



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Los sistemas de información, monitoreo y evaluación y su vinculación con la gestión por resultados: el caso de la administración pública nacional de argentina

Grandi, Matías Manuel

2015

Cita APA: Grandi, M. (2015). Los sistemas de información, monitoreo y evaluación y su vinculación con la gestión por resultados: el caso de la administración pública nacional de argentina.

Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas - Escuela de Estudios de
Posgrado
Asociación Argentina de Presupuesto y Administración
Financiera Pública

Especialización en Gestión Pública por Resultados

Los Sistemas de Información, Monitoreo y Evaluación y su vinculación con la Gestión por Resultados. El caso de la Administración Pública Nacional de Argentina

por Matías Manuel Grandi
Licenciado en Economía
Cohorte 2012-2013

Tutor de la Tesina
Norberto Carlos Perotti
Licenciado en Economía

Noviembre de 2015

Evaluación

I- AUTOR DEL TRABAJO FINAL:

Matías Manuel Grandi
Licenciado en Economía
2012-2013

Fecha de presentación: noviembre de 2015

II- TÍTULO DEL TRABAJO:

Los Sistemas de Información, Monitoreo y Evaluación y su vinculación con la Gestión por Resultados. El caso de la Administración Pública Nacional de Argentina

III- COMENTARIOS:

A. Contenido abreviado

Este escrito es un documento cuyo contenido realiza una descripción de los sistemas de monitoreo y evaluación vigentes en la Administración Pública Nacional analizando la potencialidad de la integración de las tareas de los diferentes sistemas para lograr una más efectiva utilización de las herramientas de la evaluación. Ello fundamentado en la importancia de esa tarea para poder obtener mejoras concretas en las acciones de planificación en las Jurisdicciones y Entidades del Gobierno y en la ejecución de las políticas por parte de esos organismos.

B. Comentarios específicos:

- Sobre su pertinencia y alcance estimo que el trabajo presenta una síntesis de los principales sistemas de monitoreo y evaluación que abarcan un amplio espectro de esa actividad en la APN.
- El análisis es el apropiado a los efectos de sustentar las conclusiones a las que arriba el autor.
- El desarrollo es fluido y no hay información redundante y repetida que obstaculice la lectura y la comprensión de los objetivos que se plantea el autor.
- Sobre la bibliografía utilizada: Presenta una extensa bibliografía referida a las políticas públicas, la gestión por resultados, y las implementación de los sistemas de monitoreo y evaluación, con un detallado análisis normativo, y entrevistas personales a los encargados de los organismos de mayor trascendencia en la materia.

- La organización y escritura del trabajo son adecuadas y concluyen en el buen resultado de un texto que resulta interesante en su desarrollo y sostiene adecuadamente las conclusiones a la que arriba.
- El trabajo es muy bueno en la fundamentación del porqué de la necesidad de una integración de las áreas de evaluación de la APN a los efectos de la mejora de la gestión de las políticas públicas por parte de los que planifican y ejecutan las mismas.

IV- NOTA PROPUESTA

Se propone la nota de 8 (ocho) puntos.

Lic. Norberto Carlos Perotti

Buenos Aires, 12 de noviembre de 2015

Índice

Índice de Acrónimos	IV
Prólogo	1
1. Introducción	2
2. Sobre la Gestión por Resultados	3
2.1. Marco conceptual	3
2.2. La Gestión por Resultados en Argentina	4
2.2.1. Marco Normativo	5
2.3. ¿Qué es el PRODEV?	9
2.3.1. PRODEV Cuenta A: Actividades	10
2.3.2. PRODEV Cuenta B: Actividades	11
3. Los Sistemas de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación en la Administración Pública Nacional	14
3.1. Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación de la Gestión (SI-SEG)	14
3.2. Objetivos y Metas Estratégicos	15
3.3. Sistema de Identificación Nacional Tributaria y Social (SINTyS)	16
3.4. Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (SIEMPRO)	18
3.5. Programa de Evaluación de Políticas Públicas	21
4. Articulación los sistemas de información, evaluación y monitoreo	23
4.1. Fortalezas de los sistemas de información, evaluación y monitoreo	23
4.2. Aspectos a mejorar en los sistemas de información, evaluación y monitoreo	24
4.3. Funcionamiento de los sistemas	24
5. Conclusiones	26
A. Apendice	28
A.1. Programas monitoreados por el SIEMPRO	28
A.2. Evaluaciones realizadas por el SIEMPRO	30
Referencias	32

Índice de Acrónimos

AFIP Agencia Federal de Ingresos Públicos.

.

ANA Administración Nacional de Aduanas.

ANSES Agencia Nacional de Seguridad Social.

ANSSAL Administración Nacional de Seguro de la Salud.

APN Administración Pública Nacional.

BID Banco Interamericano de Desarrollo.

BM Banco Mundial.

CNCPS Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.

DGI Dirección General Impositiva.

GpR Gestión por Resultados.

INDEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

INSSJP Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados.

JGM Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.

LUA Legajo Único de Alumnos.

MECON Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

NGP Nueva Gestión Pública.

ONIG Oficina Nacional de Innovación de la Gestión.

ONP Oficina Nacional de Presupuesto.

PNUD Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

POA Plan Operativo Anual.

PpR Presupuesto por Resultados.

PRODEV Programa de Apoyo a la Implementación de la Gestión para Resultados en la Administración Pública Nacional.

RENAPER Registro Nacional de las Personas.

SEP Sistema de Evaluación PRODEV.

SIEMPRO Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales.

SISEG Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación de la Gestión.

SIM Sistema Integrado de Monitoreo.

SINTyS Sistema de Identificación Nacional Tributaria y Social.

SISFAM Sistema de Identificación y Selección de Familias Beneficiarias de Programas y Servicios Sociales.

Prólogo

La presente tesina se realizó en el marco de la Especialización en Gestión Pública por Resultados dictada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y la Asociación de Presupuesto y Administración Financiera Pública.

Tanto la Gestión por Resultados (GpR) como los sistemas de información, monitoreo y evaluación han tomado gran importancia en la Administración Pública Nacional (APN), que busca modernizar sus sistemas de gestión. Por tal motivo, el tema elegido cobra una gran importancia a la hora de analizar las herramientas utilizadas por el Sector Público.

A efectos de lograr un acabado análisis de las herramientas generadas a partir de la impronta de la GpR, se toma como punto de partida aquellos organismos, programas o proyectos creados a partir de la denominada Reforma del Estado, en la década del '90, y profundizada en los últimos 10 años.

Debido a mi trayectoria profesional en varios de los organismos que impulsan estas nuevas actividades, la tesina abunda en información obtenida en entrevistas realizadas de manera personal, un detallado análisis normativo y en una seleccionada bibliografía teórica.

Por último, un especial agradecimiento al tutor de esta tesina, el Lic. Norberto Perotti, quien apoyó en todo momento y firmemente la elaboración del presente documento.

1. Introducción

Los sistemas de información, monitoreo y evaluación del sector público han tomado gran relevancia como herramientas para la toma de decisiones en las últimas dos décadas. La necesidad de contar con información sobre el rumbo de la gestión y el desempeño de las políticas públicas volvió a centrar la atención de los decisores en estas actividades, lo que provocó el desarrollo de nuevas áreas, programas y organismos para cumplir con esas funciones.

Por otro lado, estos sistemas forman parte de los pilares fundamentales de la GpR, que aparecen generalmente citados en la bibliografía sobre el tema. La GpR es una herramienta de gestión que se instaló en las agendas de los gobiernos desde mediados de la década de los '80, con el surgimiento de la Nueva Gestión Pública (NGP), principalmente en Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda. En los países de América Latina, con los procesos de reforma de la década de los '90, se comenzaron a desarrollar instrumentos para mejorar la gestión del Estado "hacia adentro". La GpR no tiene un modelo unívoco de implementación. Las características propias de la normativa, la cultura organizacional y las formas de gobierno transforman cada burocracia en un caso único.

En Argentina, en la APN, han existido diferentes intentos para dotar a la gestión de información de calidad, como para implantar sistemas de evaluación dentro del ciclo de gestión de las políticas públicas. El éxito de cada una de estas instancias ha dependido, en gran parte, del impulso político, la capacidad técnica, y la fortaleza institucional. En el Poder Ejecutivo nacional de Argentina, las capacidades institucionales para diseñar, planificar, implementar, monitorear y evaluar políticas difieren entre ministerios y agencias de gobierno, provocando niveles heterogéneos en la calidad de las intervenciones. Esto no implica que no exista un sistema de GpR, pero sí que las diferentes instancias de la misma estén con diversos niveles de implementación y funcionamiento.

El presente documento busca indagar sobre el funcionamiento de los sistemas, programas u organismos creados a la luz del proceso iniciado en los '90 con la denominada Reforma del Estado, y su vinculación con la GpR. Dentro los nuevos instrumentos generados por dicha Reforma, se destacan los sistemas de información, monitoreo y evaluación de programas y políticas. Por este motivo, no se hará mención de otras importantes innovaciones como las referidas a la técnica presupuestaria, de importante avance en los últimos 20 años.

En la Sección 2, se presenta una definición conceptual de la GpR, la cronología de su desarrollo en la APN, con un detallado análisis de la principal normativa vinculada al proceso y la descripción del Programa de Apoyo a la Implementación de la Gestión para Resultados en la Administración Pública Nacional (PRODEV), el programa que busca apoyar la implementación de la GpR en Argentina. En la Sección 3 se describen los principales sistemas de información, monitoreo y evaluación generados en la APN, y en la Sección 4 se caracteriza el funcionamiento de los organismos descritos en el punto anterior, focalizándose en las necesidades que la herramienta de la GpR demandan de los mismos. Por último, se elabora una conclusión en función del análisis realizado.

2. Sobre la Gestión por Resultados

2.1. Marco conceptual

La GpR forma parte de la agenda pública desde que se produjeron importantes transformaciones en la relación entre el Estado y la sociedad en las últimas décadas. Sin embargo, no existe ni un modelo ni un modo de implementación unívoco de los distintos instrumentos y es, precisamente, en estas diferencias donde se expresan el tipo de Estado que se busca y el compromiso que el Estado asume con los ciudadanos.

El inicio de este proceso debe rastrearse en la década de 1980, cuando se pusieron en marcha reformas administrativas-gerencialistas en los sectores públicos de países como Nueva Zelanda, Reino Unido y Australia y cuyo eje fue la modificación de la principal herramienta que tiene el Estado para asignar recursos, el sistema de presupuesto público, con el objeto de pasar de un sistema orientado a los gastos a uno orientado a la búsqueda de resultados (David Arellano Gault, 1999).

El paradigma de la NGP promovió la modernización de las administraciones públicas. En América Latina, a posteriori de las reformas orientadas a reducir el tamaño del Estado y sus funciones, comenzó la preocupación por reformar el Estado “hacia adentro” (Oszlak, 1999). Estos procesos se sustentaron también en el diagnóstico realizado por los organismos multilaterales de crédito que a partir del año 1997 comenzaron a promover una serie de medidas destinadas a mejorar la administración pública, fundándose en la necesidad de incrementar las capacidades institucionales y de gestión estatal como premisa para lograr un buen funcionamiento de los mercados.

Como todo paradigma, la NGP presenta matices en su interior. En su versión más ortodoxa plantea transpolar técnicas de management o gerenciamiento, del sector privado al sector público, presentadas como neutrales políticamente y aplicables a cualquier contexto y organización, con la finalidad de reorientar el servicio público hacia la demanda, bajo criterios de eficiencia, eficacia y economía.

Con todo, la necesidad de planificar, obtener resultados y sustentar el mecanismo de toma de decisiones en un diagnóstico científicamente fundado de la situación existente, no es ajena a la tradición de la estatalidad. Según Roberto García López (2010), la GpR es una estrategia de gestión pública que conlleva tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad. Varios países desarrollados la han adoptado para mejorar la eficiencia y la eficacia de las políticas públicas. En América Latina y el Caribe, señalan estos autores, los gobernantes y administradores públicos muestran un interés creciente en esta herramienta de gestión. En tal sentido, la GpR es una estrategia integral que toma en cuenta los distintos elementos del ciclo de gestión (planificación, presupuesto, gestión financiera, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación), subrayándose el papel que desempeñan estos elementos en la creación de valor público.

La consolidación de este nuevo modelo de gestión pública, requiere una mo-

dificación de la cultura administrativa que admita una definición clara de los objetivos de la organización, focalizados en sus aspectos sustanciales y no como procesos administrativos formales, de manera que la evaluación de la gestión pública se realice a través del cumplimiento de metas más que a partir, solamente, del respeto a reglas que, en muchas ocasiones, son auto-referidas por la burocracia. Se espera que de esa manera se fortalezca la capacidad de la administración pública para aprender de su desempeño y mejorar continuamente la prestación de servicios públicos.

Siguiendo a la clasificación elaborada por el Sistema de Evaluación PRODEV (SEP) (Banco Interamericano de Desarrollo, 2013), la GpR divide al ciclo de gestión en cinco pilares indispensables para que el proceso de creación de valor público esté orientado a lograr resultados:

1. planificación para resultados,
2. Presupuesto por Resultados (PpR),
3. gestión financiera, auditoría y adquisiciones,
4. gestión de programas y proyectos y
5. monitoreo y evaluación.

2.2. La Gestión por Resultados en Argentina

La implementación de la GpR en Argentina se remonta a fines de la década del '80 y principios de la década del '90. En esa época tuvieron lugar algunas experiencias en torno al planeamiento estratégico y a la reorganización de estructuras de organismos públicos, que en general no fueron formuladas en forma coordinada, generalizada ni sistemática. Principalmente estuvieron marcadas por esfuerzos atomizados de algunos organismos, que no fueron acompañados por procesos impulsados por la gestión política del país.

La formalización de todos estos procesos vio la luz recién en el año 2001, cuando por medio del Decreto 103 (2001) se creó el Plan para la Modernización del Estado, que impulsó de manera formal la GpR en la APN. Como se describe en la Sección 2.2.1, este decreto establecía la elaboración de indicadores de gestión, Acuerdos Programa y sistemas de incentivos por desempeño institucional.

Este proceso, iniciado al menos formalmente, se vio interrumpido por la grave crisis que atravesó el país durante ese mismo año y los avances en la materia fueron escasos, a pesar que la legislación continúe vigente a la fecha.

Mas allá de algunas acciones aisladas, la GpR como sistema recién volvió a tomar relevancia en el año 2009, con la Carta Compromiso LEGI/SOO/CSC/IBDOCS: 1377541 (2009) firmada entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MECON) (ratificada por Decreto 1673 (2009)), que formalizaba la cooperación técnica no reembolsable a para la Cuenta A del PRODEV.

2.2.1. Marco Normativo

El marco normativo necesario para la aplicación de la GpR está conformado, por un lado, por las normas referidas a la Reforma del Estado, y por el otro, por las vinculadas al sistema presupuestario, financiero y de control. En esta sección se enumeran y describen brevemente los decretos y normativas de menor rango que formulan el Plan para la Modernización del Estado, estableciendo explícitamente como uno de sus ejes principales a la GpR. Posteriormente se presentan las normas referidas a las estructuras y procesos necesarios para su implementación.

Normativa vinculada a la Reforma del Estado: Dada la naturaleza de la GpR, los procesos que abarca, y la articulación jurisdiccional que plantea, la sanción de una ley por sí misma no determina su exitosa implementación en la APN. Por consiguiente, la normativa citada a continuación es un compendio que rescata la legislación que busca modernizar y articular los pilares que forman parte del sistema a través de la incorporación de nuevas metodologías y técnicas, para generar un todo coordinado donde el sistema en general tienda a transformar la gestión de la APN en una orientada en resultados.

1. Ley 24.156 (1992): La *Ley de Administración Financiera y de los Sistema de control del Sector Público* fue uno de los principales instrumentos normativos a partir del cual se inició el profundo proceso de reforma estatal.
2. Ley 24.629 (1996): dio comienzo a la Segunda Reforma del Estado, estableciendo algunas normas para la ejecución del presupuesto de la APN -que complementaban lo previsto en la Ley 24.156 -como así también nuevos lineamientos con el objetivo de mejorar el funcionamiento y la calidad de los servicios prestados por el Estado. En esta normativa se especificaban también los lineamientos básicos a considerar para la elaboración de los planes estratégico.
3. Ley 25.512 (1999): denominada Ley de solvencia fiscal y Calidad del Gasto Público, establecía las medidas a partir de las cuales se deberían ajustar los poderes del estado nacional para administrar los recursos públicos. Estas medidas se centraban en:
 - a) Formulación del presupuesto general de la APN,
 - b) Eficiencia y calidad de la gestión pública,
 - c) Programa de evaluación de calidad del gasto,
 - d) Presupuesto plurianual,
 - e) Información pública y de libre acceso,
 - f) Creación del fondo anticíclico fiscal.

Esta ley autoriza al Jefe de Gabinete de Ministros a partir del año 2000, a realizar Acuerdos Programas con las Unidades Ejecutoras de programas

presupuestarios, para avanzar en el proceso de reforma del Estado, aumentar la eficiencia y lograr mejorar la calidad de gestión. Así es como aparece por primera vez en la legislación la figura de Acuerdo Programa.

4. Decreto 103 (2001): Aprueba el Plan Nacional de Modernización del Estado. Esta normativa proponía una transformación centrada en la elaboración de indicadores de gestión, Acuerdos Programa y sistemas de incentivos por desempeño institucional. Este Decreto puede considerarse como el antecedente fundacional en cuanto a la introducción de la GpR en el ámbito de la APN. Establece un sistema de incentivos otorgado en función del cumplimiento de objetivos prefijados. Se otorga facultades para que los organismos realicen modificaciones en sus estructuras organizativas.

Normativa vinculada a Estructuras y Procesos: Además de las leyes generales que dan el marco para la reforma del Estado en la Argentina y que proporcionan el encuadre y direccionamiento de las políticas que se pueden vincular a la GpR, existen otras normas que dan lugar a la formación de estructuras y el desarrollo de procesos en dicha materia.

1. Decreto 558 (1996): Crea la Unidad de Reforma y Modernización del Estado, que constituyó uno de los primeros antecedentes institucionales relevantes en cuanto a la introducción del planeamiento estratégico como metodología para la modernización del aparato público. Se conformó en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación (JGM). Su función esencial consistía en concluir el proceso de reforma del Estado y elaborar un programa de modernización para el mismo.
2. Decreto 928 (1996): Establece iniciar una transformación profunda e incorporar el planeamiento estratégico como método en cinco organismos descentralizados considerados clave: DGI, ANSSAL, ANSES, INSSJP y ANA, lo cual implicaba el diseño de un plan estratégico para cada uno de ellos. Este decreto instituye la obligatoriedad del diseño de dichos planes para los organismos descentralizados y postula un nuevo rol del estado, teniendo como eje principal la orientación al ciudadano, la medición de resultados y la jerarquización y participación de los recursos humanos.
3. Decreto 229 (2000). Crea el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano. El Programa tiene como principal finalidad mejorar la relación de la APN con los ciudadanos, especialmente a través de la calidad de los servicios que ella brinda. El punto de partida para su implementación lo constituye la decisión de los organismos de comenzar a concebir y desarrollar los servicios públicos, con la mirada de quienes los utilizan o reciben. La Carta Compromiso con el Ciudadano intenta enmarcar la relación entre los ciudadanos y los organismos públicos, por lo que podría considerarse uno de los elementos materiales esenciales de la Reforma del Estado.

4. Decreto 673 (2001): Crea la Secretaría de Modernización del Estado, organismo responsable de articular e implementar las medidas establecidas a partir de la llamada Segunda Reforma del Estado.
5. Decreto 992/01: establece la creación de las Unidades Ejecutoras de Programas, las que tendrán a su cargo –bajo la responsabilidad de los Gerentes de Programa- la ejecución de Programas específicos en relación directa con actividades vinculadas a la obtención de resultados hacia la población objetivo. El mismo especifica en su artículo 6° “El Compromiso de Resultados de Gestión deberá especificar los resultados a alcanzar por el responsable de la Unidad Ejecutora de Programa, los recursos que se pondrán a disposición y los indicadores objetivos de desempeño, de manera convergente con las metas físicas establecidas para el programa en el Presupuesto Nacional, en el caso que las hubiera. Dichos indicadores integrarán el Sistema de Evaluación de Resultados, en el que también se especificará la periodicidad de las evaluaciones parciales de la labor de los Gerentes de Programa. Cuando la naturaleza de la oferta pública lo permita, los resultados a alcanzar podrán ser acordados en diferentes escenarios o niveles de esfuerzo en función de la dotación de recursos reales y financieros que se disponga.”
6. Decreto 21 (2007): Con el propósito de consolidar las instituciones, fortaleciendo a la APN y al Estado, el Gobierno decidió a fines de 2007 elevar la hasta entonces Subsecretaría de la JGM, denominándola Secretaría de la Gestión Pública. El organismo que se torna central en cuanto a la promoción de la GpR en esta etapa es la Oficina Nacional de Innovación de la Gestión (ONIG)
7. Decreto 22 (2001): Modifica la estructura orgánica de la JGM y faculta a la Subsecretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa para entender en el proceso de monitoreo y evaluación de la ejecución de las políticas públicas; coordinar con los distintos organismos de la Administración Pública Nacional la articulación de los sistemas de evaluación sectoriales; desarrollar un sistema de seguimiento de los programas de gobierno, estableciendo indicadores claves de las políticas prioritarias, para la toma de decisiones; establecer y coordinar un canal permanente de intercambio con los sistemas de información y monitoreo de planes para posibilitar la correcta evaluación del impacto de la implementación de las políticas de la Jurisdicción.
8. Pero tal vez la medida más precisa, y que resume la voluntad de articulación de los diversos actores de la APN con injerencia en los ejes fundamentales de la GpR es la Carta Compromiso LEGI/SOO/CSC/IBDOCS: 1377541 (2009) firmada entre el BID y el MECON en diciembre de 2009. “A efectos de facilitar la ejecución, coordinación y sostenibilidad del Programa, se crea formalmente un Comité Asesor integrado por el Subsecretario de Evaluación Presupuestaria y el Subsecretario de Gestión Pública

de la JGM y el Subsecretario de Presupuesto del MECON. Dicho Comité tendrá, entre otras, las siguientes funciones:

- definir los grandes lineamientos, conjuntamente con el Coordinador Técnico del Programa;
- coordinar la estrategia general del Programa;
- adquirir conocimiento del contenido y alcance de los POA, hacer seguimiento al estado de avance de la operación y recomendar ajustes;
- comunicarse con el nivel político estratégico en cada Ministerio para asegurar el apoyo necesario para desarrollar e implementar las acciones vinculadas a la gestión por resultados; y
- velar para que el Programa cuente con los recursos de contrapartida suficientes para su oportuna ejecución y para que cumpla con sus objetivos.”

Este comité se encuentra conformado por los tres pilares fundamentales de la GpR: Planificación (Subsecretaría de Gestión y Empleo Público), Presupuesto (Subsecretaría de Presupuesto) y Coordinación y Evaluación (Subsecretaría de Evaluación del Presupuesto Nacional).

9. Resolución 416 (2001) de JGM: Crea en la órbita de la Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa de la JGM, el “Programa de Evaluación de Políticas Públicas”, destinado a contribuir al proceso de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración Pública y potenciar las capacidades para su desarrollo con miras a mejorar la gobernabilidad, la calidad de las políticas y los resultados en la gestión de los asuntos públicos.

2.3. ¿Qué es el PRODEV?

El PRODEV es una iniciativa del BID, que abarca una serie de acciones específicas que procuran fortalecer la efectividad de los gobiernos de la región, a fin de que puedan alcanzar mejores resultados en sus intervenciones de desarrollo. Según el sitio web del BID ¹:

¿Cuál es el objetivo del PRODEV? El objetivo principal del PRODEV es apoyar a los países miembros prestatarios, interesados en mejorar la gestión del sector público (incluido el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de políticas, estrategias, programas y proyectos), de una forma coherente con la asignación y el uso eficientes de los recursos de los ministerios y departamentos centrales (finanzas, planificación y presupuesto), ministerios sectoriales (salud, infraestructura y educación) y gobiernos subnacionales (estatales, provinciales, municipales y locales).

A efectos de institucionalizar el programa, el gobierno argentino crea en 2009 una cooperación técnica no reembolsable y una Unidad Ejecutora Prodev (UEP) en la entonces Secretaría de Evaluación Presupuestaria de la JGM, por la cual el BID financia la implementación del PRODEV en Argentina. Sus objetivos específicos eran:

- analizar la situación de las distintas áreas clave para una gestión por resultados y, con base en la información relevada, preparar un diagnóstico y un plan de acción para el país; y
- sensibilizar y capacitar a directivos y técnicos del sector público con el fin de generar el cambio cultural e institucional necesario para la implantación de la gestión pública por resultados.

Cumpliendo con su segundo objetivo específico, la UEP se contacta con diversos organismos de la APN para plantear una serie de acciones en conjunto con el fin de apoyar la implementación de la GpR en los mismos, buscando una mayor eficacia y calidad de las Políticas Públicas.

La JGM ejecuta el Programa a través de una unidad ejecutora creada al efecto en la Subsecretaría de Evaluación del Presupuesto Nacional, siendo la Secretaría de Evaluación Presupuestaria de JGM la coordinadora del Programa.

Con el fin de facilitar la ejecución, coordinación y sostenibilidad del Programa, se creó formalmente un Comité Asesor integrado por el Subsecretario de Evaluación del Presupuesto Nacional y el Subsecretario de Gestión y Empleo Público de la JGM y el Subsecretario de Presupuesto del MECON.

A su vez, coordina la acción conjunta con otros actores estratégicos de la APN, de acuerdo a cada uno de los pilares fundamentales que impulsa y promueve la UEP:

1. En materia de Planificación Estratégica, la ONIG de la Subsecretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

¹<http://www.iadb.org/>

2. en relación al Presupuesto, la oficina Oficina Nacional de Presupuesto (ONP) de la Subsecretaría de Presupuesto del MECON
3. respecto a la evaluación, el Programa de Evaluación de Políticas Públicas, ejecutado conjuntamente entre la Secretaría Evaluación Presupuestaria y la Secretaría de Gabinete y Gestión Administrativa de la JGM.

La implementación del PRODEV en Argentina fue diseñado para que su ejecución se cumpla en dos etapas. La primera, denominada Cuenta A, se comenzó a ejecutar durante el año 2011, finalizando su ejecución en diciembre 2012. Posteriormente, la Cuenta B fue aprobada en diciembre 2013 (Carta Compromiso LEGI/SOO/CSC/IBDOCS: 38200138, 2013), y actualmente se encuentra en proceso de ejecución. A continuación se detallan, algunas de las principales actividades realizadas por el Programa en pos de apoyar la implementación de la GpR según se describen en «Informe de Gestión Prodev Cuenta A/B» (2014).

2.3.1. PRODEV Cuenta A: Actividades

La cuenta A tenía como foco la sensibilización, capacitación y elaboración de un diagnóstico sobre la GpR en el país. Las actividades desarrolladas a tal fin fueron:

- Jornadas ASAP de Capacitación sobre Planeamiento Estratégico (Diciembre 2012)
- Taller de sensibilización en los organismos y jurisdicciones.
- Diagnóstico Estado de Situación GpR en Argentina.
- Coordinación Misión SEP: La unidad ejecutora PRODEV coordinó las entrevistas y apoyó el relevamiento del Sistema de Evaluación Prodev 2012 del BID
- Metodología para una Estrategia de Intervención: Documento que desarrolla una metodología de intervención organizacional coordinada por parte de los pilares fundamentales de la GpRD, articulando la planificación, el presupuesto y la evaluación.
- Articulación Planificación Estratégica-Operativa-SISEG: A partir del trabajo entre los directivos y técnicos de las áreas de planificación, monitoreo y la Unidad Ejecutora del Prodev se consensuaron un conjunto de acuerdos de articulación para el trabajo conjunto a replicarse en organismos de la APN.
- INCUCAI: Se completó exitosamente la formulación del plan estratégico y operativo, y se articuló con el MECON para la formulación de indicadores de resultados y revisión de la estructura presupuestario.

- Articulación con MTEySS: dado que el organismo viene desarrollando hace varios años importantes avances en planificación estratégica y operativa, gestionó la cesión del nuevo tablero de control (Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación de la Gestión (SISEG)) para el seguimiento de sus indicadores.
- Capacitaciones CEPAL y AECID: Técnicos PRODEV realizaron capacitaciones en Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (Chile) sobre “Matriz de Marco Lógico” y en la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) (Santa Cruz de la Sierra) sobre “Evaluación de Políticas Públicas”.
- Conferencia Internacional: Participación del Subsecretario en la “Third International Conference on National Evaluation Capacities” (San Pablo, 2013) organizada por PNUD y el Gobierno del Brasil para presentar los avances del PRODEV en Argentina y documentos teóricos de articulación plan-presupuesto-evaluación.
- Programa de Evaluación de Políticas Públicas: La Unidad Ejecutora del PRODEV formó parte de la elaboración y la gestión del Programa de Evaluación de Políticas Públicas, junto con la Subsecretaría de Gestión y Empleo Público y la Subsecretaría de Evaluación de Proyectos con Financiamiento Externo. El programa tiene como objetivo principal institucionalizar los procesos de evaluación de políticas públicas en la Administración Pública Nacional y potenciar las capacidades para su desarrollo.

2.3.2. PRODEV Cuenta B: Actividades

La cuenta B del PRODEV se encuentra actualmente comenzando su ejecución y tiene planteadas las siguientes actividades, según se explicita en el «Plan de Acción a Mediano Plazo»:

Componente I. Sistema Nacional de Planificación

Tiene como objetivo dotar a la planificación en la APN de mayor capacidad estratégica y operativa. Resultados esperados: dotar a la APN con una propuesta de marco conceptual, institucional, normativo y metodológico para la elaboración de planes estratégicos y operativos, vinculados con la programación presupuestal; e implantar instrumentos y sistemas de planificación en un conjunto de ministerios de la APN

Los productos esperados son:

- Diseño conceptual, institucional y normativo del Sistema Nacional de Planificación, recogiendo las experiencias ya existentes en la APN en la materia
- Diseño y aprobación de una instancia de coordinación para impulsar las labores de planeamiento en la APN

- Diseño de instrumentos y sistemas comunes de planificación estratégica y operativa, e implantación de los mismos en al menos 5 organismos o programas de la APN adheridos al ámbito de coordinación mencionado anteriormente
- Desarrollo de un método para la articulación de la planificación estratégica y operativa con la programación presupuestal, y aplicación de la misma en al menos 5 organismos o programas de la APN adheridos al ámbito de coordinación mencionado anteriormente
- Desarrollo del módulo de software para la implementación del Plan Anual de Contrataciones (PAC) y su articulación con los procesos de planificación operativa y los sistemas de administración financiera.
- Capacitación, difusión e intercambio de experiencias internacionales en temas relativos a la planificación estratégica y operativa.

Componente 2. Fortalecimiento del seguimiento sectorial

Su objetivo es desarrollar una mayor capacidad para el seguimiento de la gestión de gobierno a nivel sectorial. Los productos que se esperan obtener son:

- Desarrollo de un Sistema de Información de Gestión (SIG) y de sus protocolos de alimentación de datos y control de calidad, como herramienta de seguimiento que se pondrá a disposición de organismos y Proyectos que adhieran al ámbito de coordinación mencionado en el componente anterior.
- Apoyo a la implementación del SIG en al menos 5 organismos o programas que formen parte del ámbito de coordinación al que se hace referencia en el componente anterior.
- Asistencia técnica para el uso del SIG como herramienta para la toma de decisiones en cada organismo o programa donde se implante.
- Capacitación, difusión e intercambio de experiencias internacionales en temas relativos al seguimiento de la gestión

Componente 3. Promoción de prácticas integrales de gestión por resultados en entidades de la APN

Busca fortalecer las prácticas de gestión por resultados en programas y proyectos en entidades de la APN. El resultado buscado es la implementación de las prácticas de planificación estratégica y operativa, presupuesto por resultados, procesos administrativos orientados a resultados, etc. en un grupo de organismos o programas de la APN, dándose prioridad a los adheridos al ámbito de coordinación mencionado en el Componente 1. Se espera conseguir los siguientes productos:

- Elaboración de documentos marco que establezcan la visión y estrategia de abordaje de la gestión por resultados en cada organismo seleccionado
- Fortalecimiento técnico de las áreas de planeamiento, seguimiento y presupuesto de organismos seleccionados
- Fortalecimiento de otros sistemas de gestión que contribuyen con la GpR en organismos seleccionados: compras y contrataciones, administración financiera, etc
- Capacitación, difusión e intercambio de experiencias internacionales en temas relativos a la gestión por resultados

3. Los Sistemas de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación en la Administración Pública Nacional

La implementación de la denominada Reforma del Estado en los años '90 introduce nuevos instrumentos para la gestión del Estado. Dentro del conjunto de instrumentos promovidos por dicha Reforma se destaca la configuración de los sistemas de información monitoreo y evaluación. Siendo que este es el objeto del presente documento, no se hace mención a otras innovaciones relevantes como las referidas a las instituciones, instrumentos y técnicas de presupuestación, las de control, u otras específicas de la gestión. También, a efectos de concentrarse en programas o herramientas transversales, se omiten en este listado aquellas experiencias sectoriales, como puede ser el caso de la Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (DiNIECE) en el Ministerio de Educación o las áreas de evaluación de los programas de financiamiento externo del Ministerio de Salud, por mencionar sólo algunos.

Al momento de comenzar el proceso de Reforma del Estado, la Administración Pública en la Argentina comienza a diseñar e implementar herramientas de producción de información que irán conformando una orientación en la formulación de políticas en las cuáles la información se constituye en un insumo fundamental. Así, los análisis de viabilidad y factibilidad van recogiendo información relativa a los destinatarios de las políticas, a los recursos que moviliza, y gradualmente se van incorporando los dispositivos de monitoreo y evaluación en el diseño de las políticas.

Claro que los instrumentos generados en esos años tenían la impronta de las recomendaciones de los organismos de financiamiento internacional que procuraban unificar la utilización de sus propias tecnologías de gestión, y la incorporación de sistemas de evaluación y monitoreo en los programas financiados.

Un conjunto de instrumentos diseñados al calor de las orientaciones de la GpR señalan la convergencia de esfuerzos institucionales que generan condiciones de viabilidad para la instalación de herramientas como las que nos ocupan. Las experiencias de desarrollo del Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (SIEMPRO), el Sistema de Identificación Nacional Tributaria y Social (SINTyS) y el SISEG, y algunas recientes incorporaciones, como las Objetivos y Metas Estratégicos (OME) el Programa de Evaluación de Políticas Públicas (PEPP), se corresponden con distintos momentos de la reforma del Estado, y actualmente conforman un conjunto de experiencias de implementación de sistemas de información, evaluación y monitoreo,

3.1. Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación de la Gestión (SISEG)

Fue diseñado en el marco del Proyecto de Modernización del Estado, creado por Decreto 103 (2001), a los fines de optimizar la gestión y articulación de las distintas áreas de gobierno. Posibilita el seguimiento y la evaluación de los pro-

gramas sustantivos de las áreas prioritarias de gobierno contribuyendo a la toma de decisiones para sustentar la coordinación estratégica inter e intraministerial, constituyendo un valioso aporte al fortalecimiento institucional de la JGM.

El SISEG es un sistema de seguimiento de planes, programas y proyectos, con capacidad para sistematizar información y facilitar un monitoreo sistemático de la gestión por parte de los equipos decisores.

Metodológicamente, el sistema de monitoreo parte de la construcción de las matrices de problemas, objetivos y acciones por parte del propio organismo. Estas matrices son las que se despliegan luego en una plataforma informática denominada Tablero de Comando.

En la construcción de cada una de estas matrices es posible la construcción de indicadores específicos de resultados (en relación con los objetivos específicos), de producto y cobertura (para la acciones) y de ejecución presupuestaria.

El tablero de comando es la herramienta que permite el acceso a los reportes de situación a partir de la interrelación entre las matrices de datos que contiene y que condensan información sobre los problemas, los objetivos y las acciones.

La alimentación del sistema a través de un módulo de carga la realizan los equipos, los usuarios de carga; mientras que el uso mediante consultas está desarrollado en un módulo de consulta que permite observar el desempeño de los indicadores según la información incorporada.

El Tablero de Comando expresa en su módulo de consulta un sistema de tendencias (medida en que los valores obtenidos crecen, decrecen o se mantienen sin cambio) y un sistema de semáforos que alertan sobre el alcance (.^aceptable”, ”problemático”, ”deficiente.” ”grave”) de la meta propuesta.

El SISEG ha desarrollado también un módulo presupuestario capaz de implementar el seguimiento de un presupuesto construido mediante la metodología de presupuesto por programa.

Desde el año 2014, el equipo del SISEG se vinculó estrechamente con las OME, una nueva herramienta de monitoreo, focalizado en los objetivos y metas de las jurisdicciones.

3.2. Objetivos y Metas Estratégicos

A fines del año 2013, la gestión de la JGM intentó profundizar el proceso de monitoreo de las actividades de la APN, y creó lo que se denominó Objetivos y Metas Estratégicos (OME). Con un fuerte impulso político, la JGM, en conjunto con los diferentes ministerios de la APN consolidó objetivos y metas planteados por cada uno de ellos para el año 2014. El proceso comenzó sin soporte informático, pero durante el año 2014 se desarrolló un sistema de de carga descentralizado con un módulo de explotación de datos que permite una clara y rápida visualización de la información.

El proceso de definición de metas tiene los siguientes objetivos:

1. Definir y consolidar objetivos estratégicos de política pública y metas de resultado

2. Contribuir a la instalación de criterios comunes de planificación y programación en torno a resultados de gestión.
3. Producir información sistemática y confiable sobre el estado de avance en el cumplimiento de OME sustantivos de gestión.

Esta iniciativa, superadora del SISEG en el alcance jurisdiccional, busca crear un entorno de coordinación interministerial, para sistematizar de manera anual, los propósitos institucionales de las dependencias de las APN. A partir de la definición de estas metas, se crea un dispositivo de información sobre la planificación, que permite informar periódicamente al Jefe de Gabinete y a las distintas autoridades, sobre el estado de situación de las acciones, de forma trimestral.

Las OME incluyeron, en el año 2014, objetivos y metas de 13 ministerios y 4 organismos descentralizados (AFIP, ANSES, INCAA, SEDRONAR).

Esta nueva instancia de recolección de metas y objetivos se profundizó en el 2015, y se espera continúe en el 2016.

3.3. Sistema de Identificación Nacional Tributaria y Social (SINTyS)

El SINTyS (Sistema de Identificación Nacional Tributario y Social) se crea en 1998 por el Decreto 812, en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros en 1998 y financiado a través de un convenio de préstamo con el Banco Mundial (BM), fue ratificado por la ley 25.345, conocida como “ley antievasión”. Por su parte, el Pacto Fiscal, aprobado por la ley 25.400, contó con el compromiso de todos los gobernadores de asistir al SINTyS y de crear dispositivos similares al SINTyS en cada una de las provincias.

El Programa ha evolucionado en dirección a la producción de información social y patrimonial de las personas, y cobra relevancia como sistema de provisión de información, a partir de procedimientos altamente calificados para coordinar el intercambio de información al interior del Estado.

El SINTyS tiene por misión contribuir a la mayor eficacia y eficiencia de la inversión social y al mejor cumplimiento tributario, coordinando el intercambio de información en función de sus atribuciones legales y de los acuerdos suscriptos con las provincias, los municipios y los organismos nacionales.

El organismo se define como una red de interconexión de datos que tiene como objetivo comunicar a todas las bases de datos que existen en el país, tanto a nivel municipal, provincial como nacional.

Procura atender algunos de los siguientes problemas relativos a la información con que cuenta el sector público, entre ellos: la desarticulación entre jurisdicciones, su fragmentación y escasez para la toma de decisiones, y la aplicación de criterios disímiles de tratamiento

En este sentido, el SINTyS se presenta como una herramienta de gestión eficiente que, para el sector público:

- Facilita la identificación unívoca y homogénea de las personas y la adopción de estándares de intercambio de información gubernamental.
- Permite el acceso a los atributos sociales y fiscales mediante la coordinación de Información relacionada con jubilaciones y pensiones y de programas sociales, cobertura de salud, educación, empleo, información patrimonial e impositiva.
- Proporciona sólo aquella información que sea de incumbencia del organismo solicitante,

Los usuarios del SINTyS son todos aquellos organismos nacionales, provinciales y municipales que adhieren al Sistema mediante diferentes tipos de acuerdos. Todos ellos acceden a los siguientes servicios derivados del intercambio institucionalizado de información:

- Validación de datos de personas.
- Identificación del CUIT/CUIL/CDI de las personas.
- Control de supervivencia.
- Elegibilidad para beneficios sociales.
- Detección de incompatibilidades y pluricobertura en la percepción de beneficios sociales, previsionales, de salud y vivienda.
- Verificación de situación laboral (empleo público y privado).
- Detección de posible incumplimiento tributario (impuestos nacionales, provinciales y municipales).
- Comparación de los atributos de identidad de las personas registrados en las bases provinciales con los de padrones nacionales.

Además, el SINTyS lleva adelante proyectos especiales orientados a la actualización e informatización de registros públicos, en temáticas estratégicas tales como: Registros de Personas Jurídicas Provinciales; Registros de la Propiedad Inmueble Provinciales; Registros Civiles Provinciales; y Generación de Legajo Único de Alumnos (LUA).

En el año 2002, el programa es transferido de la JGM al Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (CNCPS), dependiente de la Presidencia de la Nación, y por medio del Decreto 78 (2007) se convierte en Dirección Nacional del Sistema de Identificación Nacional Tributario y Social

El SINTyS presenta hoy, en el conjunto de sistemas de información, un desarrollo ponderado y basado en avanzados criterios de protección de los datos y de tecnología apropiada al cumplimiento de su misión.

Los principales usuarios del sistema son los programas sociales. La valiosa información social y patrimonial de las personas que puede cruzar el sistema se convierte en una herramienta moderna para el seguimiento de la asignación

de beneficios o la percepción de derechos, de allí que su uso sea extendido y confiable en cuanto a la información que permite a los programas la validación de sus asignaciones.

Al contener información de grandes bases de datos como la de Agencia Federal de Ingresos Públicos (AFIP), Agencia Nacional de Seguridad Social (ANSES), Registro Nacional de las Personas (RENAPER), registros de propiedad inmueble provinciales, etc., el SINTyS presta al Estado un servicio importante en términos de facilitar el acceso a datos de las personas, particularmente información social y patrimonial.

3.4. Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (SIEMPRO)

Creado en el año 1995 por Resolución 2851 de la ex Secretaría de Desarrollo Social, surge con las características de las herramientas de producción de información que se generaban a partir de las necesidades de los programas financiados por los organismos internacionales de crédito; entre ellas la producción de información para el seguimiento de los programas financiados por estos organismos. En sus modalidades y con aquella impronta, expresa desde sus inicios una fuerte presencia institucional y por lo tanto resulta relevante por su contribución a los diseños de instancias de monitoreo y evaluación de los programas y proyectos focalizadas o de combate a la pobreza.

En el contexto del surgimiento de estas iniciativas, se encuentran consideraciones relativas a la preocupación por el desarrollo de políticas sociales focalizadas, para lo cual era imprescindible contar con información acerca de las condiciones de vida de la población y, en particular, de la población más carenciada. Junto con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) se desarrolló un Sistema de Información Social para la, entonces, Secretaría de Desarrollo Social y en 1998, comenzó a instrumentarse el Sistema de Identificación y Selección de Familias Beneficiarias de Programas y Servicios Sociales (SISFAM), para la construcción de un padrón único de beneficiarios de programas sociales y llevar a cabo un censo de beneficiarios potenciales de programas sociales.

El SIEMPRO tiene como objetivos:

- Establecer un sistema de información, evaluación y monitoreo de los programas sociales nacionales.
- Desarrollar e implementar el Sistema de Identificación y Selección de Familias Beneficiarias de Programas y Servicios Sociales (SISFAM).
- Fortalecer a las áreas sociales nacionales y provinciales en el desarrollo e instalación de sistemas de monitoreo y en la realización de evaluaciones.
- Producir nueva información a través de la Encuesta de Desarrollo Social, Condiciones de Vida y Acceso a Programas y Servicios Sociales.

- Asegurar la disponibilidad de la información necesaria sobre la población en situación de pobreza y vulnerabilidad social y la ejecución de los programas sociales dirigidos a atenderla.
- Capacitar a funcionarios y técnicos de las áreas nacionales y provinciales en política y gerencia social.
- Diseminar y transferir metodologías y sistemas de información a las agencias nacionales y provinciales.
- Fomentar la vinculación entre el sector académico y el Estado en la investigación y desarrollo de políticas y programas sociales.

Por otro lado, a partir de 1998 comenzó a instrumentarse SISFAM, siendo coordinado en conjunto con la estructura del SIEMPRO. Las líneas de acción del SISFAM son:

- Construcción del Padrón Único de Beneficiarios de los Programas Sociales.
- Censo de Beneficiarios Potenciales de Programas y Servicios Sociales.

En términos de estructura, el SIEMPRO, partir de diciembre de 1999, pasa a depender de la Secretaría de Tercera Edad y Acción Social, la cual pertenece al Ministerio de Desarrollo Social y Medio Ambiente. Para ese momento, el Gabinete Social funciona en el ámbito de la JGM.

Finalmente, en 2002 y mediante el Decreto 357 pasa a depender del CNCPS y a partir de 2007 mediante el Decreto 78, obtuvo el rango de Dirección Nacional de Sistemas de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales, pasando el SISFAM a formar parte de esta Dirección Nacional.

Actualmente está conformado por 4 áreas: SISFAM, Monitoreo de Programas Sociales, Evaluación de Programas Sociales, Análisis e Información Social e Informática.

Desde 2006, el SIEMPRO ha replanteado sus actividades en función de la nueva realidad del país y de las políticas sociales. El diseño institucional del SIEMPRO en su calidad de programa con financiamiento externo, contemplaba una estructura de áreas de trabajo conducidas por la figura de gerentes (monitoreo y evaluación, información social e informática) y un cuerpo de consultores especialistas en cada una de esas áreas. Se ha privilegiado, a partir de 2006, la consolidación de los equipos propios en la temática de la evaluación, diferenciando esta propuesta de las orientaciones que traía el organismo desde sus orígenes, marcados por el suministro de estos servicios mediante contratación externa.

Los bienes y servicios que ofrece son:

- Georeferenciamiento de información social.
- Relevamiento de la población beneficiaria en situación de pobreza y vulnerabilidad social.
- Evaluación y monitoreo de programas sociales.

- Encuesta sobre condiciones de vida.
- Informes de situación social y pobreza.
- Bases de datos de indicadores sociales.
- Base de datos de programas sociales, nacionales y provinciales.
- Registros de beneficiarios.
- Sistema de identificación y selección de familias beneficiarias actuales y potenciales de programas sociales.
- Asistencia técnica y capacitación.

Como insumo de los productos ofrecidos, el SIEMPRO ha desarrollado herramientas y sistemas para el Monitoreo y la Evaluación.

Respecto al Monitoreo, se ha desarrollado una herramienta de monitoreo denominada Sistema Integrado de Monitoreo (SIM). En sus comienzos era un software descentralizado en cada una de las jurisdicciones que requería la agregación manual de datos. Posteriormente, y a partir del 2008, ha evolucionado a un entorno centralizado, accesible desde un navegador web estándar que permite a los programas la carga y consulta *on line* de la información. Las formas de articulación institucional con los programas y de integración de la información de monitoreo, se guía por las prioridades que establece el CNCPS. Así, el sistema recoge información sobre la ejecución del programa para un periodo determinado y con distintos niveles de localización de la ejecución del programa (municipios, departamentos y provincias). La información sobre metas del programa permite constatar el desempeño del mismo en un periodo determinado de ejecución. Entre los productos originados en el SIM, el SIEMPRO brinda a las autoridades de los ministerios y organismos que integran el CNCPS, reportes con información provincial o local, con el respectivo geo-referenciamiento, de los montos ejecutados por programas, el total de prestaciones realizadas en un determinado período y la cobertura de las mismas expresada en cantidad de beneficiarios. En el Apéndice A se presenta en detalle los programas que, hasta el año 2013, reportaban al SIM. En relación a la Evaluación, desde sus orígenes, el SIEMPRO ha construido una valiosa experiencia en el campo de la evaluación de programas y proyectos, en la que están contenido un conjunto de evaluaciones de programas, en gran parte con financiamiento internacional, realizadas mediante equipos externos contratados a tal efecto. Muchas de estas evaluaciones, realizadas por Universidades Nacionales, se listan en el Apéndice A.

En la actualidad, el SIM recibe información de los siguientes ministerios que ejecutan políticas sociales: Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Planificación Federal, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Agricultura. Alrededor de 50 programas sociales nacionales, proveen de información sobre las prestaciones, la cobertura, y los recursos movilizados (detallados en el Apéndice A). Por otro lado, esta información no se encuentra disponible en su página web. Los documentos resultantes de las evaluaciones no están disponibles. La información

social elaborada por el organismo puede ser solicitada por otros organismos públicos así como también por las instituciones que integran el CNCPS, entre ellos su Consejo Asesor integrado por Organizaciones No Gubernamentales.

3.5. Programa de Evaluación de Políticas Públicas

Con el objetivo de institucionalizar los procesos de evaluación de políticas públicas en la Administración Pública Nacional y potenciar las capacidades para su desarrollo, en el año 2013 la Jefatura de Gabinete de Ministros crea (por Resolución N° 416/2013) el Programa de Evaluación de Políticas Públicas (PEPP). Este programa se propone promover la sensibilización, la consolidación en agenda e institucionalizar la evaluación de las políticas públicas en la administración pública nacional; fomentar la investigación aplicada, comparada y participativa. También pretende diseñar metodologías y herramientas de evaluación de políticas públicas susceptibles de ser aplicadas en los organismos gubernamentales; desarrollar capacidades para el diseño e implementación de diversos tipos de evaluación de programas y proyectos; evaluar programas, proyectos y/o políticas implementadas en el ámbito de la administración pública nacional de manera conjunta y en coordinación con los organismos que ejecutan dichas intervenciones, y/o asistir técnicamente para su desarrollo. Para el cumplimiento de sus objetivos desarrolla acciones en torno a cuatro ejes centrales:

- desarrolla procesos concretos de evaluación de políticas públicas nacionales;
- desarrolla capacidades en materia de evaluación en la Administración Pública Nacional;
- establece directrices y generar conocimientos mediante investigación aplicada en evaluación de políticas públicas y;
- promueve la sensibilización, la consolidación en agenda e institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración Pública Nacional.

El programa se encuentra ubicado bajo la órbita de la Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa pero, debido a su experiencia en procesos vinculados al monitoreo y la evaluación de programas, proyectos y políticas públicas, la conducción operativa está en manos de una Unidad Ejecutora integrada por las Subsecretarías de Gestión y Empleo Público, la Subsecretaría de Evaluación del Presupuesto Nacional y la Subsecretaría de Evaluación de Proyectos con Financiamiento Externo.

Desde 2013 el Programa ha dictado capacitaciones para el personal de la APN, ha realizado el "Seminario Internacional de Evaluación", con la presencia de expertos internacionales, publicó en el sitio web de JGM el Banco de evaluaciones de Políticas Públicas, financió de 6 Evaluaciones en diversos organismos

y se ha redactado el “Manual de base para la Evaluación de Políticas Públicas”, consensuado con las mas importantes áreas de evaluación de diferentes organismos.

4. Articulación los sistemas de información, evaluación y monitoreo

A lo largo de la Sección 3 se ha detallado el funcionamiento de los principales sistemas de información, monitoreo y evaluación generados a partir de la Reforma del Estado. Estos organismos, a pesar de no formar parte de un sistema formalmente creado, son partes fundamentales en la instauración de la GpR en la APN

Por este motivo, la APN cuenta con valiosas herramientas para desarrollar y implementar un política de GpR basadas en las fortalezas de estos sistemas. La fuerte implantación institucional y los desarrollos tecnológicos existentes son dos ventajas con las que cuenta la APN a la hora de analizar los pasos a seguir. Por otro lado, es conveniente potencias algunos aspectos para que la GpR se transforme un ciclo armonioso, fundamentalmente aquellos referidos a la vinculación del plan-presupeusto.

4.1. Fortalezas de los sistemas de información, evaluación y monitoreo

- La implantación institucional de los sistemas: La ubicación de los sistemas de información, evaluación y monitoreo en áreas estratégicas para la toma de decisiones de política pública, resulta un aspectos destacado y por lo tanto una fortaleza de las experiencias y desarrollos institucionales en este campo. En el campo de las políticas sociales, la concentración de gran parte de la función de monitoreo y evaluación en el CNCPS inviste formalmente a estos instrumentos de una funcionalidad relevante, dado que es el ámbito en el que se diseñan las políticas sociales. En relación con la capacidad de monitoreo y evaluación de la gestión, la inserción de esta función en el ámbito de la Secretaría de Gabinete, en tanto colaboradora directa del Jefe de Gabinete, se visualiza como coherente y formalmente potente para proveer de información sobre la marcha de las políticas planes y proyectos. La situación del PEPP es similar, ya que su pertenencia a la JGM le otorga la capacidad de articulación entre los actores de la temática. La capacidad de coordinación e integración de los sistemas de información, evaluación y monitoreo, estaría en condiciones de ser profundizada. Los estilos de gestión son, en todo caso, los proveedores de estímulos o frenos a estas potencialidades. Es decir, el valor que la gestión dé a la producción de información sistemática y periódica sobre la marcha de sus acciones servirá de orientación para profundizar en el desarrollo de los sistemas.
- Los desarrollos tecnológicos y conceptuales: Siendo que los avances en el campo de las tecnologías de información y transmisión de datos son cada vez más accesibles y forman parte de la exigencias de vinculación al medio, los recursos humanos de los organismos pasan a ser un componente prioritario. Las capacidades profesionales y técnicas de los organismos involucrados (SIEMPRO, SINTyS, SISEG, etc.) facilitan la introducción

de innovaciones y perspectivas relativas a la mejora de la gestión de estos sistemas. Hay una notable experiencia acumulada en la producción de información para el monitoreo y la evaluación en el propio sector público.

4.2. Aspectos a mejorar en los sistemas de información, evaluación y monitoreo

- Integración transversal de los sistemas. La integración transversal de los sistemas de información, evaluación y monitoreo con los respectivos procesos planificación, presupuesto y control son incipientes y aún insuficientes.
- En relación con el presupuesto. En todos los casos, es notoria la falta de articulación con el presupuesto nacional y con las áreas que producen esta información. Los déficit y dificultades remiten a aspectos de integración y coordinación que dificultan el acceso a la información actualizada de la ejecución presupuestaria; otras, a dificultades técnicas relativas a la necesidad de compatibilización de formatos, dimensiones y elementos propios del tratamiento y procesamiento de la información presupuestaria y su homologación con los sistemas de monitoreo y evaluación.
- En relación con el planeamiento. La articulación a este nivel en el mejor de los casos se da a nivel de programas o proyectos. En el caso del SIG, el sistema se origina idealmente en el plan estratégico de un organismo o un plan o un proyecto. En el caso del SIEMPRO, el sistema de monitoreo permite desagregar aspectos (prestaciones, unidades de medida, beneficiarios, presupuestos) y tomar las metas presupuestarias para verificar los avances, si bien esta actividad no está directamente relacionado con el momento de planificación de las políticas, programas y/o proyectos.

4.3. Funcionamiento de los sistemas

- La provisión de información: la alimentación de los sistemas tienen las dificultades propias de una articulación débil entre programas aún de un mismo ministerio. En el caso del SIEMPRO, una buena cantidad de programas y proyectos proveen de información de la ejecución, si bien en muchos casos, dicha provisión no es regular. En el caso del SISEG, actualmente, es pequeño el número de programas el que utiliza el sistema. La información producida, en relación con el desempeño del programa que lo está aplicando, es importante para el propio organismo productor de la información. Al ser acotado el universo de programas y jurisdicciones que lo utilizan, su contribución al seguimiento estratégico como el que se propone en sus objetivos, es escasa aún.
- Los usuarios: En el caso del SIEMPRO, es el propio CNCPS el que utiliza la información, los ministerios, organismos, instituciones que lo integran son sus principales usuarios. Habitualmente los ministerios, en particular

el Ministerio de Desarrollo Social, solicitan reportes de ejecución de planes y/o proyectos en algunas áreas del país. El organismo puede responder ágilmente a dichas consultas. Otros usos, en particular los accesos públicos a información no están disponibles. En el caso del SISEG el principal usuario es el propio programa productor de a información, o sus áreas jerárquicas de dependencia. En el caso del PEPP, los usuarios son programas u organismos que voluntariamente se ofrecen a ser evaluados, pero con resultados optimistas para el futuro dado su reciente creación.

5. Conclusiones

Los sistemas descritos en el documento representan un conjunto de instrumentos que configuran la función de monitoreo y evaluación del Estado. Por lo tanto, existe en la Administración Pública Nacional una base normativa que expresa las orientaciones que fueron dándose bajo las ideas de gestión "hacia adentro del Estado" surgidas en los '90, y ampliadas desde los primeros años de este siglo. Los diversos instrumentos originados en esos años, muchos de ellos con importante base normativa que respalda su accionar, se han ido agregando en el sistema institucional con distinto grado de articulación.

En el campo de las políticas sociales, la concentración de gran parte de la función de monitoreo y evaluación en el CNCPS inviste formalmente a estos instrumentos de una funcionalidad relevante, dado que es el ámbito en el que se diseñan las políticas sociales.

En relación con la capacidad de monitoreo y evaluación de la gestión, la inserción de esta función en el ámbito de la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública, en tanto colaboradora directa del Jefe de Gabinete de Ministros, se visualiza como coherente y formalmente potente para proveer de información sobre la marcha de las políticas planes y proyectos. La capacidad de coordinación e integración de los sistemas de información, evaluación y monitoreo, estaría en condiciones de ser profundizada. Los estilos de gestión son, en todo caso, los proveedores de estímulos o frenos a estas potencialidades. Es decir, el valor que la gestión brinda a la producción de información sistemática y periódica sobre la marcha de sus acciones servirá de orientación para profundizar en el desarrollo de los sistemas.

Siendo que los avances en el campo de las tecnologías de información y transmisión de datos son cada vez más accesibles y forman parte de las exigencias de vinculación al medio, los recursos humanos de los organismos pasan a ser un componente prioritario. Las capacidades profesionales y técnicas de los organismos involucrados en el desarrollo y gestión de los sistemas de información disponibles (SIEMPRO, SINTyS, SISEG, etc.) facilitan la introducción de innovaciones y perspectivas relativas a la mejora de la gestión de estos sistemas. Hay una notable experiencia acumulada en la producción de información para el monitoreo y la evaluación en el propio sector público.

La integración transversal de los sistemas de información, evaluación y monitoreo con los respectivos procesos de planificación, presupuesto y control son incipientes, siendo necesaria la profundización en tal sentido. Al respecto, iniciativas actuales tanto de la JGM como de la Secretaría de Hacienda (SH) a través de la SSP, permiten prever avances de importancia en dichas materias en el corto y mediano plazo.

En todos los casos, aún se observa una significativa falta de articulación entre el presupuesto nacional y otras áreas productoras de información. Los déficit y dificultades remiten a aspectos de integración y coordinación que dificultan el acceso a la información actualizada de la ejecución presupuestaria; otras, a dificultades técnicas relativas a la necesidad de compatibilización de formatos, dimensiones y elementos propios del tratamiento y procesamiento de

la información presupuestaria y su homologación con los sistemas de monitoreo y evaluación.

La articulación a este nivel en el mejor de los casos se da a nivel de programas o proyectos. En el caso del SISEG, el sistema se origina idealmente en el plan estratégico de un organismo o un plan o un proyecto. En el caso del SIEMPRO, el sistema de monitoreo permite desagregar aspectos (prestaciones, unidades de medida, beneficiarios, presupuestos) y tomar las metas presupuestarias para verificar los avances, si bien esta actividad no está directamente relacionado con el momento de planificación de las políticas, programas y/o proyectos.

La interacción del SIEMPRO con diferentes programas, tanto nacionales como provinciales, hace posible el desarrollo potenciado de información geográfica. En el caso del SISEG, al ser acotado el universo de programas y jurisdicciones que lo utilizan, su contribución al seguimiento estratégico como el que se propone en sus objetivos, es aún limitada. En el caso del SIEMPRO, es el propio CNCPS el que utiliza la información, es decir, los ministerios, organismos e instituciones que lo integran son sus principales usuarios. En el caso del SISEG el principal usuario es el propio programa productor de la información, o sus áreas jerárquicas de dependencia.

En la APN han existido experiencias heterogéneas en cuanto a la evaluación de las políticas públicas, con diferentes niveles de éxito. La existencia de diversas experiencias de evaluación, aún desarrolladas en forma aislada y sin inserción y articulación institucional, siempre fue vista como una posible plataforma para la conformación de un sistema articulado de evaluación de políticas públicas. A partir de este diagnóstico, la creación del PEPP a puesto a disposición una gran herramienta para coordinar y potenciar los diferentes esfuerzos jurisdiccionales vinculados a la evaluación, como así también para generar una cultura que permita, en el mediano plazo, incorporar a la evaluación en el ciclo de gestión de las políticas públicas.

A. Apéndice

A.1. Programas monitoreados por el SIEMPRO

A continuación se presenta un listado de programas que reportan al SIM ²:

- Dirección de Coordinación de Logística - Plan AHI
- Pensiones No Contributivas
- Programa Familias por la Inclusión Social
- ANSES - Pensiones a Ex Combatientes de Malvinas
- Programa Nacionales de Empleo (Jefes de Hogar, Seguro de Capacitación y Empleo, Jóvenes y otros)
- PAMI - Internación en Residencias para Adultos Mayores
- Dirección de Infraestructura Educativa - Programa 37- Infraestructura y Equipamiento
- Programa de Desarrollo Social en Áreas Fronterizas del Noa y Nea - PRO-SOFA
- Programa de Mejoramiento Habitacional e Infraestructura Social Basica PROMHIB
- Programa de Provisión de Agua Potable, Ayuda Social y Saneamiento Básico - PROPASA
- Programa de Reactivación para las Obras del Fondo Nacional de la Vivienda - (FONAVI) - Reactivación II
- Programa Federal de Construcción de Viviendas
- Programa Federal de Emergencia Habitacional
- Programa Federal de Mejoramiento de Viviendas Mejor Vivir
- Programa Nacional 700 Escuelas
- Programa Federal de Solidaridad Habitacional
- Dirección de Asistencia Directa a Personas por Situaciones Especiales
- PAMI - Programa para el Bienestar de los Mayores - Probienestar
- PAMI - Subsidios de Asistencia Socio-sanitaria
- Refuerzo a los Servicios Alimentarios Escolares

²Fuente: *Entrevista a técnicos a cargo del Siempro para diagnóstico Prodev*

- PNSA - Financiamiento de proyectos productivos, capacitación y fortalecimiento institucional
- Centros Integradores Comunitarios
- ANSES - Prestaciones por Desempleo
- Coordinación de Asistencia Directa a Instituciones
- Dirección Nacional de la Juventud
- PNSA - Asistencia Alimentaria Directa - Federal
- PNSA- Asistencia Alimentaria Directa - Focalizado
- PNSA - Asistencia alimentaria directa - Compra centralizada
- PNSA - Asistencia Alimentaria Directa - Plan Ahí
- PNUD - ARG
- Dirección de Coordinación de Logística - Ayudas Urgentes
- Dirección de Coordinación de Logística - Talleres Familiares
- Dirección Nacional de Apoyo Logístico
- Instituto Nacional de Asuntos Indígenas - INAI
- Cambio Rural - Programa Federal de Reversión Productiva para Pequeñas y Medianas Empresas Agropecuarias
- MINIFUNDIO - Programa de Investigación y Extensión para los Productores Minifundistas
- PROFAM - Programa para Productores Familiares
- Plan Manos a la Obra - Emprendimientos Productivos
- Fondo de Capital Social
- Programa Integral para la Igualdad Educativa - PIIE
- Comisión Nacional Asesora para la Integración de Personas Discapacitadas - CONADIS
- Programa de Reversión de Áreas Tabacaleras - PRAT
- Programa Federal de Salud - PROFE "SALUD"
- Programa Social Agropecuario - PSA
- Programa Comer en Familia
- Pequeños Ganaderos

A.2. Evaluaciones realizadas por el SIEMPRO

Listado de evaluaciones realizadas por el SIEMPRO, tabuladas por año, organismo o programa evaluado y tipo de evaluación ³:

2007

- Plan Manos a la Obra - Medio término
- PROMEBA – Final

2006

- Componente Materiales – Tipología 6 del Plan Jefes y Jefas de Hogar Segunda medición
- IDH – Componente I Transferencia de ingresos a las familias - Final
- PROMEBA - FINAL
- Proyectos financiados por Cooperación Italiana - Diagnóstica

2005

- COMER EN FAMILIA Diagnóstica
- Proyectos financiados por Cooperación Italiana - Diagnóstica
- FOPAR - FINAL
- Componente Materiales – Tipología 6 del Plan Jefes y Jefas de Hogar Primera medición

2004

- FOPAR Diagnóstica 2da Etapa
- PROAME II Medio Término
- PROAPS - REMEDIAR - Medio Término
- Desarrollo de comunidades indígenas (DCI)- Desde la perspectiva de los beneficiarios

2003

- CENOC Investigación Evaluativa
- PROSOFA Medio Término
- Programas Alimentarios de la Provincia de Buenos Aires - Diagnóstica
- PROAPS - REMEDIAR - Línea de base
- FOPAR Diagnóstica - 1ra Etapa

2001

³Fuente: *Entrevista a técnicos a cargo del Siempro para diagnóstico Prodev*

- Concurso de Proyectos Sociales del Fondo de Inversión y Desarrollo Social (FIDES) de la provincia de Mendoza - Ex post de proyectos
- PAGV Componente de Atención a la Población Indígena (CAPI). Medio Término
- PAGV Componente Fortalecimiento Institucional (Sistema Único de Identificación y Registro de Familias Beneficiarias de Programas Sociales – SISFAM). Medio Término
- FOPAR II - Línea de Base

2000

- Programas de Desarrollo Infantil en la provincia de La Pampa. Investigación Evaluativa
- PAGV Componente VASS - Medio Término
- PAGV Componente Fortalecimiento Institucional. (Sistema Único de Identificación y Registro de Familias Beneficiarias de Programas Sociales – SISFAM) Línea de Base

Referencias

Bibliografía

- Banco Interamericano de Desarrollo (2013). *Diagnóstico de la capacidad institucional para implementar la gestión para resultados en el desarrollo mediante la metodología del SEP*. Ed. por Banco Interamericano de Desarrollo.
- David Arellano Gault José Ramón Gil, Jesús Ramírez Macías y Angeles Rojano (nov. de 1999). «Nueva gerencia pública en acción: procesos de modernización presupuestal. Un análisis en términos organizativos (Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México)». En: IV Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública. México.
- Delgado, Daniel R. García (2008). «La reforma del Estado en la Argentina: de la hiperinflación al desempleo estructural». En: *Revista del CLAD Reforma y Democracia* nos. 40-41.
- Herrera, Juan Carlos (2006). «Monitoreo y evaluación de políticas públicas: el Sistema de Información para la Gestión (SIG) en Argentina». En: XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Ciudad de Guatemala.
- Lindbom, Charles (1991). *El proceso de elaboración de Políticas Públicas*. México DF: Grupo Editorial Miguel Angel Porrúa S.A.
- López, Andrea (20 de oct. de 2015). *Indicadores de Gestión para el monitoreo de las políticas de modernización en el sector público: Revisión teórica y propuesta para su elaboración*. Ed. por Instituto Nacional de Administración Pública. URL: <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/modernizacion/Indicadores.pdf>.
- Maciel, Sotelo (2012). «Cadena de valor público y planteamiento estratégico, limitaciones y virtudes del modelo». En: ed. por XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. CLAD. Cartagena de Indias.
- Makón, Marcos Pedro (2008). «El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional». En: *Reforma y democracia: revista del CLAD* (42-44). Ed. por Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Matías Manuel Grandi Luciano Brom, Romanela Conte Bernardo Terza (2013). «Plan de Acción a Mediano Plazo». No publicado. Jefatura de Gabinete de Ministros.
- (2014). «Informe de Gestión Prodev Cuenta A/B». No publicado. Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Mendoza, Xavier (1993). *Management público e indicadores de gestión, una perspectiva organizativa*. Papers ESADE. ESADE.
- Nirenberg O., Brawerman J. & Ruiz V. (2000). *Evaluar para la transformación: innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.

- Olivieri, Alicia. *Hacia la mejor técnica presupuestaria: ¿presupuesto por programas vs presupuesto base cero?* URL: di.mecon.gov.ar/biblio/docelec/clad/cong6/7nov/57/olivieri.pdf.
- Ospina Bozzi, S (2001). «Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano». En: *Reforma y Democracia* 19.
- Oszlak, O (1999). «Quemar las naves (o cómo lograr reformas estatales irreversibles)». En: *Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental* 6.14.

Entrevistas

- Butteri, Gustavo (2012). *Entrevista al Director Nacional del SINTyS para diagnóstico Prodev.*
- Graciela Dinardi, Roxana Rubins y (2012). *Entrevista a técnicos a cargo del Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación de la Gestión para diagnóstico Prodev.*
- Lezcano Alicia y Gielis, Leaadro y Levovich Monica (2012). *Entrevista a técnicos a cargo del Siempro para diagnóstico Prodev.*

Normativa

- Carta Compromiso LEGI/SOO/CSC/IBDOCS: 1377541 (19 de dic. de 2009). *Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/OC-I 14057-AR. Programa de Apoyo a la Implementación de la Gestión por Resultados.* Buenos Aires: BID.
- Carta Compromiso LEGI/SOO/CSC/IBDOCS: 38200138 (6 de dic. de 2013). *Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/OC-I 0213-AR. Fortalecimiento de una Gestión Pública Basada en Resultados en Argentina.* Buenos Aires: BID.
- Decreto 103 (25 de ene. de 2001). *Se aprueba el Plan de Modernización.* Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.
- Decreto 1490 (26 de nov. de 2001). *Se aprueba el modelo de la segunda enmienda del convenio de préstamo a suscribirse con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, destinado a redireccionar los fondos no utilizados del Préstamo.* Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.
- Decreto 1673 (4 de nov. de 2009). *Apruébanse los Modelos de Convenios a suscribirse con el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.* Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.
- Decreto 21 (10 de dic. de 2007). *Modificación del Decreto N° 357/2002 y sus modificatorios, a fin de reordenar las responsabilidades de distintas áreas del Poder Ejecutivo Nacional.* Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.
- Decreto 22 (10 de dic. de 2001). *Modifícase el Decreto N 357/2002 en relación con el organigrama correspondiente a la Jefatura de Gabinete de Ministros.* Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.

- Decreto 229 (3 de mar. de 2000). *Creación del citado Programa. Finalidad. Principios Rectores. Pautas, Ambito y Autoridad de Aplicación. Consejo Consultivo. Informe de Avance. Institúyese la "Distinción Carta Compromiso con el Ciudadano"*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.
- Decreto 357 (21 de feb. de 2002). *Créase el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales en el ámbito de la Presidencia de la Nación. Disuélvese el Gabinete Social creado por Decreto N° 108/97*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.
- Decreto 558 (24 de mayo de 1996). *Se crea de la Unidad de Reforma y Modernización del Estado*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.
- Decreto 673 (5 de mayo de 2001). *Créase la Secretaría para la Modernización del Estado. Transfiérese a ese ámbito la Oficina Nacional de Contrataciones, dependiente de la Subsecretaría de Presupuesto de la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.
- Decreto 78 (12 de dic. de 2007). *Apruébase la estructura organizativa de primer y segundo nivel operativo de la Unidad de Coordinación Técnica de la Secretaría Ejecutiva del mencionado Consejo Nacional*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.
- Decreto 812 (13 de jul. de 1998). *Créase el mencionado Sistema destinado a coordinar los datos registrados y a registrarse en las distintas bases de datos existentes a nivel nacional, a fin de efectuar una identificación uniforme y homogénea de las personas físicas y jurídicas a nivel tributario y social*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.
- Decreto 928 (12 de ago. de 1996). *Establécese que los Organismos Descentralizados mencionados en el artículo 22 del Decreto 558/96 deberán diseñar un Plan Estratégico en el marco del nuevo Rol del Estado, que esté orientado al ciudadano, a la medición de resultados y a la jerarquización y participación de sus recursos humanos*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.
- Decreto 992 (3 de ago. de 2001). *Creación de un sistema de administración de Unidades Ejecutoras de Programa, de aplicación en las jurisdicciones o entidades incorporadas al régimen de los Acuerdos Programa previstos en el artículo 5° de la Ley N° 25.152 o de aquellos que se celebren con la Secretaría para la Modernización del Estado. Ambito y objeto. Contratación, derechos y obligaciones de los Gerentes de Programa*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.
- Ley 24.156 (26 de oct. de 1992). *Ley de Administración Financiera y de los Sistema de control del Sector Público*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.
- Ley 24.629 (8 de mar. de 1996). Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.
- Ley 25.345 (19 de nov. de 2000). *Prevención de la evasión fiscal*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.
- Ley 25.400 (10 de ene. de 2001). *Compromiso Federal sobre disciplina fiscal*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.

Ley 25.512 (15 de sep. de 1999). *Ley de Administración de los Recursos Públicos*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.

Resolución 2851 (1995). *Secretaría de Desarrollo Social*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.

Resolución 416 (26 de nov. de 2001). *Se crea en la órbita de la Secretaria de Gabinete y Coordinación Administrativa de la Jefatura de Gabinete de Ministros, el “Programa de Evaluación de Políticas Públicas”*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la República Argentina.

Sitios Web

Banco Interamericano de Desarrollo. URL: <http://www.iadb.org/> (visitado 08-10-2015).

Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. URL: <http://www.policassociales.gov.ar> (visitado 08-10-2015).

Siempre. URL: <http://www.siempro.gov.ar> (visitado 07-11-2015).

SINTyS. URL: <http://www.sintys.gov.ar> (visitado 02-11-2015).