

08/013

Gobierno de Argentina



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)



Poder Ejecutivo Nacional  
Jefatura de Gabinete de Ministros  
Secretaría de Gabinete y Gestión Pública



Secretaría de Gabinete  
y Gestión Pública  
JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS

**PROYECTO ARG/08/013 "APOYO A LAS ESTRATEGIAS DEL GOBIERNO ARGENTINO  
PARA UNA GESTIÓN PÚBLICA DE CALIDAD"**

El objetivo del proyecto es contribuir al fortalecimiento de las estrategias de la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública para el cumplimiento de los Acuerdos del Bicentenario asistiendo y difundiendo desarrollos e innovaciones sobre la base de las nuevas TICs, elaborando una propuesta para la creación de un Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas y desarrollando innovaciones tecnológicas para el Sistema Nacional de Contrataciones.

Área Estratégica de Apoyo: Gobernabilidad Democrática

Septiembre de 2008

*Mano:*  
*Por favor*  
*de ok.*  
*10/8*  
*Juan 10/9/08*

# PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

GOBIERNO DE ARGENTINA

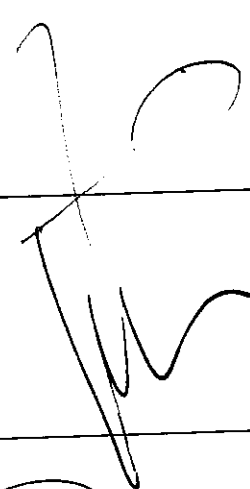
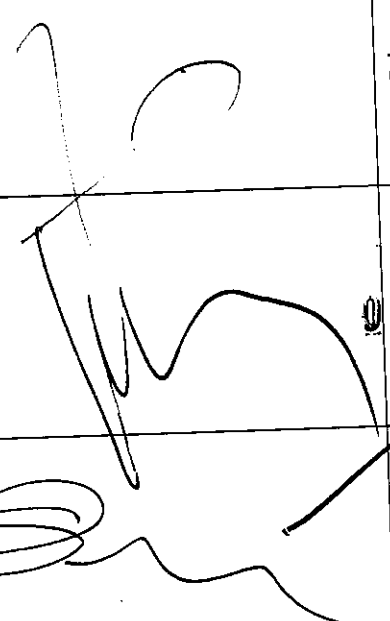

Nro. del Proyecto: PNUD/ARG/08/013  
 Título del Proyecto: APOYO A LAS ESTRATEGIAS DEL GOBIERNO ARGENTINO PARA UNA GESTIÓN PÚBLICA DE CALIDAD

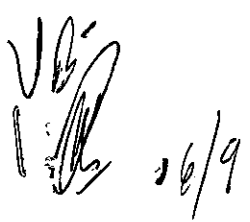
Año de Inicio: 2008  
 Año de Finalización: 2010  
 Tipo de Ejecución: Plena  
 Organismo de Ejecución: GOB - Secretaría de Gabinete y Gestión Pública - Jefatura de Gabinete de Ministros

Financiamiento del Presupuesto (en US\$)		
INSUMOS	REV " A "	Total
PNUD		
01-UNDP TRAC	39.500	39.500
Costos Compartidos Gobierno	246.989	246.989
<b>TOTAL DE INSUMOS</b>	<b>286.489</b>	<b>286.489</b>
Costos de Administración:	7.409	7.409
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>293.898</b>	<b>293.898</b>

Tipo de Revisión: INICIAL

**Breve Descripción**  
 El objetivo del proyecto es contribuir al fortalecimiento de las estrategias de la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública para el cumplimiento de los Acuerdos del Bicentenario asistiendo y difundiendo desarrollos e innovaciones sobre la base de las nuevas TICs, elaborando una propuesta para la creación de un Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas y desarrollando innovaciones tecnológicas para el Sistema Nacional de Contrataciones.

EN NOMBRE DE	FIRMA	FECHA	NOMBRE Y TÍTULO
ORGANISMO DE EJECUCIÓN		29-08-2008	Dr. JUAN MANUEL ABAL MEDINA SECRETARIO DE GABINETE Y GESTION PUBLICA JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS
GOBIERNO		04 SEP 2008	RODOLFO M. OJEA QUINTANA EMBAJADOR SECRETARIO DE COORDINACION Y COOPERACION INTERNACIONAL
PNUD		17 SET. 2008	CARLOS FELIPE MARTÍNEZ REPRESENTANTE RESIDENTE

  
 26/9

**HOJA DE DATOS BÁSICOS**

**Proyecto: ARG/08/013 "APOYO A LAS ESTRATEGIAS DEL GOBIERNO ARGENTINO PARA UNA GESTIÓN PÚBLICA DE CALIDAD"**

**Fecha de inicio: 01.09.08**

**Fecha de finalización: 31.12.2010**

**Ejecución: Nacional**

**Modalidad: Plena**

**Organismo Nacional de Ejecución: Secretaria de Gabinete y Gestión Pública**

**Director Nacional: Dr. Juan Manuel Abal Medina**

**Domicilio: Diagonal Roque Sáenz Peña 551**

**Teléfonos: 4343-9001**

**Fax:**

**E-mail oficial p/notificaciones: jabalmedina@sgp.gov.ar**

**Coordinador: Dr. Fernando Jaime**

**Domicilio: Diagonal Roque Sáenz Peña 551**

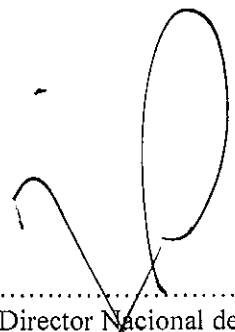
**Teléfonos: 4345-4834**

**Fax:**

**E-mail oficial p/notificaciones: fjaime@sgp.gov.ar**

**Presupuesto Total: USD 293.898.-**

**Fuentes de Financiamiento: GOB y TRAC**

  
.....  
Director Nacional del Proyecto

50  
.....  
- 29/08/08 -  
Fecha

**Dr. JUAN MANUEL ABAL MEDINA**  
**SECRETARIO DE GABINETE Y GESTION PUBLICA**  
**JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS**

## II. ANALISIS DE SITUACIÓN

La Secretaría de Gabinete y Gestión Pública de la Nación tiene como objetivo principal trabajar para fortalecer al Estado Nacional, propiciando que las diferentes organizaciones que lo componen logren eficiencia, calidad y transparencia en la producción e instrumentación de las políticas públicas.

Colabora en el diagnóstico de las problemáticas institucionales y propone la adopción de diversos enfoques, metodologías y técnicas para superarlas, en un marco dinámico de interacción con los organismos asistidos.

Entre sus líneas principales de acción destaca la de transformar el modelo de gestión vigente (centrado en la atención a normas, procedimientos y rutinas) complementándolo con un modelo de gestión cuyo eje esté puesto básicamente en el logro de resultados. Estos resultados deben responder a las necesidades y demandas del ciudadano, los requerimientos de la sociedad y al impacto de las políticas del sector público.

La característica principal de este nuevo modelo de gestión es la adecuación flexible de los recursos y de los sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de ser cumplidos en un período establecido.

En este sentido, el aporte fundamental de la Secretaría se orienta a optimizar los sistemas transversales -también llamados sistemas administrativos comunes- que atraviesan a las distintas jurisdicciones de la Administración Pública. Estas actividades, que abarcan desde el planeamiento hasta la evaluación y control, se realizan en todas las dependencias del sector público para administrar los recursos humanos, financieros, materiales, de servicios generales, de difusión y de revisión de legalidad de actos administrativos -entre otras-, como apoyo a las responsabilidades primarias de cada organización.

En vistas a la proximidad del Bicentenario, la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública de la Nación ha presentado los *“Acuerdos del Bicentenario para una Gestión Pública de Calidad”* en los que se propone como objetivo estratégico de la gestión, *contribuir a mejorar la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia institucionales en la producción e implementación de políticas públicas y a mejorar la equidad en la gestión del personal para alcanzar hacia el 25 de Mayo de 2010 un Estado más fuerte, ágil e inteligente dirigido al ciudadano.*

Así como el primer centenario de la Revolución de Mayo fue escenario de la consolidación de los principales resortes del Estado en el marco de una relativa estabilidad institucional, el Bicentenario se presenta como una oportunidad para poner en acto las potencialidades de un Estado en democracia, transparente y abierto a la ciudadanía, aprovechando las nuevas metodologías y herramientas de gestión asociadas a las nuevas tecnologías de información y comunicación.

En este sentido, si las cuentas pendientes un siglo atrás corrían por el lado de la ampliación de los derechos de la ciudadanía, los desafíos actuales apuntan a resignificar y revalorizar la figura estatal poniendo en el centro de la escena la gestión por resultados y una mayor fluidez y transparencia en la relación entre Estado y ciudadanía.

Estas tareas son de extrema complejidad y requieren poder contar con el apoyo técnico y financiero de organismos internacionales versados en la materia como el PNUD, que puedan, a partir de una estrategia de cooperación contribuir al fortalecimiento de las estrategias de la Secretaría para el cumplimiento de los Acuerdos.

Son tres los objetivos específicos de los Acuerdos del Bicentenario que consideramos imprescindible contar con la cooperación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

En primer lugar, hemos definido como un objetivo estratégico de esos Acuerdos el incrementar el desarrollo y uso intensivo de las TICs en el ámbito público.

El empleo de las TIC, especialmente Internet, está transformando las relaciones entre las personas y las organizaciones públicas y privadas. Ante esta realidad, el Estado nacional decidió impulsar el uso intensivo de las TIC para mejorar de manera permanente la gestión pública, ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos y habitantes, facilitar la realización de trámites y reducir sus costos, generar nuevos espacios de participación ciudadana y garantizar la transparencia de los actos de gobierno.

Este impulso tuvo su cristalización normativa a través del Decreto 378/2005 que aprobó los lineamientos estratégicos que han de regir el Plan Nacional de Gobierno Electrónico (PNGE).

Asimismo, cabe resaltar que el Gobierno Nacional ha contado con la colaboración del PNUD a través del proyecto ARG 04/036 "Promoción y desarrollo del gobierno electrónico en la República Argentina". Este proyecto fue ejecutado por la Secretaría de la Gestión Pública y ha alcanzado importantes logros especialmente en materia de difusión y sensibilización entre funcionarios de las administraciones públicas nacional y provincial a través del Seminario Internacional y los foros regionales desarrollados.

Se parte entonces, de un escenario donde, si bien se han hecho importantes avances, entre los que sobresalen el Decreto mencionado, es mucho lo que resta por hacer. La crisis socio política y económico financiera que vivió nuestro país relegó el tema de la Sociedad de la Información y favoreció la creación de programas parciales, con un desarrollo en líneas de trabajo paralelas, lo cual implicó que diferentes autoridades desarrollaran sus propias visiones, agendas y proyectos resaltando la falta de coordinación entre ellos y en detrimento de una estrategia nacional con visión integradora y participación colectiva.

Por otra parte, la modernización de los procesos de trabajo en general, y de la Administración Pública en particular, se encuentra a mitad de camino entre la utilización del papel y la tecnología digital y presentan una situación paradójica: mientras prácticamente no hay oficina en el Sector Público que esté desprovista de una cantidad considerable de computadoras y que gran parte de la nueva información es creada por este medio, permanece una recurrencia a la utilización del papel tanto para los documentos que deben pasar de una a otra dependencia como todos aquellos que deben ser firmados. Inclusive, constantemente todos aquellos que trabajan en una oficina imprimen documentos, correos electrónicos y otras series de informaciones que podrían mantenerse en formato digital sin necesidad de recurrir a su impresión.

Cabe resaltar que, además de la falta de conocimiento y predisposición hacia el uso de la firma digital por parte de gran parte de los agentes públicos, no todas las computadoras cuentan con las condiciones tecnológicas adecuadas para su efectiva utilización. Asimismo, muchos de los procesos de producción pública deberían ser revisados y adecuados en pos de hacer uso de los beneficios asociados a una mayor despapelización.

En segundo lugar, se propone en los Acuerdos generalizar enfoques y herramientas de buenas prácticas en la gestión pública. Uno de esos componentes es establecer directrices y normas para la implementación de la planificación estratégica, el monitoreo y la evaluación de Políticas Públicas.

La legitimación de las decisiones y acciones de gobierno no pueden estar basadas exclusivamente en la legitimación institucional, que proviene de la observancia y cumplimiento del marco legal, sino que también precisa de la legitimación por los resultados tangibles que se ofrecen a los ciudadanos.

En un sistema democrático, el gobierno tiene que rendir cuenta de sus actos, explicar sus decisiones a los ciudadanos, presentar los logros alcanzados y legitimar, con resultados, sus decisiones. Es en este marco que la

evaluación cumple una función de extrema relevancia para fortalecer la toma de decisiones y transparentar el accionar público.

En Argentina se han desarrollado una suma de experiencias en materia de monitoreo y evaluación que no necesariamente han determinado la implantación de sistemas de M&E coherentes que hayan contribuido a mejorar los resultados, la eficacia y la eficiencia de los procesos y la rendición de cuentas (*accountability*) de los gobernantes.

Por lo general, muchas de estas experiencias han sido parcialmente implementadas, lo cual ha generado vacíos muy importantes en los procesos democráticos de retroalimentación de las decisiones.

La multiplicidad de sistemas y las desarticulaciones y superposiciones de esfuerzos, limitan las verdaderas capacidades del Estado Argentino en monitorear y evaluar los alcances en el cumplimiento de las metas y objetivos de las políticas públicas.

A pesar de la existencia de diversos documentos, informes, trabajos y demás publicaciones en torno a esta problemática no existen estudios fundados en exhaustivos diagnósticos capaces de servir de base para la elaboración de planes de acción para la implementación coordinada de los diversos sistemas de monitoreo y evaluación existentes.

En tercer lugar, la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública, se propuso modernizar el Sistema Nacional de Contrataciones de Bienes y Servicios.

Las compras y contrataciones de la Administración Pública deben realizarse bajo los criterios de eficiencia, economía y transparencia ya que se tratan de recursos públicos generados por la ciudadanía.

Promover la igualdad de oportunidades en el acceso de nuevos oferentes, simplificar y agilizar trámites e incorporar mecanismos de adquisiciones más transparentes y modernos, definitivamente repercuten positivamente en la economía de las adquisiciones públicas.

Actualmente, el marco normativo de Contrataciones Públicas en materia de Bienes y Servicios ha quedado rezagado de acuerdo a las nuevas innovaciones en materia tecnológica que impiden utilizar dichos avances en pos de una mayor eficiencia y transparencia de las adquisiciones.

En este sentido, hacia fines del 2007 se presentaron los resultados, conclusiones y recomendaciones del Proyecto del PNUD FO/ARG/06/011: "Evaluación del Sistema de Compras y Contrataciones Gubernamentales". Entre las observaciones y recomendaciones de este documento puede resaltarse la importancia en materia de eficiencia, economía y transparencia que traería aparejado el fortalecimiento del Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas (SECOP).

Efectivamente, si bien el SECOP representa un importante avance en materia de innovación y modernización de las compras públicas, los procesos no están totalmente digitalizados incurriéndose así en ciertos niveles de ineficiencia en las contrataciones por parte de los organismos.

A través de su intervención el presente proyecto contribuirá sustancialmente al fortalecimiento de las estrategias de la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública para el cumplimiento de los Acuerdos del Bicentenario asistiendo y difundiendo desarrollos e innovaciones sobre la base de las nuevas TICs, elaborando una propuesta para la creación de un Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas y desarrollando innovaciones tecnológicas para el Sistema Nacional de Contrataciones.

Específicamente, se espera que al final del periodo, el proyecto haya contribuido a cumplir las metas establecidas en los Acuerdos del Bicentenario.

Estas metas estipulan para el objetivo *“Incrementar el desarrollo y uso intensivo de las TICs en el ámbito público”* que el 100% de los organismos de la APN adhieran y desarrollen el Plan Operativo correspondiente; que el 80% de los organismos de la APN utilicen la firma digital y en el 50% de los organismos de la APN se desarrollen aplicaciones basadas en la firma digital.

Respecto al objetivo *“Generalizar enfoques y herramientas de buenas prácticas en la gestión pública”*, componente *“Establecer directrices y normas para la implementación de la planificación estratégica, el monitoreo y la evaluación de Políticas Públicas”* las metas hacia el 2010 comprometen que se establecen las directrices y se formula el plan de acción para la implementación del sistema de Monitoreo y evaluación.

En referencia al objetivo *“Modernizar el Sistema Nacional de Contrataciones de Bienes y Servicios”*, específicamente para el SECOP, se espera que al final del periodo el 60% de las adquisiciones sean realizadas a través del SECOP, el 70% de las Unidades Operativas de Contrataciones (UOCs) usen el SECOP y se incremente en un 100% el número de proveedores incorporados al sistema.

### **Marco institucional**

El Proyecto será ejecutado por el Gobierno de la República Argentina a través de la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

El Director Nacional del Proyecto será el Secretario de Gabinete y Gestión Pública. La responsabilidad del Director Nacional será la de operar en representación de la autoridad política nacional, velando porque el Proyecto cumpla con los propósitos, metas y procedimientos que se establecen en el presente documento.

La Dirección Nacional es responsable de la dirección general del Proyecto y en ese papel ejercerá la supervisión general del Proyecto, aprobará el plan de actividades, los estados financieros, y las propuestas conducentes a su mejor ejecución.

El Director Nacional designará al Coordinador del Proyecto, el que será responsable ante el Director Nacional de dirigir, planear y organizar las actividades; coordinar y supervisar los equipos de trabajo y elaborar los informes de avance y final.

### III. ESTRATEGIAS

#### **ESTRATEGIA DEL PAÍS**

Este proyecto se enmarca dentro de los objetivos estratégicos del PNUD en la Argentina y en especial en el objetivo estratégico de Promover la Gobernabilidad Democrática.

Con respecto al objetivo mencionado, el Proyecto contribuye a lograr el efecto esperado de: *"Fortalecimiento de la capacidad de gestión del gobierno a nivel nacional, provincial y municipal."*

Se debe tener en cuenta que este proyecto se enmarca en los objetivos estratégicos del PNUD en Argentina como así también en el conjunto de compromisos asumidos en los *"Acuerdos del Bicentenario para una Gestión Pública de Calidad. Lineamientos estratégicos 2008-2010"*, producidos por esta Secretaría. Se adjunta al final de este proyecto un cuadro resumen con los objetivos y principales componentes de dichos acuerdos.

El proyecto aquí presentado se enmarca completamente con la estrategia del país en la materia, siendo un puntal fundamental para el cumplimiento de las metas comprometidas.

Cabe recordar que en materia de gobierno electrónico, el Gobierno Nacional ha contado con la colaboración del PNUD a través del proyecto ARG 04/036 "PROMOCION Y DESARROLLO DEL GOBIERNO ELECTRONICO EN LA REPUBLICA ARGENTINA". Su ejecución ha finalizado el pasado 31 de diciembre de 2007 y ha sido evaluado en muy buenos términos.

Parte de las recomendaciones volcadas en dicha evaluación son incorporadas en el objetivo específico 1 de este proyecto.

Asimismo, en materia de contrataciones, resaltamos el Proyecto del PNUD FO/ARG/06/011: "Evaluación del Sistema de Compras y Contrataciones Gubernamentales. El diagnóstico y parte de las recomendaciones volcadas en el informe final se constituyen en insumos del objetivo inmediato 3.

#### **ESTRATEGIA DEL PROYECTO**

El proyecto deberá enmarcarse en la estrategia global de la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública orientada a fortalecer al Estado Argentino, promoviendo políticas que prioricen el servicio al ciudadano en los procesos de gestión implementados por los organismos de la APN, impulsando así, la democratización de las instituciones mediante la generación de mecanismos que amplíen la participación y el control ciudadano.

Es en este marco que las actividades correspondientes a cada uno de los objetivos específicos definidos deben desarrollarse. Específicamente, deben tener siempre presente la visión del ciudadano y la transparencia como ejes centrales de las innovaciones que se recomienden. Adicionalmente, los valores de eficiencia y efectividad no pueden estar ausentes a la hora de evaluar las mejores alternativas para la producción de los productos comprometidos.

En este sentido, respecto al objetivo de incrementar el desarrollo y uso de las TICs en el ámbito público, entendemos que difundir la implementación de un Plan Estratégico de Gobierno Electrónico (PEGE) apunta en esta dirección. Este plan debe contemplar una visión integral, no limitada solo a temas específicos, reunir a todas las iniciativas en curso e involucrar a actores y autoridades claves integrando al sector público, al sector privado, a la sociedad civil y al sector científico académico. La falta de un plan estratégico es uno de los factores claves que explican que no se haya podido avanzar con más fuerza en el desarrollo integral y armónico



del gobierno electrónico en Argentina según se desprende de las conclusiones de la evaluación del Proyecto ARG 04/036 “Promoción y desarrollo del gobierno electrónico en la República Argentina”.

Se deberá contemplar entonces, la realización de foros de difusión con el propósito de generar entre los diversos actores involucrados verdadera conciencia de la relevancia de la temática. Esta difusión debe ser acompañada con estrategias de capacitación a fin de brindar las herramientas metodológicas para la realización de los diversos planes operativos y sectoriales.

Por su parte, asistir y difundir la implementación de la Firma Digital en la APN la entendemos no sólo como una dimensión del Gobierno Electrónico, sino como una herramienta imprescindible para mejorar el Gobierno. Para ello es necesario no sólo difundir y capacitar a los agentes públicos en la temática, si no también contribuir a estrategias de identificación de procesos y reingeniería de los mismos para permitir la implementación de la firma digital.

Respecto al producto 2 “Propuesta de un Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas elaborada y difundida” el mismo apunta al corazón de la cuestión de la transparencia en el Estado al buscar contribuir a la implementación de un sistema capaz de monitorear y evaluar los procesos y resultados a los que se arriba con el accionar público.

La ausencia de investigaciones exhaustivas obliga a elaborar un diagnóstico sobre las capacidades de monitoreo y evaluación de la APN que nos sirva de base para el diseño de un plan de acción para la implementación del Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación de Políticas Estratégicas.

No menor es la importancia de promocionar y difundir los hallazgos del diagnóstico y plan de acción propuesto entre los principales actores de la APN en la medida que contribuye a la sensibilización en la importancia de rendir cuentas en el marco de un Estado democrático.

Por último, en lo referente al “Desarrollo de innovaciones del Sistema Nacional de Contrataciones diseñados y testeados”, la estrategia del proyecto contempla diseñar e implementar la orden de compra electrónica y el pliego electrónico con el propósito de apoyar el desarrollo del SECOP.

Estos desarrollos permitirán que el universo de compras a las que apunta este sistema puedan desarrollarse con una mayor eficiencia y transparencia, al reducir el tiempo de los procedimientos y facilitando una mayor concurrencia de proveedores.

## **Beneficiarios previstos**

### **Directos:**

La Secretaría de Gabinete y Gestión Pública, como órgano gubernamental responsable del diseño, implementación y seguimiento de políticas que incrementen la calidad, la eficiencia y la transparencia de los procesos de gestión de los organismos públicos, es el receptor directo que a través de su intermediación, los beneficios del proyecto alcanzarán a los beneficiarios directos que son los organismos de la APN.

Normativamente, a partir de los decretos 21 y 1266 del 2008, se confirieron a la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública (ex Secretaría de Gestión Pública) las responsabilidades en materia de Gobierno Electrónico, monitoreo y evaluación y contrataciones públicas.

Específicamente, respecto al primer aspecto, se sostiene que es responsabilidad de la Secretaría “*Actuar como autoridad de aplicación del Régimen Normativo que establece la infraestructura de Firma Digital establecida*

*en la Ley N° 25.506, como así también en las funciones de ente licenciante de certificadores, supervisando su accionar” y “Entender en la planificación e implementación del Plan Nacional de Gobierno Electrónico, coordinando con organismos nacionales, provinciales y municipales.”*

Respecto al monitoreo y evaluación, la norma establece que entre los objetivos de la Secretaría se encuentran *“Entender en el proceso de monitoreo y evaluación de la ejecución de las políticas públicas”* y en *“Coordinar con los distintos organismos de la Administración Pública Nacional la articulación de los sistemas de evaluación sectoriales.”*

En materia de contrataciones y adquisiciones de acuerdo al mismo decreto, la Secretaría es quien tiene la responsabilidad primaria en *“entender en lo relativo a las políticas, normas y sistemas de contrataciones del sector público nacional e implementar, supervisar y controlar el sistema de compras y contrataciones gubernamental.”*

Por su parte, el PNUD aumentará su capital sustantivo de conocimientos específicos sobre el tema lo cual permitirá plantear una posición institucional al respecto. Por otro lado tendrá la posibilidad de contar con un importante caudal de información sistematizada la cual podrá ser utilizada y transferida entre sus socios.

#### **Indirectos:**

Los funcionarios públicos imbuidos en la temática; aquellos funcionarios que debido a sus funciones necesitan conocer los aspectos más trascendentes del gobierno electrónico, del monitoreo y evaluación de políticas públicas y las contrataciones públicas de bienes y servicios; la ciudadanía en general en la medida que se efectivice la formulación e implementación de políticas activas en estas áreas.

#### **CONTRIBUCIÓN DEL PNUD**

Debido a que la temática abordada en el presente documento es de vital importancia para la estrategia que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) tiene en materia de cooperación técnica con el país, los aportes que realizará el PNUD, serán:

- ➔ Participar de los talleres y encuentros de definición de las pautas para la propuesta del nuevo sistema de evaluación y monitoreo nacional.
- ➔ Aportar experiencias corporativas de PNUD en evaluación y monitoreo.
- ➔ Promover el intercambio de experiencias exitosas entre los distintos países de la región y del resto del mundo en materia de gobierno electrónico, M&E y adquisiciones públicas. Para esto se contará con el apoyo del SURF, de las redes globales de PNUD y del BDP (Bureau of Development Policies).
- ➔ Apoyar en la difusión de las actividades del proyecto poniendo a disposición los canales de comunicación que posee a tal efecto.
- ➔ Aportar expositores para los eventos que se realizarán en el marco del proyecto.
- ➔ Proponer y participar en la selección de los consultores especialistas que serán contratados por el proyecto para la elaboración de los “position papers”.
- ➔ Relevar y sistematizar las experiencias y prácticas desarrolladas por el proyecto para ponerlas al alcance de otros proyectos.
- ➔ Efectuar un monitoreo permanente del proyecto con el objeto de identificar problemas de ejecución que pudiesen interferir con el logro de los resultados previstos.

## **ESTRATEGIA DE SALIDA**

El presente documento consagra productos que contribuirán a alcanzar en buen grado las metas estipuladas en los Acuerdos del Bicentenario.

Específicamente, en materia de TIC's, el proyecto dejará, una vez finalizado, mayores capacidades en la APN para la formulación de planes estratégicos de gobierno electrónico a partir de su difusión y la sistematización de la capacitación. Asimismo, se ampliará la utilización de la firma digital fruto de las actividades de difusión, capacitación e implementación de pruebas piloto en la APN.

Respecto al sistema de monitoreo y evaluación de políticas públicas, el diagnóstico y plan de acción elaborados con la participación de vastos sectores académicos y de la APN, sentarán la base para la implementación de un sistema integrado que permita utilizar la evaluación de políticas como un insumo esencial para la toma de decisiones.

Por último, el diseño de la orden de compra electrónica y el pliego electrónico, son productos que incrementarán la calidad técnica del Sistema Electrónico de Contrataciones, contribuyendo definitivamente a la modernización del Sistema Nacional de Contrataciones.

**MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS DEL PROYECTO**

<b>Resultado esperado como se menciona en el Marco de Resultados del Programa de País:</b> Fortalecimiento de la capacidad de gestión gubernamental a nivel nacional, provincial y municipal				
<b>Indicador:</b> nuevos sistemas de gestión en operación				
<b>Línea de base:</b> sistemas de gestión ineficientes				
<b>Línea de servicio MYFF:</b> 2.5. Gobierno electrónico y acceso a la información				
<b>Estrategia de asociación:</b> NEX				
<b>Nombre e identificación del proyecto:</b> ARG/08/013 "Fortalecimiento de las estrategias de la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública de cara al cumplimiento de los Acuerdos del Bicentenario".				
<b>Productos previstos</b>	<b>Meta anual de los productos</b>	<b>Actividades Indicativas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Presupuesto (en USD)</b>
1. Desarrollos e innovaciones sobre la base de las nuevas TICs asistidas y difundidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación del Plan Estratégico de Gobierno Electrónico (PEGE) difundido, incluyendo: 2 talleres realizados durante la vida del proyecto (uno noviembre de 2008, otro en mayo de 2009); 1 foro realizado durante la vida del proyecto (octubre de 2008); Módulos de capacitación realizados durante la vida del proyecto (abril de 2009); 1 foro virtual implementado (mayo de 2009)</li> <li>Implementación de la Firma Digital de la República Argentina asistida y difundida, incluyendo: 1 foro regional de firma digital realizado durante la vida del proyecto (octubre de 2009); Módulos de capacitación sobre firma digital y seguridad informática realizados durante la vida del proyecto (abril de 2009);</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Organizar y Participar en 2 talleres en los que se promueva la temática entre los actores nacionales y regionales.</li> <li>1.2. Organizar y Participar en 1 foro en el que se promueva el PEGE entre los actores nacionales y regionales.</li> <li>1.3. Diseñar módulos de capacitación</li> <li>1.4. Organizar y Participar en 1 Foro en el que se promueva la Firma Digital entre los actores nacionales y regionales.</li> <li>1.5. Diseñar módulos de capacitación sobre firma digital y seguridad informática.</li> <li>1.6. Diseñar un manual de reingeniería de procesos para firma digital</li> <li>1.7. Apoyar la implementación de pruebas piloto de firma digital</li> </ol>	<p>Consultor/es nacionales</p> <p>Viajes</p> <p>Gastos audiovisuales e impresiones</p> <p>Contratos de Servicios-Empresas</p>	<p>33.840</p> <p>5.708</p> <p>13.011</p> <p>36.316</p>

<p>2. Propuesta de un Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas elaborada y difundida</p>	<p>Modelo de reingeniería de procesos para firma digital elaborado (abril de 2009); asistencia técnica para la implementación de la firma digital realizada (junio de 2009).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico sobre las capacidades de M&amp;E de la APN elaborado (abril de 2009), que incluye: a) la recopilación y análisis de los diferentes sistemas de M&amp;E vigentes en Argentina; b) diagnóstico sobre mecanismos para favorecer la igualdad de género en los sistemas de M&amp;E presentes en Argentina; c) consultas a los diferentes actores involucrados en los sistemas de M&amp;E existentes; d) experiencias internacionales en esta materia; e) aportes realizados por expertos nacionales e internacionales</li> <li>• Plan de acción para la implementación de mejoras en las capacidades de M&amp;E de la APN en base al diagnóstico (agosto de 2009), elaborado. Este plan debe ser resultado de los aportes de los diferentes actores involucrados en la materia a fin de contar con el respaldo y compromiso necesarios para su implementación.</li> <li>• Promoción y Difusión de los hallazgos del diagnóstico y del plan de acción propuesto entre los principales actores de la APN realizados, incluyendo I</li> </ul>	<p>2.1. Seleccionar a el/los consultor/es 2.2. Confeccionar el diagnóstico 2.3. Confeccionar el plan de acción 2.4. Organizar y Participar en I seminario 2.5. Organizar y Participar en Talleres para acordar parámetros y líneas directrices y para promover la sensibilización de la temática.</p>	<p>Consultor/es nacionales Viajes Gastos audiovisuales e impresiones Contratos de Servicios- Empresas</p>	<p>58.014 9.838 7.140 38.155</p>
--	---	---	---	--

<p>3. Desarrollo de innovaciones del Sistema Nacional de Contrataciones diseñados y testeados</p>	<p>Seminario realizado durante la vida del proyecto (octubre de 2010); 8 Talleres realizados durante la vida del proyecto (uno en noviembre de 2008, tres en abril, junio y noviembre de 2009, tres en marzo, mayo y agosto de 2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos módulos del Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas (SECOP) diseñados y testeados (agosto de 2009), incluyendo la implementación de la orden de compra electrónica y la Implementación del pliego electrónico</li> </ul>	<p>3.1. Diseñar el sistema de orden de compra y el de pliego electrónico  3.2. Programar (JAVA) y vincular SECOP / SLU  3.3. Testeo y puesta en producción de los productos  3.4. Apoyar administrativamente los desarrollos</p>	<p>Consultor/es nacionales  Viajes  Gastos audiovisuales e impresiones  Contratos de Servicios- Empresas</p>	<p>58.014  1.904  317  1.587</p>
<p>4. Seguimiento y monitoreo del Proyecto realizado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos el 90% de las actividades programadas para cada año ejecutadas</li> </ul>	<p>4.1. Seguimiento y monitoreo del proyecto  4.2. Revisar objetivos y metas para garantizar el mayor impacto social positivo  4.3. Auditoría</p>	<p>Equipo  Viajes  Gastos audiovisuales e impresiones  Servicios profesionales  Misceláneos</p>	<p>4.603  1.428  793  1.600  14.221</p>

**V. PLAN DE TRABAJO ANUAL -AWP  
AÑO 2008**

ACTIVIDADES PLANIFICADAS	CALENDARIO				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
	T1	T2	T3	T4		Fuente de fondos	Partida presupuestaria	Importe
<b>Producto 1: Desarrollos e innovaciones sobre la base de las nuevas TICs asistidas y difundidas.</b>								
1.1 Organizar y Participar en 1 taller de trabajo en el que se promueva la temática entre los actores nacionales y regionales.					Secretaría de Gabinete y Gestión Pública / Oficina Nacional de Tecnologías de Información / Unidad Ejecutora de Proyecto	TRAC	74.200 – Costo de Producción de audiovisuales e impresiones	1.745
						GOB	72.100 – Contratos de Servicios-Empresas	8.000
						TRAC	71.600 – Viajes	950
1.2 Organizar y Participar en 1 foro de sensibilización en el que se promueva el PEGE entre los actores nacionales y regionales.						GOB	74.200 – Costo de Producción de audiovisuales e impresiones	2.380
						GOB	72.100 – Contratos de Servicios-Empresas	10.158
1.3 Diseñar módulos de capacitación					TRAC	71.600 – Viajes	1.904	
					GOB	71.300 – Consultores Nacionales	3.223	
1.4 Organizar y Participar en 1 Foro de sensibilización en el que se promueva la Firma Digital entre los actores nacionales y regionales.					TRAC	74.200 – Costo de Producción de audiovisuales e impresiones	794	
1.5 Diseñar módulos de					GOB	71.300 – Consultores Nacionales	4.834	

capacitación sobre firma digital y seguridad informática.									TRAC	74.200 – Costo de Producción de audiovisuales e impresiones	1.269
1.6 Diseñar un manual de reingeniería de procesos para firma digital.											
1.7 Apoyar la implementación de pruebas piloto de firma digital.											
									GOB	75.100 – Costos de administración	858
<b>Producto 2: Propuesta de un Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas elaborada y difundida.</b>											
2.1 Seleccionar a el/los consultor/es.									TRAC	71.300 – Consultores Nacionales	6.446
2.2 Confeccionar el diagnóstico.											
2.3 Confeccionar el plan de acción.											
2.4 Organizar y Participar en 1 seminario.											
2.5 Organizar y Participar en talleres de trabajo para acordar parámetros y líneas directrices y para promover la sensibilización de la temática.									GOB	74.200 – Costo de Producción de audiovisuales e impresiones	634
									TRAC	72.100 – Contratos de Servicios-Empresas	1.904
									GOB	71.600 – Viajes	1.269
									GOB	75.100 – Costos de administración	57
<b>Producto 3 Desarrollo de innovaciones del Sistema Nacional de Contrataciones diseñados y testeados</b>											



3.1 Diseñar el sistema de orden de compra y el de pliego electrónico.						TRAC	71.300 – Consultores Nacionales	8.057
3.2 Programar (JAVA) y vincular SECOP / SLU.						TRAC	71.300 – Consultores Nacionales	8.057
3.3 Testeo y puesta en producción de los productos.						TRAC	71.300 – Consultores Nacionales	8.057
3.4 Apoyar administrativamente los desarrollos.						TRAC	74.200 – Costo de Producción de audiovisuales e impresiones	317
						GOB	72.100 – Contratos de Servicios-Empresas	1.587
						GOB	71.600 – Viajes	1.904
						GOB	75.100 – Costos de administración	105
<b>Producto 4 Seguimiento y monitoreo del Proyecto realizado.</b>								
4.1 Seguimiento y monitoreo del proyecto.						GOB	72.200 - Equipo	4.603
						GOB	74.500 – Misceláneos	2.031
						GOB	74.200 – Costo de Producción de audiovisuales e impresiones	793
4.2 Revisar objetivos y metas para garantizar el mayor impacto social positivo.						GOB	71.600 – Viajes	476
4.3 Auditoria						GOB	75.100 – Costos de administración	237
								82.649

**PLAN DE TRABAJO ANUAL -AWP  
AÑO 2009**

ACTIVIDADES PLANIFICADAS	CALENDARIO				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
	T1	T2	T3	T4		Fuente de fondos	Partida presupuestaria	Importe
<b>Producto 1: Desarrollos e innovaciones sobre la base de las nuevas TICs asistidas y difundidas.</b>								
1.1 Organizar y Participar en 1 taller de trabajo en el que se promueva la temática entre los actores nacionales y regionales.					Secretaría de Gabinete y Gestión Pública / Oficina Nacional de Tecnologías de Información / Unidad Ejecutora de Proyecto	GOB	74.200 – Costo de Producción de audiovisuales e impresiones	1.745
1.2 Organizar y Participar en 1 foro de sensibilización en el que se promueva el PEGE entre los actores nacionales y regionales.						GOB	72.100 – Contratos de Servicios-Empresas	8.000
1.3 Diseñar módulos de capacitación						GOB	71.600 – Viajes	950
						GOB	71.300 – Consultores Nacionales	6.446
						GOB	74.200 – Costo de Producción de audiovisuales e impresiones	794
1.4 Organizar y Participar en 1 Foro de sensibilización en el que se promueva la Firma Digital entre los actores nacionales y regionales.						GOB	74.200 – Costo de Producción de audiovisuales e impresiones	2.380





4.1 Seguimiento y monitoreo del proyecto.						Secretaría de Gabinete y Gestión Pública / Unidad Ejecutora de Proyecto	GOB	74.500 – Misceláneos	6.095
4.2 Revisar objetivos y metas para garantizar el mayor impacto social positivo.							GOB	71.600 – Viajes	476
4.3 Auditoria							GOB	75.100 – Costos de administración	197
									139.854

**PLAN DE TRABAJO ANUAL -AWP  
AÑO 2010**

ACTIVIDADES PLANIFICADAS	CALENDARIO				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
	T1	T2	T3	T4		Fuente de fondos	Partida presupuestaria	Importe
<b>Producto 1: Desarrollos e innovaciones sobre la base de las nuevas TICs asistidas y difundidas.</b>								
1.1 Organizar y Participar en 1 taller de trabajo en el que se promueva la temática entre los actores nacionales y regionales.					Secretaría de Gabinete y Gestión Pública / Oficina Nacional de Tecnologías de Información / Unidad Ejecutora de Proyecto			
1.2 Organizar y Participar en 1 foro de sensibilización en el que se promueva el PEGE entre los actores nacionales y regionales.								
1.3 Diseñar módulos de capacitación								



2.5 Organizar y Participar en Talleres de sensibilización de la temática.									GOB	74.200 – Costo de Producción de audiovisuales e impresiones	952
									GOB	72.100 – Contratos de Servicios-Empresas	2.857
									GOB	71.600 – Viajes	1.904
									GOB	75.100 – Costos de administración	1.834
<b>Producto 3 Desarrollo de innovaciones del Sistema Nacional de Contrataciones diseñados y testeados</b>											
3.1 Diseñar el sistema de orden de compra y el de pliego electrónico.											
3.2 Programar (JAVA) y vincular SECOP / SLU.									Secretaría de Gabinete y Gestión Pública / Oficina Nacional de Contrataciones / Unidad Ejecutora de Proyecto		
3.3 Testeo y puesta en producción de los productos.											
3.4 Apoyar administrativamente los desarrollos.											
<b>Producto 4 Seguimiento y monitoreo del Proyecto realizado.</b>											
4.1 Seguimiento y monitoreo del proyecto.									GOB	74.500 – Misceláneos	6.095
4.2 Revisar objetivos y metas para garantizar el mayor impacto social positivo.									GOB	71.600 – Viajes	476
4.3 Auditoria									GOB	74.100 – Servicios profesionales	1.600
									GOB	75.100 – Costos de administración	245
											71.395

## Resumen Presupuesto

Producto	Cuenta	2008	2009	2010
Producto 1	71.600 – Viajes	2.854	0	0
	74.200 – Costos de producción de audiovisuales e imprenta	3.808	0	0
Producto 2	71.300 – Consultores nacionales	6.446	0	0
	72.100 – Contratos de servicios a empresas	1.904	0	0
Producto 3	71.300 – Consultores nacionales	24.171	0	0
	74.200 – Costos de producción de audiovisuales e imprenta	317	0	0
	<b>Total fondos TRAC USD 39.500</b>	<b>39.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Producto 1	71.300 – Consultores nacionales	8.057	25.783	0
	71.600 – Viajes	0	2.854	0
	72.100 – Contratos de servicios a empresas	18.158	18.158	0
	74.200 – Costos de producción de audiovisuales e imprenta	2.380	6.823	0
	75.100 – Costos de administración	858	1.609	0
Producto 2	71.300 – Consultores nacionales	0	32.230	19.338
	71.600 – Viajes	1.269	3.808	4.761



	72.100 – Contratos de servicios a empresas	0	4.125	32.126
	72.200 – Equipos	634	0	0
	74.200 – Costos de producción de audiovisuales e imprenta	0	1.586	4.920
	75.100 – Costos de administración	57	1.252	1.834
	71.300 – Consultores nacionales	0	33.843	0
	71.600 – Viajes	1.904	0	0
	72.100 – Contratos de servicios a empresas	1.587	0	0
	75.100 – Costos de administración	105	1.015	0
	71.600 – Viajes	476	476	476
	72.100 – Contratos de servicios a empresas	4.603	0	0
	74.100 – Servicios profesionales	0	0	1.600
	74.200 – Costos de producción de audiovisuales e imprenta	793	0	0
	74.500 – Misceláneos	2.031	6.095	6.095
	75.100 – Costos de administración	237	197	245
	<b>Total Fondos GOB (excluidos servicios generales de gestión) USD 246.989</b>	<b>41.892</b>	<b>135.781</b>	<b>69.316</b>
	<b>Servicios generales de gestión (Fondos GOB) USD 7.409</b>	<b>1.257</b>	<b>4.073</b>	<b>2.079</b>
	<b>Costo total del proyecto USD 293.898</b>	<b>82.649</b>	<b>139.854</b>	<b>71.395</b>
Producto 3				
Producto 4				

## VI. ARREGLOS DE GESTIÓN

El presente proyecto será ejecutado por el Gobierno Argentino, a través de la *Secretaría de Gabinete y Gestión Pública* dependiente de la *Jefatura de Gabinete de Ministros*, de ahora en más sede del Proyecto.

El Director Nacional del Proyecto será el *Secretario de Gabinete y Gestión Pública*. La responsabilidad del Director Nacional será la de operar en representación de la autoridad política nacional, velando porque el proyecto cumpla con los propósitos, metas y procedimientos que se establecen en el presente documento de proyecto.

El Director Nacional designará un Coordinador del Proyecto quien será el responsable ante el Director Nacional de coordinar, dirigir, planear y supervisar los equipos de trabajo y elaborar los informes de avance y final.

En virtud del Acuerdo suscrito entre el Gobierno de Argentina y el PNUD firmado el 26 de febrero de 1985 y aprobado por la ley N° 23.396 del 10 de octubre de 1986, en este proyecto se adopta la modalidad de ejecución nacional plena. Mediante dicha modalidad el Gobierno Argentino propone al PNUD acordar un organismo de ejecución que asuma la responsabilidad primordial en la ejecución del proyecto. A tal efecto, actuará como organismo de ejecución la *Secretaría de Gabinete y Gestión Pública*.

El inicio del proyecto se dará cuando se disponga de los aportes estipulados para su financiamiento y que se establece como obligación financiera por parte de la *Secretaría de Gabinete y Gestión Pública* y del *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo* de acuerdo al calendario de pagos anexo al presupuesto de este documento de proyecto.

Los recursos financieros de este proyecto serán administrados de acuerdo con el reglamento financiero del PNUD y durante la ejecución del proyecto, las actividades del mismo se ajustarán al nivel de aportes efectivamente depositados, de acuerdo con lo programado en el calendario de pagos.

El PNUD firmará el documento del proyecto y proporcionará su cooperación al mismo con sujeción al cumplimiento de este requisito. Si no se cumpliera este requisito el PNUD puede, a su discreción, suspender su cooperación hasta el momento en que los aportes programados se hayan recibido y garanticen el financiamiento del proyecto.

Los recursos que el PNUD perciba en moneda nacional como costos compartidos o contribuciones a fondos en fideicomiso, serán convertidos a dólares de los Estados Unidos el último día hábil del mes de depósito a la tasa operativa de cambio vigente de las Naciones Unidas, según el plan de contribuciones que se establezca entre las partes.

Para que el PNUD pueda registrar contablemente el ingreso de las contribuciones de costos compartidos en el mes en que estas fueron depositadas en la cuenta del PNUD, la institución contribuyente deberá enviar de inmediato a la oficina del PNUD, una comunicación formal informando que el depósito ha sido realizado, acompañando a la comunicación, la ficha de depósito bancario (según se establece en el Manual de Procedimientos ya mencionado).

La Dirección Nacional del Proyecto será asignada al Secretario de Gabinete y Gestión Pública, del cual dependerá el Coordinador. El Director Nacional del Proyecto tendrá bajo su responsabilidad la ejecución del mismo, velando para que se cumplan no sólo sus objetivos y resultados sino también las normas y procedimientos que se establecen en el presente documento y sus Anexos.

Al Director Nacional del Proyecto podrá delegar en el Coordinador la facultad de realizar las contrataciones y adquisiciones, así como los demás actos necesarios para la administración del proyecto, todos los cuales serán realizados en nombre del Proyecto.

Las normas y procedimientos de tipo operacional, ejecutivo y/o administrativo que se seguirán para el desempeño de las actividades contempladas, se detallan en el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica Ejecutados por el Gobierno (PNUD Argentina, Noviembre 2003 y sus actualizaciones) que forma parte integrante del presente Documento de Proyecto.

Las acciones administrativas deberán ser tramitadas a través del Sistema FOMS - Sistema Informático *on line*, o el que en el futuro lo reemplace, que opera estableciendo comunicaciones simultáneas entre el Proyecto, la Cancillería y el PNUD.

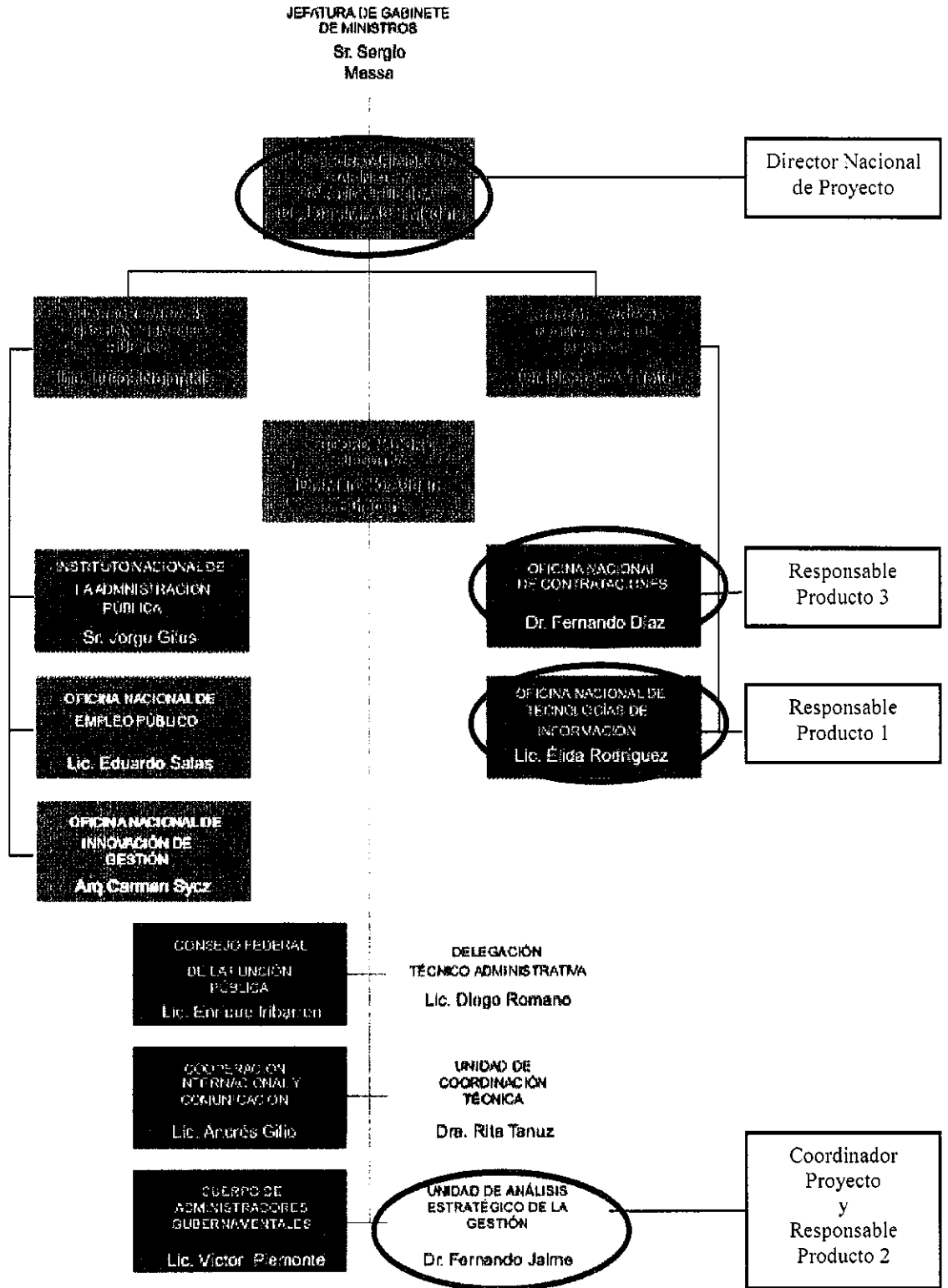
El presente proyecto terminará: 1) Por vencimiento del término previsto para su duración, 2) Por mutuo acuerdo de las partes; 3) Por cumplimiento de sus objetivos inmediatos antes o después de lo previsto; 4) Por fuerza mayor o caso fortuito.

El Director o Coordinador del proyecto preparará un plan de trabajo anual en donde se reflejen las actividades y los productos que se alcanzarán con la ejecución de las mismas, indicando los períodos de ejecución de estas actividades y los responsables de llevarlas a cabo. El primer plan de trabajo se encuentra anexo a este documento de proyecto y se actualizará inmediatamente después que se inicien las actividades del proyecto.

Cada plan anual será remitido a la oficina del PNUD para su información.

## Organigrama del equipo de proyecto

A continuación se presenta el organigrama de la secretaría de gestión pública donde se destacan las dependencias que estarán involucradas en la gestión del proyecto:



## **Términos de referencia del *staff* clave para la gestión del proyecto**

### Coordinador del proyecto

Perfil profesional y experiencia requerida:

- Título universitario en administración, economía o carreras afines a las ciencias sociales.
- Con experiencia laboral desarrollada en temas vinculados a la coordinación, administración, supervisión y diseño de programas y sistemas de gestión gubernamental.
- Antecedentes académicos relevantes vinculados con la temática.
- Credibilidad técnica y habilidades de liderazgo para conducción de equipos de trabajo, alta orientación hacia la obtención de resultados, destrezas para la negociación y buenas relaciones interpersonales.

Principales tareas a desarrollar:

- Mantener comunicación permanente con el Oficial de Programa encargado del proyecto en el PNUD. Así como responder a cualquier requerimiento de información acerca del estado de ejecución del proyecto solicitado por el PNUD.
- Coordinar y gestionar las actividades logísticas, administrativas, financieras y de ejecución pertinentes para el logro de los productos establecidos en el proyecto a su cargo, de conformidad con las normas y procedimientos del PNUD.
- Articular las orientaciones del organismo de ejecución con las directrices y procedimientos del PNUD.
- Preparar los Planes de Trabajo según instrucciones del Documento de Proyecto.
- Establecer mecanismos de coordinación y comunicación permanente con las oficinas de la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública que tengan pertinencia con los proyectos para el logro de sinergias y mayor impacto de los proyectos.
- Coordinar conjuntamente con el Oficial de Programa del PNUD, la formulación de las revisiones sustantivas y de presupuesto requeridas, así como las actualizaciones de los Planes Anuales de Trabajo, los planes de acción, los planes operativos, los planes de adquisiciones, su ejecución, monitoreo y evaluación.
- Coordinar la preparación de los Términos de Referencia de los consultores, contratistas y procesos de contratación y adquisiciones de bienes y servicios requeridos en los proyectos a su cargo, en coordinación con el Oficial del Programa.
- Gestionar los diversos procesos administrativos, financieros y logísticos del Proyecto a su cargo, en coordinación con el Oficial del Programa del PNUD.
- Coordinar las actividades del equipo de consultores y expertos de los proyectos a su cargo.
- Presentar los informes requeridos según el Documento de Proyecto de avances de ejecución del mismo.
- Velar por la correcta disposición y conservación de toda la documentación y los archivos generados por el Proyecto.
- Coordinar y presentar informes de los proyectos.
- Coordinar la ejecución y destinación de los presupuestos asignados según instrucciones de la Directora del Proyecto.

Rango de Contratación: Coordinador General II.

### Seguimiento y monitoreo del proyecto:

Perfil profesional y experiencia requerida:

- Título universitario en administración, economía o carreras afines a las ciencias económicas.

- Con experiencia laboral desarrollada en temas vinculados a la administración de proyectos, supervisión y diseño de programas y sistemas de gestión gubernamental.
- Antecedentes académicos relevantes vinculados con la temática.
- Conocimiento sobre bases de datos y servidores de aplicación.

Principales tareas a desarrollar:

- Realizar un seguimiento de las metas acordadas teniendo en cuenta su grado de cumplimiento en tiempo y forma.
- Identificar los problemas que pudiesen interferir en el desarrollo del Proyecto y colaborar en la resolución de los mismos.
- Asistir al Coordinador General en todas las tareas concernientes a la preparación y desarrollo de los estudios a realizar, así como también en la elaboración y control de los términos de referencia por parte de los consultores seleccionados.
- Brindar asesoramiento técnico a los consultores del Proyecto en la realización de sus actividades, especialmente en aquellas que requieren interactuar con los funcionarios de las distintas áreas jurisdiccionales y sectoriales involucradas en la ejecución del proyecto.
- Proveer la documentación que los consultores puedan llegar a necesitar para el correcto cumplimiento de sus tareas.

Rango de Contratación: Consultor A III.

Administrador de proyecto:

Perfil profesional y experiencia requerida:

- Profesional universitario relacionado a las Ciencias Contables y/o Administrativas.
- Un mínimo de 5 años de experiencia en la administración de proyectos, en cooperación técnica con Organismos Internacionales, especialmente con el PNUD.
- Sólidos conocimientos y manejo de programas de procesamientos de textos y hojas de cálculo y experiencia en la utilización del Workflow (PNUD).
- Conocimiento de las Normas y procedimientos del sistema administrativo del PNUD.

Principales tareas a desarrollar:

- Trabajar en forma coordinada con el Coordinador del Proyecto.
- Guiar la planificación financiera de las actividades del proyecto en el Plan de Trabajo Anual.
- Realizar las tareas administrativas que les son propias y orientar, coordinar, dirigir, controlar y verificar las tareas de los Consultores contratados, y la realización de las actividades previstas conforme con las normas, procedimientos del PNUD, planes y presupuestos vigentes.
- Realizar, conjuntamente con el Coordinador, las revisiones presupuestarias requeridas.
- Supervisar que las transacciones financieras estén en relación con el Plan de Trabajo Anual y que sean ejecutados conforme a las normas y los procedimientos vigentes.
- Elaborar y gestionar ante los responsables del Proyecto, las documentaciones administrativas requeridas por el PNUD.
- Verificar que todos los pagos de remuneraciones y por otros servicios se efectúen con arreglo a los términos del contrato o convenio y las autorizaciones correspondientes.
- Participar en la elaboración de Pliegos de bases y condiciones y/o Términos de Referencia, para los Concursos de Precios y o Comparaciones de Precios, para las compras de Bienes y/o contratación de servicios profesionales.
- Gestionar los procesos de adquisiciones de bienes y servicios profesionales del Proyecto: invitación, lista de invitados, recepción de las ofertas y evaluación de las mismas, así como la recepción de los bienes y/o servicios contratados.

- Verificar que todos los documentos de la Administración y dirigidos a la Coordinación y/o Dirección Nacional, sean tramitados con la debida celeridad.
- Realizar los registros financieros del proyecto, con arreglo al plan de cuentas del PNUD, y mantendrá un archivo cronológico y regular.
- Asegurar que se disponga de un registro adecuado (inventario) y actualizado de los bienes del proyecto (equipos y otros bienes no fungibles), que hayan sido adquiridos con los fondos del Proyecto.
- Ejercer todos los demás actos que sean necesarios para dar cumplimiento a los objetivos administrativos, conforme a las normas y procedimientos establecidos, considerando que las funciones y atribuciones contenidas en los términos de referencia son enunciativas y no limitativas.

Rango de Contratación: Consultor A III.

## VII. MONITOREO Y EVALUACION

### Análisis de riesgo

#### Matriz de Análisis de las dimensiones o factores de riesgo

Dimensión/ Factor	Variables	Definición del Riesgo	Ponderación	Nivel del riesgo	Incidencia de riesgo o total
Contexto	Contexto político	El contexto político puede constituir un obstáculo para la ejecución del proyecto	20	0.20	4
	Contexto del sector público	El marco político normativo del área involucrada puede obstaculizar la ejecución del proyecto			
	Previsibilidad del financiamiento	El financiamiento no está asegurado y la de decisión se encuentra fuera del ámbito de decisión de las autoridades del proyecto			
Capacidad Institucional	Relevancia político-institucional de la Unidad Ejecutora	La escala político institucional de la UE no se adecua a la envergadura del proyecto	50	0.20	10
	Capacidad operacional (RRHH, materiales)	Los recursos humanos y materiales de los que dispone el área son insuficientes			
	Procedimientos internos	Los procedimientos administrativos y de control interno no garantizan acabadamente la transparencia y eficiencia			
Complejidad del proyecto	Presupuesto total	La complejidad del proyecto, por la cantidad de actores involucrados y/o la envergadura y cantidad de operaciones resulta de difícil ejecución dentro de los plazos previstos	30	0.40	12
	Cantidad de transacciones				
	Cantidad de adquisiciones mayores a 100.000 USD				
	Modalidad de ejecución				
	Número de áreas gubernamentales involucradas				
Número de Jurisdicciones involucradas					
<b>Riesgo Total</b>					<b>26</b>



**Plan de Monitoreo**

Producto 1: Desarrollos e innovaciones sobre la base de las nuevas TICs asistidas y difundidas	Actividades críticas	Meta anual de producto	Indicadores	Medio de verificación	Periodicidad
	<p>1.1 Organizar y Participar en 2 talleres en los que se promueva la temática entre los actores nacionales y regionales.</p> <p>1.2 Organizar y Participar en 1 foro en el que se promueva el PEGE entre los actores nacionales y regionales</p>	<p>Implementación del Plan Estratégico de Gobierno Electrónico (PEGE) difundido</p>	<p>2 talleres realizados durante la vida del proyecto</p> <p>Implementación del Plan Estratégico de Gobierno Electrónico (PEGE) difundido</p>	<p>Registro de los asistentes a los eventos</p> <p>Informe de seguimiento y evaluación de las actividades</p>	<p>Semestral</p>
	<p>1.3 Diseñar módulos de capacitación</p>		<p>Módulos de capacitación realizados durante la vida del proyecto</p>	<p>Publicación de módulos de capacitación</p> <p>Informes de consultores a cargo de la capacitación</p>	
	<p>1.4 Organizar y Participar en 1 Foro en el que se promueva la Firma Digital entre los actores nacionales y regionales.</p>		<p>1 Foro regional de firma digital realizado durante la vida del proyecto</p>	<p>Registro de los asistentes a los eventos</p> <p>Informe de seguimiento y evaluación de las actividades</p>	
	<p>1.5 Diseñar módulos de capacitación sobre firma digital y seguridad informática</p>	<p>Implementación de la Firma Digital de la República Argentina asistida y difundida</p>	<p>Módulos de capacitación sobre firma digital y</p>	<p>Publicación de módulos de capacitación</p>	

				seguridad informática realizados durante la vida del proyecto	Informes de consultores a cargo de la capacitación	
	1.6 Diseñar un manual de reingeniería de procesos para firma digital			Módulo de reingeniería de procesos para firma digital elaborado	Publicación manual de reingeniería de procesos	
	1.7 Apoyar la implementación de pruebas piloto de firma digital			Asistencia técnica para la implementación de la firma digital realizada	Informes de consultores a cargo de la capacitación	
<b>Producto 2:</b> Propuesta de un Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas elaborada y difundida	2.2 Confeccionar el diagnóstico		Diagnóstico sobre las capacidades de M&E de la APN elaborado	Diagnostico realizado	Informes parciales e informes finales a cargo de consultores que participan del proyecto	Semestral
	2.3 Confeccionar el plan de acción		Plan de acción para la implementación de mejoras en las capacidades de M&E de la APN en base al diagnóstico	Plan de acción realizado		
	2.4 Organizar y Participar en 1 seminario		Promoción y Difusión de los hallazgos del diagnóstico y del plan de acción propuesto entre los principales actores de la APN	1 Seminario realizado	Registro de los asistentes a los eventos	
	2.5 Organizar y Participar en Talleres de sensibilización de la temática			8 Talleres realizados durante la vida del proyecto	Informe de seguimiento y evaluación de las actividades	
	3.1 Diseñar el sistema de orden de		Nuevos módulos del	Sistema de orden	Informes	
<b>Producto 3:</b>						Semestral

Desarrollo de innovaciones del Sistema Nacional de Contrataciones diseñados y testeados	compra y el de pliego electrónico	Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas (SECOPI) diseñados y testeados, incluyendo la implementación de la orden de compra electrónica y la implementación del pliego electrónico	de compra y el de pliego electrónico, diseñados	parciales e informes finales a cargo de consultores que participan del proyecto	Semestral
	3.2 Programar (JAVA) y vincular SECOPI / SLU		Sistemas programados y vinculados		
	3.3 Testeo y puesta en producción de los productos		Sistemas testados e implementados	Sistema SECOPI ( <a href="http://www.argentinaco.mpra.gov.ar">www.argentinaco.mpra.gov.ar</a> )	
<b>Producto 4:</b> Seguimiento y monitoreo del Proyecto realizado	4.1 Seguimiento y monitoreo del proyecto	Al menos el 90% de las actividades programadas para cada año ejecutadas	Documentos e informes de monitoreo y seguimiento realizados	Informe de coordinador de proyecto.	
	4.2 Revisar objetivos y metas para garantizar el mayor impacto social positivo		Cumplimiento de % de objetivos y metas.		

### Plan de Comunicaciones

Tipo de Comunicación	Origen	Destinatario/s	Objetivo/s	Autor/es	Requerido por
Interna	Coordinador	Director	Comunicación con Director de Proyecto para monitorear la correcta ejecución de las actividades incluidas en el Documento de Proyecto.	Coordinador	
Interna	Director / Coordinador	Oficinas Nacionales a cargo de la implementación de las actividades	Coordinar y gestionar las actividades logísticas, administrativas, financieras y de ejecución pertinentes para el logro de los productos establecidos en el proyecto.	Director / Coordinador	

		previstas en el Documento de Proyecto.				
Interna	Coordinador	Administrador de proyecto	Coordinador	Guiar la planificación financiera de las actividades del proyecto en el Plan de Trabajo Anual.	Coordinador	
Externa	Director / Coordinador	Oficial de Programa PNUD	Director / Coordinador	Mantener comunicación permanente Oficial de Programa en el PNUD. Responder a cualquier requerimiento de información acerca del estado de ejecución del proyecto solicitado por el PNUD.	Director / Coordinador	
Externa	Director / Coordinador	Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto	Director / Coordinador	Ejecutar las actividades de proyecto según las disposiciones establecidas para la gestión de proyectos PNUD en Argentina.	Director / Coordinador	

## VIII. CONTEXTO LEGAL

El presente Documento de Proyecto será el instrumento al que se hace referencia en el Artículo 1 del Acuerdo entre el Gobierno de Argentina y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, firmado por las partes el 26 de febrero de 1985 y aprobado por Ley N°23.396 del 10 de octubre de 1986.

Como se ha señalado en el apartado III "Disposiciones de Gestión. Arreglos de Ejecución", en virtud del Art. III párrafo 1 del Referido Acuerdo, el Gobierno Argentino ha propuesto al PNUD acordar a la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública, como organismo de ejecución del presente proyecto, asumiendo la responsabilidad primordial en la ejecución del mismo.

Las acciones que desarrolle el organismo ejecutor en el cumplimiento del proyecto, quedarán sujetas a las disposiciones del referido Acuerdo y del presente Documento del Proyecto, según lo dispuesto por el párrafo 3 del citado Art. III. De lo antedicho se desprende que el organismo ejecutor actúa, en este caso, como mandatario del Gobierno Argentino en el marco de un Acuerdo Internacional ratificado por Ley y de este Documento de Proyecto, con exclusión de toda legislación que le hubiere sido aplicable de no mediar dicho Acuerdo ya que en razón de lo establecido en el Art. 75, inciso 22 de la Constitución Nacional, tiene jerarquía superior a las leyes.

El Acuerdo prevé que el mismo "se aplicará a toda asistencia del PNUD y a los documentos del proyecto y otros instrumentos que las partes concierten para definir con más detalle los pormenores de tal asistencia y las responsabilidades respectivas de las partes y del organismo de ejecución en relación con tales proyectos".

De ello se desprende que las partes tienen amplias facultades en cuanto a la fijación de la normativa general y funciones del organismo ejecutor, las que deberán especificarse en los documentos de proyecto y sus Anexos, pueden entonces designar como organismo ejecutor a una estructura del gobierno argentino, fijarle funciones y dotarlas de la facultad de dictar la normativa específica en materia de contrataciones, pagos, etc.

Generalizando lo antedicho, el Acuerdo establece (Art. X párrafo 1) que "el Gobierno adoptará todas las medidas necesarias para que el PNUD, sus organismos de ejecución, sus expertos y demás personas que presten servicios por cuenta de ellos, estén exentos de los reglamentos u otras disposiciones legales que puedan entorpecer las operaciones que se realicen en virtud del presente Acuerdo" otorgando así amplia libertad a las partes para fijar la normativa de ejecución que consideren más apta.

Los documentos de proyecto, como extensión de un Tratado Internacional, son suscritos por el PNUD y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

Consecuencialmente, el organismo de ejecución y el PNUD adquieren una relación contractual en virtud de la cual, si así se acordare entre las partes, el segundo podrá obrar como contratante en la adquisición de bienes y la prestación de servicios necesarios para el desarrollo de las actividades del proyecto. En este caso la adquisición de bienes y/o la contratación para la prestación de servicios, estarán sujetas a las regulaciones que sobre la materia ha expedido las Naciones Unidas en general y el PNUD en particular.

Las revisiones del documento de proyecto que se indican a continuación, pueden ser efectuadas únicamente con la firma del Representante Residente del PNUD, siempre que los otros signatarios no presenten objeciones a estas revisiones:

- A. Revisiones de cualquiera de los anexos del documento de proyecto o adiciones a ellos.
- B. Revisiones que no impliquen cambios significativos en los objetivos inmediatos, los productos o las actividades del proyecto, pero que se deriven de una redistribución de los insumos ya acordados o a aumentos de los gastos debido a la inflación, y
- C. Revisiones anuales obligatorias, mediante las cuales se reescale la entrega de los insumos acordados del proyecto, se aumenten los gastos de los expertos o de otro tipo debido a la inflación, o se tenga en cuenta el margen de flexibilidad del organismo de ejecución en materia de gastos.

Por otra parte, en caso de haber ajustes en los objetivos inmediatos, en los productos o en las actividades propuestas en el documento de proyecto se deberán hacer revisiones sustantivas, las cuales debe firmar tanto el PNUD como el organismo ejecutor.

## IX. Otros acuerdos

- El calendario de desembolsos (depósitos de costos compartidos) se especifica en el Anexo II.
- Los depósitos serán realizados en la cuenta del PNUD del Bank of America, Nro. 3752220627.
- En caso de no efectuarse en dólares estadounidenses, el monto de los depósitos será determinado por el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha del depósito. Si se produjera una alteración en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas antes de que el PNUD hiciera uso completo de los fondos depositados, el monto del balance de los fondos válido en ese momento será consecuentemente ajustado. Si, en dicho caso, se registrara una pérdida en el monto del balance de fondos, el PNUD informará al Gobierno con vistas a determinar si éste puede proporcionar financiación adicional. Si no fuera posible suministrar esa financiación adicional, el PNUD puede reducir, suspender o poner fin a la asistencia al proyecto.
- El calendario citado más arriba tiene en cuenta el requisito de que los depósitos de costos compartidos deberán hacerse antes de la puesta en marcha de las actividades planificadas. Puede modificarse para que resulte coherente con el progreso en la ejecución del proyecto.
- El PNUD recibirá y administrará los fondos del proyecto de conformidad con el reglamento, reglas y directivas del PNUD.
- Todas las cuentas financieras se expresarán en dólares estadounidenses.
- Si se esperan o verifican aumentos imprevistos en los gastos (ya sea por factores inflacionarios, fluctuaciones de los tipos de cambio o contingencias inesperadas), el PNUD presentará oportunamente al gobierno un cálculo complementario que indique la financiación adicional necesaria. El Gobierno realizará todos los esfuerzos posibles para obtener los fondos adicionales requeridos.
- Si los depósitos citados más arriba no se reciben de conformidad con el calendario establecido o si el Gobierno u otras fuentes no hacen efectiva la financiación adicional requerida conforme al párrafo anteriormente citado, el PNUD puede reducir, suspender o poner fin a la asistencia al proyecto, conforme al presente Acuerdo.
- Todo ingreso por intereses atribuible a la contribución se acreditará a la Cuenta del PNUD y se empleará conforme a lo establecido en los procedimientos del PNUD.
- De acuerdo con las decisiones y directivas de la Junta Ejecutiva del PNUD, reflejadas en su Política de Recuperación de Costos, la Contribución estará sujeta a la recuperación de costos por parte del PNUD para dos categorías de costos diferentes relacionadas con la prestación de servicios de apoyo, a saber:
  - a) [...% de lo ejecutado] Costos indirectos en los que hubieran incurrido unidades de la Sede y de las oficinas del país del PNUD al proporcionar Apoyo General de Gestión (GMS por su sigla en inglés).
  - b) Los costos directos incurridos por Servicios de Apoyo a la Implementación (ISS por su sigla en inglés) prestados por el PNUD y/o una entidad de

ejecución o asociado en la implementación. Mientras estén inequívocamente vinculados al programa/proyecto específico, tales costos se incluirán en el presupuesto del proyecto, dentro del marco de la línea presupuestaria pertinente y, en el caso de servicios transaccionales claramente identificables, se cargarán al proyecto/programa conforme a la lista universal de precios.

- La propiedad del equipo, suministros y otros bienes financiados con la aportación se conferirá al PNUD. Las cuestiones relacionadas con la transferencia de propiedad por parte del PNUD serán determinadas de acuerdo con las políticas y procedimientos pertinentes del PNUD.
- La contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos internos y externos de auditoría establecidos en las reglas, regulaciones y directivas financieras del PNUD.



## **X. ANEXOS**

### **ANEXO I - PROCEDIMIENTOS DE CIERRE**

Para el cierre operativo del Proyecto quedan bajo responsabilidad del Director Nacional y del Coordinador las siguientes acciones:

- a) El proyecto presentará el informe final 60 días antes de su finalización para su presentación con antelación a la reunión de Revisión Tripartita Final.
- b) Se efectuará la rendición de caja chica, la liberación de pagos pendientes y la transferencia de equipamiento. Se presentará constancia de la transferencia de los bienes adquiridos con los fondos del proyecto.
- c) Se procederá al cierre de las cuentas bancarias que el proyecto tenga habilitadas a su nombre.
- d) Se presentará el informe financiero correspondiente a la rendición del último trimestre de ejecución del proyecto.
- e) El proyecto solicitará la auditoria final, la cual deberá adjuntarse a la documentación de cierre. Asimismo deberá comunicar qué funcionario será responsable de recibir a los auditores.
- f) El proyecto presentará la Revisión Final.
- g) Se presentará un detalle de las situaciones litigiosas o reclamos pendientes.
- h) Se presentará la designación del responsable del Gobierno para la custodia de los archivos del proyecto.
- i) Se presentará un Acta de entrega de los archivos y registros del proyecto y el detalle de los mismos.
- j) Se presentará un Acta de entrega del Coordinador al Director Nacional en la que quede constancia del cumplimiento de las acciones de cierre.

**ANEXO II – CALENDARIO DE DESEMBOLSOS**

FUENTE	DONANTE	AÑO	FECHA	CALENDARIO DE DESEMBOLSOS (USD)	VALOR PRESUPUESTADO (USD)	SALDO (USD)		
04000	PNUD (00012)	2008	15-9-08	39.500	18.590	20.910		
30071	GOBIERNO (01013)		20-10-08	45.000	64.059	1.851		
			<b>Subtotal</b>	<b>84.500</b>	<b>82.649</b>			
		2009	20-1-09	45.000	43.841	3.010		
			20-4-09	50.000	49.536	3.474		
			20-7-09	28.000	28.803	2.671		
			20-10-09	17.000	17.674	1.997		
			<b>Subtotal</b>	<b>140.000</b>	<b>139.854</b>			
		2010	20-1-10	13.000	13.373	1.624		
			20-4-10	26.000	26.321	1.303		
			20-7-10	25.000	23.382	2.921		
			20-10-10	5.398	8.319	0		
			<b>Subtotal</b>	<b>69.398</b>	<b>71.395</b>			
		<b>TOTAL</b>				<b>293.898</b>	<b>293.898</b>	