de firmantes para préstamos con el Banco Mundial**

Unidad de Coordinación Administrativa:

**V. Manual de Pasantías.**

**VI. Manual de Contratos 1184**

**VII. Manual de Contratación de locación de servicios.**

**VIII. Manual de Contratación de locación de obra.**

Manual de Contratación a través de la Ley Marco.

**Dirección Nac. de Inversión Pública:** Instructivos para la presentación de Proyectos de Inversión Pública:

I. Instructivo de Agua Potable y Saneamiento.

II. Instructivo Vial.

**Dirección Nac. de Préstamos con Organismos Int. de Crédito:**

III. Guía Conceptual para la Optimización del Sistema de Monitoreo y Control de Operaciones de Préstamo.

## **2010**

Plan de Gestión 2010 de la Subsecretaría de Programación Económica elaborado

Plan de Gestión 2010 de la Dirección Nacional de Programación Económica Regional

Plan de Gestión 2010 de la Dirección Nacional de Programación Macroeconómica

Metas e Indicadores de Resultado

Procesos y Manuales de procedimiento de la Dirección Nacional de Programación Macroeconómica

Flujos de Procesos Regulares de la Dirección Nacional de Programación Macroeconómica (DNPM)

Procesos Anuales Procesos Trimestrales Procesos Mensuales

Procesos Semanales

Responsables de los Procesos / Productos

Manual de Procedimiento "Informe Económico Trimestral"

Reingeniería de los procesos de la Dirección Nacional de Programación Económica Regional

Manuales de Procedimientos de la Dirección Nacional de Programación Económica Regional

Manual de Procedimientos "Informe Complejos Exportadores Provinciales"

Plan gestión de la DNPOIC elaborado

Plan de Gestión de la Subsecretaría de Coordinación Económica Elaborado

Plan de Gestión de la Dirección Nacional de Inversión Pública Elaborado

Plan de Gestión de la Dirección de Análisis de Gasto Público y Políticas Sociales elaborado

Plan de Gestión de la Dirección de Políticas Productivas Elaborado

Plan de Gestión de la Dirección de Políticas Económica Externa Elaborado

## Anexo 3.2

### DETALLE INDICADOR 1 - COMPONENTE 2

Código	Nombre
UEPPE 002	Asistencia Técnica para la Planificación Estratégica Sectorial - Biotecnología y Maquinaria Agrícola
UEPPE 016	Asistencia Técnico/metodológica para la elaboración de lineamientos para una estrategia de desarrollo sectorial.
Articulación 006	Lineamientos para una Estrategia de Desarrollo de 10 provincias de menor desarrollo relativo:

## Anexo 3.3

Código	Nombre	Indicador	Con Alerta Temprana
PAEP E- 035	Fortalecimiento del seguimiento de la crisis internacional: indicadores macroeconómicos y políticas implementadas en países desarrollados del G-7 y emergentes de relevancia para el comercio de Argentina	Base de Datos para Análisis sectorial	
PAEP E- 044	Estudio de los actores que tienen una influencia determinante en el proceso de crecimiento y desarrollo económico de la Argentina.	Base de Datos para Análisis sectorial ( En ejecución)	
PAEP E- 045	Asistencia técnica para la caracterización del capital agrario pampeano, sobre la base del Censo Nacional Agropecuario 2002	Base de Datos para Análisis sectorial ( En ejecución)	
PAEP E- 028	Estudios y Propuestas para la Coordinación de las Propuestas de Políticas de Competitividad Fase II	Base de Datos para el Análisis Sectorial	
PAEP - 002	Modelo de Programación Lineal que adapte la Matriz de Insumo Producto para el cálculo de los precios marginales en las Cuentas Nacionales	Estudios que sirvan de base para la elaboración de la política económica	
PAEP -003	Crecimiento cíclico en la Argentina: una estimación de la renta diferencial de la tierra y su importancia en el crecimiento y la distribución del ingreso	Estudios que sirvan de base para la elaboración de la política económica	
PAEP - 004	Análisis computacionales de la Matriz de Insumo Producto de la Argentina (MIP)	Estudios que sirvan de base para la elaboración de la política económica	
PAEP -007	Elaboración de una metodología para el diagnóstico de las economías regionales e identificación de políticas estratégicas para el desarrollo económico y social	Estudios que sirvan de base para la elaboración de la política económica	
PAEP-008	Estudios y Propuestas para la Coordinación de Políticas de Competitividad	Estudios que sirvan de base para la elaboración de la política económica	
PAEP-011	Análisis histórico y formulación de alternativas para la institucionalización de un sistema de planificación económica	Estudios que sirvan de base para la elaboración de la política económica	
PAEP - 012	Propuestas para el desarrollo de un sistema de programación y ejecución de políticas públicas, con particular referencia al rol de la Secretaría de Política Económica	Estudios que sirvan de base para la elaboración de la política económica	
PAEP - 013	Identificación de prioridades estratégicas, factores críticos y obstáculos al desarrollo regional percibidos a nivel municipal.	Estudios que sirvan de base para la elaboración de la política económica	
PAEP - 014	Relevamiento y análisis de proyectos de desarrollo regional	Estudios que sirvan de base para la elaboración de la política económica	

PAEP E- 018	Análisis de las fortalezas y debilidades de la metodología propuesta para medir el impacto de la inversión pública sobre la competitividad de la oferta de bienes y servicios en la región receptora de la inversión mediante la realización de un aprueba piloto	Estudios que sirvan de base para la elaboración de la política económica	
PAEP E- 023	“Asistencia Técnica para el fortalecimiento de la Dirección Nacional de Programación Económica Regional (DNPER) en el análisis de cadenas agroalimentarias: Frutas Seleccionadas”	Estudios que sirvan de base para la elaboración de la política económica	
PAEP E- 025	Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de la DNPER y la DPP en el Análisis de cadenas Agroalimentarias (cereales, oleaginosas, carnes y lácteos)	Lineamientos Estratégicos Sector Agroalimentos	Alerta Temprana
PAEP E- 027	Asistencia técnica para el Fortalecimiento de la SSCE en Análisis Sector farmacéutico	Lineamientos Estratégicos Sector Farmacéutico	
PAEP E- 036	Análisis del sector manufacturas de cuero y recomendaciones de política	Lineamientos Estratégicos Sector Manufacturas de Cuero ( en ejecución)	
PAEP E- 030	Asistencia Técnica Análisis Cadenas Elaboradoras de Hortalizas para consumo fresco (papa, cebolla, tomate, hojas verdes)	Lineamientos Estratégicos Sector Primario (Productos frescos)	Alerta Temprana
PAEP E- 041	Análisis de la incidencia actual del turismo en la actividad económica y fortalecimiento estratégico de la cadena de desarrollo de <i>clusters</i> .	Lineamientos Estratégicos Sector Turismo ( en ejecución)	
PAEP E- 037	Asistencia técnica para el análisis de complejos productivos de importancia regional. Definición de criterios metodológicos y estudio de complejos seleccionados.	Lineamientos Estratégicos Sectores Vitivinícola, Maquinarias Industria Alimentación, Químicos y Plásticos ( en ejecución)	
A- 006	Lineamientos para una Estrategia de Desarrollo de 10 provincias de menor desarrollo relativo:	Lineamientos Estratégicos Regional ( En Ejecución)	
A- 009	Elaboración de Instrumentos para el Análisis Socio — Económico del Plan Estratégico de Energía	Lineamientos Estratégicos Sector Energía ( En Ejecución)	
PAEP - 001	Metodología de análisis de resultados e impactos del Plan Nacional de Inversión Pública (PNIP)	PAEP operativo	
PAEP -006	Sistema de Cuentas Nacionales Argentina 2004: desarrollo metodológico y estimaciones	PAEP operativo	
PAEP-010	Análisis comparativo de los montos presupuestados de los proyectos dictaminados por la Dirección Nacional de Inversión Pública (DNIP) y los resultantes de las licitaciones de esos proyectos	PAEP operativo	
PAEP - 015	Análisis Ambiental de los Proyectos de Inversión Pública	PAEP operativo	

PAEP - 016	Información e indicadores relevantes para diseñar, evaluar y priorizar inversiones relacionadas con los servicios de agua potable y desagües cloacales ENHOSA	PAEP operativo	
PAEP - 017	Modelo de Programación Lineal que adapte la Matriz de Insumo Producto para el cálculo de los precios marginales en las Cuentas Nacionales - Parte II	PAEP operativo	
PAEP E- 022	MANUAL DE GESTION AMBIENTAL DE LOS PROYECTOS DE INVERSION PUBLICA	PAEP operativo	
PAEP E-034	Aplicación de la metodología de resultados e impactos de los Planes de Inversión Pública (PNIP), e incorporación al sistema de gestión conforme al estudio sobre “Metodología de análisis de resultados e impactos del Plan Nacional de Inversión Pública	PAEP operativo	
PAEP E- 040	Asistencia técnica a la Dirección de Programación Económica Regional para la preparación y emisión de informes de provincias y de competitividad provinciales.	PAEP operativo	
PAEP E- 046	Asistencia técnica para la elaboración de propuestas que permitan posibilidades de mayor participación del mercado financiero regulado para el acceso a la vivienda de los sectores medios.	PAEP operativo	
UEPPE 020	Sector del software y servicios informáticos.	Lineamientos estratégicos	
Articulación 005	Fortalecimiento del Sistema de la Inversión Pública (BAPIN Fase II)	PAEP operativo	
Articulación 007 <sup>1</sup>	Construcción y puesta en operación de un Monitor de Indicadores Macroeconómicos, para la Secretaría de Política Económica <sup>2</sup> .	Sistema de alerta temprana funcionando y rediseño de la página Web de la SPE (En Ejecución). Propuesta metodológica de indicadores y base de datos. Alerta temprana	Simpe- Alerta Temprana

<sup>1</sup> Estudio PAEP que articulaba todas las subsecretarías y direcciones de la SPE, que fue asignado a la línea de financiamiento como Articulación de la Política con otros Actores.

<sup>2</sup> La operación del Monitor de Indicadores está establecida en una plataforma informática cuyo acceso se realiza, en principio, por Intranet del Mecon. Se espera que, una vez establecidos los niveles de confidencialidad de la información, la misma podría ser incorporada a la página web del Mecon, para consulta pública.

## Anexo 3.4

2010	<b>1.4. Sistemas de Información</b>	<b>416</b>
2010	<b>1.4.1. Software de Aplicación</b>	<b>218</b>
2010	<b>Actualización plataforma Microsoft Compra directa licencias MS</b>	<b>64</b>
2010	Licencias MS-SQL Server	2
2010	Lic. Operation Manager SVR X1 + LOPM Agente X 60	61
2010	Soporte Premier	1
2010	<b>LPNS-002/2009 (Comienza en 2009 finaliza 2010)</b>	<b>132</b>
2010	Generador de formularios ADOBE ACROBAT profesional 9 o s. similar	4
2010	Editor / generador de imagines ADOBE CS4 o substancialmente similar	2
2010	Software de Oficina Tipo: MICROSOFT OFFICE 2007Profesional o substancialmente similar	62
2010	SQL Svr Standard Edtn 2008 OLP NL GOVT 1 Proc	1
2010	SQL Svr Web Ed 2008 OLP NL GOVT 1 Proc	1
2010	Generador de Base de datos, tipo MS ACCESS o s. similar	10
2010	Software matemático Tipo MATLAB o substancialmente similar	4
2010	Módulo financiero para software matemático Tipo Financial Toolbox o substancialmente similar	4
2010	Módulo de derivados para software matemático Tipo Financial Derivate Toolbox o substancialmente similar	4
2010	Módulo Econométrico para software matemático Tipo GARCH Toolbox o substancialmente similar	4
2010	Módulo de optimización para software matemático Tipo Optimization Toolbox o substancialmente similar	4
2010	Módulos Geostatistical Analyst & Spatial Analyst para software Georeferencial	4
2010	Software Econométrico Estadístico	15
2010	Software para creación de aplicaciones WEB	3
2010	Módulos de software econométrico matemático	2
2010	Módulos de software econométrico matemático	2
2010	Módulos de software econométrico matemático	2
2010	Módulo de para software matemático Tipo Static Toolbox o substancialmente similar	4
2010	<b>Ampliación 20% LPNS-002/2009</b>	<b>14</b>
2010	Software de Oficina Tipo: MICROSOFT OFFICE 2007Profesional o substancialmente similar	12
2010	Generador de Base de datos, tipo MS ACCESS o s. similar	2
2010	<b>Necesidades para preparación de futuras acciones de la SPE</b>	<b>8</b>
	Licencias Consultoría MOODLE Adobe C5 Master COLLECTION	1
2010	Licencias Consultoría MOODLE Adobe CAPTIVATE	3
	Licencias Consultoría MOODLE Adobe C5 Master COLLECTION (DCPP)	1
2010	Licencias BAPIN SQL Svr Standard Edtn 2008 OLP NL GOVT 1 Pr	3
2010	<b>Servicios de Consultoría</b>	<b>37</b>

2010	LPP SU S001/2010 Instalación Operation Manager	6
2010	Desarrollo plataforma Moodle para capacitación de usuarios y personal de Unidad Informática	
	SIP DNPOIC UEPEX	
2010	Actualización WEB SPE-MECON (Consultores Individuales)	
2010	MIGRACIÓN BAPIN II A WEB BAPIN III (consultor individual)	
2010	MIGRACIÓN BAPIN II A WEB BAPIN III	
2010	<b>1.4.3.Equipo</b>	<b>161</b>
2010	<b>LPN H-001/2009 (Comienza 2009 finaliza 2010)</b>	<b>104</b>
2010	Servidor	5
2010	UPS	5
2010	Computadora Avanzada de Escritorio	41
2010	Computadora Estándar de Escritorio	33
2010	Computadora Portátil Avanzada	4
2010	Impresora Láser Color	3
2010	Impresora Laser Monocromo en red Normal	5
2010	Impresora Multifunción	7
2010	Proyector con Pantalla	1
2010	<b>Ampliación de 2009 LPN H-001/2009</b>	<b>18</b>
2010	Servidor	1
2010	UPS	1
2010	Computadora Avanzada de Escritorio	8
2010	Computadora Estándar de Escritorio	6
2010	Impresora Laser Monocromo en red Normal	1
2010	Impresora Multifunción	1
2010	<b>LPN SUH 03/2009</b>	<b>28</b>
2010	Servidor Blade	22
2010	Servidores Rackeables	2
2010	Rack	1
2010	Monitor, Teclado, Mouse y Switch KVM	1
2010	UPS	1
2010	Módulo adicional para UPS Existente	1
2010	<b>ampliación LPN SU H-003/2009</b>	<b>4</b>
2010	Servidor Blade	4
2009	<b>Otras adquisiciones realizadas y en proceso</b>	<b>7</b>
2010	CAPTOR DE DAATOS FISPE	1
2010	DISCOS DUROS EXTERNOS PARA BAPIN	2
2010	RACK PARA AMPLIACIÓN LPN 003/2009	1
2010	IMPRESORA COLOR SSPE	1
2010	PROYECTOR SSCE	1



2010	SALA DE VIDEO CONFERENCIA DNPOIC	1
2010	MICROCINE MECON	
2009	<b>1.4. Sistemas de Información</b>	88
2009	<b>1.4.1. Software de Aplicación</b>	60
2009	STATA	51
2009	SPSS Renovación mantenimiento licencias existentes	9
2009	Upgrade Indesign	
2009	<b>1.4.2 Consultoría</b>	
	Adquisición Base de Datos Farmacia	2
2009	Actualización imagen	
2009	<b>1.4.3.Equipo</b>	28
2009	<b>LPN H 01/2009 (Ver detalle 2010)</b>	
2009	<b>Actualización UEPEX LPN SUH03/2009 (Ver 2010)</b>	
2009	<b>Equipamiento Secretaría de Energía</b>	16
2009	Software Lotes Desiertos LP1/2007	16
2009	Auto Cad MAP	1
2009	ERDAS	1
2009	Global Mapper	3
2009	Crystal Ball	1
2009	Software asociado a Puestos de Trabajo	5
2009	Hardware 5 Puestos de Trabajo avanzados	5
2009	<b>Renglones Vacantes LPP01/2008</b>	3
2009	Proyector con pantalla	2
2009	Router	1
2009	<b>Ampliación LPP001/2008</b>	9
2009	Computadora Normal de Escritorio	5
2009	Software de Oficina	3
2009	Computadora Avanzada de Escritorio	1
2008	<b>1.4. Sistemas de Información SEGUNDO SEMESTRE</b>	90
2008	<b>1.4.1. Software de Aplicación</b>	7
2008	Math Type 6.0 para Windows	1
2008	Microsoft Office 2007	1
2008	Scientific Workplace	1
2008	Memoria RAM DDM DDR2 SDRAM	1
	Software Computadora Portátil (ampliación Lic.Privada01/2007)	1
	Software PC de escritorio (ampliación Lic.Privada01/2007)	2
2008	<b>1.4.3.Equipo</b>	83
	Disco externo Iomega 320 gigabytes (2 compras separadas)	5
	Computadora Portátil (ampliación Lic.Privada01/2007)	1

	Impresora Laser ByN (ampliación LP 001/2007)	1
	Computadora Normal de Escritorio (Ampliación LP001/2007)	2
	Impresora Color	1
	Impresora Blanco y Negro 3005	1
	impresora multifunción	2
2008	Servidor	1
2008	UPS	2
2008	Computadora Normal de Escritorio	23
2008	Software de Oficina	10
2008	Computadora Avanzada de Escritorio	5
2008	Software de Oficina	5
2008	Computadora Portátil	12
2008	Software de Oficina	12
2007	<b>1.4. Sistemas de Información</b>	<b>53</b>
2007	<b>1.4.1. Software de Aplicación</b>	<b>17</b>
2007	Adquisición Software GIS Arcview	9
2007	Licencias Microsoft Office	7
2007	Corel Draw	1
2007	<b>1.4.2. Consultoría</b>	2
2007	Preparación DDL BAPIN II	
2007	Mejoras BAPIN	
2007	<b>1.4.3. Equipo</b>	36
2007	Adquisición Hardware Varios	34
2007	Ampliación Concurso de Precios 5/2007	2
2006	<b>1.4. Sistemas de Información</b>	<b>481</b>
2006	<b>1.4.1. Software de Aplicación</b>	219
2006	STATA	25
2006	SPSS	22
2006	EVIWES Standard	35
2006	Gams	21
2006	GaussServer Locked	1
2006	Gauss CPU adicional	4
2006	Gauss Server Graphic Editor	1
2006	Gauss G. E. CPU Adic.	3
2006	Data TOOL	1
2006	Data Tool CPU Adicional	3
2006	MathLab	6
2006	Financial Derivatives Toolbox	2

2006	Financial Toolbox	3
2006	GARCH Toolbox	3
2006	Optimization Toolbox	3
2006	Statistic Toolbox	3
2006	Adobe Acrobat Professional	19
2006	Adobe InDesign	5
2006	Adobe Photoshop Professional	5
2006	Microsoft Project Professional	1
2006	Microsoft Project	20
2006	Adobe Acrobat Professional	3
2006	Adobe InDesign	0
2006	Adobe Photoshop Professional	0
2006	Microsoft Project Professional	5
2006	Microsoft Project	25
2006	<b>1.4.2. Consultorías</b>	3
2006	Preparación DDL	
2006	Preparación DDL BAPIN II	
2006	<b>1.4.3. Equipo</b>	<b>262</b>
2006	Servidor	3
2006	UPS	2
2006	Computadora Avanzada de Escritorio	20
2006	Computadora Intermedia de Escritorio	48
2006	Computadora Normal de Escritorio	42
2006	Microsoft Office XP Pro	68
2006	Microsoft Office Pyme	42
2006	Computadora Portátil	4
2006	Microsoft Office XP Pro	4
2006	Impresora Color a chorro de tinta	4
2006	Impresora Laser color 20ppm	1
2006	Impresora Laser Monocromo en red Normal	10
2006	Impresora Laser para papel A3 Monocromo	1
2006	Impresora Laser de alto volumen	1
2006	Scanner	2
2006	Unidad de Grabación y Lectura de CD	10

## Anexo 3.5

DETALLE DE LAS METODOLOGÍAS GENERADAS POR LOS ESTUDIOS DEL FISPE	CLASIFICACION POR TEMAS
Para el diagnóstico de las economías regionales e identificación de políticas estratégicas para el desarrollo económico y social	Economías Regionales
Para la clasificación de las provincias de acuerdo a indicadores de competitividad	Economías Regionales
Para la secuencia de elaboración de la Matriz Insumo Producto.	Variables macroeconómicas
De análisis para identificación de prioridades estratégicas, factores críticos y obstáculos al desarrollo regional a nivel municipal.	Economías Regionales
De análisis de resultados e impactos del Plan Nacional de Inversión Pública (PNIP)	Inversión Publica
De prácticas para poder considerar integralmente lo ambiental dentro de los proyectos de inversión pública	Inversión Publica
Para el análisis de los precios de cuenta a emplear por el SNIP en lo referente salarios, tipo de cambio y tasa social de descuento	Variables Macroeconómicas
Para la Gestión Ambiental de la Inversión Pública	Inversión Publica
Para medir el impacto de la inversión pública sobre la competitividad de la oferta de bienes y servicios en la región receptora de la inversión mediante la realización de una prueba pilo	Inversión Publica
Para los ajustes y actualización de las Matriz de Contabilidad Social y Matriz de Contabilidad Financiera	Variables macroeconómicas
Para obtener e identificar y medir la línea de base de los indicadores a proponer para el desarrollo de los sectores líderes así como de las variables macroeconómicas más relevantes para acompañar como parte de la implementación de la estrategia de desarrollo a proponer.	Variables macroeconómicas

DETALLE DE LAS BASES DE DATOS GENERADAS POR LOS ESTUDIOS DEL FISPE	INCLUIDOS EN MONITOR INDICADORES CON ALERTA TEMPRANA
Sobre fertilidad diferencial de la tierra en la Pampa Húmeda,	
De desempeño empresarial y de indicadores de competitividad	
De los proyectos de Inversión Pública, respecto a la evolución los precios de cada rubro que lo componen.	SI

Para priorizar y medir impactos de inversiones en obras de saneamiento	SI
Sobre las cadenas alimentarias (cereales, oleaginosas , carnes y lácteos)	SI
Cuantitativos del sector farmacéutico	
De instrumentos para el desarrollo productivo (BDIDP)	SI
Sobre el consumo fresco de hortalizas	
De los indicadores macroeconómicos y políticas implementadas en países desarrollados del G-7 y emergentes de relevancia para el comercio de Argentina	SI
Bases de Datos con la identificación y caracterización de los principales complejos productivos	SI
De las características estructurales de los actores que tienen una influencia determinante en el proceso de crecimiento y desarrollo económico de la Argentina.	
Sobre el uso del suelo que efectúan las diversas fracciones del capital agrario en la región pampeana.	
Cualitativos vinculado al mercado de trabajo y condiciones de empleo.	SI
Cualitativos del mercado de capitales: identificación de actores, revisión normativa,	SI
Sobre información internacional que permita identificar las herramientas las políticas y/o instituciones de financiamiento destinadas a fortalecer a los sectores productivos existentes y/o a impulsar nuevas industrias en los distinto	
Con el relevamiento y consolidación de datos sobre inversiones recíprocas con Asia Pacifico	SI
Con información cuantitativa sobre el empleo de todas las provincias argentinas a) sobre el sector público y las políticas públicas de empleo, contemplando la desagregación según el nivel de gobierno, el ámbito geográfico	SI
Como de soporte para la Matriz de Negociaciones Internacionales (MNI)	SI