

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

Informe Final



Agosto 2019

Contenido

1. Introducción.....	4
2. Metodología	7
2.1 Gestión por resultados.....	7
2.2 Jerarquización del Empleo Público	8
3. Fortalecimiento de la Gestión por Resultados en el COFEMOD	10
3.1 Análisis del monitoreo del cumplimiento de los Compromisos Federales	10
3.1.1 Metas.....	10
3.1.2 Indicadores	11
3.1.3 Coherencia interna.....	13
3.1.4 Fuentes de información	14
3.1.5 Recomendaciones	14
3.2 Diagnóstico de Gestión por Resultados en el COFEMOD	15
3.2.1 Planificación estratégica y operativa	16
3.2.2 Principales desafíos para la planificación estratégica y operativa.....	18
3.2.3 Presupuesto.....	21
3.2.4 Monitoreo y evaluación.....	22
3.2.5 Principales desafíos para el monitoreo y evaluación.....	23
3.2.6 Conclusión	25
4. Fortalecimiento de la Gestión por Resultados en la provincia de Mendoza.....	26
4.1 Planificación y evaluación en el Gobierno de Mendoza	26
4.2 Diseño de las jornadas de capacitación.....	28
4.3 Resultados de las jornadas de capacitación	30
5. Jerarquización del empleo público en la provincia de Entre Ríos.....	32
5.1 Hallazgos	34
5.1.1 Dimensionando el empleo público en la provincia de Entre Ríos.....	34
5.1.2 Necesidades y oferta de capacitación.....	36
6. Jerarquización del empleo público en la provincia de Mendoza	38
6.1 Marco Lógico	42
6.2 Hallazgos	43
6.2.1 Dimensionando el empleo público en la Provincia de Mendoza	43
6.2.2 Necesidades y oferta de capacitación.....	49
6.3 Experiencia Internacional	51
6.4 Recomendaciones	55

7. Jerarquización del empleo público en la provincia de Corrientes.....	57
8. Fortalecimiento de las capacidades de gestión en la provincia de San Juan.....	59
9. Presentación en el CLAD	60
Bibliografía	62
Anexos al punto 2. Metodología	64
-Anexo I-	65
-Anexo II-	68
-Anexo III-	71
-Anexo IV-	74
-Anexo V-	76
Anexos al punto 3.1 Análisis del monitoreo del cumplimiento de los Compromisos Federales	78
-Anexo VI-	79
-Anexo VII-	83
Anexos al punto 3.2 Diagnóstico de Gestión por Resultados en el COFEMOD.....	86
-Anexo VIII-	87
Anexo al punto 4. Fortalecimiento de la Gestión por Resultados en la provincia de Mendoza	92
-Anexo IX-	93
Anexo al punto 6. Jerarquización del empleo público en la provincia de Mendoza	95
-Anexo X-	96

1. Introducción

El presente documento representa el informe final del proyecto “**Apoyo a la implementación del Compromiso Federal para la modernización del Estado**” llevado a cabo por CIPPEC con la Secretaría de Gobierno de Modernización entre los años 2018 y 2019.

El **Ministerio de Modernización de la Nación** (Decreto 13/2015) y posteriormente la **Secretaría de Gobierno de Modernización** (Decreto 802/2018), fueron creados con el objetivo de impulsar las políticas de jerarquización del empleo público y su vínculo con las nuevas formas de gestión pública que requiere un Estado moderno, como así también el desarrollo de tecnologías aplicadas a la administración pública central y descentralizada, que acerquen al ciudadano a la gestión del Gobierno Nacional, así como la implementación de proyectos para las provincias y municipios de políticas de tecnologías de la información.

Con el objetivo de alcanzar un Administración Pública al servicio del ciudadano en un marco de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios, el 1° de marzo de 2016 se aprueba el **Plan de Modernización del Estado** (434/2016), que comprende en su ámbito la administración central, los organismos descentralizados, entidades autárquicas y las empresas y sociedades del Estado.

El Plan se encuentra estructurado en cinco ejes:

1. Plan de Tecnología y Gobierno Digital: Se propone fortalecer e incorporar infraestructura tecnológica y redes con el fin de facilitar la interacción entre el ciudadano y los diferentes organismos públicos. Asimismo, se busca avanzar hacia una administración sin papeles, donde los sistemas de diferentes organismos interactúen autónomamente.

2. Gestión Integral de los Recursos Humanos: Es fundamental que la gestión de las personas se acompañe de un proceso de cambio organizacional que permita avanzar en su jerarquización, facilitando el aprendizaje y la incorporación de las nuevas tecnologías y procesos para lograr la profesionalización de los trabajadores de la administración pública.

3. Gestión por Resultados y Compromisos Públicos: La institucionalización de procesos que permitan tanto la definición clara de prioridades para la toma de decisiones, como la evaluación de los procesos mediante los cuales se plasmarán e implementarán dichas decisiones y la correspondiente reasignación de recursos, son aspectos fundamentales en la búsqueda de un Estado socialmente eficiente y abarcativo. Asimismo, es necesario promover la cultura de la eficiencia pública, a través de un modelo de gestión que haga énfasis en los resultados y en la calidad de los servicios, con flexibilidad en la utilización de los medios; pero estricto en la prosecución de sus fines, basados en sistemas de rendición de cuentas que aumenten la transparencia de la gestión.

4. Gobierno Abierto e Innovación Pública: Junto a la eficiencia de los servicios prestados por el Estado debe promoverse la más amplia participación posible de la comunidad en la evaluación y

el control de los programas del Estado y de las instituciones públicas, de manera que se renueve la confianza en el vínculo entre los intereses del Estado y los intereses de la ciudadanía.

5. Estrategia País Digital: Se trata de un eje transversal a los cuatro anteriores, orientado a crear alianzas con las administraciones públicas provinciales, municipales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con el objetivo de fortalecer los lazos existentes para avanzar dentro de un marco de intercambio y colaboración mutua, poniendo al servicio del desarrollo conjunto de las administraciones, las experiencias y prácticas exitosas existentes en todo el territorio nacional.

Durante el año 2016, Nación y Provincias suscribieron Acuerdos Marco de Cooperación con el objeto de desarrollar vínculos para implementar la modernización del Estado en cada una de las jurisdicciones.

Asimismo, en el ámbito del Consejo Federal de Modernización e Innovación en la Gestión Pública (COFEMOD) se han desarrollado avances conjuntos concretos en la implementación de acciones para favorecer el desarrollo de la Modernización.

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, simplificando y agilizando los trámites para hacer más sencilla y práctica la vida de los ciudadanos y entre sus principales objetivos se propone: i) Incorporar sistemas de tramitación electrónica de expedientes y firma digital; ii) Implementar plataformas de compras y contrataciones en línea, abiertas y accesibles; iii) Generar un portal unificado para el ciudadano, que facilite su interacción con el Estado y iv) Incorporar trámites a distancia para facilitar el acceso ciudadano.

COMPROMISO 2: Jerarquizar el empleo público y entre sus principales metas establece: i) Desarrollar la carrera administrativa, basada en el mérito y las competencias; ii) Implementar el Plan Federal de Capacitación y Desarrollo para los empleados públicos, con foco en la Alta Dirección Pública; iii) Promover el ingreso al Estado por concursos públicos y transparentes, desarrollando una adecuada estructura del Estado.

COMPROMISO 3: Transparentar la gestión y fomentar la innovación para brindar información pública y asegurar la participación ciudadana y entre sus principales propósitos plantea: i) Promover la publicación de la información de la gestión pública, fomentando su reutilización por parte de la sociedad; ii) Elaborar un plan de acción de políticas de gobierno abierto por provincia, orientados por los procesos de la Alianza de Gobierno Abierto (OGP); iii) Promover la homogeneización de la información pública para lograr la interoperabilidad de la misma entre las jurisdicciones y iv) Desarrollar capacidades de innovación y fomentar la realización de dispositivos para la resolución de problemáticas públicas mediante el uso de metodologías ágiles y tecnología cívica.

COMPROMISO 4: Fortalecer la gestión por resultados y la calidad de los servicios y políticas públicas y entre sus principales objetivos se propone: i) Implementar o mejorar el funcionamiento de unidades de planeamiento y evaluación de políticas públicas; ii) Incorporar metodologías de evaluación de gestión y resultados; iii) Controlar la ejecución presupuestaria; y iv) Promover la utilización de portales de datos para exponer la gestión pública.

COMPROMISO 5: Incorporación de infraestructura tecnológica necesaria para favorecer la inclusión digital de toda la ciudadanía en forma segura y entre sus principales metas se plantea: i) Llevar conectividad a todo el país e implementar WIFI público y gratuito; ii) Desarrollar el plan federal de Inclusión Digital para toda la ciudadanía; iii) Compartir sistemas de gestión y servicios digitales y iv) Desarrollar la estrategia federal de Ciberseguridad.

Los 5 ejes que conforman los compromisos federales de modernización fueron suscriptos en el mes de abril por la mayoría de las provincias, totalizando veintiún gobiernos provinciales que forman parte del COFEMOD y la Ciudad de Buenos Aires, por lo que solo restan adherir las provincias de San Luis y La Pampa.

En este marco, la propuesta de CIPPEC se encuentra orientada a brindar un apoyo y acompañamiento técnico en la implementación del Compromiso Federal con relación específica a los siguientes 2 ejes:

1. **Gestión por Resultados (GPR)**, con foco en el relevamiento de los niveles de conocimiento y utilización de herramientas de GPR por parte de los integrantes del espacio directivo (ADP) en las burocracias estatales de la administración pública centralizada.
2. **Jerarquización del Empleo Público**, con foco en el relevamiento y sistematización de los sistemas de regulación del empleo estatal y la Alta Dirección Pública (ADP) existentes en las burocracias estatales de la administración pública centralizada.

Como parte de este proyecto de trabajo, fue necesario abordar con precisión y especificidad algunas dimensiones vinculadas a los ejes de los Compromisos, a saber:

- a) Unificar los criterios y parámetros a través de los cuáles analizar el estado del arte y los avances de las provincias en los dos ejes mencionados.
- b) Conocer en forma exhaustiva el estado del arte de las provincias de estos dos ejes.
- c) Promover la implementación de las herramientas de modernización existentes a través de la adecuada articulación entre las demandas de los gobiernos provinciales y la oferta provista por el Ministerio.
- d) Contribuir al desarrollo de nuevas herramientas de modernización.

2. Metodología

A los efectos de contribuir a una mejora en la institucionalización de los sistemas de empleo público y alta dirección pública de las administraciones gubernamentales de las provincias que adhieren al Compromiso Federal, luego de reunirse y consensuar con la Secretaría de Gobierno de Modernización, la Secretaría de Empleo Público y la Dirección Nacional de Gestión por Resultados, el plan de acción con las provincias (anexo 1), CIPPEC planteó una estrategia de abordaje (anexos 2-5) para realizar en primer lugar un diagnóstico de los indicadores provinciales y el desarrollo de las estrategias de GPR, en segundo lugar para la jerarquización del empleo público en las provincias de Corrientes, Entre Ríos y Mendoza, y en tercer lugar una estrategia de abordaje para fortalecer el proceso de implementación de GPR en la provincia de Mendoza. Después de consensuar dichas estrategias con las contrapartes provinciales, se estructuró el trabajo en torno a la siguiente metodología.

2.1 Gestión por resultados

Gobernar con evidencia es un requisito fundamental de una gestión pública eficiente y moderna. Para ello, la evaluación cumple un rol fundamental en dos sentidos. El primero es el de obtener lecciones para diseñar mejores políticas públicas y asimismo mejorar su implementación. El segundo es el de rendir cuentas a la sociedad, para transparentar la gestión (Feinstein, 2007). Para lograr políticas, programas y proyectos públicos en estos dos sentidos, es fundamental ordenar las acciones de política con un modelo de gestión orientado a resultados.

Para el abordaje del componente de análisis de GPR, tomamos en cuenta el ciclo de GPR basado en cinco ejes (García Lopez y García Moreno, 2010):

- **Planificación para resultados.** Establece la hoja de ruta que plantea un gobierno para un período determinado. Implica establecer un diagnóstico y un punto de llegada con asiento en datos comprobables y evidencia concreta.
- **Presupuesto por resultados.** Este eje alinea los resultados de las acciones de política con la asignación de recursos presupuestarios para una efectividad del gasto, una preocupación creciente en contextos de escasez de recursos.
- **Gestión financiera, auditoría y adquisiciones.** Este punto, establece un trabajo integral de los instrumentos administrativos de la gestión pública orientados a la consecución de los objetivos establecidos en la planificación. Así, tanto las finanzas, como los procesos de control deben estar interconectados para obtener y erogar recursos de una forma eficiente.
- **Gestión de programas y proyectos.** La gestión programática ordena la implementación de políticas. Estas, brindan los grandes lineamientos que se traducen en programas que lleva cada Ministerio o área de gestión. Cada programa, a su vez establece proyectos que – guiados por una matriz insumo-producto – brindan un horizonte certero y unos resultados medibles para la gestión de dichas políticas.

- **Monitoreo y evaluación.** Una de las tareas más difíciles es la compilación, reconstrucción y procesamiento de datos en el sector público. El establecimiento de metas e indicadores a lo largo del ciclo de GPR permite un monitoreo en tiempo real para el conocimiento de la gestión de programas y proyectos, así como una evaluación de políticas basa en evidencia. Dentro de la evaluación, se distinguen a) la de diseño, b) la de implementación, c) la de resultados, d) la de impacto. Esta última se plantea como la más ambiciosa y de largo plazo, ya que busca evaluar los cambios atribuibles a la política y efectivamente operados en la sociedad.

Estos ejes de trabajo explicitan un modelo de gestión basado en un claro entendimiento de la matriz insumo-producto que brinda una conexión causal al proceso de políticas públicas, desde su surgimiento hasta su evaluación. A partir de este marco conceptual de abordaje, CIPPEC se propuso trabajar con foco en Planificación para resultados y Monitoreo y evaluación, los dos ejes críticos para fortalecer junto con Nación y provincias. Este trabajo, se desarrolló en dos tiempos. En un primer tiempo, se llevó adelante junto con la Nación una revisión de los indicadores elaborados para el seguimiento de metas de modernización con las provincias. En este mismo sentido, se planteó un trabajo junto con las mismas provincias, para una dinámica participativa que fortalezca el desarrollo del Consejo Federal de Modernización e Innovación en la Gestión Pública de la República Argentina (COFEMOD). Para esta primera intervención, se acompañó el trabajo de monitoreo del Compromiso Federal llevado adelante por la Nación, con recomendaciones para robustecer los indicadores que conforman dicho monitoreo. Asimismo, el trabajo llevado adelante con la comisión de GPR del COFEMOD se basó en la dinámica de Aprendizaje entre pares, basada en un intercambio informado de experiencias entre personas con nivel decisorio en las administraciones públicas provinciales que llevan adelante iniciativas y acciones de GPR para poner en común un estado de situación, identificar fortalezas y debilidades de cada uno de los cinco ejes del ciclo de gestión y finalmente proponer y evidenciar alternativas y propuestas de solución. Por otro lado, en un segundo tiempo, se trabajó en torno a una intervención focalizada en la provincia de Mendoza. Esto implicó el despliegue por parte del equipo de CIPPEC de un conjunto de técnicas de recolección basadas en un diseño de investigación cualitativo. Las técnicas implicadas fueron las del análisis documental para el marco normativo referido a la planificación y al Plan de Ordenamiento Territorial, así como las entrevistas semi-estructuradas con actores clave para reconstruir e interpretar el rol del POT en el monitoreo y evaluación de políticas, así como su replicabilidad. Por último, se llevó adelante un análisis del sistema de gestión BUHO, el cual brinda soporte administrativo a la reconstrucción de dichos indicadores por cada área.

2.2 Jerarquización del Empleo Público

Dentro del objetivo general del proyecto, uno de los componentes centrales que se plantearon fue el de la jerarquización del empleo público. Para ello, una vez definido el abordaje como estrategia de intervención, se estableció el marco de referencia así como la metodología de análisis.

El empleo público se plantea como un componente fundamental de una gestión pública eficiente y una implementación de políticas pública eficaz, así como la reforma tendiente a mejorar sus procesos y desempeño acompañan la demanda ciudadana y las nuevas competencias que adquieren los Estados (Oszlak, 1977; Bouckaert y Pollitt, 2000). En este sentido es fundamental dimensionar el empleo público y el desarrollo de las competencias de sus cargos directivos y técnicos para producir recomendaciones que tiendan a modernizar la administración pública de forma inteligente, atendiendo a las nuevas demandas ciudadanas, tanto en la prestación de servicios como en una interacción eficiente con el Estado.

CIPPEC planteó una estrategia de trabajo basada en:

- Elaborar una matriz de análisis, que dimensione y operacionalice los variables más importantes de los ejes de trabajo definidos en el Compromiso a los efectos de contar con una línea de base cuali-cuantitativa.
- Relevar de las necesidades de modernización administrativa y capacitación existentes en las provincias.
- Identificar la brecha con la oferta actualmente provista por la Secretaría de Gobierno de Modernización de la Nación.
- 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.

3. Fortalecimiento de la Gestión por Resultados en el COFEMOD

3.1 Análisis del monitoreo del cumplimiento de los Compromisos Federales

Este apartado analiza la estrategia de monitoreo del Compromiso Federal para la Modernización del Estado impulsado en el ámbito del COFEMOD, abordando específicamente los elementos vinculados al compromiso 4 que apunta a fortalecer la gestión por resultados en los gobiernos provinciales.

En el acuerdo suscripto entre el Estado nacional y las provincias el compromiso n° 4 plantea los siguientes objetivos para avanzar hacia el fortalecimiento de la gestión por resultados y la mejora en la calidad de los servicios y políticas públicas:

- Implementar o mejorar el funcionamiento de unidades de planeamiento y evaluación de políticas públicas.
- Incorporar metodologías de evaluación de gestión y resultados.
- Controlar la ejecución presupuestaria.
- Promover la utilización de portales de datos para exponer la gestión pública.

A partir de este marco, en el ámbito de la Comisión de GPR y Calidad del COFEMOD, se ha propuesto una serie de metas e indicadores para medir el grado de avance en los compromisos asumidos en relación a los siguientes ejes¹:

- Planificación
- Seguimiento y monitoreo
- Evaluación
- Presupuesto

A continuación, se analizan los principales elementos de la estrategia propuesta y su pertinencia para un monitoreo del cumplimiento del compromiso asumido, con el objetivo de efectuar recomendaciones relacionadas a las oportunidades de mejora existentes para el monitoreo del cumplimiento del Compromiso Federal para la Modernización del Estado en materia de gestión por resultados.

3.1.1 Metas

La estrategia de monitoreo define metas para los ejes de análisis seleccionados, con el propósito de contar con una expresión cuantificable sobre los objetivos que se pretenden alcanzar.

¹ Los llamamos “ejes” en lugar de “objetivos”, como se los denomina en el documento analizado “Compromiso 4: Gestión por Resultados y Calidad” (ver anexo 1), a los efectos de distinguirlos de los objetivos enunciados en el texto del Compromiso Federal de Modernización, entendiendo que estos ejes representan líneas de acción derivadas de tales objetivos.

Eje	Meta
Planificación	Tener un plan estratégico de mediano/largo plazo con objetivos y metas.
Seguimiento y monitoreo	No se especifica.
Evaluación	Contar con un sistema de evaluación de programas y proyectos.
Presupuesto	Existencia de un presupuesto por programas alineado a la estrategia del gobierno.

Un rasgo crítico a destacar es que las metas presentadas no cuentan con una definición temporal y espacial explícita. No obstante, es posible observar que se trata de metas mayormente exigentes con un alcance factible al menos en el mediano plazo, a excepción de la meta vinculada al eje Planificación. Esto implica que las metas propuestas son más afines a evaluar el cumplimiento de los compromisos asumidos, que a monitorear los avances que se van logrando y que llevarán al cumplimiento de tales compromisos.

En consecuencia, al no tener metas intermedias asociadas, se dificulta la realización de un monitoreo que tempranamente detecte desvíos y permita adoptar acciones correctivas.

3.1.2 Indicadores

Los indicadores para la medición del cumplimiento de los compromisos asumidos en materia de gestión por resultados fueron diseñados en base a la metodología del sistema de evaluación para gobiernos subnacionales, elaborado por el Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

La propuesta presentada al COFEMOD incluye una selección de 16 indicadores para el monitoreo de los 4 ejes de análisis definidos, los cuales se enumeran a continuación:

Nº	Eje	Indicador
1	Planificación	¿Existe una unidad institucional del gobierno provincial encargada de la planificación gubernamental?
2		¿Existe un Plan Operativo Anual?
3		¿Existe un plan de gobierno pluri-anual?
4		¿Existen de indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gobierno?
5		¿Se vincula el plan de gobierno a los “Objetivos de Desarrollo Sostenible”?

6	Seguimiento y monitoreo	¿Existe un área transversal responsable de realizar seguimiento a las restantes áreas del gobierno?
7		¿Existe un sistema estandarizado para el seguimiento de los proyectos y la producción de bienes y servicios?
8		¿Los indicadores del sistema son idóneos para realizar el seguimiento de los resultados?
9		¿La información del sistema de seguimiento se usa para tomar decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias?
10	Evaluación	¿Existe una herramienta digital (tablero de control) para controlar el seguimiento?
11		¿Existe una unidad del gobierno provincial a cargo de las evaluaciones de diseños, procesos y/o efectos?
12		¿Existe un programa pre-pautado de las evaluaciones que se realizarán anualmente?
13		¿El presupuesto está estructurado en base a programas?
14	Presupuesto	¿Existe consistencia entre los programas del plan y los programas del presupuesto?
15		Porcentaje de programas del plan estratégicos contenidos en el presupuesto
16		Porcentaje de programas del presupuesto contenidos en el plan estratégico

El análisis global de los indicadores señala que existen oportunidades de mejora relacionadas a la arquitectura de los mismos. Respecto al cumplimiento de los elementos que debe contener cada indicador, al momento de la revisión se observaron las siguientes cualidades:

Elementos	Situación al momento de la revisión
Nombre	La denominación de los indicadores se expone en modo interrogativo. Se sugiere su presentación en modo afirmativo.
Definición	No fue desarrollada en ningún indicador. Se sugiere presentar una definición de cada indicador manifestando claramente lo que se pretende medir, incorporando los espacios temporales y geográficos al cual está asociado el indicador.
Unidad de medida	No se especifica para ningún indicador.

Método de cálculo	No se encuentra desarrollado para los 2 indicadores cuantitativos ² . Los restantes 14, por tratarse de indicadores cualitativos, no requieren la especificación de este atributo. Sin embargo, sí resulta necesario transparentar la forma de construcción del dato, por lo cual se sugiere para los indicadores cualitativos propuestos explicitar las características diferenciales entre las 5 categorías establecidas ³ . A modo de ejemplo, qué distingue a los avances moderados (categoría b) de los avances parciales (categoría c).
Sentido del indicador	No se especifica para ningún indicador.
Frecuencia de medición	No se especifica para ningún indicador.
Peso relativo	No se encuentra explícito para ningún indicador.
Línea de base (Valor y Año)	No se especifica para ningún indicador.
Metas	Ningún indicador cuenta con una meta específica asociada.
Parámetros de semaforización	Todos los indicadores cuentan con parámetros de semaforización.
Supuestos	No fueron desarrollados para ningún indicador.
Medios de verificación	No se especifica para ningún indicador.

3.1.3 Coherencia interna

Si consideramos la coherencia interna en la estructura de la estrategia de monitoreo (ver anexo 2), observando el modo de vinculación de los objetivos del compromiso con los ejes, metas e indicadores, se observan las siguientes fortalezas y debilidades:

- Para el objetivo *Implementar o mejorar el funcionamiento de unidades de planeamiento y evaluación de políticas públicas* se proponen ejes, metas e indicadores acordes, si bien resta la definición de una meta para el eje Seguimiento y Monitoreo.

² Se trata de los indicadores n° 15 y 16 de la nómina propuesta.

³ Éstas son: a) No hay avances o son incipientes con relación al objetivo; b) Se registran avances moderados con relación al objetivo; c) El objetivo se alcanzó parcialmente; d) El objetivo está próximo a ser alcanzado; y e) El objetivo ha sido ampliamente alcanzado.

- Se indican ejes, metas e indicadores coherentes con el objetivo *Incorporar metodologías de evaluación de gestión y resultados*, aunque no se incorporan indicadores sobre aspectos metodológicos relacionados al eje Evaluación.
- En el eje Presupuesto se cuenta con indicadores pertinentes para monitorear el alcance de la meta propuesta. Sin embargo, no es clara la relación entre la meta formulada y el objetivo *Controlar la ejecución presupuestaria* expresado en el Compromiso Federal de Modernización.
- Para el objetivo *Promover la utilización de portales de datos para exponer la gestión pública* no se incluyen metas ni indicadores que posibiliten medir los avances en el cumplimiento del mismo.

3.1.4 Fuentes de información

Como fuentes de información a las cuales se recurrirá para la medición de los indicadores establecidos se menciona la información que dispone el COFEMOD, la Secretaría de Gobierno de Modernización de la Nación y la que oportunamente aportará cada provincia.

Por el nivel de precisión no es posible analizar si estas fuentes de información son las necesarias y suficientes para recolectar los datos requeridos en forma oportuna y confiable.

3.1.5 Recomendaciones

Del análisis realizado sobre la estrategia de monitoreo propuesta al COFEMOD acerca de los avances en el cumplimiento de los compromisos asumidos para el fortalecimiento de la gestión por resultados y de la calidad de los servicios y políticas, se sugieren las siguientes acciones:

- *Fortalecer el alcance y la coherencia interna de la estrategia de monitoreo:*

Es necesario que los 4 objetivos plasmados en el compromiso federal en materia de gestión por resultados cuenten con sus metas e indicadores, guardando coherencia entre objetivo - meta - indicadores - fuentes de información. La forma que debe adoptar esta vinculación se resume en la siguiente premisa: las fuentes de información identificadas son las necesarias y suficientes para obtener los datos requeridos para la medición de los indicadores; los indicadores definidos permiten monitorear el grado de avance en relación a las metas establecidas y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos previstos.

En este sentido, el eje Evaluación es el que presenta las mayores debilidades, por lo que se recomienda incorporar nuevos indicadores que amplíen el alcance del monitoreo de objetivos.

- *Establecer metas intermedias e indicadores que posibiliten monitorear las características y el grado de implementación de las herramientas de gestión por resultados:*

Tomando como base las metas ya establecidas, se recomienda formular metas intermedias, como un modo de trazar un camino crítico orientativo sobre los pasos a seguir para el logro de la meta final.

De la misma forma, tomando como base los indicadores seleccionados, se sugiere considerar también variables que indiquen el grado de implementación de las herramientas de gestión por resultados.

A modo de ejemplo, la medición de ciertos indicadores del eje Seguimiento y Monitoreo puede ser complementada teniendo en cuenta determinados elementos constitutivos que definen a un sistema de monitoreo como tal⁴. Así, junto al indicador “Existencia de un área transversal responsable de realizar seguimiento a las restantes áreas del gobierno” puede observarse: a) el tipo de funciones que realiza el área, b) cómo se distribuyen las responsabilidades entre ésta y las áreas sectoriales, y c) si actúa como el órgano rector de la función de seguimiento y, por tanto, es capaz de: a) fijar objetivos y metas del sistema desde una mirada integral, b) definir prioridades y metodologías, c) asignar responsabilidades y funciones, d) distribuir los recursos necesarios para su cumplimiento, e) regular la realización de actividades de acuerdo con estándares de calidad, niveles de cobertura y financiamiento, y f) monitorear y evaluar el avance de las actividades y el alcance de metas.

Por su parte, el indicador “Existencia de un sistema estandarizado para el seguimiento de los proyectos y la producción de bienes y servicios” podría complementarse midiendo aspectos como: a) el modo en que se priorizan los objetivos o programas que serán monitoreados, es decir, cómo se decide qué evaluar y cuándo, b) cómo se promueve el pedido y la realización de evaluaciones, c) cuál es el mecanismo de financiamiento, d) perfil de los recursos humanos disponibles, y/o e) existencia de mecanismos para garantizar la calidad de la información.

Una estrategia de monitoreo que profundice en el grado de implementación de herramientas y las condiciones de funcionamiento de los organismos a cargo de promover el enfoque de gestión por resultados proporcionará con su implementación información de calidad, no sólo para medir el grado de cumplimiento de los compromisos asumidos, sino también para el diseño de estrategias que afiancen la gestión por resultados en los gobiernos provinciales.

3.2 Diagnóstico de Gestión por Resultados en el COFEMOD

Este apartado analiza los avances y factores condicionantes para la implementación del enfoque de GPR en los gobiernos provinciales, con el objetivo de brindar a la Comisión de GPR y Calidad del COFEMOD un diagnóstico indicativo acerca del estado de la institucionalización de la GPR 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: Buenos Aires, Catamarca, Chaco, Chubut, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, Mendoza, Misiones, Neuquén, Salta, San Juan, Santa Fe, Santiago del Estero, Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur y Tucumán. Se centra principalmente en tres dimensiones del enfoque de GPR:

⁴ Para un desarrollo más extenso sobre las características de los sistemas de monitoreo y evaluación mencionados, ver Aquilino, N., Potenza, F., y Rubio, J. (2018)

- 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.

3.2.1 Planificación estratégica y operativa

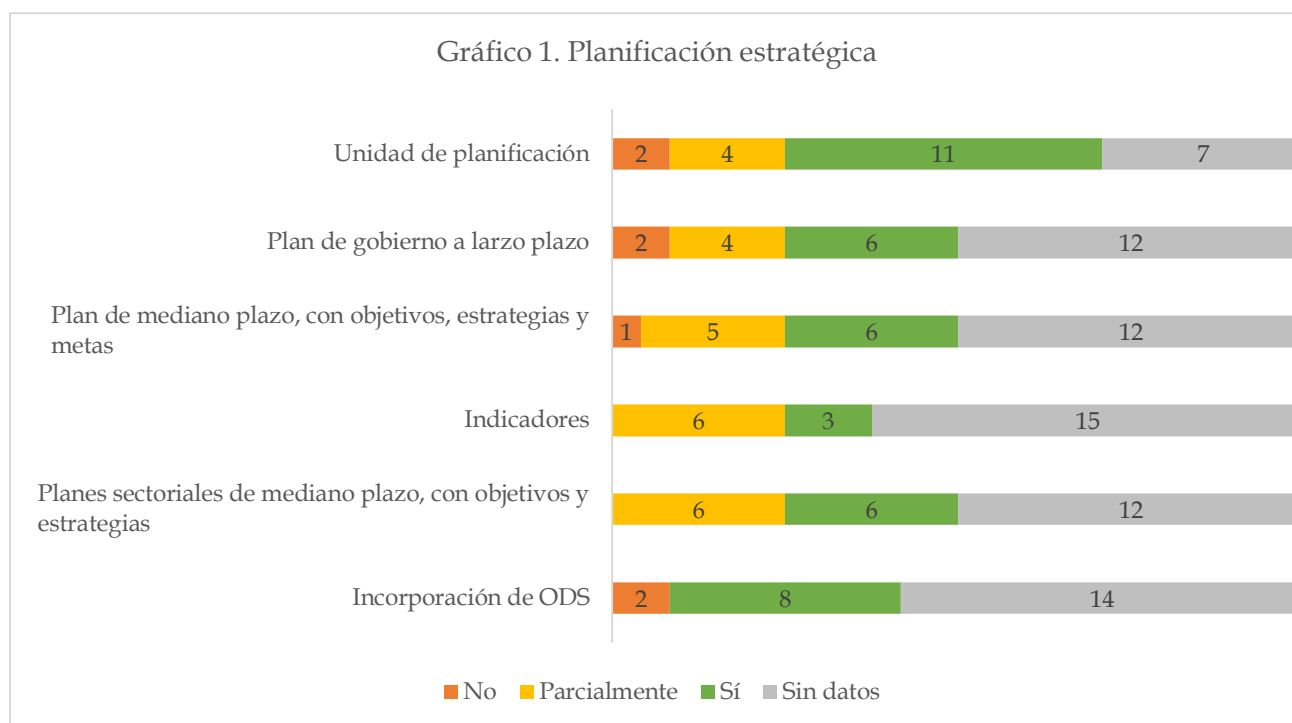
Avances

En la dimensión planificación estratégica se observan los mayores progresos en la implementación de la GPR 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.

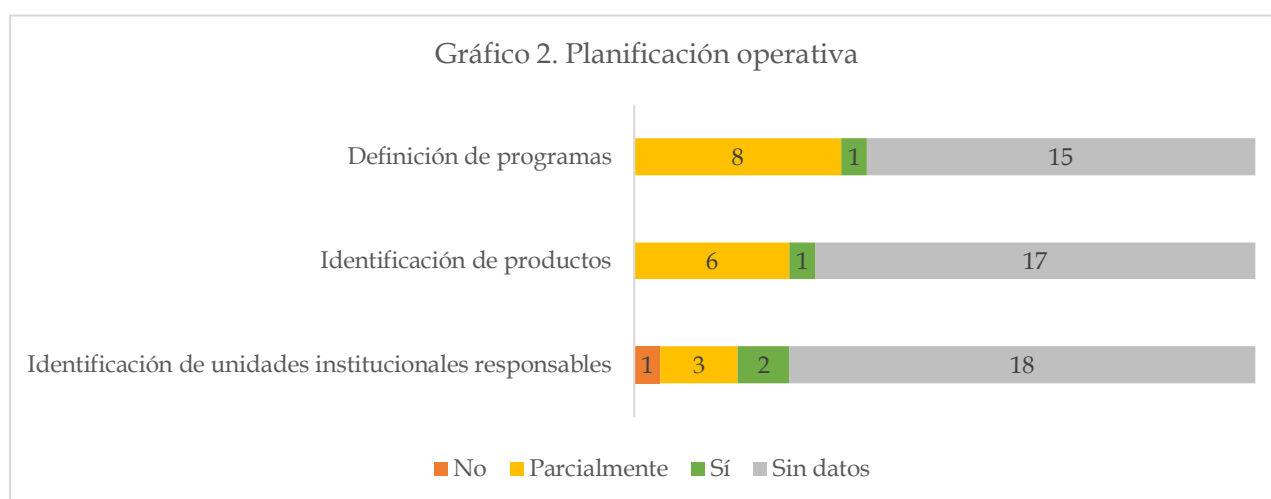
Los avances parciales observados en la existencia de unidades de planificación, planes de gobierno de largo y mediano plazo y planes sectoriales, como así también en la incorporación de los objetivos de desarrollo sostenible, refieren a un alcance parcial en términos institucionales y de contenido. En 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.

3.2.2 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 GPR 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 GPR 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.

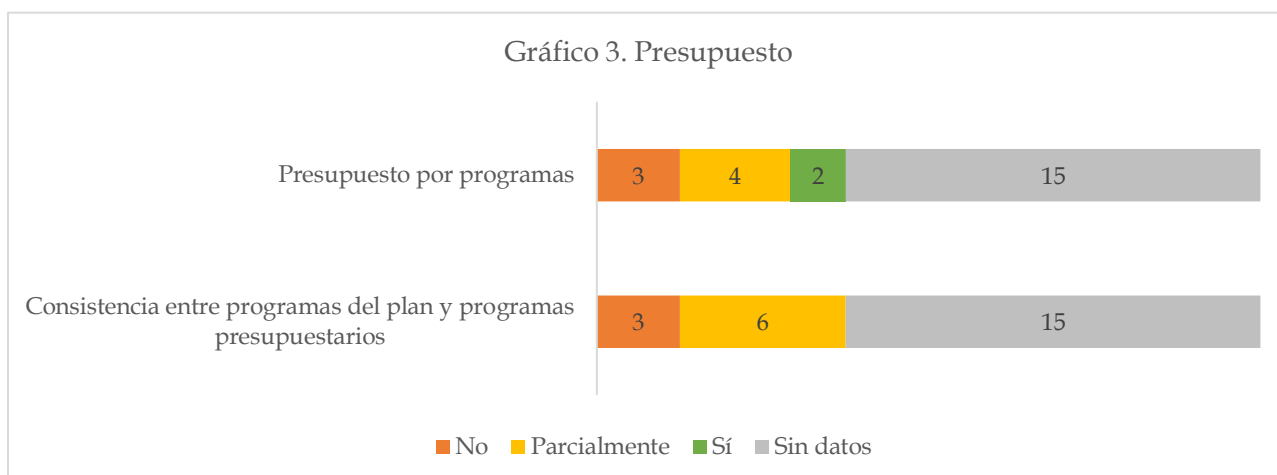
3. Se cuente con un aval político manifiesto, si se pretende emprender un cambio de hábitos más efectivo.
4. Contenga una instancia de información a las áreas involucradas respecto a los resultados alcanzados y/o a alcanzar con su implementación.

3.2.3 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.

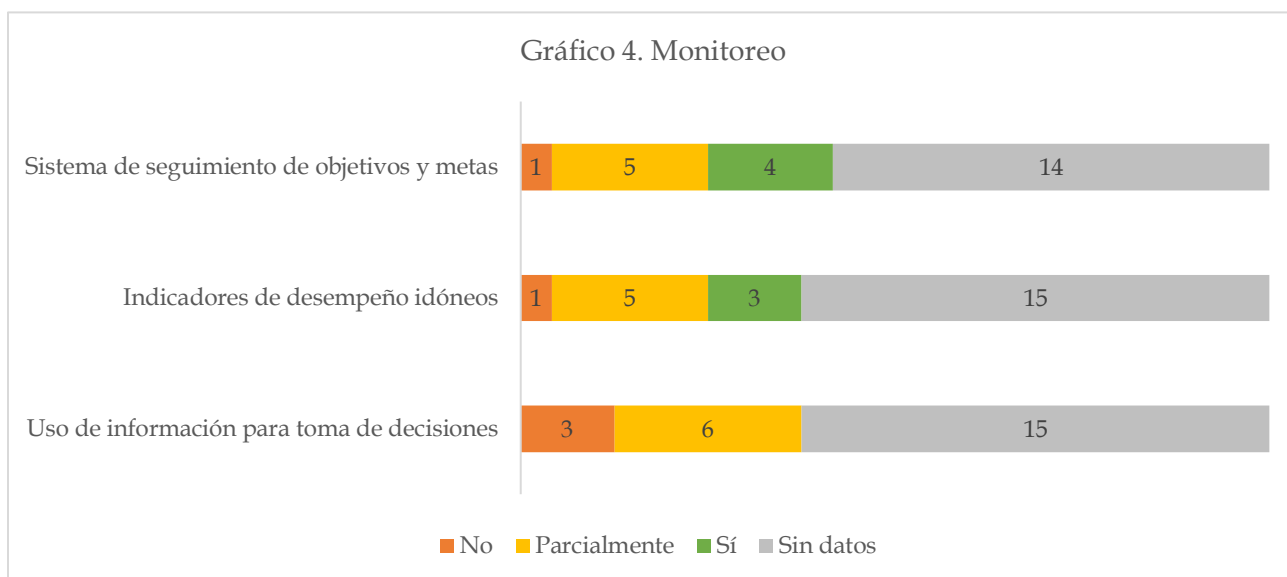
3.2.4 Monitoreo y evaluación

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.

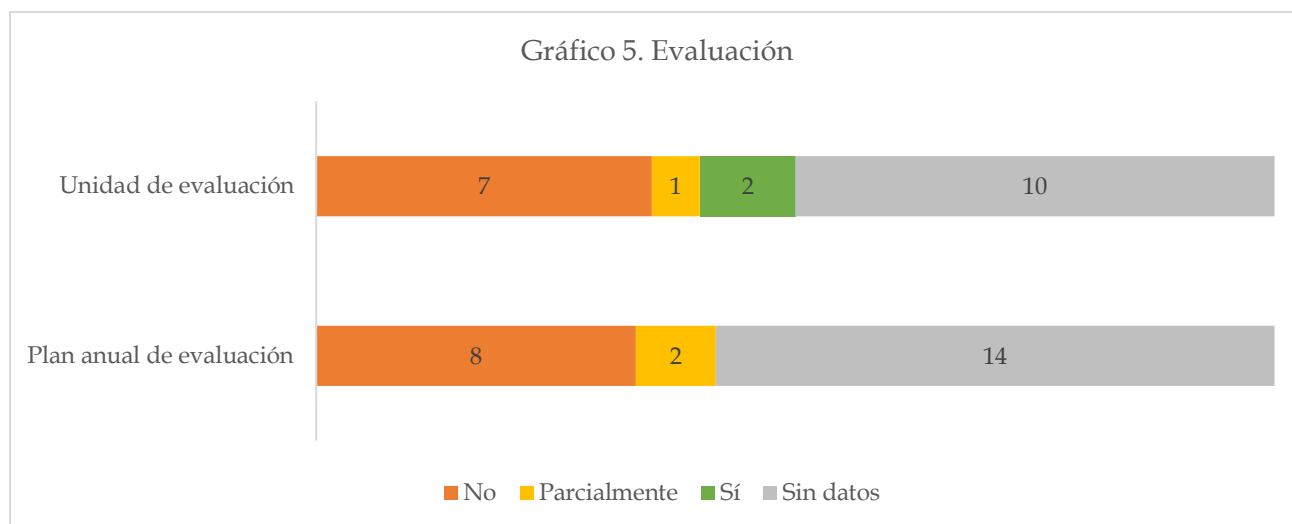


Fuente: elaboración propia, en base a datos de: a) la encuesta realizada por la Dirección Nacional de Gestión por Resultados de la Secretaría de Gobierno de Modernización, b) las presentaciones de funcionarios provinciales en las reuniones de la comisión de Gestión por Resultados y Calidad del COMEDOD 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.

3.2.5 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.

3.2.6 Conclusión

La GPR 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 GPR.

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 GPR 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 GPR implementadas en cada provincia. De esta manera, se podrá trazar una hoja de ruta para afianzar la institucionalización de una GPR en cada provincia y lograr un desarrollo conjunto.

4. Fortalecimiento de la Gestión por Resultados en la provincia de Mendoza

En este apartado, se sistematiza el trabajo llevado a cabo con el Gobierno de la Provincia de Mendoza, que tuvo como objetivo promover el desarrollo de capacidades para la implementación de una gestión por resultados.

En el marco del Compromiso Federal para la Modernización del Estado, impulsado en el ámbito del COFEMOD y suscripto por la provincia, el trabajo se enfocó en los elementos vinculados al compromiso 4.

Este compromiso plantea los siguientes objetivos para avanzar hacia el fortalecimiento de la gestión por resultados y la mejora en la calidad de los servicios y políticas públicas:

- Implementar o mejorar el funcionamiento de unidades de planeamiento y evaluación de políticas públicas.
- Incorporar metodologías de evaluación de gestión y resultados.
- Controlar la ejecución presupuestaria.
- Promover la utilización de portales de datos para exponer la gestión pública.

En el caso de Mendoza, el Gobierno provincial se propuso promover la planificación y medición en los organismos provinciales, como así también la integración de las instancias de planificación y presupuestaria. Además, se encuentra enfocado en crear un banco de proyectos de inversión pública, que facilite la implementación de una GPR en la gestión de la obra pública provincial.

Con esta base, CIPPEC llevó a cabo dos jornadas de capacitación teórico-prácticas durante el mes de mayo, orientadas a fortalecer las prácticas de planificación, monitoreo y evaluación.

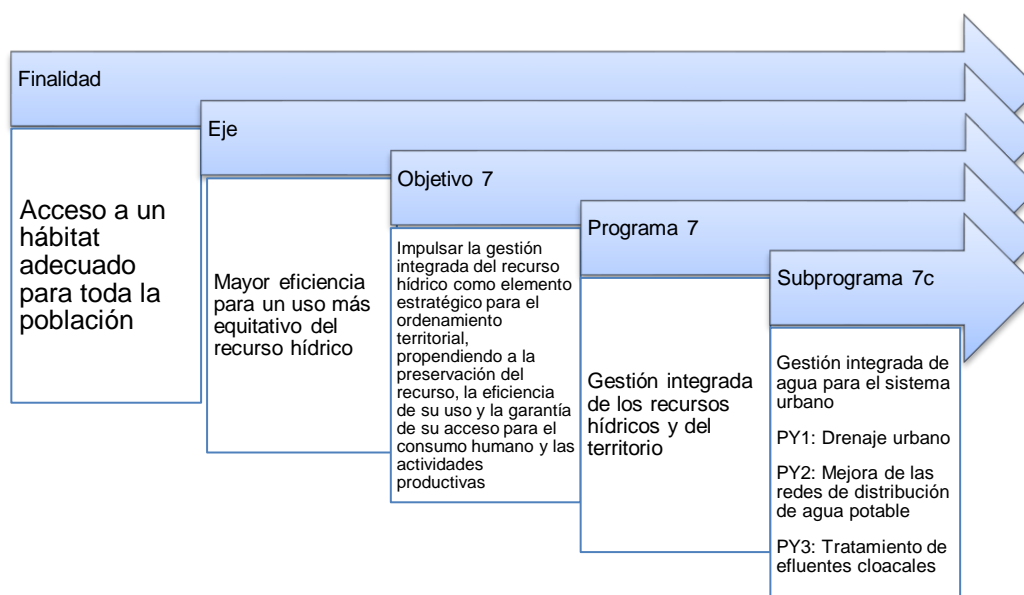
4.1 Planificación y evaluación en el Gobierno de Mendoza

El principal antecedente del ejercicio de la función de planificación en el Gobierno de Mendoza lo constituye el Plan Provincial de Ordenamiento Territorial (PPOT), instituido a través de la Ley 8.999 en agosto de 2017. Actualmente existen actualizaciones de Planes de Desarrollo Sectoriales que responden a la visión y modelo de desarrollo explicitado en el PPOT.

Con el fin de equilibrar el territorio provincial y promover un desarrollo sustentable, el PPOT abarca un período de 30 años, con instancias de corto y mediano plazo a 6 y 18 años respectivamente. El proceso de formulación contó con una amplia participación institucional en el ámbito del Consejo Provincial de Ordenamiento Territorial creado en 2011, donde se encuentran representados distintos organismos del Poder Ejecutivo Provincial, municipios, universidades, organismos de ciencia y técnica, consejos e institutos provinciales, organizaciones de la sociedad civil, colegios profesionales, entre otros.

El PPOT constituye un conjunto de lineamientos estratégicos, basados en un diagnóstico exhaustivo de todo el territorio provincial, y define acciones prioritarias a través de un esquema de ejes, objetivos, programas y subprogramas para alcanzar la finalidad que motiva su implementación. En el siguiente gráfico se visualiza este esquema, tomando como ejemplo al eje “Mayor eficiencia para un uso más equitativo del recurso hídrico”.

Esquema de implementación del PPOT - Eje hídrico



Fuente: Elaboración propia en base a documentación del PPOT.

Cabe destacar que el PPOT, para su implementación, contempla la formulación de un plan de acción anual por resultados en materia de ordenamiento territorial, aunque a la fecha no se ha elaborado. Sólo se realiza de modo específico para grandes proyectos.

Asimismo, el PPOT requiere la definición de un sistema de indicadores para evaluar la aplicación del plan provincial y de los planes municipales de ordenamiento territorial. Sin embargo, a 2 años de la aprobación del PPOT aún no se logró establecer este sistema de indicadores, y los avances se limitan al inicio de un proceso de elaboración a través de un proyecto de investigación con la Universidad Nacional de Cuyo.

En julio de 2016 el Gobierno de Mendoza suscribió un convenio de cooperación con el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, a través del cual se inició el proceso de adaptación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El punto focal designado ha sido la Secretaría de Ambiente y Ordenamiento Territorial, organismo responsable también del cumplimiento del PPOT mediante la Agencia Provincial de Ordenamiento Territorial (APOT).

El proceso de adaptación de la Agenda 2030 en el Gobierno provincial se centra fundamentalmente en la vinculación entre los objetivos estratégicos del PPOT y los ODS. Así, para cada objetivo del PPOT se identificaron los ODS a los que contribuye, se definieron metas e indicadores, y se explora su integración a un tablero de control de gestión. En total se estableció la vinculación a 14 de los 17 ODS de la Agenda 2030.

En relación a los antecedentes en materia de monitoreo y evaluación, se destaca el desarrollo del sistema BÚHO Gestión en el ámbito del Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía. Este sistema fue diseñado para el monitoreo de la gestión de la obra pública y permite realizar una evaluación general de los proyectos (objetivo, localización, beneficiarios, nivel de prioridad, entre otros aspectos).

A través de un proyecto formulado recientemente, denominado “Fortalecer el actual Sistema de Gestión de la Inversión Pública en la Provincia de Mendoza actualizando e integrando los procesos existentes”, en el marco del Programa de Fortalecimiento de la Gestión Provincial del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda (Préstamo BID 3835/OC-AR), se busca ampliar su diseño, para que se constituya en un sistema que permita monitorear la inversión pública provincial en función de los objetivos y metas de gobierno.

Actualmente, en el módulo previsto para la carga de datos de los proyectos que cuentan con partida presupuestaria, se contempla la posibilidad de incluir un indicador de resultado del proyecto. Sin embargo, como generalmente en el proceso de formulación no se define y, además, no representa un campo obligatorio, mayormente no se encuentra en uso.

Otro aspecto a destacar es que el uso del sistema se limita principalmente al Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía; si bien se proyecta extender su uso a las restantes dependencias, esta medida aún es incipiente.

4.2 Diseño de las jornadas de capacitación

Con el objetivo de impulsar la implementación de una GPR en el gobierno provincial se organizaron dos jornadas de capacitación con una orientación teórico-práctica. La actividad estuvo destinada a funcionarios y personal del gobierno provincial con responsabilidades de planificación y diseño de planes, programas y proyectos, elaboración de informes de seguimiento de gestión y de manejo de información y bases de datos.

En la primera jornada, llevada a cabo el lunes 13 de mayo, se abordaron los principales conceptos del enfoque de gestión por resultados y su inclusión en el Compromiso Federal para la Modernización del Estado, suscripto entre el Gobierno nacional y los Gobiernos provinciales. Se expusieron los elementos de la cadena de valor público (insumos, procesos, productos, resultados, impactos) y las herramientas de la política pública para generarlo. Además, se hizo hincapié en las dimensiones de la gestión que son abarcadas por el enfoque: planificación, presupuesto, gestión por programas y proyectos, gestión financiera y seguimiento y evaluación. Esta

introducción fue la base para motivar una reflexión y discusión grupal sobre los principales desafíos y obstáculos para avanzar en la implementación del enfoque de gestión por resultados en Mendoza.

Seguidamente se presentaron los avances del proceso de vinculación iniciado entre el Plan de Ordenamiento Territorial y los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030, con sus metas e indicadores asociados. A partir de allí se generó una nueva instancia de intercambio acerca de las expectativas de generación de datos, el alcance de las metas definidas y las posibilidades de medición de los indicadores propuestos.

La segunda jornada, llevada a cabo el martes 14 de mayo, se centró en las dimensiones de planificación, monitoreo y evaluación. En materia de planificación, se retomaron los conceptos de valor público y teoría de cambio, y se expusieron los criterios técnicos para la formulación de objetivos, metas e indicadores.

Por otra parte, se expusieron las características que distinguen a las funciones de monitoreo y evaluación. El monitoreo fue definido como un proceso de análisis sistemático y continuo del progreso o el grado de cumplimiento de los compromisos asumidos en el marco de un proyecto, programa, o plan. La evaluación, a diferencia del monitoreo, fue caracterizada como un juicio hecho sobre un dato con referencia a un valor, la apreciación sistemática de los efectos reales, previstos o no, buscados o no. Además, se distinguieron los distintos tipos de evaluación según los niveles de intervención y sus metodologías.

Al finalizar, se realizó un ejercicio grupal que consistió en reconstruir la teoría de cambio de un proyecto en ejecución y, a partir de la misma, diseñar metas e indicadores prioritarios para el monitoreo y evaluación del proyecto. En esta instancia se conformaron 3 mesas de trabajo integradas por funcionarios de distintas dependencias de las siguientes reparticiones: Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía, Ministerio de Hacienda y Finanzas, Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deporte, Ministerio de Seguridad, Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia, Dirección General de Escuelas, Secretaría de Ambiente y Ordenamiento Territorial, Secretaría de Servicios Públicos, Secretaría de Cultura y Departamento General de Irrigación.

A continuación cada uno de los grupos seleccionó uno de los siguientes casos de análisis:

- Caso 1. Proyecto “Sistema integral de recolección y tratamiento de efluentes cloacales de la ciudad de Malargüe”.
- Caso 2. Proyecto “Ampliación establecimiento potabilizador Balloffet”.
- Caso 3. Proyecto “Aliviador colector secundario centro Godoy Cruz. Traspase de cuencas – colector centro”.

El propósito de las mesas de trabajo fue brindar a los funcionarios un espacio de análisis práctico sobre los pasos a seguir para explicitar la teoría de cambio de un proyecto o programa, y los criterios técnicos para la construcción de indicadores.

4.3 Resultados de las jornadas de capacitación

En las instancias de trabajo se logró que cada grupo reconstruyera la teoría de cambio del proyecto elegido y elaborara un conjunto de indicadores para el monitoreo y evaluación del proyecto. En forma conjunta se analizaron y revisaron las teorías de cambio y cada uno de los indicadores elaborados, de acuerdo a su pertenencia y factibilidad de medición.

En el ejercicio de validación algunos indicadores fueron revisados y otros desestimados. Finalmente, se eligieron los siguientes 11 indicadores de resultado y de impacto, y se analizaron sus fortalezas y debilidades:

Ejercicio práctico de indicadores

Indicador	Análisis del dato	Tipo de indicador	Dimensión a medir	Sentido esperado	Unidad de medida
Porcentaje de habitantes que se abastecen de agua potable a través de la red pública sobre el total de habitantes	El () % de la población está conectada a la red de agua potable.	Resultado	Eficacia	Ascendente	Habitante
Porcentaje de habitantes con servicio de agua potable sobre el total de habitantes	El () % de la población tiene acceso al agua potable.	Resultado	Eficacia	Ascendente	Habitante
Tasa de variación de la cantidad de conexiones a la red de agua potable respecto al año anterior	En 2019 hay un () % más de conexiones a la red de agua potable que en 2018.	Resultado	Eficacia	Ascendente	Conexión
Porcentaje de conexiones realizadas sobre el total de conexiones previstas	El () % de los beneficiarios estimados ya tiene acceso al servicio de agua potable.	Resultado	Eficacia	Ascendente	Conexión
Porcentaje de conexiones tramitadas sobre el total de conexiones previstas	El () % de los beneficiarios estimados ya solicitaron su conexión a la red de agua potable.	Resultado	Eficacia	Ascendente	Conexión
Cantidad promedio de agua consumida por habitante por día	En la ciudad de Mendoza un habitante consume en promedio () litros de agua por día.	Impacto	Eficacia	Ascendente	Litro
Porcentaje de habitantes con servicio de saneamiento sobre el total de habitantes	El () % de la población tiene acceso al servicio de saneamiento.	Resultado	Eficacia	Ascendente	Habitante
Tasa de variación de la cantidad de conexiones a la red de saneamiento respecto al año anterior	Entre 2018 y 2019 la cantidad de conexiones a la red de saneamiento aumentó en un () %.	Resultado	Eficacia	Ascendente	Conexión

Indicador	Análisis del dato	Tipo de indicador	Dimensión a medir	Sentido esperado	Unidad de medida
Proporción de aguas residuales tratadas destinadas a riego sobre el volumen total de aguas residuales tratadas	(_) de cada (_) litros de aguas residuales tratadas se utiliza para riego.	Impacto	Eficacia	Ascendente	Litro
Tasa de variación del volumen de aguas residuales tratadas respecto al año anterior	El volumen de aguas residuales tratadas aumentó un (_) % de 2018 a 2019.	Resultado	Eficacia	Ascendente	m3
Tasa de variación de la cantidad de casos detectados de enfermedades transmitidas por el agua respecto al año anterior	La cantidad de casos detectados disminuyó un (_) % entre 2018 y 2019.	Impacto	Eficacia	Descendente	Caso detectado

Fuente: Elaboración propia en base a las jornadas de planificación teórico-prácticas del 13 y 14 de mayo.

El ejercicio se planteó para una forma de contribuir al fortalecimiento de las prácticas de monitoreo y evaluación desde un punto de vista metodológico e institucional.

En primer lugar, para continuar con el proceso de adaptación de indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Al definir indicadores, la teoría de cambio ayuda a evaluar mejor su pertinencia, es decir, qué tanto se aproximan a lo que queremos o necesitamos medir. En relación a este aspecto, durante el taller se hizo hincapié en la importancia de poder elegir un indicador que sea lo más pertinente posible, en base a la teoría de cambio, pero que al mismo tiempo factible de medir. En segundo lugar, para pensar un sistema de monitoreo con indicadores de resultados e impactos para los proyectos que integrarán el futuro banco de proyectos.

Como cierre de la segunda jornada se realizó una introducción al análisis de evaluabilidad de proyectos, junto a la presentación de las dimensiones que constituyen el protocolo de evaluabilidad propuesto por CIPPEC.

5. Jerarquización del empleo público en la provincia de Entre Ríos

Los empleados públicos cumplen un rol decisivo en el desempeño estatal. En este sentido, los trabajadores estatales son una pieza crucial en el ciclo de las políticas públicas, así como en la provisión de bienes y servicios públicos básicos. Dado que una mayor presencia de trabajadores en el sector público no se traduce automáticamente en mayores capacidades estatales, contar con un sistema integral de gestión del empleo público que promueva la efectividad gubernamental es central para el desarrollo provincial. Así, la implementación de la Ley de Empleo Público brinda una oportunidad para construir capacidades estatales y mejorar el desempeño estatal.

El Escalafón General de la Administración Pública Provincial tiene un peso relevante tanto en el total de trabajadores como en términos presupuestarios: representa el 25% del total de trabajadores del Sector Público Provincial⁵ y alrededor de un 15-20% del gasto en personal de la Administración Pública Provincial. Más aún, representa el 70% del total de trabajadores de la Administración Central⁶. En otras palabras, su reforma tiene un amplio alcance en términos de trabajadores afectados y un impacto presupuestario considerable.

El total de trabajadores del Estado provincial ronda las 85.000 personas, con una tasa de crecimiento sumamente irregular en los últimos 20 años. Aunque el crecimiento promedio para este período fue del 2,5% interanual, la tasa de incremento fue irregular mostrando dos tendencias opuestas. Desde el 2003 hasta el 2015, con excepción de los años de crisis de 2009/2010, se registró una tendencia positiva mientras que a partir de este último año hasta la actualidad se revirtió la tendencia.

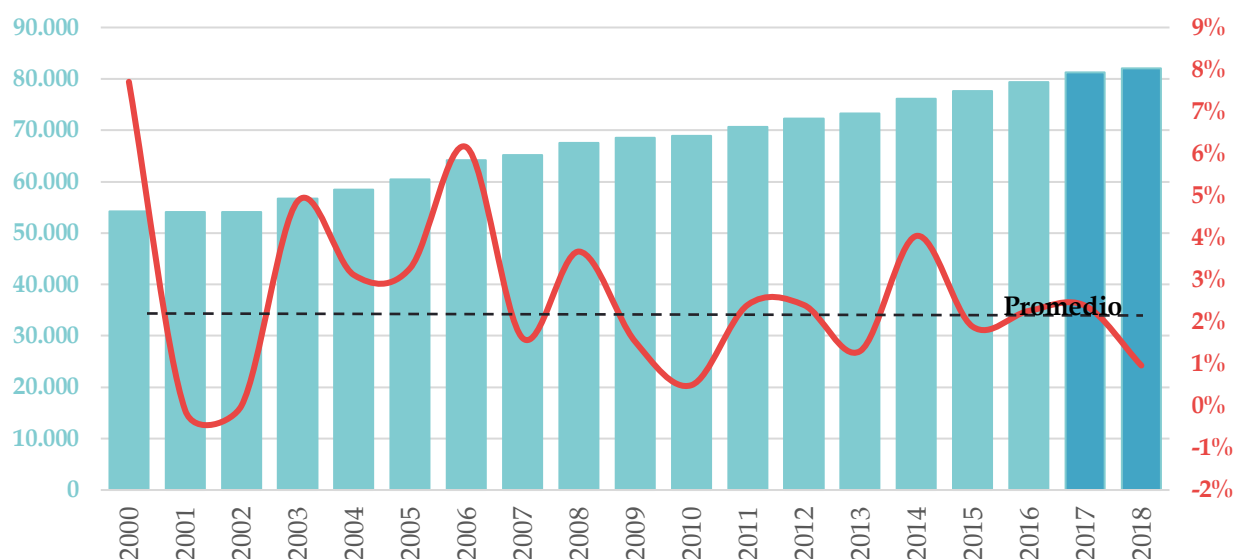
En este sentido, como se puede observar en el gráfico 6, la tasa de crecimiento entre el 2003 y 2015 promedió el 4% interanual, mientras desde el 2015 el crecimiento se mantuvo en torno al 0%, es decir, se frenó el crecimiento del empleo público. Este “amesetamiento” en la tasa es en parte atribuible al Régimen de Responsabilidad Fiscal al que adhiere la provincia de Entre Ríos.

⁵ Son 22.000 trabajadores sobre un total de 85.000.

⁶ 22.000 empleados sobre un total de 31.000.

Gráfico 6. Evolución del empleo en el Sector Público Provincial de Entre Ríos.

Valores totales (eje izquierdo y barras) y variación anual en % (eje derecho)



Fuente: CIPPEC sobre la base de la Dirección Nacional de Coordinación Fiscal con las Provincias, Ministerio de Hacienda de la República Argentina y Secretaría de Modernización del Gobierno de Entre Ríos.

A su vez, el Escalafón General presenta deficiencias para promover la efectividad gubernamental. Por un lado, a las deficiencias estructurales, como un marco normativo fragmentado que premia la permanencia antes que el desarrollo de carrera, se suman “enmiendas” que sedimentaron una multiplicidad de componentes sectoriales que generan inconsistencias sistémicas⁷. En consecuencia, el sistema de gestión del empleo público no provee los incentivos correctos⁸ para construir capacidades estatales y promover la efectividad gubernamental.

Por otro lado, aunque la nueva Ley de Empleo Público aún no reglamentada introduce criterios de competencia, capacitación y desempeño que promueven la construcción de capacidades, su generalidad y la ausencia de instrumentos complementarios para su aplicación (como descripción de puestos y perfiles de trabajo) dificultan la transferencia directa a un nuevo régimen de empleo público. De esta manera, se abre un espacio para altos niveles de discrecionalidad en la asignación de los trabajadores al nuevo régimen de empleo público.

Las deudas pendientes en este terreno seguirán afectando la efectividad y el funcionamiento en la medida que no sean atendidas. Un sendero progresivo de reforma puede contribuir a incrementar la efectividad gubernamental, con una transición ordenada y un camino de menor

⁷ Existen más de 130 componentes salariales en el Escalafón General.

⁸ Los conceptos salariales más importantes hacen a la repartición y a la antigüedad, representando el 43% de un salario promedio.

conflictividad y costo presupuestario. En este sentido, mientras una reforma acelerada pone en el centro de la escena la tensión entre nivel de conflictividad⁹ y el costo presupuestario, un sendero progresivo brinda un espacio para reducir esta rigidez proveyendo, además, de un mayor margen de maniobra en el proceso de reforma.

De esta manera, el diseño e implementación de la Ley de Empleo Público en el Escalafón General de la Administración Pública Provincial abre una ventana de oportunidad para mejorar el desempeño estatal. Aunque un sendero progresivo de reforma no está exento de dificultades y obstáculos, provee un camino con menor conflictividad y costo presupuestario.

5.1 Hallazgos

5.1.1 Dimensionando el empleo público en la provincia de Entre Ríos

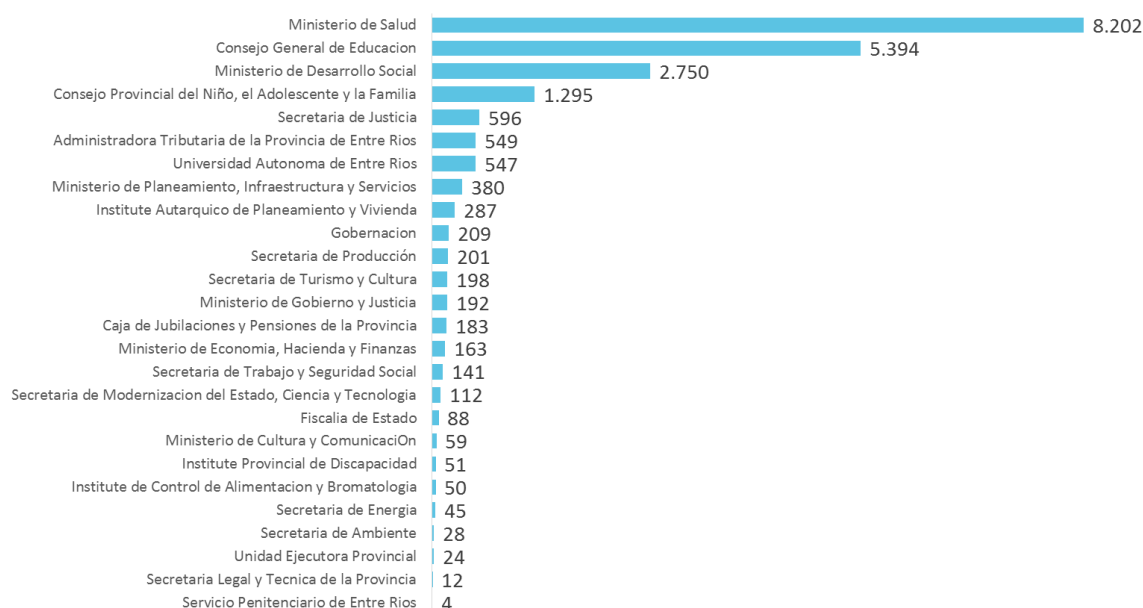
Cabe destacar que en el caso de la Provincia de Entre Ríos, en el marco del proyecto de trabajo de acompañamiento de implementación de los Compromisos Federales de Modernización, la estrategia metodológica del relevamiento se circunscribió a 21.760 casos del escalafón general, lo cual representa un 25% de un universo aproximado de 85.000 personas que componen el sector público provincial.

Este escalafón general constituye a su vez el 70% de las personas que trabajan en la Administración Central, es decir, 21.760 de trabajadores del Escalafón General sobre un total de 31.000 de empleados.

Al igual que en el caso de la provincia de Mendoza, observamos en el gráfico 7 que el 80% de las personas que pertenecen al escalafón general se encuentran en 4 dependencias administrativas, desempeñando sus actividades en las áreas sociales (Ministerio Salud, Desarrollo Social, Consejo General de Educación y en el Consejo del Niño, el Adolescente y la Familia).

⁹ La tasa de sindicalización del Escalafón General es del 60%, mientras que en el sector público de Argentina es 46%.

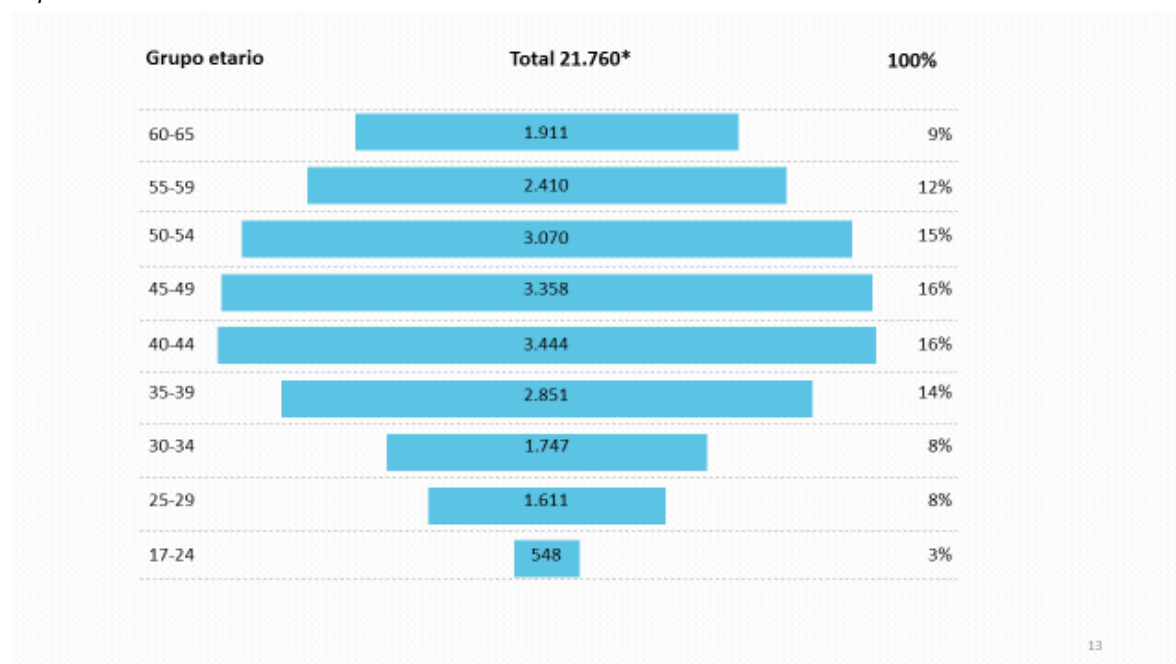
Gráfico 7. Distribución del personal por Dirección Administrativa
Septiembre 2018, total de 21.760 empleados del Escalafón General



Fuente: CIPPEC sobre la base de la Secretaría de Modernización del Gobierno de Entre Ríos.

Por otro lado, observamos en el gráfico 8 que el régimen del escalafón general del empleo público en la provincia de Entre Ríos se encuentra en transición, puesto que en los próximos 5 años el 25% de los trabajadores están en condiciones etarias de jubilarse. El perfil de las personas que están en condiciones etarias de jubilarse son las mujeres que trabajan en las áreas sociales y cuyas actividades principales son: (1) administrativas; (2) prestación de servicios. Esto abre un espacio para hacer una transición ordenada y progresiva, en términos de los esquemas de capacitación tanto para los nuevos ingresantes del escalafón general como para quienes emigran de las oficinas públicas.

Gráfico 8. Pirámide poblacional del personal actual de la Administración Central
Septiembre 2018



Fuente: CIPPEC sobre la base de la Secretaría de Modernización del Gobierno de Entre Ríos.

Finalmente, al igual que en el caso de Mendoza que veremos en el siguiente apartado, identificamos otro fenómeno recurrente con relación al peso relativo de las mujeres en la composición de los empleados de la administración pública: un 60% sobre el total del escalafón general.

5.1.2 Necesidades y oferta de capacitación

Con respecto a la provincia de Entre Ríos, también identificamos necesidades de formación y capacitación acordes a las competencias de los diferentes perfiles de los empleados públicos. Sin embargo, la ausencia de mecanismos institucionalizados y centralizados para ese propósito obliga a una primera reflexión respecto a la conveniencia y necesidad de elaborar diferentes alternativas de solución, a saber:

La creación de una instancia centralizada de formación y capacitación dentro de la órbita del Estado provincial (al estilo escuela de Gobierno, IPAP, etc.) que sistematice la oferta de cursos y que supervise los contenidos de los mismos.

La conformación de un fondo de becas para desplegar alianzas estratégicas con los diferentes centros académicos y universitarios de la Región Centro y Litoral, para potenciar el alcance y los formatos de los esquemas de capacitación continua.

Por último, una adecuación a la Ley de Empleo Público implicaría sistematizar la base de datos de empleo público, las modalidades de contratación en la provincia, así como el nivel de capacitación de cada miembro de la administración. A los efectos de abordar dicho desafío de forma profesional con una metodología probada, se encuentra la ventana de oportunidad para la implementación del programa de Dotaciones que brinda además de un informe final con la indicación de adecuación de la planta de personal a las tareas de cada organismo, una base de datos integrada con criterios unificados para contabilizar a todos los empleados de la administración.

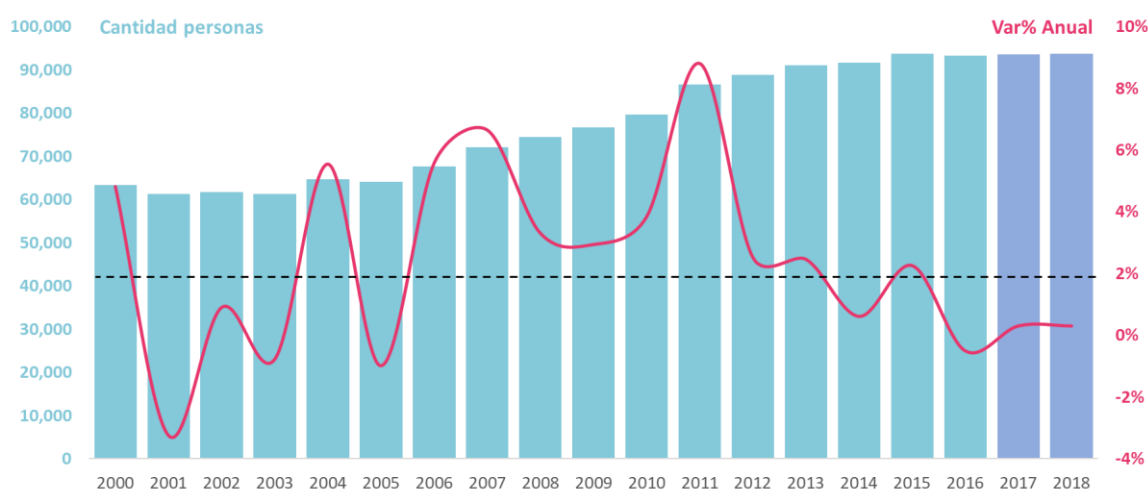
6. Jerarquización del empleo público en la provincia de Mendoza

El total de trabajadores del Estado provincial ronda las 90.000 personas, con una tasa de crecimiento sumamente irregular en los últimos 20 años. Aunque el crecimiento promedio para este período fue del 2% interanual, la tasa de incremento fue irregular mostrando dos tendencias opuestas. Desde el 2001 hasta el 2011 se registró una tendencia positiva mientras que a partir de este último año hasta la actualidad se revirtió la tendencia.

En este sentido, como se puede observar en el gráfico 9, la tasa de crecimiento entre el 2004 y 2011 promedió el 4% interanual, mientras desde el 2015 el crecimiento se mantuvo en torno al 0%, es decir, se frenó el crecimiento del empleo público.

Gráfico 9. Evolución del empleo en el Sector Público Provincial de Mendoza

Valores totales (eje izquierdo y barras) y variación anual en % (eje derecho)



* 2017 y 2018 corresponden a estimaciones propias.

Fuente: CIPPEC sobre la base de la Dirección Nacional de Coordinación Fiscal con las Provincias, Ministerio de Hacienda de la República Argentina y Secretaría de Modernización del Gobierno de Entre Ríos.

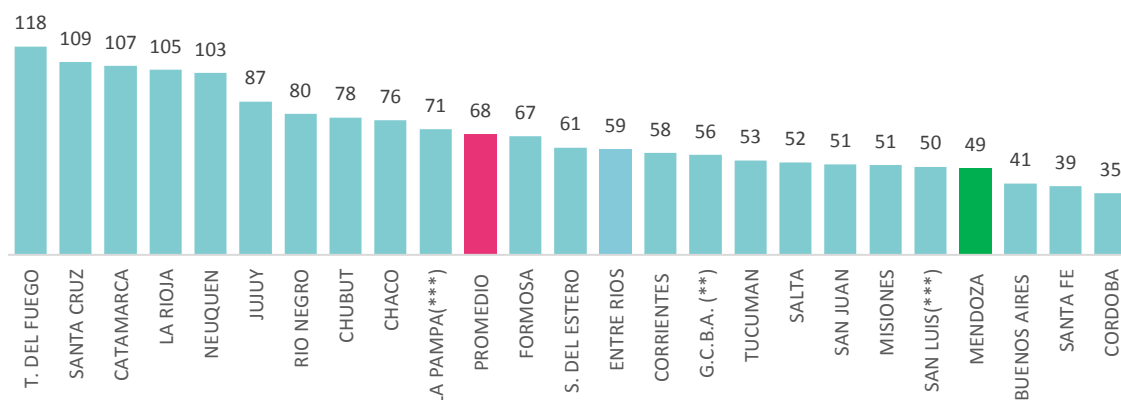
Por otro lado, la provincia tiene 49 trabajadores estatales cada 1.000 habitantes. En términos comparativo con otras provincias – para el último de información disponible – el empleo público como proporción de la población es relativamente bajo. En este sentido, el gráfico 10 muestra que el empleo en Mendoza es uno de los más bajos en relación con otros gobiernos subnacionales, solo Córdoba, Santa Fe y la Provincia de Buenos Aires cuentan con una menor proporción, mientras que el promedio provincial ronda los 70 trabajadores cada mil.

A su vez, cabe resaltar que el mosaico de empleo público es sumamente heterogéneo, al igual que otras provincias, donde a partir de la década de 1990 se descentralizó – se transfirieron – la

prestación de servicios públicos básicos como la salud y educación. En consecuencia, el empleo público a nivel provincial cumple un conjunto de funciones muy heterogéneas, desde salud, educación y seguridad hasta comprender tareas administrativas y burocráticas.

Gráfico 10. Empleo del Sector Público Provincial 2016

Empleo cada 1.000 habitantes



(*) Proyección del INDEC en base al Censo 2010.

(**) Estimación DNCFP en base a la Cuenta de Inversión y en el SIPA

(***) La información de la planta ocupada corresponde al dato del Presupuesto de la Provincia.

Fuente: CIPPEC sobre la base de la Dirección Nacional de Coordinación Fiscal con las Provincias, Ministerio de Hacienda de la República Argentina.

En este marco, el fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores públicos cumple un rol crucial para mejorar el desempeño del sector público. En este sentido, como sugieren Rauch y Evans (1999) y posteriormente Evans y Heller (2013), el desarrollo de la burocracia estatal tiene un impacto positivo sobre las perspectivas de desarrollo económico. A su vez, el empleo público cumple un rol fundamental en el ciclo de las políticas públicas – planificación, implementación, monitoreo y evaluación. También tiene un papel clave en la provisión de bienes y servicios esenciales (como la salud y la educación) y en la regulación del sector privado en algunos mercados.

De esta manera, la formación de los trabajadores estatales desempeña un papel clave en el fortalecimiento de las capacidades estatales y, en consecuencia, en mejorar el desempeño del Estado. Así, el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) es la institución de cumplir con el proceso de formación del capital humano de la organización estatal. Más aún el IPAP forma parte de un Plan de Modernización trazado a nivel Provincial que permite un proceso de cambio organizacional, tendiente a conformar un Estado comprometido con el ciudadano.

En este sentido, se busca profesionalizar la función de las personas que trabajan en la Administración Pública y de la Alta Dirección para jerarquizar su función, facilitar su aprendizaje y garantizar la incorporación de las nuevas tecnologías.

De este modo, las personas que trabajan en la Administración Pública y las autoridades provinciales podrán reconocer en el IPAP un Instituto de excelencia e impronta provincial que les permita hacer carrera y brindar un mejor servicio al ciudadano. De acuerdo, a la información provista la impronta del IPAP está signada por la excelencia académica, el profesionalismo, la transparencia y la accesibilidad como valores primordiales.

El Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia, a través del Decreto N° 548/2017, creó el Instituto Provincial de la Administración Pública dirigido a todo el personal administrativo provincial y municipal.

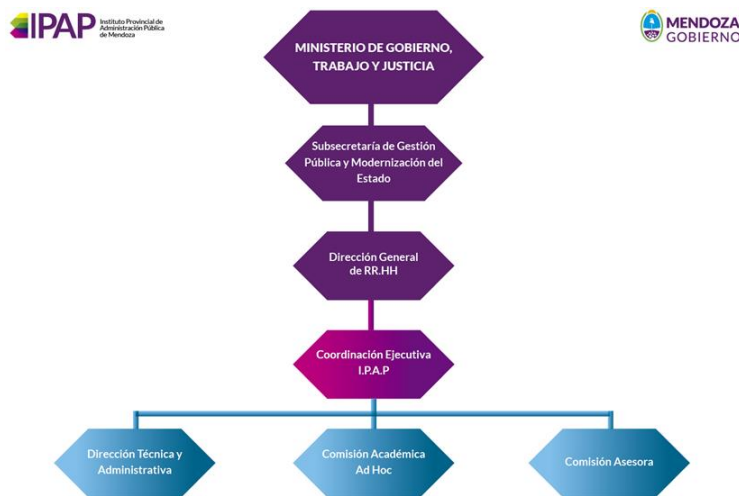
A su vez, las competencias IPAP Mendoza incluyen:

- Diseñar, implementar y evaluar planes de formación y capacitación de los recursos humanos del Sector Público Provincial.
- Detectar y determinar las necesidades de capacitación de los organismos y entes de la Administración Pública Provincial, en coordinación con los mismos.
- Brindar asistencia técnica y de cooperación a instituciones nacionales, provinciales, municipales y no gubernamentales en la implementación de planes de capacitación.
- Propiciar programas de formación que por su naturaleza valoricen el aprendizaje continuo sobre saberes y conocimientos.
- Dictar circulares y fijar procedimientos relativos a la capacitación y formación de los recursos humanos del Estado.
- Planificar, coordinar y ejecutar las acciones de investigación que contribuyan al desarrollo del conocimiento sobre la administración pública.
- Realizar y difundir estudios aplicados a la mejora continua de la gestión pública que sean prioritarios para el Gobierno Provincial.
- Celebrar convenios de cooperación que permitan realizar y transferir actividades formativas con otras entidades internacionales, nacionales, provinciales y municipales.
- Otorgar créditos de capacitación para los diferentes cursos, seminarios, jornadas y otras modalidades que se brinden a través del Instituto.
- Asesorar a las jurisdicciones de la Administración Pública Provincial previo al otorgamiento de becas al personal para la realización de cursos o carreras, a fin de asegurar la contribución que generaría la misma en el desempeño de su trabajo y al desarrollo organizacional.

- Mantener relaciones con los Institutos de Administración Pública de las distintas provincias de todo el país y del extranjero.

A su vez, el IPAP se encuentra bajo la órbita del Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia, particularmente de la Subsecretaría de Gestión Pública y Modernización del Estado y dependiendo directamente de la Dirección General de Recursos Humanos, contando con una Coordinación Ejecutiva y tres áreas dependientes: (a) La Dirección Técnica y Administrativa; (b) La Comisión Académica; (c) La Comisión Asesora.

Gráfico 11. Organigrama



Fuente: Gobierno de la Provincia de Mendoza

El IPAP cuenta con 5 objetivos descriptos a continuación.

- Promover y realizar estudios e investigaciones referidas a los aspectos estructurales y de comportamiento del Sector Público a los fines de determinar las necesidades de cada sector.
- Formar agentes públicos, perfeccionando y actualizando sus conocimientos, de acuerdo a las necesidades de capacitación del Sector Público y a las exigencias de las carreras establecidas en los Estatutos y escalafones respectivos.
- Planificar y ejecutar programas de capacitación, especialización, actualización y formación de los recursos humanos de los organismos públicos asociados a los lineamientos establecidos para la modernización y profesionalización del empleo público.
- Evaluar el impacto de las capacitaciones realizadas en su ámbito, a fin de asegurar óptimos resultados en el desempeño de los servidores públicos.

- Programar, coordinar y desarrollar proyectos de investigación que contribuyan a la innovación de los modelos de gestión del Estado para el logro de la eficiencia, eficacia, transparencia y equidad de los bienes y servicios públicos prestados.

Este apartado, se estructura de la siguiente manera. En la primera sección se presenta brevemente el marco lógico, con una descripción de sus componentes. La segunda sección responde a los hallazgos realizados a partir del análisis estadístico de la información suministrada por la Dirección General de Recursos Humanos, así como del relevamiento llevado adelante en el territorio. En la tercera sección se presenta el análisis de la evidencia internacional en materia de formación. La última sección presenta las recomendaciones para fortalecer el proceso de formación de los recursos humanos provinciales.

6.1 Marco Lógico

En la presente sección se presenta el marco lógico para la implementación de una estrategia de capacitación – identificando obstáculos y facilitadores. Como se puede observar en la tabla a continuación, el análisis comprende cuatro dimensiones:

Marco lógico

	Principales rasgos	Capacidad
Necesidad	Demanda de capacitación Cantidad de personas que requieren formación Tipo de habilidades	Capacidad para identificar las demandas de formación: Mecanismos de identificación
Provisión de formación	Cantidad de cursos Carga horaria Tipo de formación Horas de formación Cantidad de personas formadas Frecuencia de los cursos.	Cuerpo docente Frecuencia Infraestructura Recursos tecnológicos Evaluación

Fuente: CIPPEC.

Por un lado, la dimensión necesidad refiere demanda y las necesidades de formación y capacitación de los trabajadores estatales. Por el otro lado, la provisión refiere oferta realizada por el IPAP de Mendoza para la formación del capital humano de la organización estatal. A su vez, estas dos dimensiones se pueden analizar bajo dos espacios adicionales.

El primero comprende los principales rasgos – o atributos y características – que tiene la demanda y la provisión de formación de formación. Ambos refieren a los principales atributos que caracterizan las necesidades de formación, así como la provisión de capacitación llevadas adelante por la provincia. Por ejemplo, dentro de las necesidades de formación se buscará relevar la

demanda de capacitación, la cantidad de personas que necesitan formación y el tipo de habilidades que es necesario proveer. En el caso de la provisión, se analizarán la cantidad de cursos, carga horaria, el tipo de formación que se lleva adelante, la cantidad de personas y la frecuencia de los cursos.

El segundo comprende la capacidad organizacional para identificar las demandas y responder o brindar una provisión efectiva. Esta dimensión busca analizar los instrumentos con los que cuenta la organización, la existencia de procedimientos y circuitos de trabajo para dotar de una mayor institucionalidad a los procesos de formación.

Para ello, se analizan las capacidades organizacionales para identificar las necesidades de formación, los mecanismos y procedimientos para llevarlos adelante, así como el nivel de focalización existente. Pero también, esta dimensión comprende el análisis de los instrumentos y habilidades institucionales para proveer formación, analizando la forma en que se lleva adelante la capacitación y las herramientas para evaluar las mejoras generadas.

6.2 Hallazgos

En esta sección se exponen los hallazgos realizados a través del relevamiento en campo y del análisis estadístico. Mientras que en este último se busca dimensionar el empleo y analizar su distribución y composición, la primera parte de esta sección surge de la serie de entrevistas realizadas en campo y la aplicación efectiva del marco metodológico descrito en la sección anterior.

6.2.1 Dimensionando el empleo público en la Provincia de Mendoza

A partir de la información de las liquidaciones fue posible identificar que la planta de empleo público de la Provincia de Mendoza es de 93.760. Sin embargo, su distribución y composición es sumamente heterogénea.

En la tabla 1 se puede observar la distribución del empleo por áreas sustantivas de gobierno. Las principales funciones desempeñadas por los trabajadores del Estado son las asociadas a la formación de capital humano provincial que alcanzan el 78% del total de personas: (I) Educación (45%); (II) Salud (20%); (III) Seguridad (13%). A su vez, las tareas de administración gubernamental y justicia alcanzan a 19.000 personas, es decir, el 20% del total de trabajadores del Estado provincial, mientras que las tareas de conducción solo alcanzan a 336 personas (incluye los miembros del régimen 1 y 3).

Tabla 1. Distribución del empleo por área gubernamental – Sector Público Provincial

Cantidad de personas, agrupados a partir del régimen de empleo

Área de gobierno	Cantidad de Trabajadores	%
Educación	42.204	45%
Salud*	18.357	20%
Administración gubernamental**	13.572	14%
Seguridad	12.106	13%
Justicia	5.235	6%
Otro***	1.959	2%
Conducción	336	0%
Total	93.769	100%

* El personal dentro del área de salud comprende actividades administrativas y técnicas y cómputos.

** Incluye el personal bajo el régimen general que presta servicios en el área de educación (9.697 personas).

*** Comprende a los regímenes de régimen de guardaparques, vialidad, orquestas, casino, ambiente y convenio colectivo de trabajo EPTM.

Fuente: CIPPEC sobre la base de la Dirección General de Recursos Humanos.

Cuando se analiza la distribución del empleo en sus distintos estamentos, es posible advertir que el 66% cantidad de trabajadores se encuentran desempeñando sus actividades en organismos descentralizados, el 30% en la administración central y el restante 4% en otras entidades y entes reguladores.

Gráfico 12. Distribución del personal dentro del Sector Público Provincial

Marzo 2019



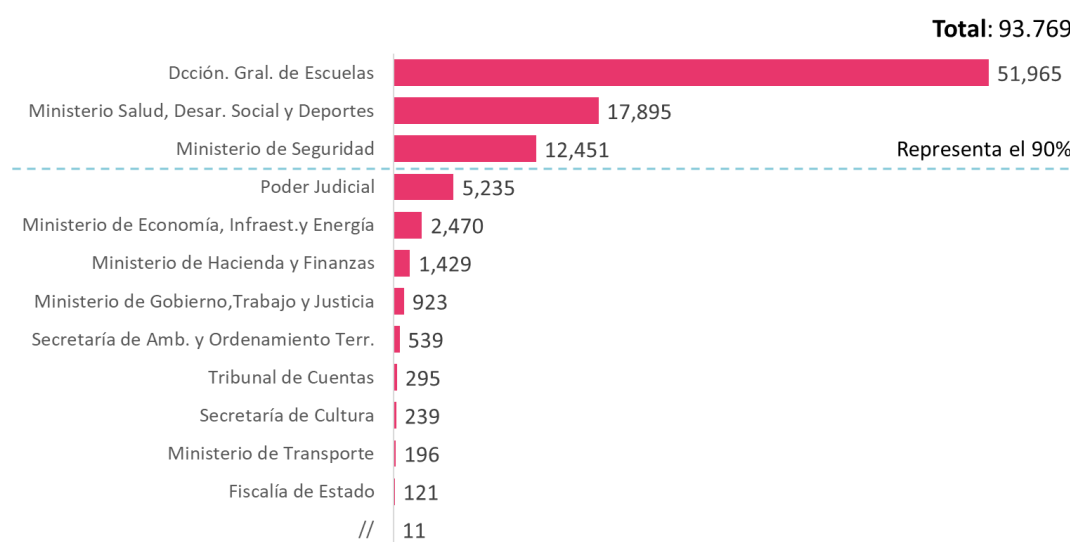
Fuente: CIPPEC sobre la base de la Dirección General de Recursos Humanos.

A su vez, cuando se analizan las distintas jurisdicciones, es posible identificar que en tres instituciones presupuestarias se concentra el 90% del personal: (1) Dirección General de Escuelas (52.000, 55%); (2) Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes (18.000, 19%); (3) Ministerio de Seguridad (12.500, 13%). En otras palabras, el 75% se encuentran desempeñando sus actividades en organismos sociales.

El gráfico 13 muestra que las restantes jurisdicciones se encuentran muy por detrás de las previamente mencionadas. En este sentido, mientras que el Poder Judicial cuenta con alrededor de 5.000 personas (6%) y 2.500 (3%) en el Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía, el Ministerio de Hacienda y Finanzas con 1.500 (2%), las restantes jurisdicciones tienen una participación igual o menor al 1% del total de trabajadores.

Gráfico 13. Distribución del personal por Jurisdicción

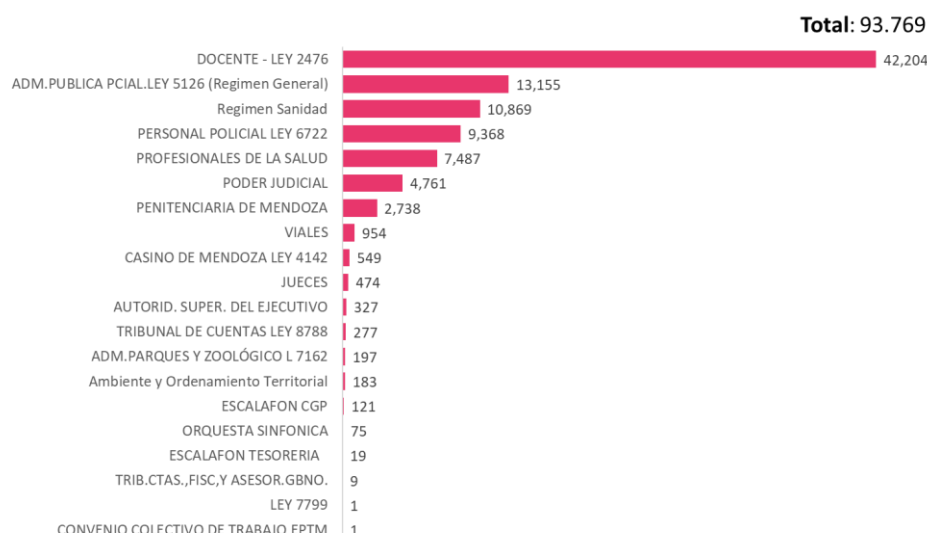
Marzo 2019



Fuente: CIPPEC sobre la base de la Dirección General de Recursos Humanos.

En sintonía con los antes mencionado, en 4 regímenes se concentra el 80% del total de trabajadores. Como se puede ver en el gráfico 14, alrededor de 42.000 trabajadores desempeñan sus actividades en el marco del régimen docente (45% del total), 13.000 personas bajo el régimen general de la administración pública provincial (15%), 11.000 dentro del régimen de sanidad (12%) y 9.000 bajo el régimen policial (10%).

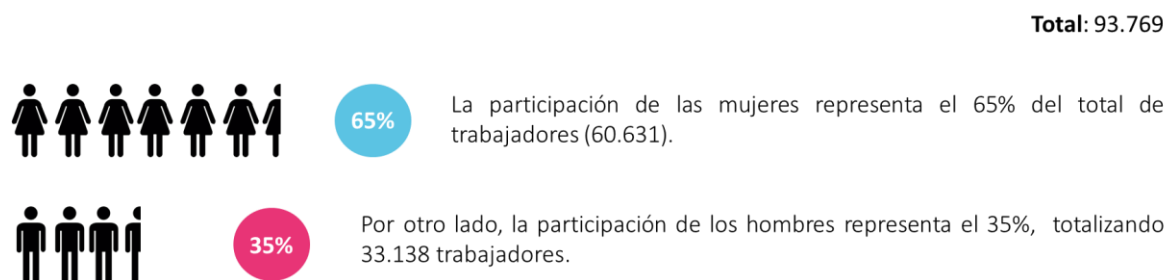
Gráfico 14. Distribución del personal por régimen
Marzo 2019



Fuente: CIPPEC sobre la base de la Dirección General de Recursos Humanos.

Por otro lado, si se analiza el perfil de los trabajadores del Estado de Mendoza, es posible advertir que el 65% de los trabajadores son mujeres, mientras que el 35% son hombres. La mayor parte de las mujeres desempeñan sus actividades en el ámbito de la educación y salud, mientras que una menor proporción en la administración pública.

Gráfico 15. Distribución del personal por género
Marzo 2019



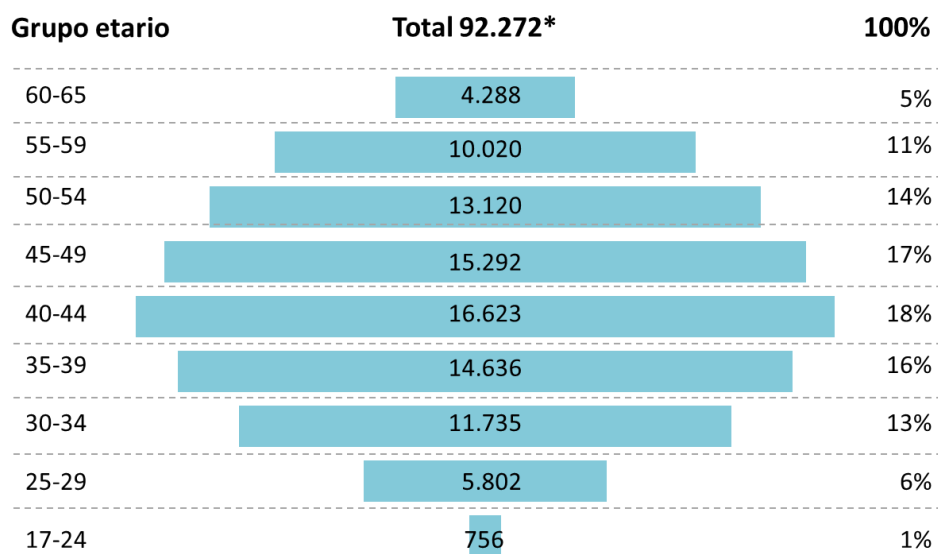
Fuente: CIPPEC sobre la base de la Dirección General de Recursos Humanos.

En promedio, un trabajador del Estado provincial tiene 44 años de edad, con un desvío promedio de 10 años con respecto al valor promedio. Como se puede observar en el gráfico 16, es posible advertir que la mayor parte de los trabajadores se encuentran en plena edad laboral. No obstante,

es posible advertir que, en los próximos 5 años, 15% del total de trabajadores se encontrarán en condiciones de jubilarse.

Gráfico 16. Pirámide poblacional del personal del Sector Público Provincial

Marzo 2019



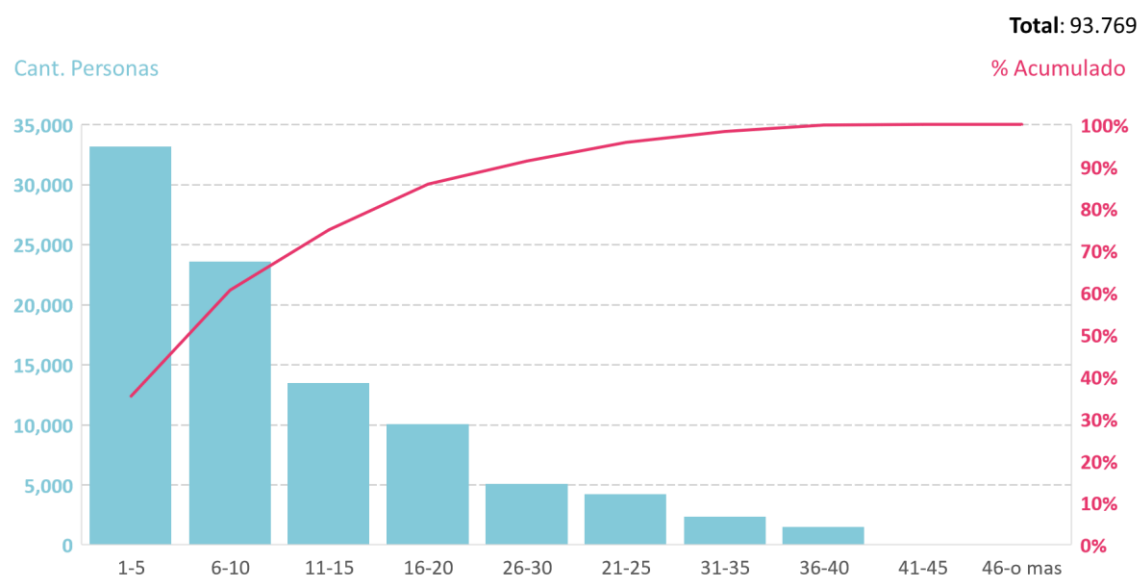
*No se contabilizaron 1.497: 1 persona con 3 años de edad, 187 casos no se contaban con la información y 1.309

Fuente: CIPPEC sobre la base de la Dirección General de Recursos Humanos.

En términos de años de experiencia, un trabajador del Estado provincial tiene, en promedio, 11 años de experiencia. Más aún, si analizamos la distribución de los años de experiencia en el Estado, como es posible observar en el gráfico 9, el 60% de los trabajadores estatales entraron hace menos de 10 años a desempeñar sus actividades dentro de la órbita estatal.

Gráfico 17. Antigüedad de los trabajadores

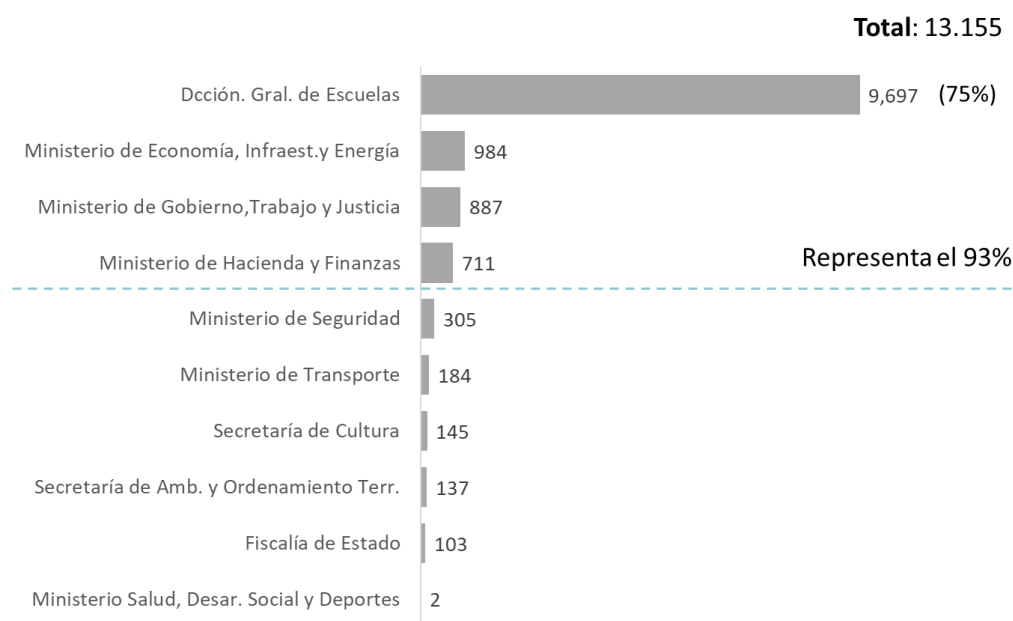
Marzo 2019



Fuente: CIPPEC sobre la base de la Dirección General de Recursos Humanos.

A su vez, cuando se analiza el régimen general de la administración pública provincia (que representa el 15% del total de trabajadores) es posible advertir que, al menos, el 75% de los trabajadores de este régimen desempeñan su actividades en los organismos descentralizados, en particular, en la Dirección General de Escuelas (9.697 trabajadores). Asimismo, como se puede observar en el gráfico 18, le siguen el Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía (984, 7%), Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia (887, 7%), Ministerio de Hacienda y Finanzas (711, 5%).

Gráfico 18. Distribución del personal del régimen general por jurisdicción
Marzo 2019



Fuente: CIPPEC sobre la base de la Dirección General de Recursos Humanos.

De esta manera, la mayor cantidad de trabajadores se encuentran en las áreas descentralizadas del gobierno (66%), particularmente en la Dirección General de Escuelas (55%), bajo el escalafón docente (45%) y en el Escalafón General (10%), donde el 80% de ellos son mujeres con un promedio de 44 años (trabajan más del 65% del total de mujeres).

6.2.2 Necesidades y oferta de capacitación

A partir de la implementación del marco lógico a través de entrevistas presenciales y semiestructuradas fue posible identificar las principales características en términos de necesidades y provisión de formación.

Con respecto a las necesidades es posible advertir que existe un amplio campo de acción para fortalecer el capital humano del Estado provincial. En este sentido, la demanda de formación es explícita, es decir, los trabajadores buscan ampliar sus capacidades laborales a través de la capacitación. Por otro lado, las principales demandas de formación se encuentran asociadas a al desarrollo de habilidades para el cumplimiento de las operaciones cotidianas de los trabajadores.

A su vez es posible advertir los grandes esfuerzos institucionales en materia de identificar las necesidades de formación a través de la generación de espacios de diálogo con las distintas organizaciones estatales. Al respecto, se llevan adelante encuentros con los referentes de cada una de las áreas gubernamentales para acordar las necesidades de capacitación de los trabajadores.

Aunque existen procesos para identificar las necesidades, es necesario profundizarlos. En este sentido, aunque se realizó un relevamiento de las necesidades de formación en el año 2017 es necesario fortalecer los mecanismos para identificar las necesidades a través de relevamiento con frecuencia semestral. En este sentido, es necesarios fortalecer los instrumentos para identificar las necesidades de formación a través de procesos formales, rutinarios y que permitan incrementar el capital humano a través de planes secuenciales de formación.

Por otro lado, en términos de provisión de formación, los dos pilares de los procesos de formación están determinados, en buena medida, por la Universidad Nacional de Cuyo y los cursos virtuales llevados adelante el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) bajo la órbita de la Secretaría de Gobierno de Modernización. De acuerdo con las estadísticas suministradas por el IPAP (ver el Anexo para un mayor detalle) en estos cursos han participado al menos 18.300 asistentes desde su creación, donde más del 50% son cursos de nivelación para concursos (11.000 del total).

El IPAP ofrece alrededor de 20 cursos, donde 10 de ellos son virtuales y 9 presenciales. A su vez, los cursos virtuales son de carácter permanente y 4 de ellos están orientados a la formación de capacidades para la formación de competencias básicas como la utilización de procesadores de texto y hojas de cálculo en sus modalidades básicas y avanzadas. A su vez, en 2019 se llevaron adelante 19 cursos autoadministrados del INAP gestionados por IPAP de Mendoza (ver anexo para un mayor detalle), donde se inscribieron 643 trabajadores. Es decir, la asistencia del Estado nacional en materia de provisión de cursos tiene un peso relevante en el proceso de formación. Pero también se dictaron 13 cursos cortos donde se registraron 2.477 preinscriptos para este total de oferta de formación.

A partir de las estadísticas es posible observar una alta preferencia (a través del número de inscriptos y preinscriptos) por incorporar el manejo de herramientas informáticas, así como instrumentos introductorios para la gestión administrativa (incluyendo aspectos legales, de recursos y control). A su vez, hay un predominio en la participación de cursos de nivelación para el ingreso a la administración pública provincial – focalizado en aquellos cargos concursados – y también una alta participación del sector salud en la participación en cursos de formación.

Sin embargo, para atender un plantel de personas tan voluminoso es necesario mejorar la infraestructura – herramientas de gestión, dotación de recursos humanos y tecnologías de información y comunicación – con el fin de atender los procesos de formación. Una estrategia de abordaje con más instituciones de formación locales y de otras provincias puede contribuir a ampliar la capacidad de los cursos de capacitación del IPAP.

Por un lado, la Provincia de Mendoza cuenta con una amplia oferta de instituciones de formación superior que, además, cuentan con una amplia cobertura territorial. Entre ellas es posible mencionar: (1) Universidad Nacional de Cuyo (Mendoza - San Rafael); (2) Universidad Tecnológica Nacional (San Rafael); (3) Universidad de Mendoza (Mendoza - San Rafael); (4)

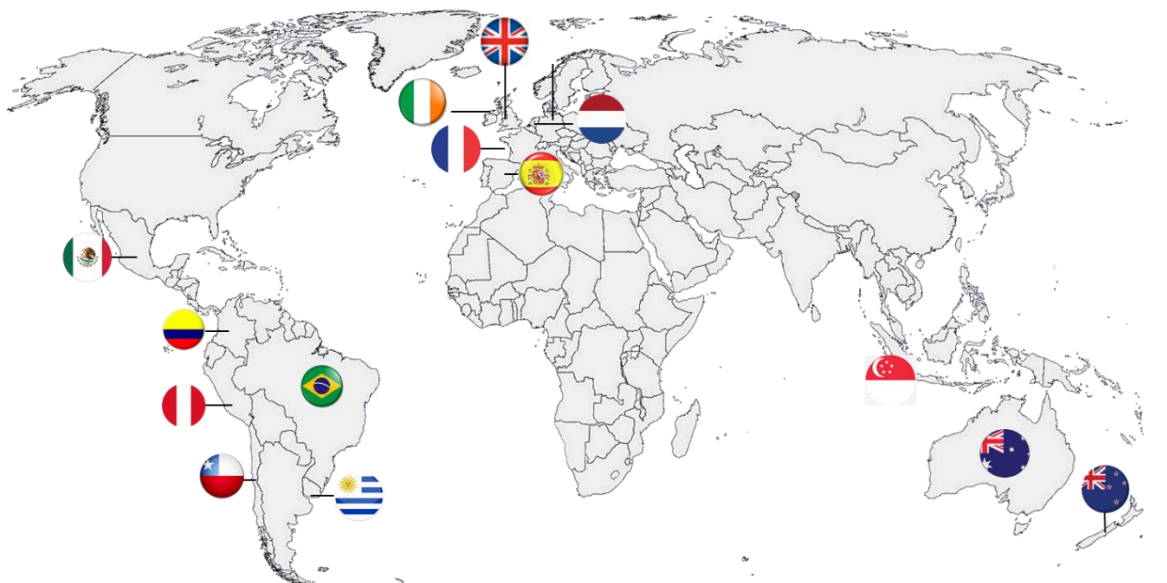
Universidad Católica Argentina (Mendoza); (5) Universidad Juan Agustín Maza (Guaymallén); (6) Universidad de Congreso (Mendoza); (7) Universidad del Aconcagua (Mendoza); (8) Universidad Champagnat (San Rafael - Godoy Cruz).

Asimismo, a pesar de la presencia de mecanismos de evaluación de la capacitación estos comprenden aspectos parciales. En este sentido, existen evaluaciones de satisfacción sobre el curso, pero se dejan de lado las evaluaciones sobre las mejoras generadas en la gestión a partir de la capacitación. Este último aspecto resulta crucial, al menos, por dos motivos. Por un lado, porque permite identificar las ganancias generadas en la formación de capital humano en la gestión. Por el otro, posibilita legitimar y visibilizar su importancia.

De esta manera, es posible identificar tres grandes desafíos en materia de formación. Por un lado, la necesidad de fortalecer los mecanismos que permitan identificar las necesidades de formación. Asimismo, es necesario desarrollar una amplia red de instituciones de formación que permitan ampliar la oferta de capacitación. Por último, pero no por ello menos importante, trabajar en el diseño de instrumentos y mecanismos de evaluación de los resultados de mejora en la performance gubernamental generados por el proceso de formación de capital humano.

6.3 Experiencia Internacional

En esta sección se exponen los resultados del relevamiento de experiencias internacionales. Se relevaron 470 programas, de 14 países (6 latinoamericanos, 5 europeos, 1 asiático y 2 de Oceanía) que comprenden los niveles nacionales y subnacionales. Aunque no es posible afirmar que esta muestra es representativa del nivel global, sí es posible identificar algunas tendencias globales y regionales en materia de capacitación.

Gráfico 19. Conjunto de programas relevado por país

Fuente: CIPPEC sobre la base de las páginas web oficiales

A partir del análisis de los 470 programas relevados es posible afirmar que la mayoría de estos son transversales a la gestión del gobierno, un 40% tienen exámenes de acreditación (sobre un total de 430 programas), más del 50% son programas pagos (386 programas donde se pudo identificar la necesidad de pago) y son de cupos limitados (464 que brindaban información sobre si era o no con cupos limitados).

En este sentido, la oferta de capacitación se concentra en programas que son transversales a la gestión de gobierno, es decir, son herramientas de gestión que pueden ser implementadas en múltiples áreas de gobierno. Por ejemplo, como se puede observar en el gráfico 20, el 50% de los programas relevados se corresponden con programas de gestión/políticas públicas y liderazgo y gerenciamiento (*management*), pero también con un fuerte crecimiento de la oferta en la utilización de tecnologías y de la información y comunicación (TICs) en la administración pública. Es decir, por un lado, la mayor parte de la oferta de formación está orientada al desarrollo de habilidades “blandas” y de gestión y administración del Estado (programas de gestión/políticas públicas y liderazgo y *management*).

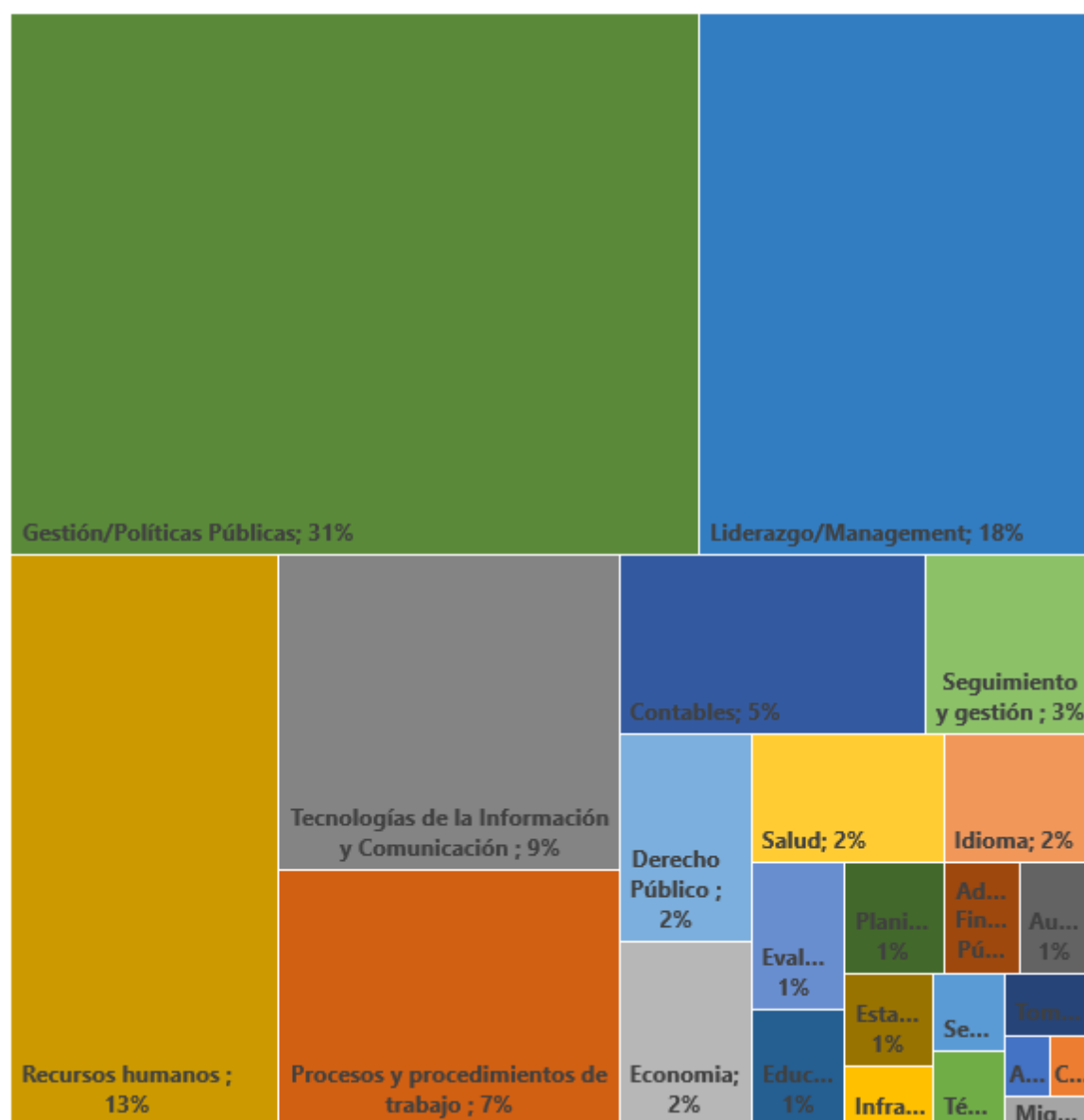
Por el otro, la generación de habilidades “duras” a través de la oferta de programas relacionados con las TICs. Sin embargo, estos programas tienen una orientación bien diferenciada de acuerdo al estadio de desarrollo de los países. En este sentido, mientras en los países latinoamericanos la oferta de formación busca desarrollar las habilidades básicas como la utilización de software (por ejemplo, los paquetes de office y de alfabetización digital), en los países avanzados (principalmente los europeos) se buscan desarrollar habilidades sobre la administración de

infraestructura y gestión tecnológica, regulación digital, utilización de tecnologías para la comunicación y la utilización de grandes cantidades de datos.

De todas formas, también es posible advertir la multiplicidad de programas orientados a fortalecer el conocimiento de los trabajadores acerca de los procedimientos y circuitos de trabajo, así como de los marcos normativos y regulatorios. En este sentido, por ejemplo, el ENA de Francia brinda cursos de técnica legislativa, el Civil Service College de Inglaterra concentra la oferta en la administración de recursos públicos – tanto en la administración del riesgo, auditoría, gestión financiera y efectividad gubernamental.

Gráfico 20. Tipo de programas de formación

En % sobre el total de programas relevados



**Seguridad hace referencia se Seguridad Nacional (solo en México se identificó este tipo de programas)*

Fuente: CIPPEC sobre la base de las páginas web oficiales

Ahora bien, cuando se analizan la cantidad de materias para cada uno de los programas es posible advertir que, en promedio, los programas cuentan con 8 materias en promedio. Sin embargo, se observa un gran rango. En este sentido, es posible identificar que mientras algunos programas requieren un gran número de materias otros solo involucran un bajo número de materias.

Por ejemplo, en los programas de seguridad y auditoria el número de materias asciende a 15 y 13 respectivamente, mientras que en los programas de técnica legislativa y administración nacional y regional se necesitan 1 materia para finalizar el programa. Esta diferencias se explican más que por el tipo de programa, por la estrategia de formación que siguen los institutos de capacitación.

En este sentido, los programas ofrecidos por el ENA de Francia tienen en promedio 1/2 materias, lo mismo ocurre con la School of Public Administration de Holanda y School of Government de Australia y Nueva Zelanda que tienen 3 y 4 materias en promedio, respectivamente. De todas formas, la mayoría de los programas requieren entre 5 y 9 materias para obtener la titulación.

Gráfico 21. Cantidad de materias por tipo de programa

Promedio para cada tipo de programa



**Seguridad hace referencia se Seguridad Nacional (solo en México se identificó este tipo de programas)*

***No se contó con información para los programas de contrataciones, toma de decisiones e infraestructura y para los programas llevados adelante por el Civil Service College de Inglaterra, PBLQ (Dutch Institute for Public Administration) de Holanda y el SLP (Sistema de Liderazgo Publico) de Chile.*

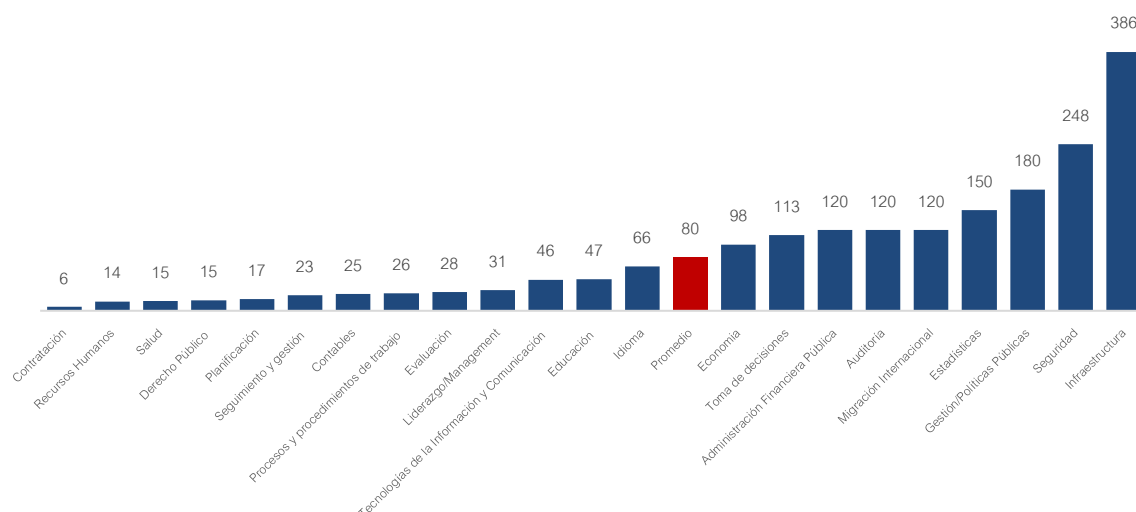
Fuente: CIPPEC sobre la base de las páginas web oficiales.

Más allá de la cantidad de materias ofrecidas por cada uno de los programas relevados es interesante analizar la carga horaria de los mismos. Como se puede observar en el gráfico 14, la

carga horario promedio de los programas ronda las 80 horas, pero nuevamente se observa un amplio rango en la carga horaria de acuerdo al tipo de programa.

Los programas de infraestructura y seguridad (característicos en Brasil y México) cuentan con un mayor número de horas promedio (386 y 248, respectivamente) mientras que los cursos de contrataciones, recursos humanos, salud, derecho público y planificación tienen una carga horaria menor a las 20 horas.

Gráfico 1. Carga horaria por tipo de programa
Cantidad de horas promedio por tipo de programa



*Seguridad hace referencia se Seguridad Nacional (solo en México se identificó este tipo de programas).

**No se contó con información para los programas de técnica legislativa y administración nacional y regional.

Fuente: CIPPEC sobre la base de las páginas web oficiales.

6.4 Recomendaciones

Los avances en el proceso de fortalecimiento del capital humano son evidentes a través de la creación del IPAP, el crecimiento de los cursos de capacitación y las alianzas estratégicas llevadas adelante con diferentes instituciones de formación. Sin embargo, es necesario mejorar las capacidades para identificar las necesidades de formación de los trabajadores estatales, ampliar la oferta de formación y generar instrumentos para evaluar su efectividad.

A partir del relevamiento de estadísticas se pudo analizar la distribución y composición del empleo. Los hallazgos sugieren - en la misma sintonía que otras provincias - que la distribución y composición del empleo público es sumamente heterogénea, pero concentrada en las áreas sociales. En este sentido, los niveles subnacionales de gobierno son los responsables de brindar servicios públicos esenciales para el desarrollo económico y social como son la educación, salud

y seguridad. Estas funciones traen consigo un amplio rango de funciones que cumplen los estados provinciales y, ello explica, el mosaico tan heterogéneo de trabajadores estatales.

Esta diversidad requiere profundizar los mecanismos de identificación de las necesidades de formación. En particular, es necesario desarrollar de herramientas de gestión que permitan relevar, sistematizar y analizar los requerimientos de formación de cada una de las áreas de gobierno, así como también de ordenar los programas de capacitación de acuerdo los perfiles y puestos de trabajo.

A su vez, es necesario ampliar la oferta de capacitación articulando con actores locales y nacionales que, si bien se han realizado grandes esfuerzos y notables avances al respecto, es necesario un mayor desarrollo. En este sentido, la provincia cuenta con un amplio conjunto de instituciones educativas con las que se podría llevar adelante un crecimiento de la oferta de formación, donde, además, la distribución geográfica de estos centros podría contribuir a un mayor alcance territorial. Asimismo, es necesario generar habilidad de análisis y de gestión y administración pública. Estas últimas, principalmente, para los mandos medios y directivos, donde el desarrollo de habilidades de gestión y liderazgo son cruciales para mejorar el desempeño estatal. Sin embargo, para llevar adelante una creciente oferta programática se requiere una mayor cantidad de recursos humanos y de infraestructura para le IPAP.

Por otro lado, es necesario introducir mejoras en la evaluación de los procesos de formación, prestando especial atención en las mejoras generadas en la gestión. A partir del relevamiento en territorio fue posible identificar la necesidad de contar con evaluaciones que permitan identificar los resultados generados por los programas de formación. Esto comprende no solo la adquisición de habilidades y la satisfacción de los trabajadores con los cursos, sino también es necesario contar con información de las mejoras generadas en el ámbito laboral, particularmente, en la mejora del desempeño laboral.

Por último, y con una mirada más prospectiva, es necesario desarrollar una agenda que oriente el desarrollo de habilidades hacia el empleo público del futuro. La profunda transformación del empleo requiere desarrollar nuevas habilidades que permitan utilizar las tecnologías de la información y comunicación, pero también adaptar al Estado el desarrollo de la inteligencia artificial y su aplicación para la provisión de servicios públicos. Estos desafíos consisten en desarrollar habilidades de adaptación a los nuevos procesos que emergen en un mundo que transita una revolución acelerada en materia laboral. En este sentido, a partir del relevamiento de la experiencia internacional fue posible identificar la creciente oferta de cursos relacionados con las Tecnologías de la Información y Comunicación.

7. Jerarquización del empleo público en la provincia de Corrientes

Luego de validar la estrategia de abordaje con el Ministerio de Coordinación y Planificación de Corrientes, se comenzó el trabajo con base en la siguiente normativa provincial:

- **Ley 3.801 (1983) - Ley de sueldos**

En esta ley se establece el alcance de la regulación de salarios para personal de la administración pública provincial, el Poder Judicial y personal docente. Así, se fijan coeficientes acorde a cada categoría y cargo, como también los adicionales vinculados al empleado y los suplementos vinculados a la tarea.

- **Ley 4.067 (1986) - Ley de servicio civil de la provincia**

En esta ley se regula el ingreso y la permanencia a la planta de la Administración Pública Provincial, a los efectos de brindar detalles del alcance de sus competencias y campo de acción. Como señala el texto de la ley, el servicio civil es el “personal que reviste como [carácter de] permanente será organizado conforme a los principios de estabilidad en el empleo, capacitación y carrera administrativa”. Estas previsiones al mismo tiempo delimitan el servicio civil, como establecen un horizonte ambicioso para la carrera de sus miembros.

El universo del empleo público de la administración pública de Corrientes comprendido en esta normativa asciende a más de 57.000 personas según datos del Ministerio de Trabajo de la Nación a diciembre de 2016. En este sentido, al tener 58 empleados públicos cada mil habitantes, se ubica por debajo del promedio de las provincias, que se encuentra en torno a 68 empleados cada mil habitantes. Estos datos brindan una oportunidad para una transición ordenada hacia sistemas de gestión que permitan un manejo eficiente de los recursos humanos en la administración central.

Actualmente, la información de la planta de empleados se maneja a través del Sistema de Administración de Personal (SISPER) del Gobierno de Corrientes. Dicho sistema agrupa las siguientes categorías respecto de cada trabajador: a) de la organización o área, b) de la persona y sus datos personales, c) de su puesto y tarea, d) de su modalidad de contratación y asignaciones y conceptos salariales, e) de su trayectoria. Este conjunto de datos es asignado a un legajo físico archivado por el área de personal.

A partir de esta línea de base, CIPPEC comenzó un análisis de factibilidad, que como primer elemento comprende el despliegue de la Gestión Documental Electrónica (GDE) en la provincia.

Este servicio que provee la Nación implica un sistema integrado para gestionar digitalmente un conjunto de actos administrativos y trámites internos que se gestionaban físicamente. La GDE cuenta con los siguientes módulos:

- **Escritorio Único (EU):** permite navegar por todos los módulos que integran el sistema.
- **Comunicaciones Oficiales (CCOO):** permite la generación, registro y archivo de documentos comunicables.

- **Generador Electrónico de Documentos Oficiales (GEDO):** permite generar, registrar y archivar todos los documentos oficiales electrónicos.
- **Expediente Electrónico (EE):** permite la caratulación, vinculación de documentos, pases y consultas de expedientes electrónicos.
- **Legajo Único Electrónico (LUE):** guarda la documentación que certifica a las personas que prestan servicios personales a la Administración Pública.

La provincia de Corrientes se propone la implementación del LUE como instrumento de modernización en la gestión administrativa. En este sentido, se encuentran los siguientes requisitos para la instalación de la plataforma GDE:

Requisitos de infraestructura

- Computadora con acceso a internet.
- Complemento Java a la versión 8 del explorador Mozilla, *update* (actualización) 73 y activarlo.
- Adobe Acrobat Reader instalado.
- Avanzar y volver dentro del sistema y no con los botones del navegador.

Requisitos de implementación

- Un equipo de trabajo conformado por:
 - Un líder de proyecto
 - Analistas funcionales
 - Analistas de testeo
 - Implementador y parametrizador
 - Capacitadores
 - Responsables de mesa de ayuda interna

A los efectos de completar el análisis de factibilidad, contando con la línea de base legal y los requisitos para la implementación del sistema, CIPPEC avanzará en solicitar a la provincia la información para dimensionar el empleo público de Corrientes y brindar recomendaciones en torno a las ventanas de oportunidad y de conflicto para la migración del SISPER hacia el GDE, la complejidad de los componentes salariales y el salario promedio que explican la masa salarial y los criterios remunerativos de los empleados públicos, las facilidades y obstáculos encontrados para la migración de un sistema de documentación física a uno digital.

Por último, el grueso de la información volcada será contrastada con entrevistas en profundidad con actores clave, con foco en cargos directivos de la administración e personal, liquidación de sueldos e infraestructura de sistemas.

8. Fortalecimiento de las capacidades de gestión en la provincia de San Juan

Durante el 2018, CIPPEC llevó adelante un proyecto de asistencia técnica con la provincia de San Juan con el objetivo de contribuir a la mejora del servicio brindado por el Registro Civil, a través del análisis y fortalecimiento de los procesos de trabajo y capacidades de gestión del área de atención ciudadana, con un enfoque orientado al logro de resultados.

Este objetivo se logró mediante la reingeniería de procesos sustantivos del Registro Civil para partidas de nacimiento y uniones convivenciales, junto con capacitaciones para incorporar esos procesos en la operativa del Registro. Esto se vio plasmado en la elaboración de un Manual de procedimientos, así como en la realización de dos talleres de competencias técnicas y directivas del personal.

Durante el año 2019, se extendió la asistencia técnica a los efectos de mejorar el servicio brindado a través del apoyo a la institucionalización de la función de calidad, el fortalecimiento de capacidades de gestión de la calidad y la consolidación y ampliación de las mejoras en los procesos de atención ciudadana.

El desarrollo propio de ambos proyectos con la provincia de San Juan implicó el relevamiento de la Dirección del Registro y sus áreas operativas a través de entrevistas en profundidad y encuestas autoadministradas para conocer el desempeño de sus tareas, los puntos de mejora y las áreas de vacancia. Como producto de ese trabajo, CIPPEC identificó los siguientes puntos:

En primer lugar, existe una oportunidad de mejora en la digitalización de trámites del Registro. En este sentido, el 8 de abril del 2019, a instancias de CIPPEC, se llevó a cabo una reunión en la Secretaría de Gobierno de Modernización entre Mario Parra – Director del Registro Civil, Fabiola Aubone – Secretaria de Gobierno, Justicia y Derechos Humanos de San Juan, y Luciana Hernández – Directora Nacional de Gestión Territorial. En esa reunión se exploró la posibilidad de compatibilizar el sistema de software abierto con el que cuenta San Juan, a partir de su trabajo conjunto con la provincia de Santa Fe, con el sistema GDE de la Nación.

En segundo lugar, se identificó un área de vacancia frente a la falta de un Instituto de Administración Pública Provincial como instancia articuladora y centralizadora de la oferta de capacitación. En este sentido, el Programa Federal puede jugar un rol central en reforzar el itinerario formativo de la administración pública provincial brindando cursos orientados al desarrollo de carrera de los empleados, pero también focalizados en:

Referido al personal técnico: atención al público; experiencia usuario; requerimientos ciudadanos; atención personalizada; espacios personales; interacción; lenguaje positivo con el cliente; resolución de conflictos.

Referido al personal directivo: habilidades de liderazgo; gestión del cambio; competencias de la conducción; desafíos de la función directiva; visión estratégica.

9. Presentación en el CLAD

A los efectos de integrar los contenidos elaborados a lo largo del proyecto, CIPPEC propuso la conformación de un panel para el próximo congreso del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD): “XXIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública” que se llevará a cabo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, del 12 al 15 de noviembre de 2019.

El panel que llevará el título de “Fortalecimiento de las capacidades estatales e institucionales en organizaciones públicas nacionales y sub-nacionales para mejorar su desempeño: calidad, gestión por resultados e información de gestión”.

Según datos de CIPPEC, los trabajadores públicos representan del 18% de ocupados de la Argentina. Casi 3,9 millones de personas. Así, el peso del empleo público supera el promedio observado en América Latina y se sitúa solo por debajo de Venezuela en la región, aunque por debajo de países desarrollados como Francia y Canadá, entre otros.

El 80% de los empleados públicos argentinos trabaja en las estructuras estatales de las provincias y municipios, como resultado de un largo proceso de descentralización de las funciones estatales comenzado en los años setenta y continuado luego a lo largo de los noventa.

Dado que una mayor presencia de trabajadores en el sector público no se traduce automáticamente en mayores capacidades estatales, es importante examinar la calidad de los recursos humanos y las políticas públicas que se implementan. Dado el rol protagónico de las provincias en materia de empleo público y provisión de servicios, el panel se propone mostrar a través del lente de distintas experiencias sub-nacionales en Argentina la implementación de soluciones innovadoras para la gestión pública y el uso de información de gestión.

Durante los últimos 25 años, las provincias asumieron funciones y responsabilidades que retenía el Estado nacional. Llevar adelante los grandes sistemas de gestión de Educación, Salud y Seguridad, entre otros, plantea un desafío a las provincias a la hora de administrar la relación entre servicios y recursos. En este sentido, la profesionalización del empleo público en sus estamentos administrativos y directivos se plantea como una prioridad para la implementación eficiente de políticas públicas.

Las ponencias presentadas son las siguientes:

“La implementación de los compromisos federales de modernización de la Nación con las provincias: empleo y gestión por resultados en la gestión pública”

Juan Gowland, Director Nacional de Relaciones Institucionales e Integración Federal – Secretaría de Gobierno de Modernización de la Nación.

Se abordará la importancia de la articulación entre provincias de distinto color político a la hora de intercambiar experiencias e implementar políticas conjuntas, con especial foco en la dinámica

del Consejo Federal de Modernización e Innovación en la Gestión Pública de la República Argentina (COFEMOD).

“El rol de los concursos abiertos y de ascensos en la profesionalización de la carrera pública”

Ulpiano Suárez, Subsecretario de Gestión Pública y Modernización del Estado – Mendoza

Se propone brindar evidencia desde la experiencia de la Provincia de Mendoza en la implementación de concursos basados en el mérito con oposición de antecedentes, instrumentados por la Subsecretaría de Modernización y el Instituto Provincial de la Administración Pública.

“Planificación del empleo público provincial en base a información de gestión”

Lucrecia Escandón, Secretaría de Modernización del Estado, Ciencia y Tecnología – Entre Ríos

El objetivo es explicar la dinámica del empleo público en la Provincia de Entre Ríos en el contexto del empleo público nacional en una zona productiva clave como la Región Centro.

“Profesionalización y jerarquización del empleo público en el marco de los compromisos federales de modernización: experiencias comparadas de Entre Ríos y Mendoza, Argentina”

Gonzalo Dieguez, Director del programa de Gestión Pública de CIPPEC

En esta ponencia, se abordará desde una perspectiva comparada la dimensión, el desempeño y las características actuales de dos provincias clave en el desarrollo del proyecto. Asimismo, se identificarán ventanas de oportunidad para la implementación de políticas de capacitación en las regiones de Cuyo y Centro, como las oportunidades para implementar tecnologías de gestión en procesos clave.

Bibliografía

- Aquilino, N. Potenza, F. y Rubio, J. (2018)** Diez decisiones para construir un sistema de monitoreo y evaluación de políticas públicas. Documento de Trabajo N° 166 Buenos Aires: CIPPEC. Disponible en: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2018/06/166-DT-MyE-10-decisiones-para-construir-un-sistema-de-monitoreo-y-evaluaci%C3%B3n-de-pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas-Aquilino-Potenza-Rubio-Junio2018.pdf>
- Cortázar Velarde, J.C., M. Lafuente y M. Sanginés (eds). (2014)** Al servicio del ciudadano: una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-2013). Washington: BID.
- Cortázar Velarde, J.C. Fuenzalida, J. y Lafuente, M. (2016)** Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos ¿Mejor desempeño del Estado? Un estudio exploratorio. Nota Técnica N° 1054, Washington: BID.
- Diéguez, G. y J. Gasparin (2016)** El rompecabezas del empleo público en Argentina: ¿Quiénes hacen funcionar la maquinaria del Estado? Documento de Políticas Públicas / Análisis N°162. Buenos Aires: CIPPEC.
- Evans, P. y Heller, P. (2013)** Human Development, State Transformation and the Politics of the Developmental State in The Oxford Handbook of Transformations of the State, Oxford University Press.
- Evans, P. y Rauch, J.E. (1999)** Bureaucracy and growth: a cross-national analysis of the effects of Weberian state structures on economic growth. American Sociological Review 64: 748-765.
- Feinstein, O. (2007)** La evaluación pragmática de políticas públicas en Información Comercial Española, Revista ICE n°836, Madrid. pp. 9-31
- Felcman, I. y G. Blutman (2011)** Nuevos Modelos de Gestión Pública. Buenos Aires: Editorial Temas.
- García López, R. y García Moreno, M. (2010)** La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Gasparin, J. y G. Diéguez (2018)** GPS del Estado: radiografía de 2017-2018. Documento de Políticas Públicas / Análisis N°206. Buenos Aires: CIPPEC
- Oszlak, O. (1977)** Notas críticas para una teoría de la burocracia estatal, Documento CEDES/G.E CLACSO. Vol. 8., Jul: Buenos Aires, Argentina.
- Peters, B.G. y J. Pierre (eds.) (2004)** Politization of the civil service in comparative perspective. London: Routledge.
- Bouckaert, G. y Pollitt, C. (2000)** Public Management Reform, Oxford University Press

Zuñanich, L. y G. Diéguez (2016) El juego de la oca y la Alta Dirección Pública en Argentina. Desafíos y propuestas para construir directivos públicos idóneos. Documento de Políticas Públicas/Análisis N°181. Buenos Aires: CIPPEC.

Anexos al punto 2.

Metodología

-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.
----	----------------------	--

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 II-

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.							

-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							

-Anexo V-

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.							

Anexos al punto 3.1 Análisis del monitoreo del cumplimiento de los Compromisos Federales

-Anexo VI-

Compromiso 4: Gestión por resultados y calidad

Introducción

En este documento se presenta una propuesta de indicadores para calcular el grado de avance del Compromiso Federal de Modernización en los temas referidos a Compromiso 4 (“Fortalecer la gestión por resultados y la calidad de los servicios y políticas públicas”). Es una primera versión, que deberá ser trabajada y debatida en la comisión de Gestión por Resultados y Calidad. Cada Comisión de COFEMOD recibirá un documento de trabajo similar.

Objetivos

Para la construcción de los indicadores, se seleccionaron los siguientes objetivos:

- **Planificación**
- **Seguimiento y monitoreo**
- **Evaluación**
- **Presupuesto**

Definiciones Metodológicas

Para cada objetivo **se definió una meta**, que lo traduce en una expresión concreta y cuantificable. Es una meta propuesta, que surgió del análisis del texto del compromiso y el trabajo de las comisiones junto con las áreas del Secretaría de Modernización. La idea es que la comisión la debata y alcance un acuerdo sobre este punto. Con la meta se busca establecer una vara contra la cual comparar el grado de avance el compromiso. No pretende hacer una evaluación de las políticas de modernización, sino definir un criterio objetivo compartido.

También se proponen **indicadores para cada objetivo**. Los indicadores se construirán a partir de la información de la que ya dispone el COFEMOD, la que maneja la Secretaría de Modernización de la Nación y la que aportará cada provincia.

El grado de avance de cada objetivo se calculará con una **fórmula de grado de avance** que se basará en algunos de los indicadores. No todos los indicadores tendrán el mismo peso en la fórmula (que será ponderada). Algunos indicadores, incluso, no sumarán al cálculo del cumplimiento. La idea es que la comisión trabaje sobre la fórmula del cálculo y el peso de cada uno de los indicadores.

El **grado de avance general del compromiso 4** se calculará como el promedio simple de grado de cumplimiento de cada objetivo.

Semáforo

Grado de avance

Bajo hasta	20%	No hay avances o son incipientes con relación al objetivo
Medio-bajo hasta	40%	Se registran avances moderados con relación al objetivo
Medio hasta	60%	El objetivo se alcanzó parcialmente
Medio-Alto hasta	80%	El objetivo está próximo a ser alcanzado
Alto hasta	100%	El objetivo ha sido ampliamente alcanzado

Indicadores y Grado de Avance

Planificación

Meta: Tener un plan estratégico de mediano/largo plazo con objetivos y metas

Indicador 1 (I1). ¿Existe una unidad institucional del gobierno provincial encargada de la planificación gubernamental?

Sí: 1 | No: 0 | Parcialmente: 0,5

Indicador 2 (I2). ¿Existe de un Plan Operativo Anual?

Sí: 1 | No: 0 | Parcialmente: 0,5

Indicador 3 (I3). ¿Existe de un plan de gobierno pluri-anual?

Sí: 1 | No: 0 | Parcialmente: 0,5

Indicador 4 (I4). ¿Existen de indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gobierno?

Sí: 1 | No: 0 | Parcialmente: 0,5

Indicador 5 (I5). ¿Se vincula el plan de gobierno a los “Objetivos de Desarrollo Sostenible”?

Sí: 1 | No: 0 | Parcialmente: 0,5

Indicador de grado de avance: $20\% \times I1 + 20\% \times I2 + 20\% \times I3 + 20\% \times I4 + 20\% \times I5$

Seguimiento y monitoreo

Indicador 1 (I1). ¿Existe un área transversal responsable de realizar seguimiento a las restantes áreas del gobierno?

Sí: 1 | No: 0 | Parcialmente: 0,5

Indicador 2 (I2). ¿Existe un sistema estandarizado para el seguimiento de los proyectos y la la producción de bienes y servicios?

Sí: 1 | No: 0 | Parcialmente: 0,5

Indicador 3 (I3). ¿Los indicadores del sistema son idóneos para realizar el seguimiento de los resultados?

Sí: 1 | No: 0 | Parcialmente: 0,5

Indicador 4 (I4). ¿La información del sistema de seguimiento se usa para tomar decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias?

Sí: 1 | No: 0 | Parcialmente: 0,5

Indicador 5 (I5). ¿Existe una herramienta digital (tablero de control) para controlar el seguimiento?

Sí: 1 | No: 0 | Parcialmente: 0,5

Indicador de grado de avance: $20\% \times \text{I1} + 20\% \times \text{I2} + 20\% \times \text{I3} + 20\% \times \text{I4} + 20\% \times \text{I5}$

Evaluación

Meta: Contar con un sistema de evaluación de programas y proyectos

Indicador 1 (I1). ¿Existe una unidad del gobierno provincial a cargo de las evaluaciones de diseños, procesos y/o efectos?

Sí: 1 | No: 0 | Parcialmente: 0,5

Indicador 2 (I2). ¿Existe un programa pre-pautado de las evaluaciones que se realizarán anualmente?

Cronograma de evaluación predefinido

Pautas sobre cómo se evaluarán los programas

Sí: 1 | No: 0 | Parcialmente: 0,5

Indicador de grado de avance: $50\% \times \text{I1} + 50\% \times \text{I2}$

Presupuesto

Meta: Existencia de un presupuesto por programas alineado a la estrategia del gobierno

Indicador 1 (I1). ¿El presupuesto está estructurado en base a programas?

Sí: 1 | No: 0 | Parcialmente: 0,5

Indicador 2 (I2). ¿Existe consistencia entre los programas del plan y los programas del presupuesto?

Sí: 1 | No: 0 | Parcialmente: 0,5

Indicador 3 (I3). % de programas del plan estratégicos contenidos en el presupuesto

Indicador 4 (I4). % de programas del presupuesto contenidos en el plan estratégico

Indicador de grado de avance: $50\% \times \text{I1} + 50\% \times \text{I2}$

Nota: los Indicadores 3 y 4 no se utilizan para el cálculo del grado de avance.

-Anexo VII-

Estructura de la estrategia de monitoreo

Compromiso N° 4	Objetivo	Ejes	Metas	Indicadores	
Fortalecer la gestión por resultados y la calidad de los servicios y políticas públicas	Implementar o mejorar el funcionamiento de unidades de planeamiento y evaluación de políticas públicas.	Planificación	Tener un plan estratégico de mediano/largo plazo con objetivos y metas		¿Existe una unidad institucional del gobierno provincial encargada de la planificación gubernamental?
					¿Existe un plan operativo anual?
					¿Existe un plan de gobierno plurianual?
					¿Se vincula el plan de gobierno a los ODS?
		Seguimiento y monitoreo	No se define.		¿Existe un área transversal responsable de realizar seguimiento a las restantes áreas del gobierno?
		Evaluación	Contar con un sistema de evaluación de programas y proyectos		¿Existe una unidad del gobierno provincial a cargo de las evaluaciones de diseño, proceso y/o efectos?
					¿Existe un programa pre-pautado de las evaluaciones

					que se realizarán anualmente?
	Incorporar metodologías de evaluación de gestión y resultados	Planificación	Tener un plan estratégico de mediano/largo plazo con objetivos y metas		¿Existen indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gobierno?
		Seguimiento y monitoreo	No se define.		¿Existe un sistema estandarizado para el seguimiento de los proyectos y la producción de bienes y servicios?
					¿Los indicadores del sistema son idóneos para realizar el seguimiento de los resultados?
					¿La información del sistema de seguimiento se usa para tomar decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias?
					¿Existe una herramienta digital (tablero de control) para controlar el seguimiento?

	Controlar la ejecución presupuestaria	Presupuesto	Existencia de un presupuesto por programas alineado a la estrategia del gobierno.		¿El presupuesto está estructurado en base a programas?
					¿Existe consistencia entre los programas del plan y los programas del presupuesto?
					Porcentaje de programas del plan estratégicos contenidos en el presupuesto
					Porcentaje de programas del presupuesto contenidos en el plan estratégico
	Promover la utilización de portales de datos para exponer la gestión pública	-	No se define.		No se definen.

Fuente: elaboración propia, en base al documento "Compromiso 4: Gestión por Resultados y Calidad" elaborado por la Secretaría de Modernización de la Nación.

Anexos al punto 3.2

Diagnóstico de Gestión por

Resultados en el

COFEMOD

-Anexo VIII-

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

Anexo al punto 4.

Fortalecimiento de la

Gestión por Resultados en

la provincia de Mendoza

-Anexo IX-

Programa de las jornadas de capacitación “Herramientas para la implementación de una gestión por resultados”

Fechas: lunes 13 y martes 14 de mayo de 2019

Horario: 8 a 12 y 13.30 a 16 hs.

Lugar: Salón auditorio, Av. Pedro Molina 447, ciudad de Mendoza.

Facilitadora: Mariángeles Gutiérrez Bode

Objetivo

El proyecto Apoyo a la implementación del Compromiso Federal para la Modernización del Estado, desarrollado por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) y la Secretaría de Modernización de la Nación, tiene como objetivo contribuir a mejorar la efectividad de la gestión gubernamental en las provincias, a través de la institucionalización y el impulso del enfoque de gestión por resultados.

Con el fin de alcanzar dicho objetivo, se plantea la realización de dos jornadas de capacitación con una orientación teórico-práctica sobre herramientas de gestión por resultados, con énfasis en la planificación, monitoreo y evaluación de políticas públicas.

Perfil de participantes

Funcionarios y personal del gobierno de la provincia de Mendoza con responsabilidades de planificación y diseño de planes, programas y proyectos, elaboración de informes de seguimiento de gestión y de manejo de información y bases de datos.

Contenidos

Día 1

Parte I

08:00-08:15. Presentación.

08:15-08:30. Introducción al Compromiso Federal para la Modernización del Estado.

08:30-09:30. La gestión por resultados. Cadena de valor público. Herramientas de la política pública para generar valor público. Dimensiones de la gestión por resultados: planificación orientada a resultados, presupuesto por resultados, gestión de programas y proyectos, gestión financiera y seguimiento y evaluación.

09:30-10:00. Discusión grupal sobre los principales desafíos y obstáculos para avanzar en la implementación de una gestión por resultados en el gobierno de Mendoza.

10:00-10:30. Pausa.

10:30-11:00. Exposición de la vinculación de los ODS con el PPOT. Análisis de metas e indicadores definidos para el PPOT.

11:00-12:00. Discusión grupal sobre las expectativas de generación de datos, alcance de las metas definidas, pertinencia y factibilidad de medición de los indicadores elegidos.

Día 2

08:00-08:15. Presentación.

08:15-08:45. Políticas, programas y proyectos. Cadena de valor público. Herramientas de la política pública para generar valor público.

08:45-09:15. Planificación orientada a resultados. Teoría de cambio. Criterios técnicos para la formulación de objetivos, metas e indicadores.

09:15-10:15. Ejercicio grupal: revisión comparada de metas e indicadores ODS y de metas e indicadores PPOT.

10:15-10:45. Pausa.

10:45-12:00. Puesta en común sobre la revisión de metas e indicadores. Análisis de fortalezas y debilidades de los indicadores en función de su pertinencia y factibilidad de medición.

12:00-13:30. Almuerzo.

13:30-14:00. Introducción al análisis de evaluabilidad de proyectos. Presentación del protocolo de evaluabilidad.

14:00-15:00. Ejercicio grupal: aplicación del protocolo de evaluabilidad y análisis de valores obtenidos.

15:00-16:00. Puesta en común. Análisis de las principales fortalezas y debilidades detectadas en los proyectos evaluados.

Anexo al punto 6.

**Jerarquización del empleo
público en la provincia de
Mendoza**

-Anexo X-

Tabla 2. Síntesis de cursos realizados por el IPAP

Nombre del curso	Fecha	N° de asistentes
Diplomado en administración de recursos del estado	Noviembre 2017-mayo 2018	50
Diplomatura online para la Alta Dirección Pública	Agosto-diciembre 2017	58
PROGRAMA DE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS DE RRHH	2017-2018	400
Cuerpo de Brigadistas del Gobierno de Mendoza	2016-7-8	60
Cuerpo de Posgrado: Reformas a la Ley de Procedimiento Administrativo	Noviembre/Diciembre 2017 presencial	50
Curso de Nivelación para Concursos de Empleados Públicos (2017)	2017	140
Curso Virtual de Nivelación para Concursos de Empleados 2018 (ascensos)	Mayo 2018	500
Curso VIRTUAL de Nivelación para Concursos de Empleados 2018 (ingreso)	Agosto 2018	9500
Curso Presencial de Nivelación para Concursos de Empleados 2018 (ingreso) Con TERCARIOS	Agosto 2018	650
Curso Presencial de Nivelación para Concursos de Empleados 2018 (ingreso) C/UNIVERSIDAD	Agosto 2018	1200
AULA VIRTUAL: Tecnologías Colaborativas Groupware	permanente	(+ de 500 en 2018)
AULA VIRTUAL: Word Básico	Permanente 30 hrs	(+ de 800 entre 2017 y 2018)
AULA VIRTUAL: Word Avanzado	permanente	(+ de 500 entre 2017 y 2018)
AULA VIRTUAL: Excel Básico	Permanente 30 hrs	(+ de 900 entre 2017 y 2018)
AULA VIRTUAL: Excel Avanzado	Permanente 30 hrs	(+ de 800 entre 2017 y 2018)
AULA VIRTUAL: Cuerpo de Brigadistas en forma permanente desde 2018	permanente	60
AULA VIRTUAL: Administración y Gestión en Salud Hospitalaria	permanente	desde 2017 casi 2000 agentes del Min. Salud
Jornadas en Derechos de Niñez y familia aplicado al nuevo Código para el Valle de Uco.	Tupungato: julio/agosto 2017 Tunuyán: julio/agosto 2017	30 70

Curso sobre Desarrollo de Competencias para el empleo administrativo del Ministerio de Salud	Octubre 2017 12 hrs; Replica: noviembre 2017 12 hrs	60 asistentes
--	--	---------------

Fuente: Instituto Provincial de la Administración Pública de la Provincia de Mendoza.

Tabla 3. Preinscripción a cursos cortos

Preinscriptos en cursos cortos	Nº
Introducción a la metodología de proyectos ágiles aplicada a la AP	197
Modernización de la Gestión Municipal e Inclusión Digital	139
Manejo de herramientas informáticas orientado a la AP Nivel 1	219
Estadísticas en Excel para el trabajo con datos sociales	187
Desarrollo de competencias personales para el Bienestar Laboral	178
Desarrollo de competencias y carrera personal	194
Comunicación escrita en los ámbitos públicos	195
Atención al público/cliente interno-externo	172
Sensibilización de género en los ámbitos de la AP	146
Inducción a la AP	199
Administración de recursos y control del Sector Público	233
Asuntos jurídicos y normativos del Sector Público	210
Ética aplicada para la AP	208

Fuente: Instituto Provincial de la Administración Pública de la Provincia de Mendoza.

Tabla 4. Informe cursos autoadministrados del INAP, gestionados por el IPAP de Mendoza (al 17 de abril)

Mes	Curso	Inscriptos
Marzo	Gestión por Resultados	31
Marzo	Gestión Orientada al Ciudadano	19
Marzo	EMPLEO público	31
Marzo	Introducción a la innovación cívica	14
Marzo	Introducción a los datos abiertos	9
Marzo	Introducción al gobierno abierto	19
Marzo	Introducción al Diseño de Políticas centrado en las Personas	39
Abril	Introducción a la Innovación Pública Comisión	87
Abril	Introducción a los Objetivos de Desarrollo Sostenible	15
Abril	Planeamiento Estratégico Participativo en Organizaciones Públicas	60
Abril	Gestión Urbana Sostenible	27
Abril	Diálogo de Aprendizaje: Innovación Educativa en el Sector Público	39
Abril	Introducción a la Gestión por Procesos	58

Abril a Junio	Introducción a la documentación administrativa	195
---------------	--	-----

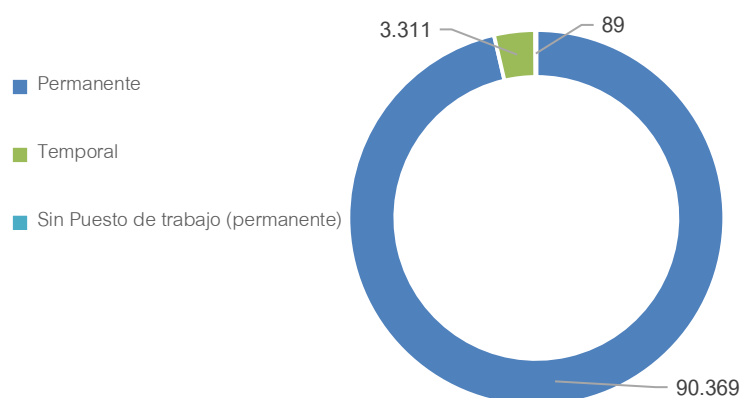
Fuente: Instituto Provincial de la Administración Pública de la Provincia de Mendoza.

Tabla 5. Instituciones relevadas

ANZSOG - Australia y Nueva Zelanda
Civil Service College - Inglaterra
ENA (Escuela Nacional de Administración) - Francia
ENAP (Escuela Nacional de la Administración Pública) - Brasil
ENAP (Escuela Nacional de la Administración Pública) - Perú
ENAP (Escuela Nacional de la Administración Pública) - Uruguay
ESAP (Escuela Superior de Administración Pública) - Colombia
IAP Tabasco (Instituto de Administración Pública de Tabasco) - México
IAPEJ (Instituto de Administración Pública del Estado de Jalisco y Municipios) - México
IAPH (Instituto de Administración Pública del Estado de Hidalgo) - México
IAPMI (Instituto de Administración Pública del Estado de Michoacán) - México
IAPP (Instituto de Administración Pública Puebla) - México
INAP - España
INAP (Instituto Nacional de Administración Pública) - México
Institute of Public Administration - Ireland
Lee Kuan Yew School of Public Policy - Singapur
NSOB (Netherlands School of Public Administration) - Holanda
PBLQ (Dutch Institute for Public Administration) - Holanda
SLP (Sistema de Liderazgo Público) - Chile

Fuente: Instituto Provincial de la Administración Pública de la Provincia de Mendoza.

Ilustración 2. Distribución del personal por tipo de puesto



Fuente: CIPPEC sobre la base de la Dirección General de Recursos Humanos.



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

Certificado de Recepción Definitiva

Número:

Referencia: Certificado de Recepción

Certificado de Conformidad de Recepción Definitiva Parcial / Total

Tipo de Certificado: Parcial

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

Nombre del Proveedor: Fundación CIPPEC

Proveedor CUIT N°: 33707241379

Proceso de Compra N°: 450418

Objeto de la Contratación: Servicio de cooperación Federal

Corresponde a la Orden de compra N°: 450.106.518

Fecha de entrega: 20/08/2019

Cuota N°: 3

Total de Cuotas: 3

Importe del certificado: 624.963,90

