

Apoyo a la implementación del Compromiso Federal para la modernización del Estado

Informe de Avance



Diciembre 2018

Contenido

Presentación.....	3
I. Componente 1. Diagnóstico de Empleo Público, con foco en la Alta Dirección Pública, de la administración pública central en las provincias de Corrientes, Entre Ríos y Mendoza.....	4
II. Componente 2. Diagnóstico de Gestión por Resultados en la administración pública central en la provincia de Mendoza.....	4
III. Componente 4. Talleres de Modernización	5
Anexos Componente 1.....	6
-Anexo I-	7
-Anexo II-	8
-Anexo III-	10
-Anexo IV-	13
Anexos Componente 2	15
-Anexo V-	16
-Anexo VI-	18
-Anexo VII-	20
-Anexo VIII-	26
Anexos Componente 4	28
-Anexo IX-	29
-Anexo X-	31

Presentación

El presente documento representa el informe de avance de las actividades y productos desarrollados por CIPPEC en el marco del proyecto “Apoyo a la implementación del Compromiso Federal para la modernización del Estado”.

El objetivo general del proyecto consiste en contribuir a una mejora en la institucionalización de los sistemas de empleo público y alta dirección pública de las administraciones gubernamentales provinciales que adhieren al Compromiso Federal de Modernización.

A su vez, el proyecto cuenta con cuatro objetivos específicos:

1. Contribuir a unificar los criterios y parámetros a través de los cuáles analizar el estado del arte y los avances de las 23 provincias integrantes del COFEMOD en materia de Empleo Público con foco en la ADP y Gestión por Resultados
2. Conocer el estado del arte del Empleo Público con foco en la ADP y la Gestión por Resultados en las provincias seleccionadas, a través de la construcción de una línea de base.
3. Promover la implementación de las herramientas de modernización existentes para Empleo Público con foco en la ADP y Gestión por Resultados en las provincias seleccionadas, a través del desarrollo de talleres de sensibilización en los que se arribe a compromisos específicos.
4. Contribuir al desarrollo de nuevas herramientas de modernización en materia de empleo público con foco en la ADP y en la Gestión por Resultados, a través del relevamiento de las necesidades existentes en las provincias y la identificación de la brecha con la oferta actualmente provista por el Ministerio de modernización.

Para dar cumplimiento a los objetivos generales y específicos antes mencionados, se desarrollaron **cuatro componentes**. El primer componente consiste en la elaboración de un diagnóstico de Empleo Público, con foco en la Alta Dirección Pública, de la administración pública central en las provincias de Corrientes, Entre Ríos y Mendoza. El segundo componente consiste en la elaboración de un diagnóstico de Gestión por Resultados en la administración pública central en la provincia de Mendoza. El tercer componente consta de vincular las necesidades de las provincias y la oferta de herramientas de modernización. El cuarto componente consiste en la implementación de talleres de modernización con las provincias.

En el documento se detallan los avances en los **componentes primero, segundo y cuarto**, con las respectivas actividades llevadas adelante y algunos de los resultados obtenidos.

I. Componente 1. Diagnóstico de Empleo Público, con foco en la Alta Dirección Pública, de la administración pública central en las provincias de Corrientes, Entre Ríos y Mendoza

A partir del inicio formal el equipo de CIPPEC coordinó una reunión de trabajo con la Dirección Nacional de Procesos y con la Secretaría de Empleo Público de la Nación (Anexo I) a los efectos de poder definir el marco de trabajo con las provincias. Allí se pudieron compartir los ejes de acción de la Secretaría, así como los pasos a seguir.

En base a dicha reunión y el contacto permanente de CIPPEC con la Dirección Nacional de Procesos para la definición de contenidos, se avanzó en la redacción de tres documentos que detallen la estrategia de abordaje para la cooperación técnica con la provincia de Corrientes, Entre Ríos y Mendoza.

En el caso de Corrientes, luego de consensuar el objetivo del trabajo a realizar con Leonardo García del Ministerio de Coordinación y Planificación, se propuso una estrategia de abordaje (Anexo II) basada en fortalecer el sistema de información de la Administración Pública Central llevando a cabo un análisis de la vinculación del Legajo Único Electrónico (LUE) con las bases de datos de liquidaciones de sueldos.

En el caso de Entre Ríos, luego de consensuar el objetivo del trabajo a realizar con Lucrecia Escandón de la Secretaría de Modernización, se propuso una estrategia de abordaje (Anexo III) basada en brindar soporte analítico para la adecuación económica y funcional del Servicio Civil conforme a la nueva ley de Empleo Público.

En el caso de Mendoza, luego de consensuar el objetivo del trabajo a realizar con Ruben Zavi de la Dirección de Gestión Pública, se propuso una estrategia de abordaje (Anexo IV) basada en el fortalecimiento de las capacidades del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP).

II. Componente 2. Diagnóstico de Gestión por Resultados en la administración pública central en la provincia de Mendoza

Con el objetivo de avanzar en el eje de Gestión por Resultados se coordinaron reuniones junto con las Direcciones Nacionales de Procesos y de Gestión por Resultados y a Julio Saguir, Secretario de Gestión Pública y Planeamiento, quien coordina la comisión de Gestión por Resultados del COFEMOD. En estas reuniones se pudieron coordinar las fechas, contenidos y documentos para avanzar en un diagnóstico de Gestión por Resultados.

En la reunión llevada adelante el 1° de octubre (Anexo V) se definió la revisión por parte de CIPPEC de los indicadores relevados por el Ministerio de Modernización a los efectos de analizar el nivel de desarrollo de la Gestión por Resultados en las provincias. Asimismo, se definió llevar a cabo durante el mes de noviembre una reunión de la comisión de Gestión por Resultados del COFEMOD, a los efectos de complementar analíticamente el diagnóstico.

En una posterior reunión de seguimiento (Anexo VI), se definió la fecha para llevar adelante la dinámica de trabajo con la comisión, así como los contenidos de la misma definidos en la agenda de la jornada y abordando los cinco ejes de Gestión por Resultados: Planificación estratégica, operativa, presupuesto, monitoreo y evaluación.

El 18 de octubre se realizó la entrega del primer diagnóstico preliminar (Anexo VII) con la revisión metodológica para los indicadores relevados por el Ministerio a partir de la información brindada por el equipo técnico y por los documentos de archivo de la comisión de Gestión por Resultados del COFEMOD. Luego, el 22 de noviembre, se llevó a cabo la reunión de comisión (ver Componente 4 del presente informe) con la participación de varias provincias, tomando como insumo los emergentes de esa reunión para complementar el diagnóstico preliminar.

Para continuar con el análisis de los indicadores desarrollados por el Ministerio, CIPPEC tuvo una conversación telefónica el 12 de diciembre con Francisco Uranga del equipo de relevamiento del Ministerio a los efectos de conocer los avances en dicho relevamiento. Luego de comunicar una segunda etapa de desarrollo para dichos indicadores a partir de una reunión con el Secretario de Gobierno de Modernización de la Nación, Andrés Ibarra, CIPPEC podrá brindar un diagnóstico final con recomendaciones metodológicas para la implementación de dichos indicadores durante el 2019.

Finalmente, como parte de la estrategia de abordaje, se compartió un documento (Anexo VIII) incluyendo la propuesta de trabajo para la provincia de Mendoza, en donde se avanzará en la implementación de un taller de Gestión por Resultados para brindar el marco analítico necesario para las áreas de obras públicas y economía en el seguimiento de los proyectos de infraestructura.

III. Componente 4. Talleres de Modernización

Como parte del componente 4 de implementación de talleres con la participación de las provincias, CIPPEC organizó una jornada de trabajo el 22 de noviembre convocando a las provincias participantes de la comisión de Gestión por Resultados del COFEMOD. En esta jornada participaron representantes de la Dirección Nacional de Procesos, de la Dirección Nacional de Gestión por Resultados, las provincias de Buenos Aires, CABA, Chaco, Mendoza, Santa Fe, Santiago del Estero, Tucumán, y el facilitador.

La agenda de esta jornada (Anexo IX) se dividió en dos bloques principales en los que se trataron los elementos facilitadores u obstaculizadores para los cinco ejes de la Gestión por Resultados agrupados en: Planificación Estratégica, Operativa y Presupuesto por un lado y Monitoreo y Evaluación por otro. Esta dinámica participativa permitió innovar en la interacción de las provincias en la Comisión, recogiendo las impresiones y experiencias de todos los participantes. Los emergentes de esta reunión se integran en el informe de “Sistematización del diagnóstico del desarrollo de la gestión por resultados a nivel provincial” (Anexo X), complementando el Diagnóstico preliminar.

Anexos Componente 1

-Anexo I-

Proyecto Compromisos Federales de Modernización – Empleo Público – Secretaría de Modernización

Minuta

Fecha: 16-10-18

Participantes

Nombre	Cargo/ Rol	Institución
Luciano Bensadon	Director Nacional de Procesos	Secretaría de Modernización
Norberto Onetto	Asesor de la Secretaría de Empleo Público	Secretaría de Modernización
Jorge Kukulas	AG	Secretaría de Modernización
Gonzalo Diéguez	Director de Gestión Pública	CIPPEC
Demian Gonzalez Chmielewski	Coordinador de Proyectos de Gestión Pública	CIPPEC
Mariángeles Gutiérrez Bode	Analista de Monitoreo y Evaluación	CIPPEC

Agenda de la reunión

- Establecer el plan de acción.

Temas tratados

Nro	Tema	Desarrollo
1.	Provincias comprendidas	En principio, se realizará el trabajo de asistencia técnica al COFEMOD con las provincias de Corrientes, Entre Ríos y Mendoza.
2.	Indicadores de seguimiento	Los indicadores sobre los que trabaja la Secretaría de empleo público y la comisión de Empleo Público del COFEMOD se basan en cinco ejes: Dotaciones, Concursos, Evaluación de desempeño, Carrera, Unificación de bases de datos. Se compartirán avances y relevamientos con CIPPEC como insumo de trabajo.
3.	Propuesta de trabajo	Se propone que CIPPEC analice las causas y condiciones por las que faltan o se encuentran presentes los indicadores basados en los cinco ejes mencionados. Se diseñará un plan de trabajo en las próximas semanas a partir del diagnóstico brindado por la comisión.

-Anexo II-

Apoyo a la implementación del Compromiso Federal para la Modernización del Estado: Estrategia de abordaje para el eje de Empleo Público – Provincia de Corrientes

Introducción

En abril de 2017 se crea el Compromiso Federal de Modernización, cuyos planes de acción se desarrollarían durante el período 2017/2019. Este Compromiso comprende los siguientes ejes:

COMPROMISO 1: Desburocratizar el Estado

COMPROMISO 2: Jerarquizar el empleo público

COMPROMISO 3: Transparentar la gestión y fomentar la innovación

COMPROMISO 4: Fortalecer la gestión por resultados

COMPROMISO 5: Incorporación de infraestructura tecnológica

Los 5 ejes que conforman los compromisos federales de modernización fueron suscriptos en el mes de abril por veinte de los veintitrés gobiernos provinciales que forman parte del COFEMOD, por lo que solo restan adherir 3 provincias: San Luis, Chubut y La Rioja

En este marco, la propuesta de CIPPEC se encuentra orientada a brindar apoyo en la implementación del Compromiso 2, con relación a la jerarquización del empleo público.

En base a los ejes de acción de la Secretaría de Empleo Público de la Nación y de la Comisión de Capacitación y Empleo Público del Consejo Federal de Modernización e Innovación en la Gestión Pública (COFEMOD), se trabajará junto con la provincia de Corrientes en el componente de Unificación de Bases de Datos.

Objetivo general

Contribuir al fortalecimiento de los mecanismos de información en materia de empleo público, vinculando el sistema de Legajo Único Electrónico (LUE) con las bases de datos de liquidaciones de salarios de la Administración Pública Central.

Objetivos específicos

- Coadyuvar a la integración de información y bases de datos para la gestión pública y la toma de decisiones en materia de empleo público.
- Contribuir a la articulación del trabajo de los Ministerios de Coordinación y Planificación y de Hacienda y Finanzas.

Actividades

1. Diseñar el marco lógico para la implementación del sistema LUE integrado con bases de datos.
2. Analizar los instrumentos actuales para la gestión del empleo público y la liquidación de sueldos.
3. Instrumentar entrevistas en Corrientes.
4. Realizar un diagnóstico y recomendaciones para la implementación de un mecanismo integrado de información.

Insumos

A los efectos de poder llevar adelante las actividades del proyecto, se solicitará la siguiente información de base:

- Documento con el formato LUE actual.
- Marco normativo del LUE.
- Formato de base de datos de liquidación de sueldos, con el mayor número de información posible para su análisis.
- Marco normativo del empleo público de la provincia de Corrientes.

Entregables

- Documento con el marco lógico para la implementación, identificando obstáculos y mecanismos para llevar adelante la implementación del LUE.

Cronograma de trabajo

Actividades	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
Corrientes							
Diseñar el marco lógico para la implementación del sistema LUE integrado con bases de datos							
Analizar los instrumentos actuales para la gestión del empleo público y la liquidación de sueldos.							
Instrumentar entrevistas en Corrientes.							
Realizar un diagnóstico y recomendaciones de cursos de acción para la implementación del mecanismo integrado de información.							

-Anexo III-

Apoyo a la implementación del Compromiso Federal para la Modernización del Estado: Estrategia de abordaje para el eje de Empleo Público – Provincia de Entre Ríos

Introducción

En abril de 2017 se crea el Compromiso Federal de Modernización, cuyos planes de acción se desarrollarían durante el período 2017/2019. Este Compromiso comprende los siguientes ejes:

COMPROMISO 1: Desburocratizar el Estado

COMPROMISO 2: Jerarquizar el empleo público

COMPROMISO 3: Transparentar la gestión y fomentar la innovación

COMPROMISO 4: Fortalecer la gestión por resultados

COMPROMISO 5: Incorporación de infraestructura tecnológica

Los 5 ejes que conforman los compromisos federales de modernización fueron suscriptos en el mes de abril por veinte de los veintitrés gobiernos provinciales que forman parte del COFEMOD, por lo que solo restan adherir 3 provincias: San Luis, Chubut y La Rioja

En este marco, la propuesta de CIPPEC se encuentra orientada a brindar apoyo en la implementación del Compromiso 2, con relación a la jerarquización del empleo público.

En base a los ejes de acción de la Secretaría de Empleo Público de la Nación y de la Comisión de Capacitación y Empleo Público del Consejo Federal de Modernización e Innovación en la Gestión Pública (COFEMOD), se trabajará junto con la provincia de Entre Ríos en el componente de Plan de Carrera.

Objetivo general

Brindar soporte analítico para la adecuación económica y funcional del Servicio Civil conforme a la nueva ley de Empleo Público.

Objetivos específicos

- Contribuir a la sistematización de información de bases de datos de empleo público, salarios y normativa aplicable.
- Colaborar en la adecuación del escalafón de la Administración Central de la provincia a la nueva ley de Empleo Público.

Actividades

1. Armar una línea de base

- 1.1. Armar modelo explicativo del salario bruto, contemplando cada uno de los componentes.
- 1.2. Analizar la incidencia de las categorías y agrupamientos en el salario bruto.
- 1.3. Analizar la línea de base.
- 2. Diseñar los escenarios de reforma**
 - 2.1. Analizar la reestructuración escalafonaria
 - 2.2. Diseñar los escenarios, detallando los supuestos asumidos y el alcance.
- 3. Realizar una simulación del impacto fiscal de la reforma**
 - 3.1. Especificar los modelos de simulación para cada uno de los escenarios.
 - 3.2. Realizar un ejercicio de sensibilidad sobre el impacto fiscal.
 - 3.3. Llevar adelante una comparación de escenarios de aplicación.

Insumos

A los efectos de poder llevar adelante las actividades del proyecto, se solicitará la siguiente información de base:

- Salario bruto, identificando cada uno de los componentes del salario (incluyendo los remunerativos y no remunerativos) y su correlato monetario.
- Listados comparativos del año 2017, incluyendo el SAC de diciembre.
- Descripción de las categorías y agrupamientos.
- Nuevo esquema escalafonario, detallando cada uno de los componentes y la remuneración asociada.
- Criterios para la reasignación de los trabajadores desde el viejo esquema hacia el nuevo esquema escalafonario.

Entregables

- Documento con la línea de base.
- Documento con la simulación del impacto fiscal.

Cronograma de trabajo

Actividades	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
Entre Ríos							
1. Armar una línea de base							
1.1. Armar modelo explicativo del salario bruto, contemplando cada uno de los componentes (descomponiendo en remunerativo/no remunerativo).							
1.2. Analizar la incidencia de las categorías y agrupamientos en el salario bruto.							
1.3. Analizar la línea de base.							
2. Diseñar los escenarios de reforma							
2.1. Analizar la reestructuración escalafonaria							
2.2. Diseñar los escenarios, detallando los supuestos asumidos y el alcance.							
3. Realizar una simulación del impacto fiscal de la reforma							
3.1. Especificar los modelos de simulación para cada uno de los escenarios.							
3.2. Realizar un ejercicio de sensibilidad sobre el impacto fiscal							
3.3. Llevar adelante una comparación de escenarios de aplicación.							

-Anexo IV-

Apoyo a la implementación del Compromiso Federal para la Modernización del Estado: Estrategia de abordaje para el eje de Empleo Público – Provincia de Mendoza

Introducción

En abril de 2017 se crea el Compromiso Federal de Modernización, cuyos planes de acción se desarrollarían durante el período 2017/2019. Este Compromiso comprende los siguientes ejes:

COMPROMISO 1: Desburocratizar el Estado

COMPROMISO 2: Jerarquizar el empleo público

COMPROMISO 3: Transparentar la gestión y fomentar la innovación

COMPROMISO 4: Fortalecer la gestión por resultados

COMPROMISO 5: Incorporación de infraestructura tecnológica

Los 5 ejes que conforman los compromisos federales de modernización fueron suscriptos en el mes de abril por veinte de los veintitrés gobiernos provinciales que forman parte del COFEMOD, por lo que solo restan adherir 3 provincias: San Luis, Chubut y La Rioja

En este marco, la propuesta de CIPPEC se encuentra orientada a brindar apoyo en la implementación del Compromiso 2, con relación a la jerarquización del empleo público.

En base a los ejes de acción de la Secretaría de Empleo Público de la Nación y de la Comisión de Capacitación y Empleo Público del Consejo Federal de Modernización e Innovación en la Gestión Pública (COFEMOD), se trabajará junto con la provincia de Mendoza en el componente de Planes de Carrera.

Objetivo general

Contribuir al desarrollo del capital humano de la Administración Pública provincial a través del fortalecimiento de las capacidades del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP).

Objetivos específicos

- Contribuir al fortalecimiento de la oferta de capacitación del IPAP a través de la identificación de las necesidades de formación del personal de la Administración Pública provincial.
- Contribuir a la implementación de planes de capacitación para empleados públicos provinciales.

Actividades

1. Diseñar un marco analítico para identificar las necesidades de formación.
2. Analizar las bases de datos del personal de la Administración Pública provincial.
3. Realizar entrevistas en profundidad con responsables de capacitación y personal de la Administración Pública provincial.
4. Analizar los programas actuales de capacitación y ponerlos en perspectiva comparada con otras experiencias.
5. Realizar un diagnóstico y recomendaciones para llevar adelante el programa de capacitación y formación.

Insumos

A los efectos de poder llevar adelante las actividades del proyecto, se solicitará la siguiente información de base:

- Marco normativo del Empleo Público.
- Base de datos del personal de la Administración Pública con el mayor nivel de apertura disponible.
- Información sobre los planes de formación del IPAP, así como las estadísticas de asistentes y perfiles.

Entregables

- Documento con el marco lógico para la implementación – identificando obstáculos y facilitadores – y diseño de la estrategia y mecanismos para su implementación efectiva.

Cronograma de trabajo

Actividades	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
Mendoza							
Diseñar un marco analítico para identificar las necesidades de formación							
Realizar entrevistas en profundidad con responsables de capacitación y empleo público							
Analizar las bases de datos del personal de la Administración Pública Provincial							
Analizar los programas actuales de capacitación.							
Realizar un diagnóstico y recomendaciones para llevar adelante el programa de capacitación y formación							

Anexos Componente 2

-Anexo V-

Proyecto COFEMOD, Comisión de Gestión por Resultados – Ministerio/Secretaría de Modernización

Minuta

Fecha: 01-10-18

Participantes

Nombre	Cargo/ Rol	Institución
Francisco Kotrba	Director Nacional de gestión por Resultados	Secretaría de Modernización
Francisco Moreno Ocampo	Asesor	Secretaría de Modernización
Oscar Echagüe	Coordinador de la comisión de Gobierno Abierto y GxR del COFEMOD	Secretaría de Modernización
Francisco Uranga	Asesora del COFEMOD	Secretaría de Modernización
Rosario Méndez Casariego	Asesora del COFEMOD	Secretaría de Modernización
Rodrigo Donoso	Asesor	Secretaría de Modernización
Bernardo Menéndez	Asesor	Secretaría de Modernización
Paula Nuñez	Coordinadora del Programa Gestión Pública	CIPPEC
Demian Gonzalez Chmielewski	Coordinador de Proyectos de Gestión Pública	CIPPEC

Agenda de la reunión

- Establecer fechas para la primera reunión de comisión GxR.
- Establecer el plan de acción.

Temas tratados

Nro	Tema	Desarrollo
1.	Fecha para la reunión de comisión de GxR	Se podrá llevar a cabo en la segunda semana de noviembre (entre el lunes 5 y el viernes 9) ya que la asamblea del COFEMOD tendrá lugar la tercera semana de ese mismo mes en la ciudad de La Plata. CIPPEC compartirá una agenda tentativa para la convocatoria. Julio Saguir confirmará la fecha en base a las propuestas de CIPPEC y el facilitador.
2.	Indicadores de seguimiento	El COFEMOD generó un conjunto de indicadores de Gestión por Resultados a partir de los cuales relevó los datos en las provincias participantes a través de un formulario autoadministrado y entrevistas telefónicas.

3.	Tablero de seguimiento	Dentro de la intranet de País Digital, se trabaja en un Tablero de Seguimiento que refleja datos agregados de todas las provincias confeccionado con la metodología de PRODEV (BID).
4.	Plan de acción y etapas del proyecto	Dado que el Ministerio ya se encuentra desarrollando indicadores para medir el grado de avance en la implementación del enfoque de GxR en las provincias, CIPPEC se centrará en: 1 - Desarrollar un marco de acciones para impulsar el enfoque de GxR a partir de la identificación y sistematización de los factores que contribuyen u obstaculizan su avance en sus distintos ejes. Esto se desarrollará a través de una dinámica de trabajo con la participación de toda la comisión de GxR en Buenos Aires. 2 - Acompañar a las provincias seleccionadas en el trazado de una estrategia de avance y el armado de un plan de acción. Las provincias seleccionadas son Corrientes, Entre Ríos y Mendoza.
5.	Objetivo principal	El principal objetivo de la Dirección Nacional de Gestión por Resultados es lograr la implementación efectiva de las herramientas de GxR en las provincias seleccionadas.

Próximos pasos

Nro	Tarea	Fecha	Responsable
1.	Enviar una agenda tentativa para la próxima reunión de comisión	08/10/2018	CIPPEC
2.	Indicar una fecha para la reunión de comisión de GxR	08/10/2018	COFEMOD
3.	Enviar el tablero de indicadores para análisis de CIPPEC	08/10/2018	COFEMOD

-Anexo VI-

Proyecto Compromisos Federales de Modernización – Gestión por Resultados – Secretaría de Modernización

Minuta

Fecha: 16-10-18

Participantes

Nombre	Cargo/ Rol	Institución
Luciano Bensadon	Director Nacional de Procesos	Secretaría de Modernización
Francisco Kotrba	Director Nacional de Gestión por Resultados	Secretaría de Modernización
Gonzalo Diéguez	Director de Gestión Pública	CIPPEC
Demian Gonzalez Chmielewski	Coordinador de Proyectos de Gestión Pública	CIPPEC
Mariángeles Gutiérrez Bode	Analista de Monitoreo y Evaluación	CIPPEC

Agenda de la reunión

- Establecer fechas para la primera reunión de comisión GxR.
- Establecer el plan de acción.

Temas tratados

Nro	Tema	Desarrollo
1.	Fecha para la reunión de comisión de GxR	Se podrá llevar a cabo en la tercera semana de noviembre (entre el miércoles 21 y jueves 22) en Buenos Aires ya que la asamblea del COFEMOD tendrá lugar el viernes 23 en la ciudad de La Plata.
2.	Indicadores de seguimiento	El COFEMOD generó un conjunto de indicadores de Gestión por Resultados a partir de los cuales relevó los datos en las provincias participantes a través de un formulario autoadministrado y entrevistas telefónicas. Compartirá avances y listado de indicadores con CIPPEC para que pueda generar una devolución y comentarios previos a la reunión de comisión.
3.	Plan de acción y etapas del proyecto	CIPPEC tendrá una call con los responsables del área de GxR de Mendoza a los efectos de comenzar a explorar un plan de acción y un cronograma de actividades.

Próximos pasos

Nro	Tarea	Fecha	Responsable
1.	Establecer una fecha de reunión de la comisión de GxR	22/10/2018	CIPPEC y COFEMOD
2.	Iniciar conversaciones con Ulpiano Suárez de Mendoza para explorar los pasos a seguir para la implementación de GxR	02/11/2018	CIPPEC

-Anexo VII-

Diagnóstico preliminar del desarrollo de la gestión por resultados a nivel provincial

Octubre de 2018

Natalia Aquilino | Mariángeles Gutierrez Bode

Introducción

En este documento se expone un estado de situación acerca de los avances en la implementación del enfoque de gestión por resultados en los gobiernos provinciales, con el propósito de constituirse en un soporte para una posterior identificación de factores que facilitan u obstaculizan su desarrollo.

El análisis se basa fundamentalmente en la experiencia de 9 provincias, éstas son: Salta, Neuquén, Misiones, Tucumán, Santiago del Estero, Mendoza, Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, Corrientes y Entre Ríos. La fuente de información principal es la encuesta realizada por la Dirección Nacional de Gestión por Resultados de la Secretaría de Gobierno de Modernización, cuyos resultados fueron recibidos en octubre de 2018. Adicionalmente se consultaron las minutas y presentaciones de funcionarios provinciales en reuniones de la comisión de Gestión por Resultados y Calidad del COFEMOD.

Para el análisis se tienen en cuenta cinco dimensiones del enfoque de gestión por resultados:

- Planificación estratégica
- Planificación operativa
- Monitoreo
- Evaluación
- Presupuesto

A continuación se describen los avances provinciales en relación a las dimensiones mencionadas.

1. Planificación estratégica

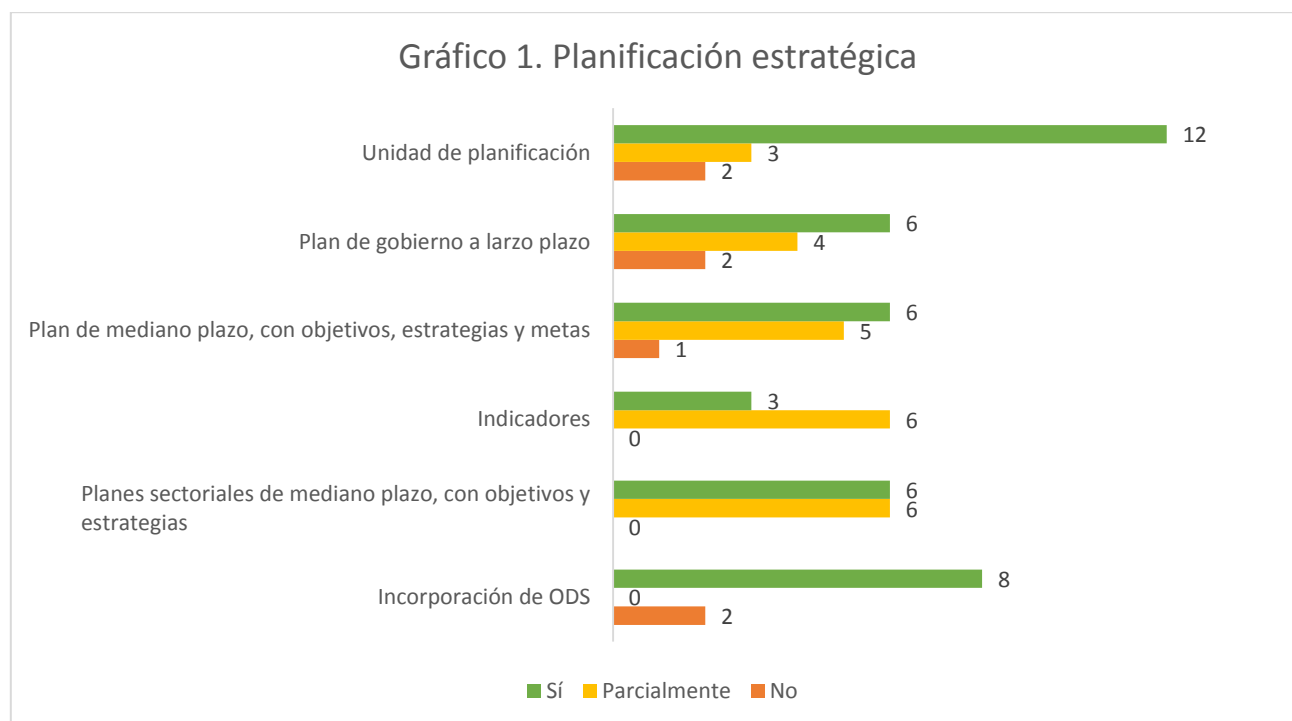
En la dimensión planificación estratégica predominan los mayores avances en la implementación de la gestión por resultados en los gobiernos provinciales.

Los avances más significativos se encuentran en:

- La existencia de **unidades institucionales** encargadas de la planificación gubernamental.

- La existencia de **planes de gobierno a largo plazo**, que rebasen el período de gobierno actual.
- La elaboración de **planes sectoriales de mediano plazo** que contengan objetivos prioritarios y sus correspondientes estrategias.
- La incorporación de los **ODS** en los objetivos y metas del plan de gobierno en los gobiernos provinciales.

En tanto, existen avances parciales en el desarrollo de indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gobierno. Los menores avances se observan en el diseño de planes de gobierno de mediano plazo que contengan los **objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas**.



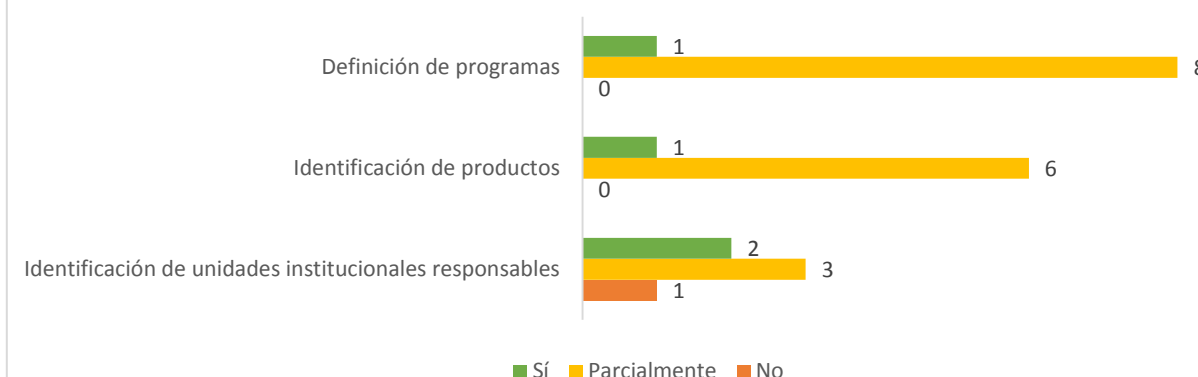
Fuente: elaboración propia, en base a datos de encuesta realizada por la Dirección Nacional de Gestión por Resultados de la Secretaría de Gobierno de Modernización.

2. Planificación operativa

En esta dimensión prevalecen avances parciales en todas las variables consideradas. En primer lugar se destaca el establecimiento de programas para el logro de los objetivos de los planes provinciales (0 de los planes sectoriales si éste no existiera).

En menor medida se ubican los avances en la identificación de **productos** (bienes y servicios) generados con la implementación de los programas del plan provincial y de las **unidades institucionales responsables** de cada uno de los programas del plan de gobierno.

Gráfico 2. Planificación operativa



Fuente: elaboración propia, en base a datos de encuesta realizada por la Dirección Nacional de Gestión por Resultados de la Secretaría de Gobierno de Modernización.

2.1. Programas

El establecimiento de los programas fue previo al diseño del plan provincial. En consecuencia, los programas no fueron establecidos intencionalmente para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan, sino que los programas existentes fueron vinculados a objetivos y metas incluidos en el plan.

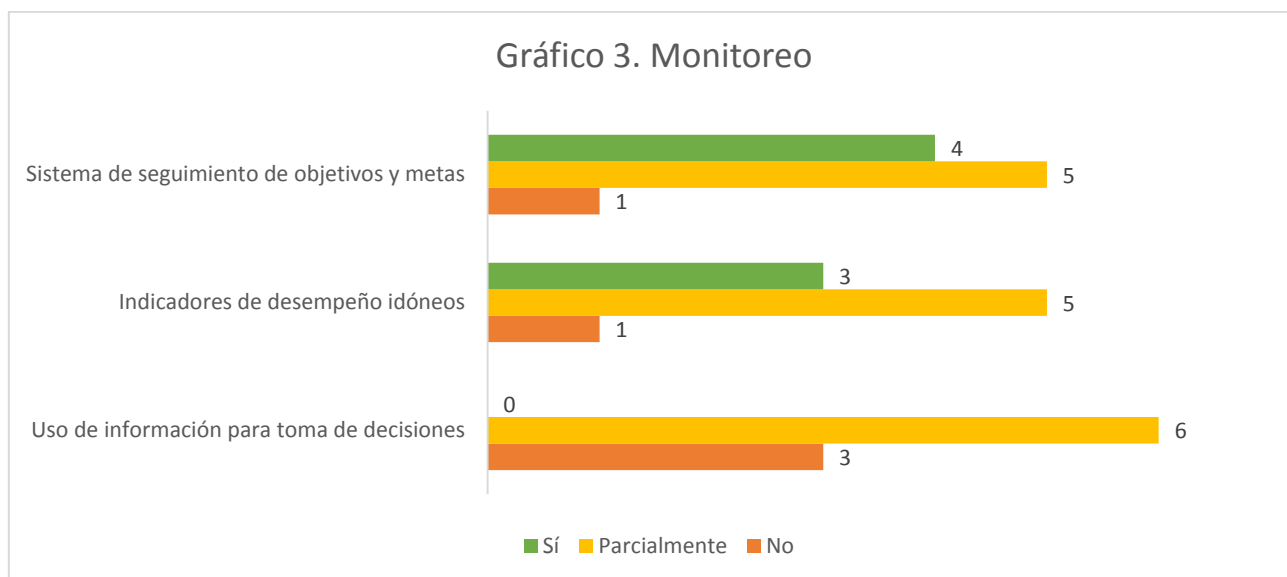
2.2. Productos

La definición de productos de proyectos de obras públicas es recurrente en las provincias analizadas. Sin embargo, prevalecen las dificultades en las áreas de salud y educación en algunos casos y en forma generalizada en temas como desarrollo social, primera infancia y justicia.

3. Monitoreo

Los avances logrados en esta dimensión se encuentran mayormente en el establecimiento de un sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas del plan y en el diseño de indicadores idóneos para realizar el seguimiento de los resultados previstos.

No obstante, se presentan avances parciales en el uso de la información resultante para la toma de decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias.



Fuente: elaboración propia, en base a datos de encuesta realizada por la Dirección Nacional de Gestión por Resultados de la Secretaría de Gobierno de Modernización.

3.1. Sistema de seguimiento

Si bien existen sistemas de seguimiento, no se encuentran centralizados en un organismo gubernamental.

3.2. Indicadores

A excepción de los indicadores de salud y educación, otros indicadores no se consideran idóneos y se estima que requieren actualización, como los referidos a derechos humanos o justicia.

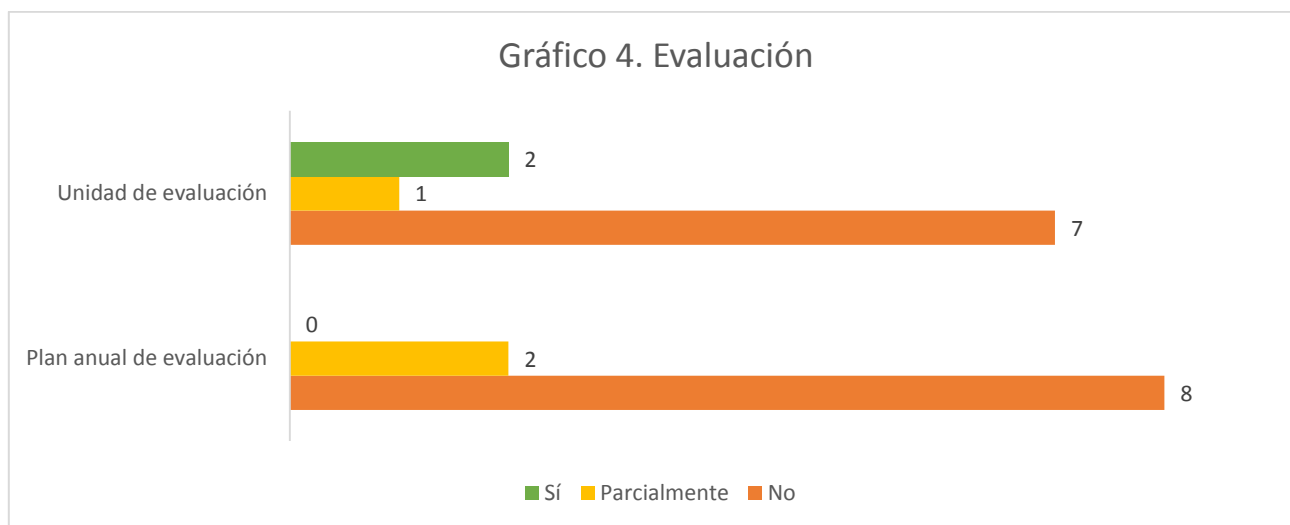
3.3. Uso de la información

El uso de la información para la toma de decisiones depende considerablemente del área de gobierno y se realiza mayormente a nivel de mandos medios.

4. Evaluación

En escasas provincias se observan avances en el establecimiento de unidades gubernamentales a cargo de evaluar los resultados (efectos, impactos) de las entidades, programas y proyectos en los gobiernos provinciales. Sin embargo, el seguimiento y la evaluación no se realizan en forma centralizada.

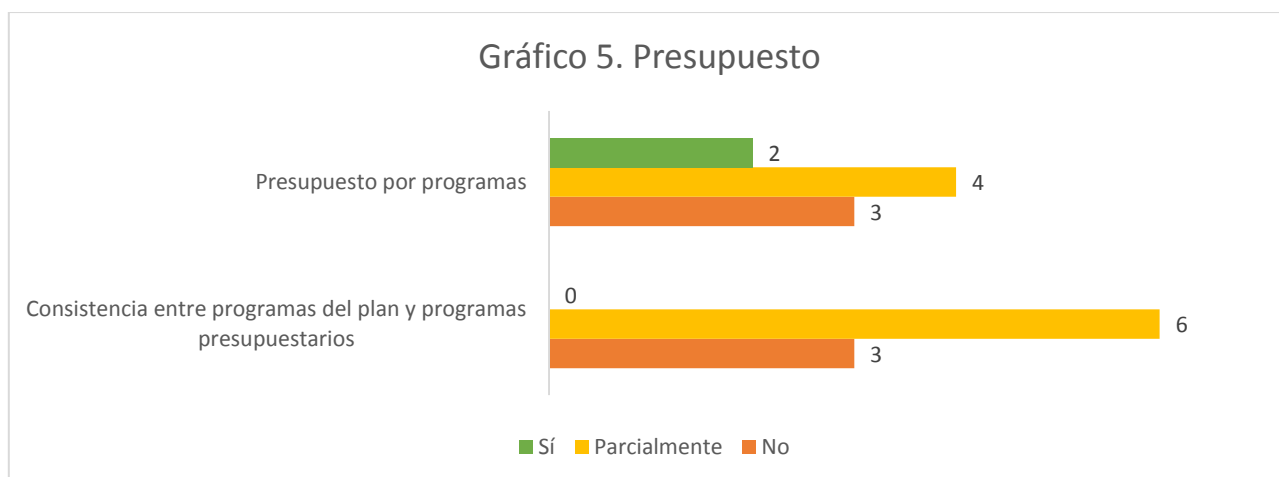
Asimismo, los avances son menores aún si se considera la existencia de un plan anual de evaluación que represente una programación de las evaluaciones que se realizarán anualmente.



Fuente: elaboración propia, en base a datos de encuesta realizada por la Dirección Nacional de Gestión por Resultados de la Secretaría de Gobierno de Modernización.

5. Presupuesto

En esta dimensión la estructuración de los presupuestos en base a programas es el aspecto con mayores avances. Por el contrario, se observan avances menores en la consistencia entre programas del plan y los programas del presupuesto.



Fuente: elaboración propia, en base a datos de encuesta realizada por la Dirección Nacional de Gestión por Resultados de la Secretaría de Gobierno de Modernización.

5.1 Presupuesto por programas

Una dificultad para el avance en el establecimiento de un presupuesto por programas radica en que se confunde a los programas con el organigrama funcional y, en consecuencia, éstos suelen reflejar la estructura organizacional del organismo y no las políticas que implementa.

5.2. Consistencia entre programas del plan y programas presupuestarios

Entre los factores que impiden lograr la afinidad entre los programas del plan y programas presupuestarios, se señala que los programas presupuestarios suelen:

- No reflejar metas que coincidan con la planificación sectorial.
- No contar con metas de resultado (efecto o impacto).
- No enunciar la contribución a la disminución de la problemática social que los motiva.
- No coincidir con los programas del plan, porque éstos no están bien definidos.

A modo de conclusión

La gestión por resultados en los gobiernos provinciales muestra un desarrollo dispar. En todas las dimensiones analizadas se advierte la heterogeneidad en el grado de avance en la implementación de las distintas herramientas que componen el enfoque de gestión por resultados. Los mayores avances se encuentran en los elementos de planificación estratégica considerados, mientras que los menores avances relativos radican en la inexistencia generalizada de unidades institucionales y planes anuales de evaluación.

Por último, cabe señalar que a partir de los datos recibidos no fue posible detectar las características e implicancias de los avances, particularmente sobre aquellos valorados como “parciales”. Contar con información más detallada posibilitará enfocar el análisis hacia la detección de factores que facilitan u obstaculizan su desarrollo.

-Anexo VIII-

Apoyo a la implementación del Compromiso Federal para la Modernización del Estado: Estrategia de abordaje para el eje de Gestión por Resultados – Provincia de Mendoza

Introducción

En abril de 2017 se crea el Compromiso Federal de Modernización, cuyos planes de acción se desarrollarían durante el período 2017/2019. Este Compromiso comprende los siguientes ejes:

COMPROMISO 1: Desburocratizar el Estado

COMPROMISO 2: Jerarquizar el empleo público

COMPROMISO 3: Transparentar la gestión y fomentar la innovación

COMPROMISO 4: Fortalecer la gestión por resultados

COMPROMISO 5: Incorporación de infraestructura tecnológica

Los 5 ejes que conforman los compromisos federales de modernización fueron suscriptos en el mes de abril por veinte de los veintitrés gobiernos provinciales que forman parte del COFEMOD, por lo que solo restan adherir 3 provincias: San Luis, Chubut y La Rioja

En este marco, la propuesta de CIPPEC se encuentra orientada a brindar apoyo en la implementación del Compromiso 4, con relación al fortalecimiento de la gestión por resultados.

En base al trabajo de la Dirección Nacional de Gestión por Resultados y de la Comisión homónima del Consejo Federal de Modernización e Innovación en la Gestión Pública (COFEMOD), se trabajará junto con la provincia de Mendoza en robustecer el marco de implementación de Gestión por Resultados.

Objetivo general

Contribuir a la mejora de la implementación y seguimiento de obras públicas en la provincia de Mendoza a través de la implementación de un taller de Gestión por Resultados para las áreas de obras públicas y presupuesto del Ministerio de Economía Infraestructura y Energía de la Provincia de Mendoza.

Objetivos específicos

- Fortalecer las capacidades de gestión de la administración central con herramientas de Gestión por Resultados para el correcto seguimiento de los proyectos de obra pública.
- Contribuir al conocimiento del marco general de gestión por Resultados.

Actividades

1. **Diseñar una herramienta de capacitación para la implementación de Gestión por Resultados.**
 - a. Revisar la bibliografía y la normativa existente en la materia.
 - b. Identificar actores clave para el desarrollo del taller.
 - c. Instrumentar entrevistas en profundidad.
 - d. Diseñar el taller de Gestión por resultados.
2. **Realizar taller de Gestión por Resultados**
 - a. Realizar taller de Gestión por Resultados.
 - b. Recoger experiencias de los participantes en una encuesta de satisfacción.
 - c. Asignar una tarea para su posterior seguimiento.
3. **Realizar una plenaria de cierre del taller de Gestión por Resultados.**
 - a. Revisión de la tarea de seguimiento.
 - b. Cierre del taller con los participantes.

Cronograma de trabajo

Actividades	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
Mendoza							
1. Diseñar una herramienta de capacitación para la implementación de Gestión por Resultados							
1.1. Revisar la bibliografía y la normativa existente en la materia.							
1.2. Identificar actores clave para el desarrollo del taller.							
1.3. Instrumentar entrevistas en profundidad.							
1.4. Diseñar el taller de Gestión por resultados.							
2. Realizar taller de Gestión por Resultados							
2.1. Realizar taller de Gestión por Resultados							
2.2. Recoger experiencias de los participantes en una encuesta de satisfacción.							
3. Realizar una plenaria de cierre del taller de Gestión por Resultados.							
3.1. Revisión de la tarea de seguimiento.							
3.2. Cierre del taller con los participantes.							

Anexos Componente 4

-Anexo IX-

Reunión de la comisión de gestión por resultados - COFEMOD

Fechas tentativas: 22 de noviembre de 2018

Dinámica de la actividad: Se propone implementar una metodología participativa a partir de la cuales sea posible establecer ciertos consensos entre los representantes de las diversas provincias. Para ello se propone estructurar el trabajo en dos bloques los cuales serán guiados por un facilitador que orientará el debate y permitirá arribar a ciertas conclusiones.

Introducción

11:00 Recepción

11:15 Presentación del proyecto “Apoyo a la implementación del Compromiso Federal para la modernización del Estado”

Presentado por CIPPEC

1° Bloque: Identificación de facilidades y obstáculos para implementar Planificación Estratégica, Operativa y Presupuesto

11:30 Introducción de los pilares de Planificación Estratégica, Operativa y Presupuesto

Repaso del diagnóstico de las provincias y consensos previos de la comisión

Presentado por CIPPEC

12:00 Identificación de los factores que facilitan la implementación de estos ejes

Debate guiado por Ricardo Czikk, moderador

12:30 Identificación de los factores que obstaculizan la implementación de estos ejes

Debate guiado por Ricardo Czikk, moderador

13:00 Almuerzo

2° Bloque: Identificación de facilidades y obstáculos para implementar Monitoreo y Evaluación

14:00 Introducción de los pilares de Monitoreo y Evaluación

Repaso de diagnóstico de las provincias y consensos previos de la comisión

Presentado por CIPPEC

14:30 Identificación de los factores que facilitan la implementación de estos ejes

Debate guiado por Ricardo Czikk, moderador

15:00 Identificación de factores que obstaculizan la implementación de estos ejes

Debate guiado por Ricardo Czikk, moderador

Cierre

15:30 Conclusiones y próximos pasos

Presentado por CIPPEC

-Anexo X-

Sistematización del diagnóstico del desarrollo de la gestión por resultados a nivel provincial

Diciembre 2018

Natalia Aquilino | Mariángeles Gutierrez Bode

Introducción

El presente documento contiene un análisis sobre los avances y factores condicionantes para la implementación del enfoque de gestión por resultados en los gobiernos provinciales, con el objetivo de exponer ante la Comisión de Gestión por Resultados y Calidad del Consejo Federal de Modernización (COFEMOD) un diagnóstico indicativo acerca del estado de la institucionalización de la gestión por resultados a nivel provincial y, en este marco, propiciar acciones para el fortalecimiento de la misma.

El análisis se basa en la experiencia de 17 jurisdicciones: Corrientes, Entre Ríos, Mendoza, Misiones, Neuquén, Salta, Santiago del Estero, Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, Tucumán, Buenos Aires, Catamarca, Chaco, Chubut, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Córdoba, San Juan y Santa Fe; y se centra principalmente en tres dimensiones del enfoque de gestión por resultados:

- Planificación estratégica y operativa
- Presupuesto
- Monitoreo y evaluación

A continuación, se describen los avances provinciales en relación a las dimensiones mencionadas, destacándose además los aspectos considerados obstaculizadores y facilitadores por los funcionarios públicos consultados de acuerdo a su propia experiencia y a la percepción de que se alcanzará el estado deseado cuando los condicionantes en cuestión se vean alterados. Las acciones emprendidas en los casos con experiencias positivas pueden llegar a constituirse en marcos de referencia para otras provincias con menores avances en la materia.

1. Planificación estratégica y operativa

Avances

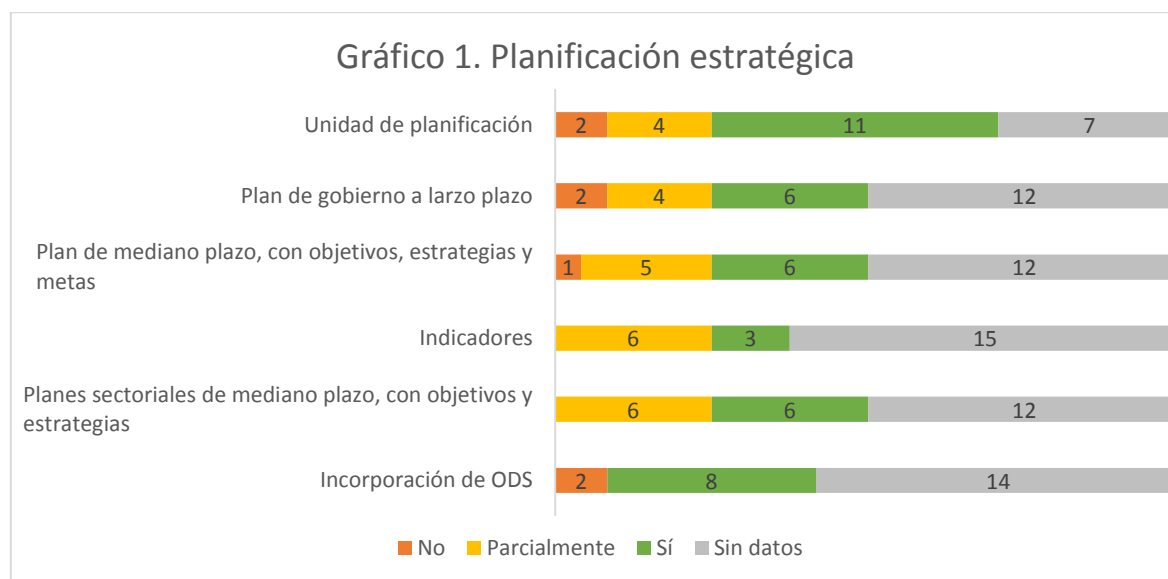
En la dimensión **planificación estratégica** se observan los mayores progresos en la implementación de la gestión por resultados en los gobiernos provinciales analizados.

Los avances más significativos se encuentran en:

- La incorporación de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** en los objetivos y metas del plan de gobierno en los gobiernos provinciales.

- La existencia de **unidades institucionales** encargadas de la planificación gubernamental.
- La existencia de **planes de gobierno a largo plazo**, que trasciendan el período de gobierno actual.
- La elaboración de **planes de gobierno de mediano plazo** que contengan los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas.
- La elaboración de **planes sectoriales de mediano plazo** que contengan objetivos prioritarios y sus correspondientes estrategias.

En tanto, predominan los avances parciales en el desarrollo de **indicadores** de resultados o impactos para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gobierno, esto es, mayormente los planes no cuentan con indicadores para todos los objetivos planteados.



Fuente: elaboración propia, en base a datos de: a) la encuesta realizada por la Dirección Nacional de Gestión por Resultados de la Secretaría de Gobierno de Modernización, b) las presentaciones de funcionarios provinciales en las reuniones de la comisión de Gestión por Resultados y Calidad del COMEDOD los días 16 de mayo y 26 de julio, y c) el documento “Comisión de GpR: Relevamiento de planes estratégicos provinciales”.

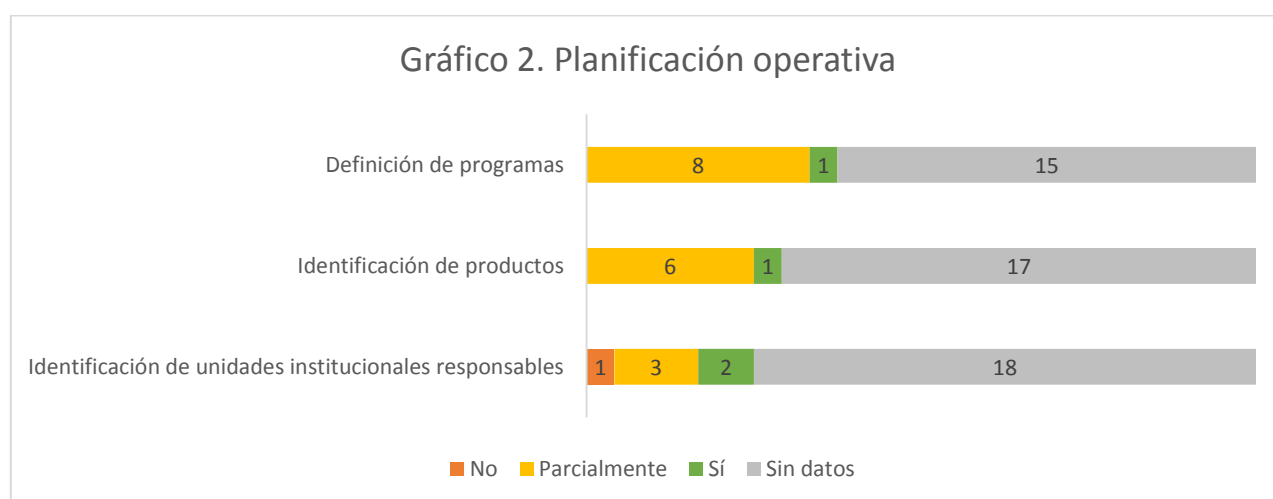
Nota: el gráfico contiene datos parciales, razón por la cual varía la cantidad de unidades de análisis consideradas (jurisdicciones provinciales) por variable.

Los avances parciales observados en la existencia de unidades de planificación, planes de gobierno de largo y mediano plazo y planes sectoriales, como así también en la incorporación de los objetivos de desarrollo sostenible, refieren a un alcance parcial en términos institucionales y de contenido. En relación a las unidades de planificación, éstas aún no tienen injerencia sobre la totalidad de áreas de la administración, mientras que los planes y la incorporación de ODS aún no abarcan a la totalidad de políticas de las distintas dependencias gubernamentales.

Por su parte, en la dimensión **planificación operativa** prevalecen avances parciales en todas las variables consideradas.

Los mayores avances se ubican en el establecimiento de programas para el logro de los objetivos de los planes provinciales (o de los planes sectoriales si éste no existiera). El comienzo de esta acción, con avances aún parciales, implica que en general no todos los programas implementados por la administración se encuentran vinculados y mencionados en los planes provinciales. Además, se señala que los programas no fueron establecidos intencionalmente para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan, sino que los programas existentes fueron vinculados a objetivos y metas incluidos en el plan.

Por su parte, los menores avances se ubican en la identificación de los **productos** (bienes y servicios) generados con la implementación de los programas del plan provincial y de las **unidades institucionales responsables** de cada uno de los programas del plan de gobierno. En relación a al primer aspecto, se manifiesta que la definición de productos en los proyectos de obras públicas es recurrente; sin embargo, prevalecen las dificultades en las áreas de salud y educación en algunos casos y en forma generalizada en temas como desarrollo social, primera infancia y justicia.



Fuente: elaboración propia, en base a datos de: a) la encuesta realizada por la Dirección Nacional de Gestión por Resultados de la Secretaría de Gobierno de Modernización, b) las presentaciones de funcionarios provinciales en las reuniones de la comisión de Gestión por Resultados y Calidad del COMEDOD los días 16 de mayo y 26 de julio, y c) el documento “Comisión de GpR: Relevamiento de planes estratégicos provinciales”.

Nota: el gráfico contiene datos parciales, razón por la cual varía la cantidad de unidades de análisis consideradas (jurisdicciones provinciales) por variable.

Principales desafíos para la planificación estratégica y operativa

Contexto

La planificación como práctica de definición de objetivos, estrategias y metas se desarrolla en un contexto que presenta tres principales desafíos.

Por un lado, el acotado período del mandato de los funcionarios políticos genera incentivos de corto plazo que derivan en el usual desinterés por la planificación de largo plazo. Ante esta posición se considera deseable reforzar la vinculación entre la planificación estratégica y la planificación anual operativa, de modo tal que el funcionario político pueda valorar al plan como un instrumento de gestión.

Por otro lado, la planificación requiere del esfuerzo y atención de las áreas sectoriales de la administración, las cuales en la mayoría de los casos se encuentran cotidianamente urgidas por las problemáticas sociales que les competen. En consecuencia, a pesar de que se declama la importancia de la planificación, ésta es recurrentemente relegada ante situaciones coyunturales que demandan y obtienen mayor atención.

Por último, la planificación puede ser vista como una práctica utópica en la medida en que, al presentarse el contexto macroeconómico como imprevisible, se dificulta la realización de proyecciones y estimaciones de recursos para alcanzar los objetivos y metas planteados. Esta situación refuerza el desinterés de las áreas sectoriales por la planificación.

Liderazgo político e institucionalización

La planificación requiere de liderazgo político con metas claras y sostenidas y de una inserción institucional que le otorgue la legitimidad e impulso necesarios para alcanzar a todas las áreas del gobierno.

No obstante, son muy pocos los casos de líderes políticos que valoran la importancia de la planificación y la priorizan durante el período de su gestión. Del mismo modo, funcionarios de la Alta Dirección Pública frecuentemente no muestran interés por la planificación sectorial, incluso tampoco por la planificación anual.

En este marco, una forma de apaciguar la ausencia de un liderazgo político comprometido con la planificación se visualiza en la existencia de un organismo responsable que perdure y mejore progresivamente su capacidad operativa, incluso en la presencia de los Institutos Provinciales de Administración Pública. Es importante destacar que la institucionalización de la función de planificación es una vía deseable y complementaria a la existencia de liderazgos políticos y funcionarios directivos comprometidos, pero no consigue reemplazar su ausencia.

En el caso en que no exista un organismo planificador se plantea el dilema: ¿se debe esperar a contar con un líder político que promueva la planificación o se debe incentivar el inicio de procesos de institucionalización más allá de un liderazgo político? Siguiendo esta segunda

opción, se identifican los siguientes elementos que pueden facilitar el proceso de institucionalización:

1. Agenda 2030 de Naciones Unidas: la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible se constituye en un mecanismo que promueve y facilita el desarrollo de la función de planificación en los organismos gubernamentales. La Agenda 2030 posibilita a las provincias compartir un marco conceptual y un lenguaje común a nivel nacional e internacional que legitima a la planificación.
2. Desarrollo de capacidades: la existencia de instancias de formación y sensibilización en gestión por resultados para líderes políticos y la alta dirección pública promoverá una cultura organizacional que en la actualidad no existe. Asimismo, un cambio que implique otorgarle mayor protagonismo en los planes de estudio de ciencia política a la temática administración pública y gestión por resultados podría mejorar la formación profesional en la materia.
3. Fortalecimiento del sector público: la capacitación continua de los funcionarios públicos en temas relacionados puede contribuir a la consolidación de una cultura y práctica de la planificación.
4. Marcos institucionales: la promoción y adopción de herramientas e instrumentos que faciliten la gestión de la planificación como elemento permanente de la administración es clave para sostener los procesos de planificación en el tiempo.

Liderazgo técnico y motivacional

Junto a la existencia de un liderazgo político que legitime y movilice la planificación en las distintas áreas gubernamentales resulta necesaria también la presencia de un liderazgo técnico y motivacional en cada una de éstas.

Esto implicaría contar con al menos un referente de planificación por cada área sectorial, que actúe en coordinación con el área transversal, y que reúna como mínimo dos requisitos:

1. Estar técnicamente capacitado.
2. Tener la capacidad para actuar como un impulsor de la planificación al interior de su área, motivando a los funcionarios directivos a emprender prácticas de planificación, detectando el talento e impulsando la capacitación entre los recursos humanos del área.

El liderazgo técnico y motivacional de estos referentes de planificación en las áreas sectoriales facilita el desarrollo de la planificación. Sin embargo, este esquema también presenta dificultades debido a que los referentes, si bien deben trabajar funcionalmente junto al área transversal de planificación, dependen jerárquicamente del área sectorial.

Metodología

La coexistencia de múltiples metodologías y la resistencia al cambio obstaculizan la institucionalización de la planificación en las administraciones públicas. En este aspecto, se estima que la adopción de una metodología simple y efectiva viabiliza la estandarización de procesos, permite el uso de un lenguaje común entre distintas áreas y clarifica el establecimiento de medios y fines.

La metodología se vuelve un elemento facilitador para la planificación en la medida en que:

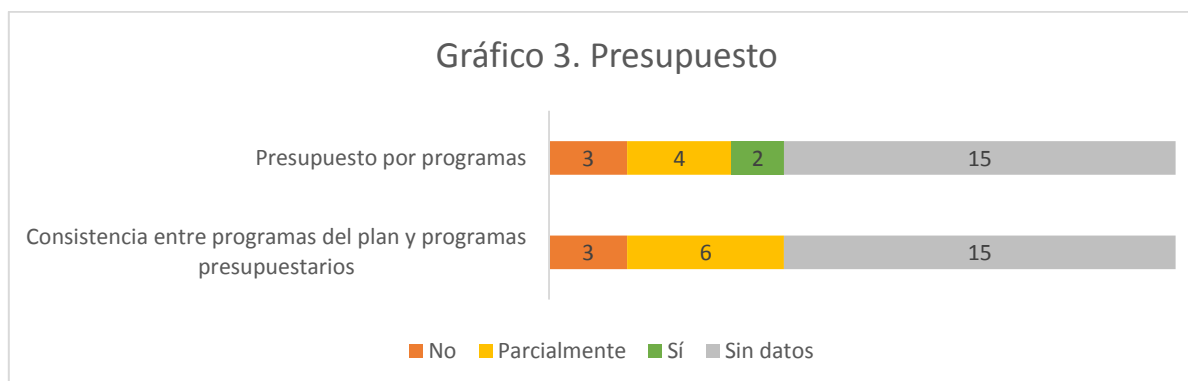
1. Existe cierta homogeneidad respecto a cuál es el método. Es preferible que haya una metodología común, aunque ésta no sea la mejor.
2. Su implementación no implica una imposición. Se requiere explicitar claramente por qué es preferible seguir los pasos de la metodología.
3. Se cuente con un aval político manifiesto, si se pretende emprender un cambio de hábitos más efectivo.
4. Contenga una instancia de información a las áreas involucradas respecto a los resultados alcanzados y/o a alcanzar con su implementación.

2. Presupuesto

En la dimensión **presupuesto** el mayor avance se encuentra en la estructuración de los presupuestos provinciales en base a programas. Una dificultad para el avance en este sentido radica en que se confunde a los programas con el organigrama funcional y, en consecuencia, éstos suelen reflejar la estructura organizacional del organismo y no las políticas que se implementan.

Por el contrario, se observan avances menores en la consistencia entre programas del plan y los programas del presupuesto. Entre los factores que impiden lograr la afinidad entre los programas del plan y programas presupuestarios, se señala que los programas presupuestarios suelen:

- No reflejar metas que coincidan con la planificación sectorial.
- No contar con metas de resultado (efecto o impacto).
- No enunciar la contribución a la disminución de la problemática social que los motiva.
- No coincidir con los programas del plan, porque éstos no están bien definidos.



Fuente: elaboración propia, en base a datos de: a) la encuesta realizada por la Dirección Nacional de Gestión por Resultados de la Secretaría de Gobierno de Modernización, b) las presentaciones de funcionarios provinciales en las reuniones de la comisión de Gestión por Resultados y Calidad del COMEDOD los días 16 de mayo y 26 de julio, y c) el documento “Comisión de GpR: Relevamiento de planes estratégicos provinciales”.

Nota: el gráfico contiene datos parciales, razón por la cual varía la cantidad de unidades de análisis consideradas (jurisdicciones provinciales) por variable.

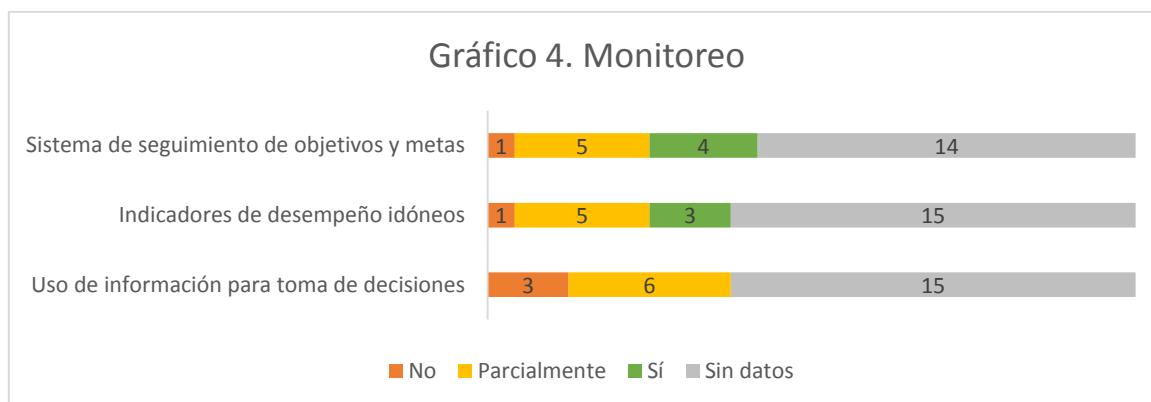
3. Monitoreo y evaluación

Avances

Los avances logrados en la dimensión **monitoreo** se perciben mayormente en el establecimiento de un **sistema de seguimiento** del cumplimiento de los objetivos y metas del plan, si bien éstos no se encuentran centralizados en un organismo gubernamental, y en el diseño de **indicadores idóneos** para realizar el seguimiento de los resultados previstos.

En relación al primer elemento, los avances parciales predominantes implican que en esos casos el sistema no comprende a todas las áreas de gobierno, o bien no reúne los requisitos necesarios para ser considerado como tal. Con respecto al diseño de indicadores, a excepción de los indicadores de salud y educación, otros indicadores no se consideran idóneos y se estima que requieren actualización, como los referidos a derechos humanos o justicia.

Por otro lado, se señalan también avances parciales en el uso de la información resultante para la toma de decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias. Este uso depende considerablemente del área de gobierno y se realiza mayormente a nivel de mandos medios y con distinta frecuencia.

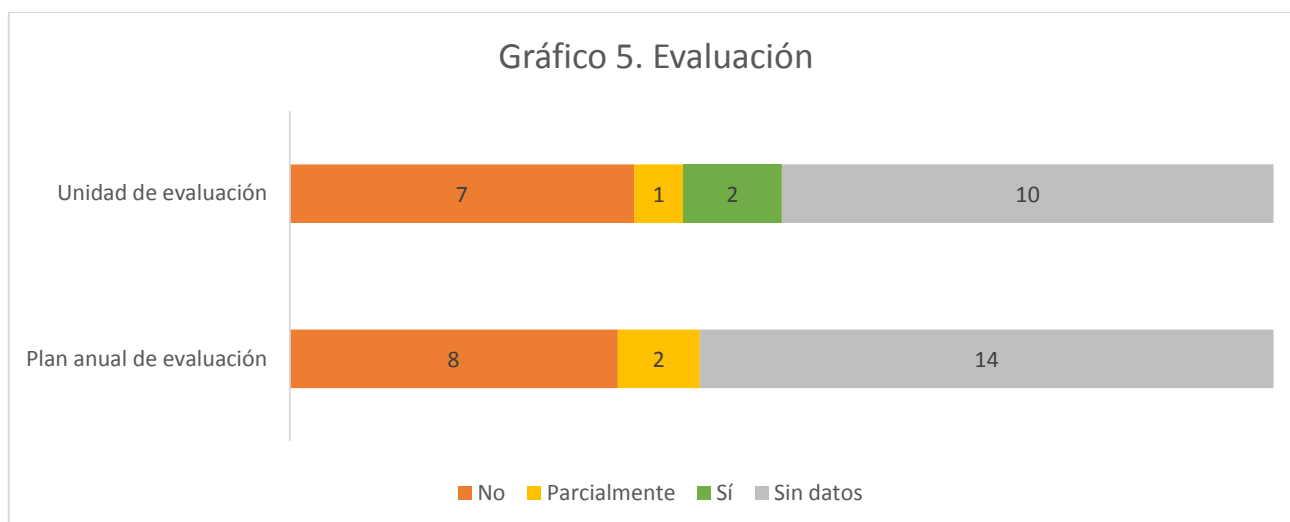


Fuente: elaboración propia, en base a datos de: a) la encuesta realizada por la Dirección Nacional de Gestión por Resultados de la Secretaría de Gobierno de Modernización, b) las presentaciones de funcionarios provinciales en las reuniones de la comisión de Gestión por Resultados y Calidad del COMEDOD los días 16 de mayo y 26 de julio, y c) el documento “Comisión de GpR: Relevamiento de planes estratégicos provinciales”.

Nota: el gráfico contiene datos parciales, razón por la cual varía la cantidad de unidades de análisis consideradas (jurisdicciones provinciales) por variable.

En cuanto a la dimensión **evaluación**, en escasas jurisdicciones se observan avances en el establecimiento de unidades gubernamentales a cargo de evaluar los efectos (resultados, impactos) de las entidades, programas y proyectos en los gobiernos provinciales.

Asimismo, los avances son menores aún si se considera la existencia de un plan anual de evaluación que represente una programación de las evaluaciones que se realizarán anualmente.



Fuente: elaboración propia, en base a datos de: a) la encuesta realizada por la Dirección Nacional de Gestión por Resultados de la Secretaría de Gobierno de Modernización, b) las presentaciones de funcionarios provinciales en las reuniones de la comisión de Gestión por Resultados y Calidad del COMEDOD los días 16 de mayo y 26 de julio, y c) el documento “Comisión de GpR: Relevamiento de planes estratégicos provinciales”.

Nota: el gráfico contiene datos parciales, razón por la cual varía la cantidad de unidades de análisis consideradas (jurisdicciones provinciales) por variable.

Principales desafíos para el monitoreo y evaluación

Valorización de la función

Un aspecto crítico para el ejercicio del monitoreo y la evaluación radica en el rechazo al control sancionatorio por parte de las áreas gubernamentales.

Como una forma de contrarrestar esta disposición se presenta el desafío de distinguir la naturaleza, implicancias y utilidad del monitoreo y la evaluación frente a las características del control legal y contable de una auditoría.

Asimismo, otro aspecto clave que promueve el involucramiento de las áreas sectoriales se encuentra en el rol facilitador que el área a cargo del monitoreo y la evaluación pueda asumir. Los sistemas de monitoreo y evaluación precisan de una continua circulación de información entre las áreas sectoriales y el área transversal a cargo de la función, por lo que es deseable que estas áreas sectoriales puedan percibir que la entrega de información les reporta cierta utilidad (por ejemplo, para la mejora en la implementación de programas, para poder comunicar resultados de gestión, para el acceso a recursos o visibilizar la falta de coordinación con otras áreas que puedan afectarlas, etc.).

Uso de la información resultante

Otro factor crítico que obstaculiza los avances en materia de monitoreo y evaluación se advierte en los desincentivos asociados al uso de la información resultante. En general los resultados de las evaluaciones no son considerados como un insumo para la toma de decisiones durante la etapa de formulación presupuestaria. Esta práctica refuerza la falta de incentivos de las áreas sectoriales para implicarse en procesos de monitoreo y evaluación.

En este marco, se supone que un sistema de monitoreo y evaluación necesita contemplar indefectiblemente mecanismos de coordinación con el área de Hacienda, de modo tal que la información surgida se constituya en una herramienta de trabajo durante la formulación presupuestaria entre las áreas sectoriales y Hacienda. Se espera que de esta forma puedan surgir mesas de negociación donde se contemple el cumplimiento o no de los objetivos y metas planteados en la planificación en base a la evidencia producida a través del sistema de monitoreo y evaluación.

Definición del objeto de evaluación

La evaluación implica utilizar parámetros valorativos que dificultan la predisposición de las áreas a ser evaluadas.

Por un lado, las áreas suelen ser renuentes a la utilización de variables que no dependen exclusivamente de su control, lo cual dificulta el monitoreo y evaluación de efectos de las políticas. Las áreas tienen a elaborar indicadores de proceso relacionados a las actividades que desarrollan, en detrimento del diseño de indicadores de resultado o impacto. Por otro lado, la valoración ciudadana y la impronta de la comunicación institucional externa generan un mayor interés por la utilización de indicadores de productos. Comunicacionalmente resulta más atractivo brindar información sobre productos tangibles que utilizar información sobre resultados e impactos intangibles.

En este aspecto se identifican dos factores que pueden facilitar el desarrollo de la cultura de la evaluación:

1. La adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, que contienen una propuesta de indicadores para su medición y representa una exigencia externa por parte de los organismos internacionales. Especialmente en ministerios como Educación y Salud, esta exigencia vuelve más efectivo el impulso por afianzar prácticas de monitoreo y evaluación.
2. La promoción de evaluaciones de procesos, brindando información útil y concreta sobre el funcionamiento de un determinado programa junto a recomendaciones para su mejora.

A modo de conclusión

La gestión por resultados en los gobiernos provinciales analizados muestra un desarrollo dispar. En todas las dimensiones analizadas se advierte la heterogeneidad en el grado de avance en la implementación de las distintas herramientas que componen el enfoque de gestión por resultados.

Los mayores avances se encuentran en los elementos de planificación estratégica considerados. Como elementos facilitadores de este desarrollo se han destacado los liderazgos políticos comprometidos, la existencia de organismos responsables con capacidad operativa, la presencia de liderazgos técnicos-motivacionales en cada área sectorial y la adopción de una metodología simple y efectiva que sea común a todas las áreas. Sin embargo, se advierte también la influencia obstaculizadora del contexto donde se desarrolla la planificación, dados los incentivos de corto plazo que enfrentan los funcionarios políticos, las problemáticas cotidianas que captan la atención y recursos de las áreas sectoriales y la volatilidad de la coyuntura macroeconómica.

Los menores avances en la implementación de una gestión por resultados permanecen en la dimensión evaluación. La inexistencia de unidades institucionales y planes anuales de evaluación resulta generalizada. Entre los principales factores obstaculizadores para su desarrollo se señalan la asimilación entre evaluación y auditoría que le resta valoración, el uso insuficiente de la información resultante y la escasa predisposición de las áreas a ser evaluadas.

No obstante, también se perciben elementos que podrían revertir este escenario, principalmente en el rol facilitador que el área a cargo del monitoreo y la evaluación pueda asumir, en la coordinación con el área de Hacienda para incentivar el uso de la información y en la promoción de evaluaciones de procesos.

Por su parte, la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 representa un impulso efectivo para afianzar la planificación, monitoreo y evaluación. Los ODS posibilitan a las provincias compartir un marco conceptual y un lenguaje común a nivel nacional e internacional, al mismo tiempo que facilitan al interior de la administración provincial la adopción de una metodología común.

A partir del diagnóstico general realizado, se sugiere continuar el trabajo analítico sistematizando el modo de institucionalización y las características de las distintas herramientas de gestión por resultados implementadas en cada provincia. De esta manera, se podrá trazar una hoja de ruta para afianzar la institucionalización de una gestión por resultados en cada provincia y lograr un desarrollo conjunto.

Anexo metodológico

El análisis se basa en la experiencia de 13 jurisdicciones: Tucumán, Santa Fe, Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Chaco, Santiago del Estero, Salta, Neuquén, Misiones, Mendoza, Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, Corrientes y Entre Ríos.

Las principales fuentes de información fueron la entrevista grupal que tuvo lugar en el marco de una reunión de la comisión de Gestión por Resultados y Calidad del Consejo Federal de Modernización (COFEMOD) el día 22 de noviembre, y la encuesta realizada por la Dirección Nacional de Gestión por Resultados de la Secretaría de Gobierno de Modernización, cuyos resultados fueron recibidos en octubre de 2018. Adicionalmente se consultaron las minutas y presentaciones de funcionarios provinciales en las reuniones de la mencionada comisión del 16 de mayo y 26 de julio.

Guía de pautas de la entrevista grupal

Dinámica de la actividad: Se propone implementar una metodología participativa a partir de la cuales sea posible establecer ciertos consensos entre los representantes de las diversas provincias. Para ello se propone estructurar el trabajo en dos bloques los cuales serán guiados por un facilitador que orientará el debate y permitirá arribar a ciertas conclusiones.

Introducción

11:00 Recepción

11:15 Presentación del proyecto “Apoyo a la implementación del Compromiso Federal para la modernización del Estado”

Presentado por CIPPEC

1º Bloque: Identificación de facilidades y obstáculos para implementar Planificación Estratégica, Operativa y Presupuesto

11:30 Introducción de los pilares de Planificación Estratégica, Operativa y Presupuesto

Repaso del diagnóstico de las provincias y consensos previos de la comisión

Presentado por CIPPEC

12:00 Identificación de los factores que facilitan la implementación de estos ejes

Debate guiado por Ricardo Czikk, moderador

12:30 Identificación de los factores que obstaculizan la implementación de estos ejes

Debate guiado por Ricardo Czikk, moderador

13:00 Almuerzo

2° Bloque: Identificación de facilidades y obstáculos para implementar Monitoreo y Evaluación

14:00 Introducción de los pilares de Monitoreo y Evaluación

Repaso de diagnóstico de las provincias y consensos previos de la comisión

Presentado por CIPPEC

14:30 Identificación de los factores que facilitan la implementación de estos ejes

Debate guiado por Ricardo Czikk, moderador

15:00 Identificación de factores que obstaculizan la implementación de estos ejes

Debate guiado por Ricardo Czikk, moderador

Cierre

15:30 Conclusiones y próximos pasos

Presentado por CIPPEC

Nómina de funcionarios públicos entrevistados

Provincia	Nombre	Cargo
Tucumán	Julio Saguir	Secretario de Estado, Gestión Pública y Planeamiento
Chaco	Mariela Dolce	Subsecretaria de Modernización del Estado
Santiago del Estero	Adrián Suárez	Secretario de Desarrollo, Ciencia, Técnica y Gestión Pública
Santiago del Estero	Ricardo Montenegro	Director General de Gestión Pública
Buenos Aires	Florencia Savoca	Dirección de Evaluación y Gobierno Abierto
Santa Fe	Ileana Sanz	Dirección de Planificación Estratégica Territorial
CABA	Bernardo Zamichiei	Subsecretaria de la Unidad de Gestión del Cumplimiento

Formulario de encuesta

Dimensión: Planificación estratégica	Sí	Parcial mente	No
1.1. ¿Existe una unidad institucional del gobierno provincial encargada de la planificación gubernamental?			
1.2. ¿La provincia cuenta con un plan de gobierno que rebasa el período de gobierno actual?			
1.3. El gobierno provincial ¿Cuenta con un plan de gobierno de mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas?			
1.4. ¿Existen indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gobierno?			
1.5 ¿Existen planes sectoriales de mediano plazo que contengan objetivos prioritarios y sus correspondientes estrategias?			
1.6 ¿Los objetivos y metas del plan de gobierno -o de los planes sectoriales, si no hay plan de gobierno- incorporan las metas de los "Objetivos de Desarrollo sustentable"?			
Dimensión: Planificación operativa	Sí	Parcial mente	No
2.1. ¿El plan provincial -o los planes sectoriales si no existe un plan provincial- establece programas para el logro de los objetivos?			
2.2. ¿Los programas del plan provincial -o los planes sectoriales si no existe un plan provincial -identifican los productos (bienes y servicios) que generan?			
2.3. ¿El plan del gobierno identifica las unidades institucionales responsables de cada uno de los programas?			
Dimensión: Monitoreo de gestión	Sí	Parcial mente	No
3.1 ¿Existe un sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de gobierno mediante indicadores de desempeño?			
3.2 ¿Los indicadores del sistema son idóneos para realizar el seguimiento de los resultados?			

3.3 ¿La información del sistema de seguimiento se usa para tomar decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias?			
Dimensión: Evaluación	Sí	Parcialmente	No
4.1 ¿Existe una unidad del gobierno provincial a cargo de las evaluaciones de los resultados (efectos, impactos) de las entidades, programas y proyectos?			
4.2 ¿Existe un programa de las evaluaciones que se realizarán anualmente?			
Dimensión: Presupuesto	Sí	Parcialmente	No
5.1. ¿El presupuesto está estructurado en base a programas?			
5.2 ¿Existe consistencia entre los programas del plan y los programas del presupuesto?			

Nómina de funcionarios públicos encuestados

Provincia	Nombre	Cargo
Salta	Daniel Sanchez	Secretario de Financiamiento – Ex Secretario de Planificación
Tucumán	Rodrigo Alderete	Subsecretario de Planeamiento
Corrientes	Carola Nancy Ramírez	Ing. en Sistemas de Información
Entre Ríos	Mariano Maffei	Subsecretario de Modernización Administrativa
CABA	Martín Alessandro	Subsecretario de Gestión del Cumplimiento
Tierra del Fuego	Hernán Magdalena	Subsecretario de Innovación Tecnológica
Río Negro	Silvio Castro	Secretario de Modernización
Chaco	Diego Wadi Matta	Subsecretario de Planificación
Neuquén	Karina Rigo	Presupuesto por Resultados / Oficina Provincial de Finanzas / Subsecretaría de Hacienda

Buenos Aires	Mariana San Martín	Directora Provincial de Evaluación y Gobierno Abierto
Mendoza	Rubén Zavi	Director de Políticas Públicas e Innovación
Santiago del Estero	Ricardo Montenegro	Director de Gestión Pública de la Secretaría de Ciencia y Tecnología
Misiones	Javier Zaneck	Director Tablero de Comando
Santa Fe	José A. Citroni	Director Provincial de Planificación Estratégica Territorial
Córdoba	Mariano Plencovich	Director de Gobierno Abierto



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
2019 - Año de la Exportación

Certificado de Recepción Definitiva

Número:

Referencia: CE- CIPPEC

Certificado de Conformidad de Recepción Definitiva Parcial / Total

Tipo de Certificado: Parcial

Expediente N° : EX - 2018 - 8669708 - DCYC#MM

Nombre del Proveedor: CIPPEC

Proveedor CUIT N°: 33707241379

Proceso de Compra N°: 450000418

Objeto de la Contratación: SERV. COOPERACIÓN INSTITUCIONALIZACION – COFEMA

Corresponde a la Orden de compra N°: 10.652.018

Fecha de entrega: 18/12/2018

Cuota N°: 2

Total de Cuotas: 3

Importe del certificado: 624.963,00

