



# **Programa de Fortalecimiento Institucional Provincial y de Gestión Financiera Segunda Etapa (PROFIP II) (2754/OC-AR; AR-L1127)**

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

*Equipo de Proyecto Original: Paolo Valenti, Jefe de Equipo (ICS/CAR); Juan Carlos Cortázar (ICS/CAR); Pedro Farías (IFD/ICS); Mario Sangines (IFD/ICS); Gumersindo Velazquez (FMP/CAR); Gustavo Sierra (FMP/CAR); Javier Cayo (LEG/SGO); Florencia Serale (ICS/CAR); Eduardo Figueroa (FMM/CAR); Claudia Silva y Sebastián Rocha (Consultores); y Melissa Gonzalez (IFD/ICS).*

*Equipo PCR: Javier Reyes, Jefe de Equipo (ICS/CAR); María Gabriela Coraggio, Milagros Mosteirín (CSC/CAR); Santiago Cerutti (consultor); y José Alejandro Martínez Carrasco (SPD/SDV); y Giovanna Mahfouz (IFD/ICS).*

## Índice

Links Electrónicos .....	ii
Acrónimos y abreviaturas .....	ii
INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO .....	iii
I. INTRODUCCIÓN.....	6
II. CRITERIOS CENTRALES. RENDIMIENTO DEL PROYECTO. ....	8
2.1 Relevancia. ....	8
a. Alineación con las necesidades de desarrollo del país. ....	8
b. Alineación estratégica. ....	8
c. Relevancia del diseño. ....	9
Tabla N° 1. Matriz de resultados .....	14
2.2 Efectividad. ....	15
a. Declaración de objetivos de desarrollo del proyecto. ....	15
b. Resultados logrados.....	15
c. Análisis contrafactual. ....	16
d. Resultados imprevistos. ....	17
Tabla N° 2. Matriz de resultados logrados.....	18
2.3 Eficiencia.....	19
Tabla N° 5. Costos del proyecto.....	21
2.4 Sostenibilidad.....	25
a. Aspectos generales de sostenibilidad.....	25
b. Salvaguardias ambientales y sociales. ....	26
III. CRITERIOS NO CENTRALES.....	27
3.1 Desempeño del Banco.....	27
3.2 Desempeño del Prestatario. ....	28
IV. Hallazgos y recomendaciones. ....	29
V. ANEXOS. ....	31

## Links Electrónicos

1. [Resumen de la Matriz de Efectividad del Desarrollo \(DEM\)](#)
2. [Cambios a la Matriz de Resultados](#)
3. [Versión final del Informe de progreso \(PMR\)](#)
4. [Lista de verificación PCR](#)
5. [Estrategia País 2012 - 2015](#)
6. [Estrategia País 2016 - 2019](#)

## Acrónimos y abreviaturas

ACB	Análisis de Costo-Beneficio
ACE	Análisis Costo-Efectividad
AFIP	Administración Federal de Ingresos Públicos
APN	Administración Pública Nacional
ARN	Aporte No Reembolsable
AT	Asistencia Técnica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CE	Costo-Efectividad
e-SIDIF	Sistema Integrado de Información Financiera (Internet)
GPOR	Gestión Presupuestaria Orientada a Resultados
GxR	Gestión por Resultados
ICI	Índice de Capacidad Institucional
IGER	Índice de GxR sub-nacional
LB	Línea Base
M&E	Monitoreo y Evaluación
NOA	Noroeste Argentino
ONC	Oficina Nacional de Contrataciones
ONP	Oficina Nacional de Presupuesto
OR	Órgano Rector
PRODEV	Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad del Desarrollo
PROFIP	Programa de Fortalecimiento Institucional Provincial y Gestión Financiera
PxR	Presupuesto orientado a Resultados
RRHH	Recursos Humanos
SH	Secretaría de Hacienda
SLU	SIDIF Local Unificado
UCI	Unidad de Control Interno
UCEN	Unidad Coordinadora y Ejecutora Nacional
VP	Valor Presente

## INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO

NÚMERO DE PROYECTO: AR-L1127

TÍTULO: PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PROVINCIAL Y DE GESTIÓN FINANCIERA – PROFIP II

INSTRUMENTO DE PRÉSTAMO: INVERSIÓN

PAÍS: ARGENTINA

PRESTATARIO: REPÚBLICA ARGENTINA

ORGANISMO EJECUTOR: EL PRESTATARIO POR MEDIO DE SU MINISTERIO DE HACIENDA

PRÉSTAMO: 2754/OC-AR

SECTOR / SUBSECTOR: RM – REFORMA / MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

FECHA DE APROBACIÓN POR EL DIRECTORIO: 6-JUL-2012

FECHA DE EFECTIVIDAD DEL CONTRATO DE PRÉSTAMO: 28-SEP-2012

FECHA DE ELEGIBILIDAD PARA EL PRIMER DESEMBOLSO: 28-FEB-2013

### MONTO (S) DEL PRÉSTAMO

CANTIDAD ORIGINAL: US\$36.000.000.-

CANTIDAD ACTUAL: US\$33.592.910,52.-

PARI PASSU: 81% BID – 19% LOCAL

COSTO TOTAL DEL PROYECTO: US\$41.532.321,42.-

### MESES EN EJECUCIÓN

DE APROBACIÓN: 76

DE LA EFECTIVIDAD DEL CONTRATO: 74 MESES

### PERIODOS DE DESEMBOLSOS

FECHA ORIGINAL DEL DESEMBOLSO FINAL: 28-SEP-17

FECHA ACTUAL DEL DESEMBOLSO FINAL: 28-JUL-18

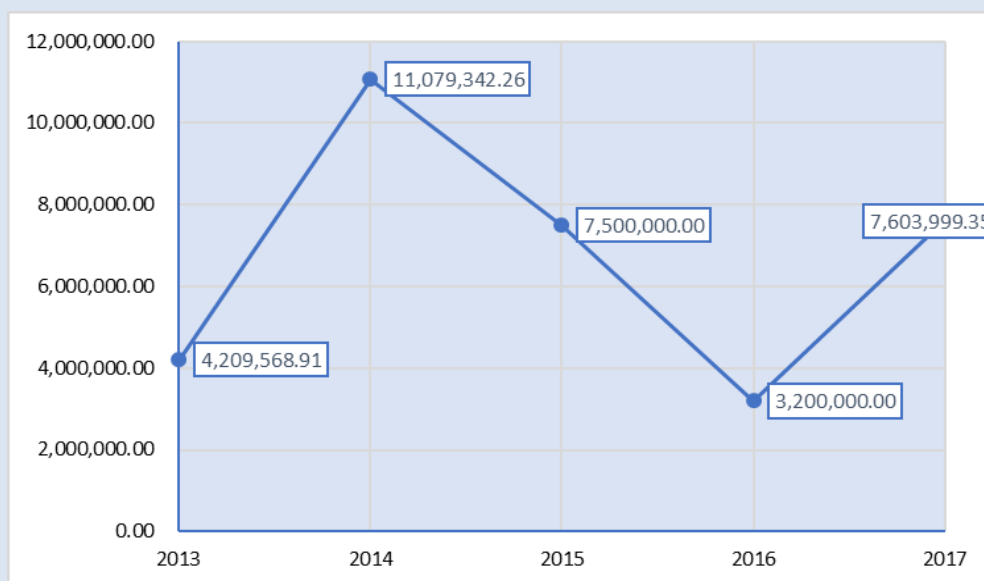
EXTENSIÓN ACUMULATIVA (MESES): 10

EXTENSIONES ESPECIALES (MESES): NO TUVO

### DESEMBOLSOS

CANTIDAD TOTAL DE DESEMBOLSOS HASTA LA FECHA: US\$ 33,592,910.52

### GRÁFICO DE DESEMBOLSOS



REDIRECCIONAMIENTO. ¿ TIENE ESTE PROYECTO?

FONDOS RECIBIDOS DE OTRO PROYECTO [ No]

FONDOS ENVIADOS A OTRO PROYECTO [ No]

Calificaciones del desempeño del proyecto en los PMR:

No.	PMR Fecha	Etapas de PMR		Desembolsos reales (millones de US\$)
1	Julio-Diciembre 2012	Desde la aprobación a la elegibilidad		0,00.-
2	Enero-Junio 2013	Desde la elegibilidad hasta el 95% de desembolsos		1.899.568,91.-
3	Julio-Diciembre 2013	Desde la elegibilidad hasta el 95% de desembolsos	SATISFACTORIO	2.310.000,00.-
4	Enero-Junio 2014	Desde la elegibilidad hasta el 95% de desembolsos	SATISFACTORIO	6.279.342,26.-
5	Julio-Diciembre 2014	Desde la elegibilidad hasta el 95% de desembolsos	SATISFACTORIO	4.800.000,00.-
6	Enero-Junio 2015	Desde la elegibilidad hasta el 95% de desembolsos	SATISFACTORIO	0,00.-
7	Julio-Diciembre 2015	Desde la elegibilidad hasta el 95% de desembolsos	SATISFACTORIO	7.500.000,00.-
8	Enero-Junio 2016	Desde la elegibilidad hasta el 95% de desembolsos	SATISFACTORIO	0,00.-
9	Julio-Diciembre 2016	Desde la elegibilidad hasta el 95% de desembolsos	SATISFACTORIO	3.200.000,00.-
10	Enero-Junio 2017	Desde la elegibilidad hasta el 95% de desembolsos	SATISFACTORIO	2.500.000,00.-
11	Julio-Diciembre 2017	Desde la elegibilidad hasta el 95% de desembolsos	SATISFACTORIO	5.103.999,35.-
12	Enero-Junio 2018	Desde la elegibilidad hasta el 95% de desembolsos	SATISFACTORIO	0,00.-

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS ECONÓMICO EX POST: COSTO - EFECTIVIDAD

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EX POST: MONITOREO Y EVALUACIÓN

CLASIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD DE DESARROLLO: PARCIALMENTE SATISFACTORIO

PERSONAL DEL BANCO

POSICIONES	EN PCR	EN LA APROBACIÓN
VICEPRESIDENTE VPS	ANA MARIA RODRÍGUEZ-ORTIZ	Santiago Levi Algazi
VICEPRESIDENTE VPC	ALEXANDRE DA ROSA	Roberto Vellutini
GERENTE DE PAÍS	JOSÉ LUIS LUPO	Carlos Hurtado López
GERENTE SECTORIAL	Moisés J. Schwartz	ANA MARIA RODRÍGUEZ-ORTIZ
JEFE DE DIVISIÓN	Lea Giménez	Carlos Santiso
REPRESENTANTE DE PAÍS	JOSÉ LUIS LUPO	Hugo Florez Timoran
JEFE DE EQUIPO DEL PROYECTO	JAVIER REYES	PAOLO VALENTI
JEFE DE EQUIPO DEL PCR	JAVIER REYES	N/A

Tiempo y costo del personal

Ciclo de proyecto de etapa	# de semanas de personal	US\$ (incluidos los gastos de viaje y asesoría)
Preparación	34	US\$ 279.270.-
Supervisión	97	US\$ 676.280.-
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>US\$ 955.550.-</b>

DECLARACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO / PROGRAMA:

FORTALECER LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN BASE A INFORMACIÓN SOBRE DESEMPEÑO Y RESULTADOS EN LA GESTIÓN PÚBLICA NACIONAL Y SUB-NACIONAL.

## **I. INTRODUCCIÓN.**

- 1.1. El presente documento resume los productos, resultados e impactos alcanzados en el Programa de Fortalecimiento Institucional Provincial y de Gestión Financiera – PROFIP II, el segundo préstamo acordado entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la República Argentina con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de las capacidades del sector público a nivel nacional y provincial. El monto total original del Programa fue de US\$ 45 millones: US\$ 36 millones financiados por el BID, y US\$ 9 millones, con aporte local.
- 1.2. El PROFIP II se aprobó el 29 de agosto de 2012, mediante el Decreto de Aprobación (Decreto PEN N°1529) y el Contrato de Préstamo se firmó el 28 de septiembre de 2012 por un periodo original de desembolsos de 5 años. Su ejecución se extendió desde fines de 2012 hasta noviembre de 2018 y fue llevada a cabo por la Unidad Coordinadora y Ejecutora Nacional (UCEN) perteneciente a la Secretaría de Hacienda (SH) dependiente del Ministerio de Hacienda de la Nación, ex Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. El 27 de Noviembre del 2017 a solicitud del Prestatario se modifica la denominación del Organismo Ejecutor en el contrato de préstamo, de Ministerio de Economía y Finanzas Públicas a Ministerio de Hacienda, esto debido al cambio de nombre de la institución, que sin embargo mantenía sus funciones que le permitan ejecutar este Programa. Por otra parte, se concedió una extensión al plazo del ultimo desembolso a solicitud del Prestatario debido a compromisos realizados que no podrían ser honrados durante el periodo original, la extensión fue de seis meses.
- 1.3. El PROFIP II, a través del préstamo 2754/OC-AR, da continuidad a la labor iniciada en el marco del PROFIP I<sup>1</sup>, focalizándose en proyectos de mejora de la gestión pública basada en la calidad, centrada en el servicio al ciudadano y orientada hacia resultados. Asimismo, amplía el universo de organismos susceptibles de ser beneficiados de un aporte no reembolsable (ANR) y extiende el horizonte de temáticas, problemáticas y sectores de objeto de intervención, al orientar su aporte al desarrollo de proyectos de fortalecimiento institucional para organismos públicos sub-nacionales. Si bien el PROFIP II da continuidad a las acciones, dado que interviene en las mismas Provincias que primer programa, no lo hace en las mismas entidades provinciales beneficiarias. El criterio de selección de las entidades no ponderaba la participación en programa inicial.

---

<sup>1</sup> Contrato de Préstamo 1588/OC-AR. El PROFIP I se estructuró alrededor de dos ejes principales: (i) el desarrollo del entorno institucional de los sectores públicos provinciales vinculados a la producción (45 proyectos distribuidos en 19 provincias elegibles en el marco de la Ley de Responsabilidad Fiscal). Del total, un 35% de los proyectos fueron orientados a la regulación y apoyo a los sectores productivos, un 33% hacia sistemas de información, y un 8% a capacitación<sup>10</sup>. Un 46% de los organismos beneficiarios tenían una relación directa con actividades económicas vinculadas al sector primario y un 17% al turismo; y (ii) el fortalecimiento de las relaciones Nación-Provincia para la gestión fiscal y financiera (siete proyectos). La región donde se ejecutó la mayor cantidad de inversiones fue el Noroeste (34%). Entre las regiones Patagonia, Noroeste, y Noreste se concentra el 85,4% de la cartera. El cierre del PROFIP I estaba previsto para agosto de 2012. Los resultados fueron medidos a través del Índice de Capacidad Institucional (ICI). El análisis agregado de los resultados del ICI muestra que sobre un valor máximo posible de 1, desde un valor promedio de 0,39, el ICI al cierre fue de 0,52. Es decir que de un nivel inicial de capacidades institucionales medio-bajo se alcanzó al cierre un nivel intermedio.

- 1.4. La segunda operación del PROFIP se justificó por la debilidad en los sistemas de gestión financiera y presupuestaria, que dificulta la toma de decisiones en base a información sobre desempeño y resultados. A nivel nacional, sólo un pequeño número de programas incluían indicadores de resultados alineados con la programación presupuestaria. Entre los factores que explican esta debilidad se encuentran específicamente: (i) la frágil sistematización de la información, estándares técnicos y sistemas informáticos para el monitoreo y seguimiento del cumplimiento de los objetivos y las metas de desempeño; y (ii) el reducido compromiso de las unidades ejecutoras de programas presupuestarios con un modelo de seguimiento de resultados.
- 1.5. El objetivo principal del Programa fue fortalecer las instituciones públicas para la toma de decisiones en base a información sobre desempeño y resultados en la gestión pública nacional y sub-nacional. Mientras que los objetivos específicos fueron: (i) modernizar el sistema público de gestión financiera y presupuestaria en las instituciones de la Administración Pública Nacional (APN); y (ii) fortalecer la gestión pública orientada a resultados en las entidades públicas y/o mixtas sub-nacionales. Para ello, las acciones se enmarcaron en dos componentes.
- 1.6. El primer componente, *“Fortalecimiento de la gestión presupuestaria y financiera gubernamental”*, apuntó a fortalecer a la SH y el entorno tecnológico necesario para apoyar la modernización de la gestión financiera y la implementación del presupuesto orientado a resultados en la APN. Con este objetivo, las inversiones estuvieron centradas en la expansión e integración del e-SIDIF (Sistema Integrado de Información Financiera Electrónico) con un alto nivel de interoperabilidad, seguridad, calidad de los datos, y transparencia, brindando una mayor cobertura y mejor rendimiento para apoyar de forma eficaz la ejecución de programas presupuestarios de la APN. También se buscó revalorizar el sistema de presupuesto por programas como herramienta para la Gestión por Resultados (GxR), y desarrollar instrumentos para impulsar la vinculación entre el programa de gobierno, los resultados esperados y el presupuesto.
- 1.7. Por su parte, el componente número 2, *“Fortalecimiento institucional de la gestión pública sub-nacional”*, buscó fortalecer las capacidades institucionales de los organismos sub-nacionales públicos y/o mixtos para mejorar la calidad de los servicios prestados y de los bienes producidos, procurando establecer una mayor orientación a resultados de los procesos. Profundizando las buenas prácticas implementadas en la etapa anterior, focalizándose aún más en la mejora de las capacidades institucionales para consolidar procesos de desarrollo y abarcando nuevos organismos. El componente tenía como principales líneas de acción: (i) diseñar e implementar proyectos de desarrollo de capacidad institucional en organismos públicos y mixtos a nivel sub-nacional, (ii) generar instancias de capacitación, formación e intercambio de experiencias en GxR entre funcionarios y actores relevantes de organismos sub-nacionales, para consolidar este modelo conceptual en la acción de gobierno; y (iii) realizar diagnósticos de situación para evaluar las capacidades institucionales de la GxR en organismos sub-nacionales, de modo que se pueda generar un mapa de situación representativo de la GxR en el ámbito sub-nacional, a nivel del país.



- 1.8. Por lo tanto, para alcanzar el segundo objetivo específico, el PROFIP II financió proyectos de fortalecimiento institucional, a través de aportes no reembolsables para los organismos seleccionados. Mientras que, con el aporte del gobierno nacional, se costearon actividades de capacitación, asistencia técnica y compra de equipamiento. La administración de los proyectos fue centralizada y su gestión descentralizada. La identificación y formulación de los proyectos financiados fue una respuesta a demanda, en la que se trabajó sobre las necesidades y realidades particulares que presentaba cada proyecto y organismo beneficiario.

## **II. CRITERIOS CENTRALES. RENDIMIENTO DEL PROYECTO.**

### **2.1 Relevancia.**

#### **a. Alineación con las necesidades de desarrollo del país.**

- 2.1.1. El PROFIP II se alinea a la Estrategia de País del BID 2012-2015 (GN-2687), vigente al momento del inicio del programa, en lo que respecta a las tareas vinculadas a la modernización del Estado en el apartado “*áreas de diálogo de la Estrategia 2012-2015*” (P.3.46). Entre éstas, se menciona a la gestión pública nacional y provincial en temas de planificación, presupuesto, evaluación, recursos humanos, adquisiciones, y sistemas de control.
- 2.1.2. Además, se vincula con una de las líneas de acción de la Estrategia de País 2016–2019 (GN-2870), dentro del eje estratégico de “*Mejora del Ambiente de Negocios*” (P.3.13), la cual propone que el BID focalice sus intervenciones en el apoyo a iniciativas de fortalecimiento institucional que permitan mejorar la calidad y eficiencia de la gestión pública en los tres niveles de gobierno.
- 2.1.3. En este sentido, el PROFIP II supuso la incorporación de indicadores para consolidar el PxR a nivel nacional, la implementación y expansión del e-SIDIF. Ello incluye herramientas informáticas de última generación que permitieran optimizar la operatividad transaccional y facilita la explotación de la información para la toma de decisiones.
- 2.1.4. A nivel sub-nacional, las debilidades en los sistemas de gestión de los organismos públicos explican los problemas a la hora de tomar decisiones en base a información sobre desempeño y resultados. El Programa buscó fortalecer las capacidades institucionales con el objetivo de avanzar hacia una GxR, a través de realización de diagnósticos, capacitaciones para funcionarios, y brindando asistencia técnica, entre otras actividades.
- 2.1.5. Por otro lado, dentro de los 8 grandes Objetivos de Gobierno (OGs) y las 100 iniciativas prioritarias presentadas por el gobierno argentino en diciembre de 2016, el Programa se asocia directamente con la prioridad número 89 de “Reforma administrativa” dentro del Objetivo de Gobierno VII de “Modernización del Estado”.

#### **b. Alineación estratégica.**

- 2.1.6. Al fortalecer la capacidad institucional de las instituciones públicas nacionales y sub-nacionales, el programa se alinea con los “*Objetivos Estratégicos de Política del BID*”

contenidos en la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020 (P.3.8.c), entendiendo al fortalecimiento institucional como un aspecto necesario y transversal para el desarrollo de la región.

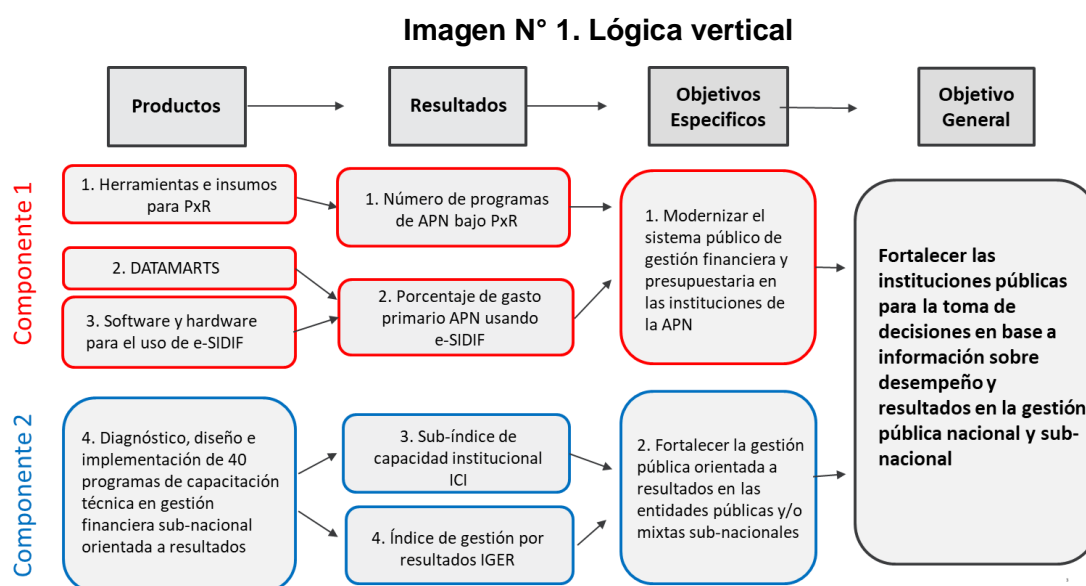
- 2.1.7. El PROFIP II contribuye directamente también a uno de los objetivos estratégicos del Banco. Se alineó a la prioridad de *“Financiamiento para respaldar la cooperación e integración regional”* que se presenta en el Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco (AB-2764). Éste abarca el fortalecimiento institucional y la integración financiera tanto del nivel nacional como regional (P.3.24). Así mismo el Programa contaba con un indicador que aportaba justamente a los principios del GCI-9, respecto a la implementación de sistemas de información.
- 2.1.8. Por último, el PROFIP II también estuvo alineado con El Nuevo Marco Operativo del BID (GN-2494), específicamente con la necesidad de contar con instituciones y capacidades sólidas para el crecimiento económico en un sentido estricto, pero también para el ejercicio de las responsabilidades medulares del Estado, que revisten suma importancia para el bienestar social (P.2.31).

#### **c. Relevancia del diseño.**

- 2.1.9. El PROFIP II buscó fortalecer las instituciones públicas para que en la gestión pública nacional y sub-nacional se tomen decisiones con base a información sobre desempeño y resultados. A nivel nacional, sólo un pequeño número de programas incluían indicadores de resultados alineados con la programación presupuestaria. Por lo cual, los objetivos específicos establecidos fueron: (i) modernizar el sistema público de gestión financiera y presupuestaria en las instituciones de la APN; y (ii) fortalecer la gestión pública orientada a resultados en las entidades públicas y/o mixtas sub-nacionales.
- 2.1.10. Para lograr el primer objetivo específico, el componente número uno centró sus inversiones en la expansión e integración del e-SIDIF y en el desarrollo de herramientas y soluciones informáticas de PxR. Ambos productos permiten disponer de mayor cobertura y mejor rendimiento para apoyar de forma eficaz la presupuestación y ejecución de los programas gubernamentales de la APN. Ambos son insumos relevantes para tener un mayor número de programas que se gestiona en base a resultados. Por lo tanto, ambos productos se alinean perfectamente en la consecución del objetivo mencionado.
- 2.1.11. Las acciones concretas que este componente se encargó de financiar fueron: (i) el Plan de Acción para el PxR de la SH, que contempló la identificación y/o diseño de indicadores para 100 programas presupuestarios de la APN; (ii) la extensión de las tecnologías de gestión y la implantación de las diferentes funcionalidades del nuevo e-SIDIF gerencial; (iii) el diseño del modelo conceptual e implementación de la GxR en los Órganos Rectores (OR) en materia presupuestaria; (iv) la implementación de herramientas de apoyo al PxR en organismos de la APN; (v) el Sistema de Administración Financiera basado en una arquitectura tecnológica moderna con estándares de interoperabilidad; y (vi) la capacitación en gestión financiera pública y de PxR de las oficinas de presupuesto del gobierno nacional, a través del Centro de Capacitación.

2.1.12. Los indicadores de resultados seleccionados para medir el logro del objetivo específico número uno, fueron: (i) el porcentaje del gasto primario de la APN administrado por el e-SIDIF transaccional; y (ii) el número de programas presupuestarios de la APN con presupuesto primario gestionado en base a indicadores de resultado alineados con la programación presupuestaria. Si bien estos indicadores se encuentran bajo el control del programa, el control no es absoluto pues requieren la aceptación y adopción por parte de organismos estatales distintos al Ministerio de Hacienda. Se reconoce que el segundo indicador de resultado podría ser considerado un producto. No obstante, los dos indicadores en conjunto capturan adecuadamente el objetivo específico que se planteó en la Propuesta de Préstamo (POD).

2.1.13. En general, el diseño de este primer componente establece una lógica vertical clara, sustentada en productos que conducen al objetivo específico planteado y que son medidos de manera adecuada. En la Imagen N° 1 puede observarse un esquema que sintetiza la lógica vertical.



2.1.14. Para alcanzar el segundo objetivo específico, el componente número dos tuvo como principales líneas de acción: (i) diseñar e implementar proyectos de Desarrollo de Capacidad Institucional en organismos públicos y mixtos a nivel sub-nacional que permitan mejorar la orientación a resultados de los procesos de gestión en: rediseño y simplificación de procesos y procedimientos organizacionales; adecuación de reglamentaciones y marcos regulatorios; desarrollo e integración de sistemas de información; desarrollo de herramientas y metodologías de planificación; diseño e implementación de mecanismos de comunicación y difusión institucional; mejora de la prestación de servicios de apoyo; (ii) talleres nacionales como instancias de capacitación, formación e intercambio de experiencias en GxR entre funcionarios y actores de los organismos sub-nacionales para consolidar este modelo conceptual en la acción de gobierno; y (iii) realizar diagnósticos de situación para evaluar las capacidades institucionales de la GxR en organismos sub-nacionales.

- 2.1.15. Mientras que, para medir el logro del objetivo específico número dos, los indicadores de resultados seleccionados fueron: (i) el sub-índice de estructura organizacional del ICI; y (ii) el atributo referido a las capacidades de gestión de políticas públicas orientadas a resultado a nivel sub-nacional (IGER). Para verificar si ambos indicadores eran adecuados para medir los avances respecto al objetivo específico dos a continuación se explica en qué consisten cada uno de ellos:
- 2.1.16. El ICI<sup>2</sup> fue diseñado por la SH con el objetivo de contar con un instrumento técnico y una ruta metodológica adecuada a las necesidades del PROFIP I para realizar la evaluación y análisis de la capacidad institucional de organismos públicos considerando el cumplimiento de sus competencias, el cumplimiento de sus objetivos institucionales, el marco organizacional-administrativo vigente para la resolución de los asuntos públicos, y la dinámica de relación e interacción con usuarios, instituciones y organismos.
- 2.1.17. Está dividido en dos grandes Sub-índices: el Sub-índice de Capacidad Institucional y el Sub-índice de Desarrollo Productivo Regional, ambos medidos por atributos que se encontraron en las organizaciones intervenidas. Mientras que el primero hace referencia a la situación interna, el segundo hace referencia a la relación del organismo estatal con el sector productivo que es exógeno a la gestión interna.
- 2.1.18. Los Sub-índices, a su vez están constituidos por una serie de variables desagregadas denominados Atributos y Sub-atributos que, en conjunto, determinan la capacidad institucional. La valoración y la incidencia de los Atributos y Sub-atributos se aplica en función de los elementos e instrumentos necesarios que deberían estar presentes de determinada forma en la gestión de la institución para un normal o aceptable funcionamiento. La Tabla N° 9 de muestra la estructura del ICI, considerando los Sub-índices, Atributos y Sub-atributos que lo componen.
- 2.1.19. El sub-índice elegido como indicador de los resultados en este proyecto fue el A (Capacidad Institucional). Es importante mencionar que este incluye Sub-atributos relacionados específicamente a la planeación estratégica y la ejecución de presupuesto, aspectos de modernización claves a la hora de implementar una gestión basada en resultados, por lo que se vinculan claramente con el objetivo específico número dos del PROFIP II.
- 2.1.20. Su medición estuvo prevista tanto ex-ante como ex-post a la intervención correspondiente en cada uno de los proyectos a nivel sub-nacional. Sin embargo, por el hecho de que todas las mediciones ex-ante necesariamente se realizarían durante la ejecución del PROFIP II, la línea de base registrada originalmente en la matriz de resultados (**Error! Reference source not found.**) corresponde a la línea de base del PROFIP I. Mientras que la línea de base al momento del cierre sí se corresponde a la medición de los proyectos financiados por el PROFIP II. Las implicancias de esta decisión en relación a las metas fijadas, se discuten más adelante en la sección de efectividad.
- 2.1.21. Con respecto al IGER, su construcción conceptual se realiza siguiendo los componentes básicos del ciclo de gestión y las herramientas claves presentes en él, con el objetivo de

---

<sup>2</sup> Para mayor información sobre el ICI revisar el [documento sobre aspectos metodológicos](#).

analizar el grado de desarrollo de la GxR en un organismo público. Esto significa que también se tienen en cuenta los elementos que forman parte del proceso de gestión institucional, y que determinan el nivel de orientación a resultados de los organismos públicos. Dichos elementos son: la planificación, la gestión de políticas públicas, el presupuesto, los sistemas de información, los recursos humanos y la comunicación. Por lo tanto, este indicador es más adecuado para la medición del objetivo específico número dos.

- 2.1.22. La medición del IGER se realizó solo en un momento, por lo que lo único que se puede contrastar para ver su evolución son la línea de base que representa el nivel del IGER en proyectos correspondientes al PROFIP I y los valores que arrojaron los 10 proyectos implementados por el PROFIP II para los cuales se midió el IGER.
- 2.1.23. En lo que respecta al segundo componente, se considera que los dos indicadores de resultado hacen un esfuerzo por medir el avance en el fortalecimiento institucional de los organismos sub-nacionales para que tengan una gestión de presupuesto orientada a resultados. No obstante, éstos presentan algunos reparos como los mencionados en el párrafo anterior. Asimismo, los productos financiados están relacionados directamente al objetivo específico del programa. Vale aclarar que, al igual que lo sucedido con el componente número uno, se realizaron modificaciones en los productos originales de la Propuesta del Préstamo, agrupando algunos de ellos y haciendo que la cantidad pase de 9 a 4. [Cambios a la Matriz de Resultados](#)
- 2.1.24. Los indicadores de impacto seleccionados en el POD fueron medidos para el año 2013 y 2018, la medición del 2013 fue para actualizar la línea de base. Finalmente, es preciso indicar que el indicador de impacto del POD no se midió al cierre del proyecto. Por otra parte, se encontraron dos dificultades para el uso de estos indicadores: En primer lugar, este indicador sólo estaba relacionado al objetivo específico 1 y no al 2. En segundo lugar, la línea base tomada para esta operación fue una medición realizada entre 2007 y 2009 siendo que la operación PROFIP II comenzó a ejecutarse en 2012. De esta manera, las variaciones en los indicadores que se hubieran producido entre esos años, como consecuencia de diferentes políticas del ámbito nacional se atribuirían erróneamente al PROFIP II. Si bien los objetivos específicos contribuyen directamente al logro del objetivo general del programa, en el diseño de este no se eligió un buen indicador de impacto.
- 2.1.25. Durante la ejecución del programa se realizaron dos modificaciones a la matriz de resultados. En la primera se incluyó el indicador de resultado “sistema financiero público renovado (presupuesto, tesorería, contabilidad, deuda). El sistema se llama e-SIDIF” para mostrar la alineación del programa con los principios del Noveno Incremento de Capital (GCI-9). Este resultado ya se encuentra considerado como un producto y reflejado en el indicador de productos 2.1. Por lo que no se realiza ningún análisis de este. En la segunda se modificó el nombre de indicador del resultado 1. a “Número de programas presupuestarios de APN con presupuesto primario gestionada en base a indicadores de resultado alineados con la programación presupuestaria” para reflejar mejor los resultados del programa.

2.1.26. Como conclusión de la sección, se considera que el programa está alineado a las estrategias institucionales del banco, así como a los objetivos de desarrollo de país. En lo que respecta a lógica vertical, ésta se considera adecuada. Como se puede ver en la Imagen 1, la intervención propuesta apuntaba adecuadamente a contribuir con los objetivos específicos, que están directamente ligados al objetivo general. Sin embargo, como se explicó antes la elección de los indicadores de resultado presentó algunos reparos expresados en los párrafos 2.1.13., y 2.1.25., lo cual lleva a una calificación de satisfactorio en lo que respecta a relevancia.

**Tabla N° 1. Matriz de resultados**

Indicadores	Unidad de Medida	En la aprobación <sup>3</sup>		Al terminar el proyecto	
		Línea de Base	EOP (P)	Línea de Base	EOP (A)
Objetivo específico 1: Modernización del sistema público de gestión financiera y presupuestaria en las instituciones de la APN.					
Resultados					
Indicador # 1					
N° de programas presupuestarios de la APN con presupuesto primario gestionado en base a indicadores de resultado alineados con la programación presupuestaria	Programas presupuestarios	16	100	16	111
Indicador # 2					
Gasto primario de la APN administrado por el e-SIDIF transaccional	% gasto primario	8	100	8	100
Indicador # 3					
Sistema financiero público renovado (presupuesto, tesorería, contabilidad, deuda). El sistema se llama e-SIDIF.	Systems	0	1	1	1
Objetivo específico 2: Fortalecimiento de la gestión pública orientada a resultados en las entidades públicas y/o mixtas sub-nacionales.					
Resultados					
Indicador # 1					
Sub-índice de capacidad institucional del ICI	Puntaje	0,24	0,4	0,24	0,38
Indicador # 2					
Atributo referido a las capacidades de gestión de políticas públicas orientadas a resultado a nivel sub-nacional (IGER)	Puntaje	0,09	0,15	0,09	0,15

Nota: No se incluye indicador 3 en el análisis debido a que es una duplicación del producto 1.1.

Fuente: Convergencia - PMR

<sup>3</sup> En lo que respecta a indicadores de resultado, la matriz de elegibilidad +60 días y la de aprobación son la misma.

**Cuadro Nº 1. Evaluación de la relevancia**

Clasificación	Valor
Satisfactorio	3

## **2.2 Efectividad.**

### **a. Declaración de objetivos de desarrollo del proyecto.**

- 2.2.1. El principal objetivo del PROFIP II fue fortalecer las instituciones públicas para la toma de decisiones en base a información sobre desempeño y resultados en la gestión pública nacional y sub-nacional.
- 2.2.2. Como se mencionó anteriormente, los objetivos específicos fueron: (i) modernizar el sistema público de gestión financiera y presupuestaria en las instituciones de la APN; y (ii) fortalecer la gestión pública orientada a resultados en las entidades públicas y/o mixtas sub-nacionales.
- 2.2.3. Los resultados previstos para el componente número uno, según las metas establecidas en la matriz de resultados (**Error! Reference source not found.**), consistieron en que el e-SIDIF cubriera el 100% gasto primario de la APN y que la cantidad de programas presupuestarios de la APN con presupuesto primario gestionado en base a indicadores de resultado alineados con la programación presupuestaria llegara a 100. Por su parte, para el componente número dos, las metas estipuladas consistieron en que el Sub-índice de Capacidad Institucional del ICI alcance el valor de 0,4 y que el IGER llegue a 0,15.

### **b. Resultados logrados.**

- 2.2.4. Los resultados fijados para el primer componente se alcanzaron por completo, incluso se logró superar la meta de 100 programas presupuestarios gestionados en base a indicadores de resultados, llegando hasta los 111 programas.
- 2.2.5. Para lograr estas metas los principales productos financiados fueron el despliegue del e-SIDIF, datamarts para el sistema informático y herramientas y soluciones informáticas de PxR desarrolladas e implementadas por los OR, tal como se mencionó en la sección de relevancia. Solamente el último de los productos mencionados no alcanzó el valor estipulado previamente como meta, pero, de todas formas, su ratio de logro fue del 93%, en parte debido a que los resultados propuestos ya habían sido alcanzados.
- 2.2.6. Respecto al segundo componente, la meta referida a la mejora del Sub-índice de capacidad institucional del ICI no fue alcanzada por completo. Se lograron aumentar 14 de los 16 puntos necesarios para alcanzar la meta, por lo que la proporción del logro sería 83%. Mientras que por el lado del IGER la proporción del logro fue de 100%.
- 2.2.7. En cuanto a los productos financiados para este componente se ejecutaron los 48 proyectos de desarrollo de la capacidad institucional previstos, los 13 diagnósticos de GxR en organismos sub-nacionales y se superaron los 10 talleres nacionales de socialización e intercambio de experiencias.



### **c. Análisis contrafactual.**

- 2.2.8. La evaluación de la atribución de los resultados logrados no fue realizada mediante una evaluación de impacto. Sin embargo, para el objetivo específico número uno, la relación directa que guardan los productos y los indicadores de resultados nos brinda un argumento importante para pensar que es muy poco probable que los factores externos hayan influido en los resultados logrados, dado que estos son consecuencia directa de la ejecución del programa.
- 2.2.9. El primero de ellos, número de programas con presupuesto primario gestionado en base a indicadores de resultado, coincide con el indicador de producto de herramientas y soluciones informáticas de PxR implementadas. Es decir, la misma implementación de las herramientas generaba que automáticamente ese programa se gestione en base a indicadores de resultado, por lo tanto, la atribución es directa. Algo muy similar ocurre con el indicador de gasto primario de la APN administrado por el e-SIDIF ya que a medida que el despliegue del sistema avanza, necesariamente quiere decir que más organismos lo utilizan para la ejecución y, por lo tanto, una mayor proporción del gasto se ve involucrada. Los indicadores elegidos: SEP-Pilar de gestión Presupuestaria, SEP-Pilar Presupuesto por Resultados y SEP-Pilar Monitoreo y Evaluación son movidos directamente por los resultados logrados en el Programa, específicamente la implementación de presupuesto por programas con indicadores y la gestión del gasto en un sistema moderno transaccional.
- 2.2.10. Respecto del objetivo específico número 2, es un desafío muy grande demostrar atribución, puesto que no existen evaluaciones de impacto que midan los efectos de este tipo de capacitaciones sobre la capacidad institucional de gobiernos sub-nacionales. Sin embargo, para el caso del sub-índice de capacidad institucional del ICI, la temporalidad de sus mediciones hace viable la idea de que las mejoras estén totalmente relacionadas a la implementación de los proyectos financiados por el PROFIP II. Concretamente, cada proyecto se medía antes de comenzar con las acciones de mejora sobre el organismo y luego de terminadas, pero todos los proyectos fueron realizados en distintos períodos y en distintas regiones, lo que invalidaría la hipótesis de que algún factor ajeno contemporáneo ocurrido en el país pudiera ser el responsable de las mejoras institucionales en esos organismos. Sin embargo, esto no es válido para el IGER, debido a que solo se dispone de una medición, por lo que su atribución no puede ser justificada.
- 2.2.11. Recapitulando, la evolución de los indicadores de resultado 1.1, 1.2 y 2.1 se consideran atribuibles. No obstante, no contamos con los datos necesarios para probar que los cambios en el indicador de resultado 2.2 sean atribuibles al programa.

#### **d. Resultados imprevistos.**

- 2.2.12. Dentro de los resultados obtenidos que no figuraban en la declaración de objetivos o en los documentos de diseño del proyecto, el más importante consistió en la adaptación y el despliegue del e-SIDIF en la provincia de La Rioja<sup>4</sup>.
- 2.2.13. En febrero de 2014 el Gobierno de La Rioja manifestó al Gobierno Nacional su interés por la implementación del e-SIDIF como soporte principal de su sistema de administración financiera. El despliegue comenzó en el segundo trimestre de 2015, un año después de haber llevado a cabo un profundo relevamiento para la realización de un informe de diagnóstico y alcance funcional. Por lo que recién en 2016 fue el primer ejercicio completo soportado por el sistema.
- 2.2.14. Además del informe de diagnóstico previo, se llevó a cabo un análisis y evaluación de los resultados alcanzados y mejoras obtenidas en la gestión pública de La Rioja como consecuencia del despliegue del e-SIDIF<sup>5</sup>. El resultado más concluyente identificado tiene que ver con la reducción de tiempos en la gestión de los pagos por parte de la Tesorería, que en el promedio global cayó en cuatro días y medio, una mejora de 33% respecto a la situación previa al despliegue del e-SIDIF. También se relevaron indicios de mejoras de eficiencia en otros procesos centrales, como la gestión de modificaciones presupuestarias, la preparación de informes de responsabilidad fiscal y los cierres mensuales, o el procesamiento de los pagos previo a la intervención de la Tesorería.
- 2.2.15. Otros hallazgos incluyen la reducción en el número de órdenes extrapresupuestarias y la presentación de la cuenta de inversión a la Legislatura en tiempo y forma prevista para el ejercicio 2018, frente a un incumplimiento previo superior al año. También se pudo verificar en publicaciones de terceros una mejora notable en el posicionamiento nacional de La Rioja en los índices provinciales sintéticos que miden transparencia e información fiscal, a partir de la implantación del e-SIDIF.
- 2.2.16. Además, el estudio remarca que los resultados antes mencionados representan solo una fracción de las mejoras promovidas por el e-SIDIF en la gestión financiera pública provincial. Otras mejoras potenciales (la mayoría identificadas mediante entrevistas) podrían verificarse en resultados concretos pasado un plazo más amplio, dependiendo del ritmo de incorporación de nuevas funcionalidades y prácticas, y estarían relacionadas con las ventajas propias de los sistemas integrados en general, y del e-SIDIF en particular.
- 2.2.17. En conclusión, para el análisis de efectividad se tomaron cuatro indicadores de resultados, dos en cada uno de los objetivos de desarrollo. Los dos primeros dieron una excelente puntuación, sin embargo, los dos del Componente 2 combinados dan como resultado insatisfactorio debido al que el segundo y específicamente el referente al IGER no se puede concluir que es atribuible a las actividades realizadas en el proyecto. En consecuencia, la calificación final es de parcialmente insatisfactorio. (ver 2.2.6)

---

<sup>4</sup> La implementación del e-SIDIF, al ser parte del componente número uno, estaba prevista únicamente para la APN.

<sup>5</sup> Más información sobre la evaluación disponible en el estudio sobre "[Evaluación preliminar de resultados del despliegue y puesta en funcionamiento del eSidif en la Provincia de La Rioja](#)".

**Tabla N° 2. Matriz de resultados logrados**

Resultado	Unidad de medida	Línea de Base		Metas	Ratio de logro	Medios de verificación	
		Valor	Año				
1. Sistema público de gestión financiera y presupuestaria en las instituciones de la APN modernizado							
N° de programas presupuestarios de la APN con presupuesto primario gestionado en base a indicadores de resultado alineados con la programación presupuestaria	Programas presupuestarios	16	2012	P P (a) A	100 100 111	111%	Informes anuales de monitoreo de la SH
Gasto primario de la APN administrado por el e-SIDIF transaccional	% gasto primario	8	2012	P P (a) A	100 100 100	100%	Informes anuales de monitoreo de la SH
Sistema financiero público renovado (presupuesto, tesorería, contabilidad, deuda). El sistema se llama e-SIDIF.	Systems	0	2015	P P(a) A	1 1 1	100%	Informe anual de monitoreo de la SH.
2. Gestión pública orientada a resultados en las entidades públicas y/o mixtas sub-nacionales fortalecida							
Sub-índice de capacidad institucional del ICI	Puntaje	0.24	2012	P P (a) A	0.40 0.40 0.38	83%	Informes anuales de seguimiento a la ejecución y metas del Programa (ICI) elaborados por la UCEN.
Atributo referido a las capacidades de gestión de políticas públicas orientadas a resultado a nivel sub-nacional (IGER)	Puntaje	0.09	2012	P P (a) A	0.15 0.15 0.15	100%	Informe de medición del IGER.
Producto	Unidad de medida	Línea de Base		Metas	Ratio de logro	Medios de verificación	
		Valor	Año				
1. Fortalecimiento de la gestión presupuestaria y financiera gubernamental							
1.1 Sistema e-SIDIF desplegado	Sistema	0	2012	P P (a) A	1 1 1	100%	Informe anual de monitoreo de la SH.
1,1,1 Datamarts para el sistema informático gerencial implementados	Datamarts	0	2013	P P (a) A	14 47 48	102%	Informes anuales de monitoreo de la SH. Documentación de pruebas.
1.2 Herramientas y soluciones informáticas de PxR desarrolladas por los ORs implementadas	Programas presupuestarios	16	2012	P P (a) A	84 119 111	93%	Informes anuales de monitoreo de la SH.
2. Fortalecimiento Institucional de la gestión pública sub-nacional							
2.1 Proyectos de Desarrollo de la Capacidad Institucional implementados	Proyectos	0	2012	P P (a) A	40 48 48	100%	Actas de inicio y de cierre firmadas.
2.1.1 Talleres Nacionales de socialización e intercambio de experiencias realizados	Talleres	0	2013	P P (a) A	10 10 11	110%	Agenda de los talleres. Listado de organismos beneficiarios participantes.
2.1.2 Diagnósticos de GxR en organismos subnacionales	Diagnósticos	0	2015	P P (a) A	13 13 13	100%	Documentos de diagnóstico de situación de capacidades institucionales de la Gestión por Resultados.
2.2 Provincias beneficiadas con el programa	Government Agencies	0	2015	P P (a) A	0 19 19	100%	Informe anual de monitoreo de la SH.

Fuente: Convergencia - PMR

**Cuadro N° 2. Evaluación de la efectividad**

N° de indicadores de resultados	Promedio de logro (%)	Clasificación	Valor
4	95,8	Parcialmente insatisfactorio	2

### **2.3 Eficiencia.**

- 2.3.1. El costo planeado del programa fue de US\$45 millones, de los cuales US\$36 millones correspondían a financiamiento del BID y US\$9 millones al aporte local. Sin embargo, el costo final del proyecto fue de US\$41.532.321,42, US\$33.592.910,52 financiados por el BID y US\$7.939.410,90 por el gobierno local. Es decir, el gobierno aportó un 88,2% de lo previsto, mientras que el Banco ejecutó el 93,3%. Todos estos datos pueden encontrarse también en la Tabla N° 5 y en el Gráfico N° 1.
- 2.3.2. Por otro lado, la distribución de los fondos entre los dos componentes del PROFIP II coincidió bastante con la planificación original establecida. Tal y como podemos observar en el Gráfico N° 2, los desembolsos se repartieron en partes similares entre ambos componentes.
- 2.3.3. En cuanto a la evaluación económica, debido a lo dificultoso de cuantificar en términos monetarios los beneficios de este programa, se optó por la realización de Análisis de Costo Efectividad/Eficiencia (ACE). El objetivo de esta técnica es contrastar con intervenciones alternativas y determinar cuál logra los objetivos buscados al menor costo posible, es decir, se mide cuál fue más eficiente en términos de la(s) otra(s). El análisis ex ante se realizó también con la metodología ACE, debido en opinión de los evaluadores no se podían cuantificar monetariamente los beneficios de la implementación del programa. En ese caso se la realizó comparando los costos económicos incurridos el PROFIP I con los costos a programados en el nuevo programa asignando los costos al logro de los indicadores por componentes.
- 2.3.4. En los casos en que las alternativas difieren en el volumen de beneficio que generan, es posible utilizar como criterio de selección de alternativas el costo por beneficiario por unidad de beneficio producida. Para ello, se calcula para cada alternativa el Valor Presente (VP) de los costos y se divide por el volumen de beneficios a producir, medido a través de una variable proxy de éstos, dando como resultado el costo por unidad de beneficio (CE).

$$CE = \frac{\text{Valor presente de los costos}}{\text{Unidad de medida de beneficio}}$$

- 2.3.5. Para el ACE del primer objetivo específico, la variable proxy de los beneficios utilizada fue el porcentaje del gasto de la APN gestionado en base a indicadores de resultado alineados con la programación presupuestaria, vinculado directamente al indicador de resultado número uno. La alternativa que se compara es la inversión realizada mediante fondos del Tesoro Nacional para desarrollar los programas de PxR existentes con anterioridad a PROFIP II.

**Tabla N° 3. ACE Componente 1**

Concepto	Programas PxR financiados	(1) VP Costos (U\$S)	(2) Beneficio (% APN)	(1)/(2) Costo 1% APN
<b>Tesoro Nacional<sup>6</sup></b>	<b>16</b>	<b>\$ 1.744.267</b>	<b>8</b>	<b>\$ 218.033</b>
<b>PROFIP II</b>	<b>95</b>	<b>\$ 6.259.590</b>	<b>37</b>	<b>\$ 169.178</b>
Herramientas y soluciones informáticas de PxR		\$ 5.804.604		
Costos administrativos proporcionales		\$ 454.986		

Fuente: Elaboración propia en base a Convergencia - PMR y Secretaría de Hacienda

- 2.3.6. Según se observa en la Tabla N° 3, aumentar la participación de los programas con PxR en un 1% costó un 23% menos en el PROFIP II respecto a la alternativa planteada, es decir, el ratio entre ambos CE es de 77%.
- 2.3.7. En relación al segundo objetivo específico, la variable proxy de los beneficios escogida fue el aumento porcentual promedio por proyecto del Sub-índice de capacidad institucional del ICI. Mientras que la alternativa con la que se compara es la primera fase del préstamo, es decir, el PROFIP I.

**Tabla N° 4. ACE Componente 2**

Concepto	(1) Proyectos	ICI-I LB	ICI-I Cierre <sup>7</sup>	(2) VP Costos (U\$S)	(3) Variación ICI-I (beneficio)	(2)/(1)/(3) Costo 1% ICI-I
<b>PROFIP I</b>	<b>45</b>	<b>0,25</b>	<b>0,34</b>	<b>\$ 30.621.885</b>	<b>36,0%</b>	<b>\$ 18.902</b>
<b>PROFIP II</b>	<b>48</b>	<b>0,284</b>	<b>0,385</b>	<b>\$ 23.203.797</b>	<b>35,6%</b>	<b>\$ 13.562</b>
Proyectos de desarrollo de la capacidad Institucional				\$ 21.449.551		
Costos administrativos proporcionales				\$ 1.754.247		

Fuente: Elaboración propia en base a Convergencia - PMR y Secretaría de Hacienda

- 2.3.8. En la Tabla N° 4 puede observarse que el PROFIP II resultó más eficiente que el PROFIP I en lograr un aumento del 1% del sub-índice de capacidad institucional del ICI para los proyectos correspondientes. El ratio entre los CE del PROFIP II y PROFIP I asciende a 72%.
- 2.3.9. Entre ambos análisis ACE se logra demostrar que al menos el 52% de los desembolsos del PROFIP II (participación de los productos involucrados) resultan más eficientes que las alternativas planteadas, promediando un ratio CE de 74,7%.

<sup>6</sup> El cálculo fue realizado en función de la dedicación de los agentes involucrados según lo conversado con el Director de Evaluación Presupuestaria de la ONP.

<sup>7</sup> El ICI de cierre fue calculado para una muestra de 17 proyectos. En el análisis económico ex ante del PROFIP II se verifica la representatividad de la muestra y la no existencia de sesgo en la selección muestral a través de pruebas de consistencia de la media y la varianza.

## Tabla N° 5. Costos del proyecto

### Componente 1: Fortalecimiento de la gestión presupuestaria y financiera gubernamental

Costo revisado del componente								20.929.555
Output		2013	2014	2015	2016	2017	2018	EOP
1.1 Sistema e-SIDIF desplegado	P	7.775.869	3.221.607	2.245.324	1.887.085	1.624.560	0	16.754.446
	P(a)	7.775.869	6.198.000	3.940.095	2.211.829	4.028.001	2.885.644	16.621.836
	A	1.825.167	5.032.753	3.220.287	1.787.873	1.870.112	2.770.902	16.507.094
1.2 Herramientas y soluciones informáticas de PxR desarrolladas por los 4 ORs implementadas	P	1.264.963	996.614	1.191.215	492.316	300.446	0	4.245.554
	P(a)	1.264.963	1.188.000	737.851	779.830	1.006.821	397.277	4.440.490
	A	1.563.423	874.773	607.399	251.238	746.380	379.247	4.422.460

### Componente 2: Fortalecimiento Institucional de la gestión pública sub-nacional

Costo revisado del componente								17.229.220
Output		2013	2014	2015	2016	2017	2018	EOP
2.1 Proyectos de Desarrollo de la Capacidad Institucional implementados	P	1.756.800	4.099.200	4.684.800	4.880.000	4.099.200	0	19.520.000
	P(a)	1.756.800	4.099.200	6.951.779	4.092.705	3.408.179	339.653	17.228.248
	A	1.665.000	3.031.800	7.067.476	2.302.416	2.821.903	340.625	17.229.220
2.2 Provincias beneficiadas con el programa	P	0	0	0	0	0	0	0
	P(a)	0	0	0	0	0	0	0
	A	0	0	0	0	0	0	0

### Administración, seguimiento y evaluación

Otros costos		2013	2014	2015	2016	2017	2018	EOP
Unidad Coordinadora	P	601.800	708.000	743.400	743.400	743.400	0	3.540.000
	P(a)	601.800	708.000	536.962	635.071	661.721	111.366	3.145.406
	A	585.000	721.272	743.347	501.516	482.905	103.152	3.137.192
Auditoría, Monitoreo y Evaluación e Imprevistos	P	41.344	203.000	235.000	235.000	225.656	0	940.000
	P(a)	41.344	29.000	235.000	42.205	44.239	192.086	267.829
	A	0	0	8.986	35.912	30.845	160.611	236.354

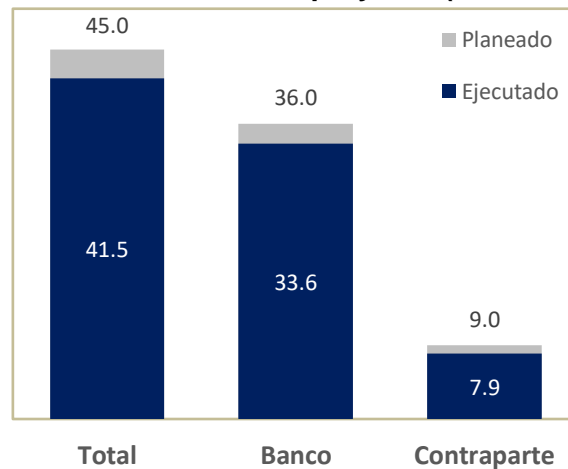
### Costo total

Output		2013	2014	2015	2016	2017	2018	Costo
Costo total	P	11.440.777	9.228.421	9.099.739	8.237.801	6.993.262	0	45.000.000
	P(a)	11.440.777	12.222.200	12.401.687	7.761.640	9.148.961	3.926.026	41.703.809
	A	5.638.590	9.660.598	11.647.495	4.878.955	5.952.145	3.754.538	41.532.321

P = Programación inicial; P (a) = Meta Anual Revisada; A = Actual; \* = Outputs dados de baja.

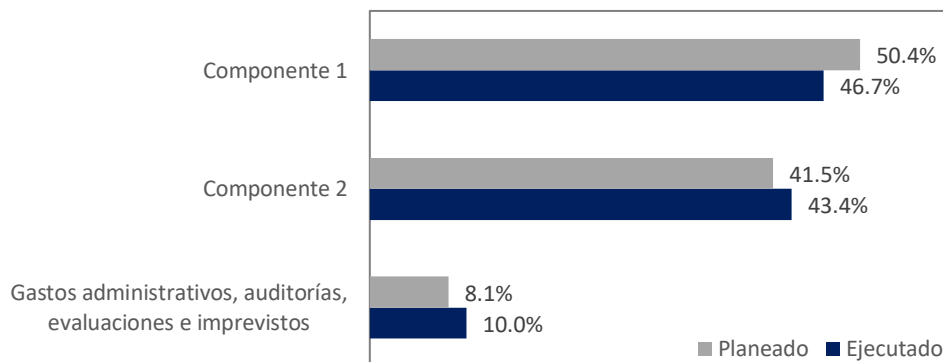
Fuente: Convergencia - PMR

**Gráfico N° 1. Costos del proyecto (Millones de U\$S)**



Fuente: Convergencia - PMR

**Gráfico N° 2. Distribución de desembolsos según componente**



Fuente: Convergencia - PMR

- 2.3.10. Para complementar el análisis con relación al **Componente 1 (producto 1.1)** relacionado al e-SIDIF que corresponde al 48% del presupuesto, se complementa el ACE con un análisis de los excesos de costos y tiempo a partir de la información histórica disponible en convergencia.
- 2.3.11. Este análisis será abordado en dos etapas del ciclo de vida de la operación: 1) desde la aprobación a la elegibilidad: la operación no es elegible para desembolsos pues se encuentra abocada a dar cumplimiento a las condiciones previas establecidas en el contrato de préstamo; 2) desde la elegibilidad hasta el 95% de los desembolsos.
- 2.3.12. Durante la etapa 1 se utilizan dos indicadores de desempeño: a) días transcurridos desde la aprobación hasta la efectividad legal; y, b) días transcurridos desde la efectividad legal hasta la elegibilidad.

**Tabla N° 5 - Etapa 1: desde la aprobación a la elegibilidad.**

Indicador	Valor del proyecto	Satisfactorio	Alerta	Problema	Clasificación AR-L1127
1. Días transcurridos desde la aprobación hasta la efectividad legal.	84	$0 \leq I \leq 171.50$ días	$171.50 < I \leq 237.25$ días	$> 237.25$ días	SATISFACTORIO
2. Días transcurridos desde la efectividad legal hasta la elegibilidad.	153	$0 \leq I \leq 169.00$ días	$169.00 < I \leq 219.50$ días	$> 219.50$ días	SATISFACTORIO

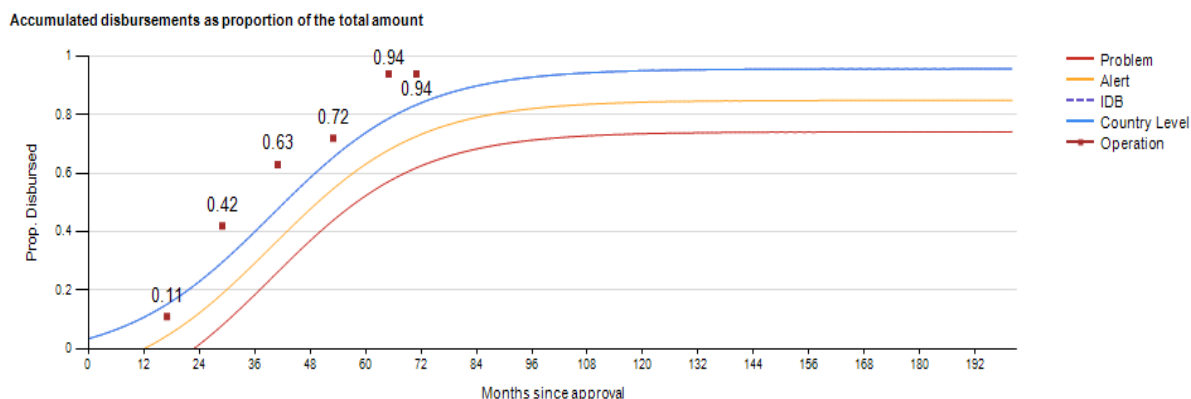
2.3.13. Como se observa en la tabla anterior, el proyecto fue clasificado como satisfactorio en ambos indicadores de desempeño durante la etapa 1 al transcurrir desde la aprobación 84 días hasta la efectividad legal y 153 días hasta la elegibilidad.

2.3.14. Para medir el desempeño del proyecto en la etapa 2 (desde la elegibilidad hasta el 95% de desembolsos) se utilizan cinco indicadores, a saber: (i) Desembolsos acumulados comparado a la curva de desembolsos histórica del país; (ii) Índice de desempeño del costo -CPI-; (iii) Índice de desempeño del cronograma -SPI-; (iv) Índice de desempeño del costo anual -CPI (a)-; (v) Índice de desempeño del cronograma anual -SPI (a)-.

2.3.15. El primer indicador, *Desembolsos acumulados*, mide el valor acumulado de desembolsos del proyecto sobre el monto total del mismo y lo compara con la curva de desembolsos histórica del Banco en Argentina durante los últimos 10 años según la fecha del reporte. Como puede observarse en la Figura N° 1, en 5 de los 6 años de ejecución de la operación, el nivel de desembolsos estuvo por encima de la curva de desembolsos histórica del Banco. La excepción se registró en el arranque de la implementación del programa, acercándose el valor del indicador a la curva de alerta.



**Figura N° 1**



2.3.16. Esta performance inicial por debajo de lo esperado respondió a las demoras registradas en el comienzo de la operación, relacionadas con la complejidad técnica y de gestión de adquisiciones para contribuir a alcanzar el principal producto del Componente 1 (sistema e-SIDIF desplegado). Ello se evidencia en las diferencias que se observan en términos de inversión financiera entre lo planificado y lo alcanzado.

2.3.17. Los indicadores restantes son: (a) por un lado, el Índice de desempeño de costo (CPI) y el Índice de desempeño del cronograma (SPI) que miden las desviaciones respecto del start-up plan (elegibilidad más 60 días); (b) por otro, el Índice de desempeño de costo anual -CPI (a)- y el Índice de desempeño del cronograma anual -SPI (a)- que miden los desvíos anuales respecto de la replanificación realizada al inicio de cada año de ejecución.

2.3.18. En la siguiente tabla se presentan los valores históricos para estos cuatro indicadores:

**Tabla N° 6**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
SPI	0.68	1.01	1.1	1.07	1.13	1.13
CPI	1.46	1.38	1.21	1.27	1.32	1.2
SPI(a)	0.68	0.99	1.02	1.03	1.01	0.99
CPI(a)	1.46	1.17	1.05	1.13	1.1	1.03

2.3.19. Como se desprende de la Tabla N° 6, salvo en el año 2013 - arranque de la operación-, la mayor parte del período de ejecución del Programa registró valores satisfactorios en los índices de desempeño de costo y de cronograma. Esta clasificación es acorde a los esfuerzos realizados por el Programa para alcanzar las metas físicas establecidas, evidenciándose desvíos mínimos. En términos de tiempo de implementación, la operación sólo requirió de 10 meses adicionales para finalizar su ejecución.

2.3.20. Se resume a continuación la clasificación del proyecto en los cinco indicadores de desempeño relevados durante la etapa 2, de acuerdo a la información provista por Convergencia:

**Tabla N° 7**

Indicador	Período											
	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	1º Sem	2º Sem	1º Sem	2º Sem	1º Sem	2º Sem	1º Sem	2º Sem	1º Sem	2º Sem	1º Sem	2º Sem
Desembolsos acumulados		Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.
CPI	Probl.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.
CPI (a)	Probl.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Alerta	Satisf.	Satisf.	Satisf.
SPI (a)	Probl.	Alerta	Alerta	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Alerta	Satisf.	Satisf.	Satisf.
SPI (a)	Probl.	Alerta	Alerta	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Alerta	Satisf.	Satisf.	Satisf.

2.3.21. En líneas generales, el Programa mantuvo buenas calificaciones en los índices de desempeño a lo largo de los años de su ejecución. Los desvíos se observan en el arranque (recordar que la elegibilidad data del 28 de febrero de 2013) y en el primer semestre de 2017 donde los índices de costo y cronograma evidencian un “alerta” como consecuencia de la replanificación que generó el cambio de la administración de gobierno en el país y el impacto que ello tuvo en la estructura presupuestaria central.

2.3.22. Tomando en cuenta ambos análisis tanto de ACE complementado para el Componente 1 (producto 1.1) con un análisis de excesos de costo y tiempo se concluye que el programa fue en la dimensión de eficiencia satisfactorio. Los dos ACE son calificados con 4 mientras que el producto 1.2 del Componente 1 es calificado con 2 basado en el análisis de sobrecostos y sobretiempo. Dado que ambos análisis tienen el mismo peso en el programa,<sup>8</sup> el promedio de la calificación es 3.

**Cuadro N° 3. Evaluación de la eficiencia**

Clasificación	Valor
Satisfactorio	3

## 2.4 Sostenibilidad.

### a. Aspectos generales de sostenibilidad.

2.4.1. Esta sección realiza un análisis de sostenibilidad considerando las condiciones que podrían influir en la continuidad de los resultados alcanzados y los riesgos a los que estos se enfrentaron y enfrentarán, tanto internos como externos al proyecto.

2.4.2. Respecto a la continuidad de los resultados obtenidos gracias al primer componente, el porcentaje alcanzado del gasto primario de la APN administrado por el e-SIDIF no presenta riesgos técnicos, políticos, financieros o económicos. Su imprescindible rol en términos operativos hoy en día hace que, al menos a mediano plazo, el uso del e-SIDIF

<sup>8</sup> Como se indica en P2.3.9, ambos análisis ACE (producto 1.2 del componente 1 y el componente 2) tienen un peso de 52% en términos de costos. De otro lado, el producto 1.1 del componente 1 tiene un peso de 48%. Los costos administrativos se han repartido proporcionalmente en el análisis de eficiencia.

sea prácticamente insustituible. Previamente, para reducir los riesgos de aceptación del sistema, se incorporó en el Acta de Compromiso la obligación de los beneficiarios de presentar un plan de acción para garantizar su uso.

- 2.4.3. En cuanto a la cantidad de programas presupuestarios basados en indicadores de resultados que se ha alcanzado, es decir, el segundo resultado del primer componente del proyecto, la ONP (Oficina Nacional de Presupuesto) ha incorporado dentro de sus metas físicas este indicador de la matriz de resultados del PROFIP II con fines de monitorear su propio desempeño<sup>9</sup>. Esto refleja la importancia y la prioridad que representa para este OR. Además, vale destacar la jerarquización desde “Unidad” a “Dirección” de la “Dirección de Evaluación Presupuestaria” por el incremento que representa en cuanto a aportes propios que recibe de la SH, esto es un elemento clave a la hora de mitigar riesgos financieros.
- 2.4.4. Para analizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados por el componente número dos es necesario hacer una aclaración importante debido a que estos están directamente relacionados a proyectos y políticas públicas de organismos sub-nacionales. Al tratarse de mejoras estructurales en los proyectos beneficiarios, es muy probable que estos logren mantener o incluso mejorar los puntajes alcanzados. Sin embargo, debido a que los proyectos se encuentran repartidos en múltiples y diversas jurisdicciones, resulta dificultoso predecir los riesgos en cuanto a las voluntades políticas o los recursos presupuestarios necesarios para mantener el correcto funcionamiento de los proyectos. Un punto a favor respecto a esta dificultad es que los proyectos beneficiarios fueron postulados por decisión propia. Esto recalca, en cierto modo, un grado de compromiso y voluntad de sostener los avances obtenidos. Por otro lado, la sostenibilidad puede verse potenciada por el deseo de otras jurisdicciones y proyectos de imitar los resultados logrados por los beneficiarios del programa. Además, el gobierno nacional ha solicitado al Banco una nueva operación PROFIP III que reforzará estas capacidades institucionales a nivel sub-nacional. Dado lo expuesto, se considera que el riesgo de que no se institucionalicen las mejoras en capacidad es bajo.

#### **b. Salvaguardias ambientales y sociales.**

- 2.4.5. El programa se propuso contribuir al fortalecimiento del entorno institucional y la consolidación tecnológica para el mejoramiento de la gestión financiera. De acuerdo con la Política de Salvaguardia de Medio Ambiente (OP-703), la naturaleza de la presente operación –fortalecimiento de capacidad institucional– no incluye ninguna actividad con implicancias ambientales o sociales negativas. Por lo tanto, no se previeron impactos directos negativos en el medio ambiente. Cabe mencionar que lo que sí estuvo previsto fue la incorporación en los Criterios de Elegibilidad para que las provincias sean beneficiarias de los recursos de asistencia del programa, una sección que consultase acerca de la existencia de potenciales impactos en el medio ambiente producto de la intervención.

---

<sup>9</sup> Estas metas pueden encontrarse en las planillas anexas del “Presupuesto Plurianual Del Sector Público Nacional 2019-2021”:

[https://www.minhacienda.gob.ar/onp/documentos/presutexto/proy2019/plurianual/plurianual\\_2019\\_2021.pdf](https://www.minhacienda.gob.ar/onp/documentos/presutexto/proy2019/plurianual/plurianual_2019_2021.pdf)

- 2.4.6. Por otro lado, los avances en la utilización de formularios y documentos digitales (web-SIDIF), así como el acceso de usuarios vía web al sistema de gestión financiera, redujo el consumo de papel, con los consiguientes impactos positivos en el medio ambiente.
- 2.4.7. El proyecto no presenta riesgos ambientales y sociales. Además, los resultados asociados al objetivo específico uno son altamente sostenibles. En lo que respecta, a los resultados asociados al objetivo específico presentan un riesgo menor de no ser sostenible. Se considera que la probabilidad de que se materialice ese riesgo es pequeña, sobre todo una vez que se firme el programa PROFIP III que profundizará la mejora en las capacidades institucionales a nivel sub-nacional. Se concluye que la sostenibilidad del programa es satisfactoria.
- 2.4.8. Una vez revisados los aspectos generales de sostenibilidad que obtendría una calificación de 3 y lo correspondiente a las salvaguardas ambientales y sociales que también obtendría una calificación de satisfactoria se concluye que la sostenibilidad del programa es satisfactoria.

**Cuadro N° 4. Evaluación de la sostenibilidad**

Clasificación	Valor
Satisfactorio	3

### **III. CRITERIOS NO CENTRALES.**

#### **3.1 Desempeño del Banco.**

- 3.1.1. La preparación del proyecto se basó principalmente en la experiencia realizada en la operación inicial PROFIP I (1588/OC-AR) de la cual se rescataron varias lecciones aprendidas principalmente relacionadas al mecanismo de implementación de las actividades del proyecto en los gobiernos sub-nacionales, se formalizaron procedimientos y usos que demostraron ser efectivos en el PROFIP I. Se valoró mucho la continuidad de la participación del mismo equipo, pero de igual manera se plantearon medidas de mitigación en el caso que se descontinuara la participación del mismo personal. Tal vez la principal falencia que puede remarcarse es la elección del IGER como indicador de resultado. Como se detalló en la sección de efectividad, la atribución de los resultados es muy difícil de justificar.
- 3.1.2. El Banco aportó su asistencia a lo largo de toda la implementación del proyecto, el apoyo y seguimiento fue continuo, realizando numerosas visitas de supervisión a los proyectos sub-nacionales y reuniones de seguimiento para el análisis, tratamiento y corrección de desvíos y la mejora de la gestión. En lo que se refería a la compra de componentes tecnológicos principalmente al Hardware, el Banco apoyó en la revisión de los TdRs de los pliegos de especificaciones para que cumplieran con los más altos estándares internacionales con un horizonte de obsolescencia mayor posible. Sin embargo, esto complementaba principalmente el trabajo que el ejecutor realizaba en base a sus

mecanismos institucionales establecidos, lo cual garantizaba que la tecnología comprada cumpla con los requisitos de la institución e internacionales.

- 3.1.3. En lo que se refiere al IGER, se buscaron alternativas de medición mucho más adecuadas de los resultados del Componente 2, y se documentaron varias de ellas en las visitas de inspección, de lo cual se realizó una prueba con la modalidad de Costeo Estándar que resultó efectiva y fue realizada en varios sub proyectos por parte de la UCEN.
- 3.1.4. La mayoría de los riesgos en cuanto a la implementación, señalados al inicio del programa, fueron atenuados de diferentes formas. Entre los más relevantes cabe mencionar: (i) la deficiente coordinación interinstitucional, que podría haber retrasado la implementación o evitado que se den los acuerdos necesarios para ejecutar algunas de las actividades; y (ii) la permanencia del personal técnico necesario para que las inversiones en materia tecnológica fueran sostenibles. El primer riesgo se mitigó con la firma de instrumentos jurídicos administrativos, Actas Acuerdo. El segundo, mediante la promoción de incentivos no monetarios (capacitaciones) y una escala salarial especial para el personal informático.

### **3.2 Desempeño del Prestatario.**

- 3.2.1. El PROFIP II fue ejecutado por la UCEN, quien estuvo encargada de la coordinación de todas las actividades del Programa, incluyendo la realización de todas las adquisiciones, contrataciones y pagos, y fue fortalecida con un equipo técnico especializado en GxR. También estuvo encargada de llevar a cabo las actividades de monitoreo a través de la elaboración y presentación al BID de doce informes semestrales a lo largo de la ejecución del PROFIP.
- 3.2.2. Cabe señalar también la forma en que se realizó el despliegue del e-SIDIF a través del trabajo de más de un centenar de profesionales que fueron ajustando el sistema a medida de las necesidades y requerimientos de cada programa que se incorporaba. Todo este esquema fue producto del aprendizaje adquirido durante la ejecución del PROFIP I.
- 3.2.3. La contraparte se encargó de ejecutar en tiempo y forma todos los productos previstos y cumplió con todos los convenios, acuerdos y salvaguardias previstas del proyecto, incluyendo la evaluación intermedia a partir del desembolso del 40% del préstamo. Además, el gobierno participó activamente en cuanto a las adaptaciones de recursos humanos necesarias. Lo único que podría señalarse para mejorar se relaciona con la medición de todos los indicadores comprometidos desde el inicio.

**Cuadro N° 5. Clasificación general del proyecto**

Criterios centrales				Criterios no centrales		Total
Relevancia	Eficacia	Eficiencia	Sostenibilidad	Desempeño del Banco	Desempeño Ejecutor	
3 Satisfactorio	2 Parcialmente insatisfactorio	3 Satisfactorio	3 Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	<b>Parcialmente exitoso</b>

Los criterios de evaluación contemplan 6 grados de categorización en un rango de puntaje de 0.0 - 4.0, definidos como: (i) Altamente Exitoso ( $\geq 3,5$ ); (ii) Exitoso ( $\geq 3,0$ ); (iii) Parcialmente Exitoso ( $\geq 2,5$ ); (iv) Parcialmente No Exitoso ( $\geq 2,0$ ); (v) No exitoso ( $\geq 1,5$ ); y Altamente No exitoso ( $\leq 1,5$ ). Por otro lado, las categorías de los criterios centrales cuentan con 4 grados de clasificación, denominados y puntuados como: (i) Excelente (4 puntos); (ii) Satisfactorio (3 puntos); (iii) Parcialmente Insatisfactorio (2 puntos); y (iv) Insatisfactorio (1 punto). La clasificación total es el promedio ponderado del puntaje de las categorías de los criterios centrales, dentro del cual el peso de los distintos criterios es el siguiente: Relevancia, 20%; Efectividad, 40%; Eficiencia, 20%; y Sostenibilidad, 20%. Los criterios no centrales no entran en el cálculo de la media total.

#### **IV. Hallazgos y recomendaciones.**

- 4.1.1. **Técnico Sectorial.** La primera enseñanza que podemos extraer a partir de la realización de este PCR es la dificultad que conlleva la utilización de indicadores de resultados del Componente 2 conformados por índices ad-hoc. Principalmente, por el hecho de que es realmente difícil considerar si tanto las metas establecidas como los cambios observados son lo suficientemente relevantes en relación a la situación original. Pero, además, dificulta la comparabilidad en cuanto a la eficacia entre programas ya que el índice existe, o es medido, solamente para aquel programa que fue diseñado. La dificultad reside básicamente en la naturaleza del proyecto, que es de fortalecimiento institucional. Por lo cual se debiera definir y considerar de manera más profunda si estos indicadores más bien debieran ser utilizados para la medición de impacto y no así como resultados. Asimismo, en el caso específico del PROFIP, la variedad de las intervenciones y la diversidad de instituciones a las que estaban dirigidos los proyectos y las capacitaciones complejiza la tarea de identificar un indicador adecuado capaz de medir de manera transversal los resultados de la operación.
- 4.1.2. Si bien operación en se evalúa esta forma independiente a la predecesora PROFIP I, es importante destacar que los logros alcanzados por esta se basan en la constante aplicación de las medidas de política en la finanzas públicas aprobadas la Ley Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156 del 1992 que regula la administración financiera y los sistemas de control interno y externo del sector público nacional argentino, procurando generar criterios de eficiencia en el uso de los recursos, y promoviendo el desarrollo de sistemas que proporcionen información oportuna y confiable. La primera operación tenía un contenido muy parecido a esta, y apoyaba justamente la implementación de este marco legal. El hallazgo destacable es que los proyectos basados en políticas que trascienden las administraciones pueden ser ejecutados de manera más eficiente, y lograr los resultados propuestos.
- 4.1.3. El uso de los indicadores ICI e IGER mostró las dificultades de poder medir los resultados logrados además del avance intermedio de cada uno de los componentes, especialmente en el Componente 2. Paralelamente entre los resultados no esperados se constató que

el uso de metodologías más generales, aunque más difícil de calcular, como es el costeo estándar, podrían ser más adecuadas para medir el progreso y los resultados finales. Se estableció que para proyectos futuros se analice el costeo estándar como metodología como indicador de resultados, con la ventaja de que es una metodología difundida internacional y que además cumpliría con criterios de ACB.

- 4.1.4. **Organización Gestión.** La eficiencia de la Unidad Ejecutora fue clave en el desempeño del Programa y la consecución de los resultados y los productos planteados; pudo coordinar un número importante de organismos a través de la implementación de una modalidad efectiva de ejecución.
- 4.1.5. **Gestión Fiduciaria y Riesgos.** El riesgo financiero asociado al tipo de cambio es algo con lo que habitualmente se enfrentan los programas desarrollados en Argentina. Sin embargo, el PROFIP II no fue perjudicado por este aspecto e incluso pudo utilizar a su favor las oscilaciones cambiarias al ver reducidos sus costos. Esto se debió principalmente a que la mayor parte de la inversión real (hardware, valuado generalmente en dólares) se realizó con anterioridad a la importante depreciación sufrida por el peso durante el desarrollo del Programa, la cual, a su vez, abarató los desembolsos relacionados a capital humano. No obstante, esta situación particular del PROFIP II, el impacto del riesgo cambiario debe ser tenido en cuenta en todas las operaciones.
- 4.1.6. La construcción de sistemas de información es una tarea que requiere una planificación y ejecución minuciosa, en este caso el beneficiario escogió de hacerlo en forma dentro de la institución con la contratación de un número grande de consultores individuales. Si bien usualmente no aconsejamos esta metodología, en este caso ha probado ser adecuada, sin embargo, puede ser utilizada solamente cuando existe una capacidad institucional adecuada para la supervisión y control de calidad de los productos. Para el diseño de programas con similares productos (soluciones a medida) se recomienda formarse un criterio claro sobre la capacidad técnica del equipo de contraparte para asumir la responsabilidad de: ya sea supervisar el trabajo de consultores individuales, ó realizar el control de calidad de los productos que una empresa. No es un reto para las políticas de adquisiciones, dado que la adquisición en ambas modalidades es permitida, sino de nivel operativo técnico.

## V. ANEXOS.

**Tabla N° 9. Composición del ICI**

Sub-índice A. Capacidad Institucional	
Atributo	Sub-Atributo
<b>A.1 Estructura Organizacional</b>	<b>A.1.1</b> Organigrama
	<b>A.1.2</b> Áreas vinculadas a la actividad productiva
	<b>A.1.3</b> Misiones y funciones
	<b>A.1.4</b> Manuales de procedimientos
	<b>A.1.5</b> Reestructuración de sectores u organismos existentes relacionados con las actividades productivas
	<b>A.1.6</b> Descentralización administrativa
<b>A.2 Desarrollo y/o Planificación</b>	<b>A.2.7</b> Planes Estratégicos
	<b>A.2.8</b> Proyectos y/o Programas de I+D
<b>A.3 Regulación y apoyo a los sectores productivos</b>	<b>A.3.1</b> Organización y cumplimiento de los roles de regulación y fiscalización
	<b>A.3.2</b> Apoyos y promoción a los sectores productivos-exportación, etc.
	<b>A.3.3</b> Marcos regulatorios (legislación, reglamentación, etc.)
	<b>A.3.4</b> Circuitos y procedimientos administrativos
<b>A.4 Presupuesto</b>	<b>A.4.1</b> Presupuesto vigente
	<b>A.4.2</b> Ejecuciones presupuestarias: últimas dos
<b>A.5 Informática</b>	<b>A.5.1</b> Hardware
	<b>A.5.2</b> Software
	<b>A.5.3</b> Conectividad
<b>A.6 Sistemas de información</b>	<b>A.6.1</b> Sistemas de información de gestión interna
	<b>A.6.2</b> Sistemas de información productiva
	<b>A.6.3</b> Sistemas de información estadística
<b>A.7 Medio Ambiente</b>	<b>A.7.1</b> Aplicación de normas nacionales, provinciales y municipales
	<b>A.7.2</b> Fiscalización ambiental
<b>A.8 Capacitación</b>	<b>A.8.1</b> Correspondencia formación / profesionalización RRHH y gestión del Organismo
	<b>A.8.2</b> Planes de capacitación
	<b>A.8.3</b> Nivel de manejo de herramientas
<b>A.9 Difusión y comunicación</b>	<b>A.9.1</b> Planes de comunicación e imagen institucional
	<b>A.9.2</b> Material de difusión para el circuito interno y externo
	<b>A.9.3</b> Circuitos de divulgación



## **Sub-índice B. Desarrollo Productivo Regional**

### **B.1**

#### **Relaciones con sectores productivos**

---

### **B.2**

#### **Relaciones productivas con provincias limítrofes**

---

### **B.3**

#### **Relaciones con municipios**

---

Fuente: "Índice de capacidad institucional. Aspectos metodológicos e implementación N°1". Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación Secretaría de Hacienda