

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
en Argentina  
Documento de Proyecto / Revisión A**

**Título del Proyecto:** ARG/10/019 "Fortalecimiento de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros de la Provincia de Buenos Aires"

**Efecto(s) MANUD (6):** El país habrá avanzado en su desarrollo institucional, fortaleciendo capacidades de planificación estratégica, ejecución, articulación y coordinación entre jurisdicciones e instituciones públicas, mejorando la transparencia y eficacia en su gestión y promoviendo la participación ciudadana

**Resultado Esperado 8 del Plan de Acción del Programa de País:** Capacidades Institucionales fortalecidas a fin de lograr mayor eficacia, eficiencia y transparencia en la prestación de servicios y el acceso a estos para el logro de los ODM

**Producto(s) Esperado (s) del Plan de Acción del Programa de País:** Estrategia de localización de los ODM con enfoque de Derechos Humanos incorporadas en los procesos de planificación regional y local.

Instituciones, normas, modelos de gestión y recursos humanos fortalecidos, prestando especial atención a la incorporación de las TIC.

**Asociado en la Implementación:** Jefatura de Gabinete de Ministros de la Provincia de Buenos Aires

**Partes Responsables:**

**Breve Descripción del Proyecto**

Fortalecer las capacidades de análisis, seguimiento y monitoreo de políticas sociales de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales dependiente del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros, a través del diseño e implementación de un nuevo modelo de gestión en la Dirección de Análisis Sectorial.

Periodo del Programa País:	2010-2014	Presupuesto en US\$:	239.962,50
Área Resultado Clave (Plan Estratégico PNUD):		Costo de apoyo (GMS):	7.198,88
N° de Contrato:	00060974	Presupuesto total en US\$:	247.161,38
N° de Proyecto:	00077015	Recursos asignados en US\$:	
Fecha de inicio:	20/12/2010	• Regulares	_____
Fecha de finalización:	21/12/2011	• Otros:	
Fecha reunión LPAC:	16/12/2010	o Donante	_____
Arreglos de Gestión:		o Donante	_____
		o Donante	_____
		o Gobierno	247.161,38
		Presupuesto año 2011 en US\$:	247.161,38
		Contribuciones en especie:	_____

*(Los arreglos de gestión incluyen implementación nacional -NIM-, directa -DIM, por ONG, OSC, IGO u ONU)*

Acordado por Asociado en la Implementación

Acordado por Organismo Público de Coordinación

Acordado por PNUD

Dr. ALBERTO PEREZ  
MINISTRO DE JEFATURA DE  
GABINETE DE MINISTROS

Emb. HERNAN DARIO ORDUNA  
SECRETARIO DE COORDINACION  
Y COOPERACION INTERNACIONAL

28 DIC 2010

30 DIC. 2010

MÓNICA MERINO  
Representante Residente a.i.

## Índice

- I. Diagnóstico
- II. Estrategia del Proyecto
  - i. Beneficiarios
  - ii. Participación del PNUD
  - iii. Estrategia de salida
  - iv. Arreglos de coordinación
- III. Marco de Resultados y Recursos
  - i. Plan de Trabajo Anual
- IV. Arreglos de Gestión
- V. Marco de Monitoreo y Evaluación
- VI. Contexto Legal
- VII. Anexos
  - i. Hoja de datos básicos
  - ii. Plan de adquisiciones. Términos de referencia del personal clave
  - iii. Plan de ingresos anual
  - iv. Registro de riesgos
  - v. Plan de monitoreo anual
  - vi. Gestión de Calidad de las Actividades-Resultado del Proyecto (opcional)
  - vii. Procedimientos para el cierre de Proyectos
  - viii. Procedimientos especiales de implementación para costo compartido que se origine en operaciones con el BID/Banco Mundial
  - ix. Plan de Acción del Programa País
  - x. Otros Acuerdos



## I. Diagnóstico

Conforme a lo establecido por la Ley de Ministerios (Ley 13.757) y su modificatoria Ley 13.975 del 19 de marzo del 2009, le corresponde al Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros asistir al Gobernador de la Provincia en la coordinación con los diferentes Ministerios, Secretarías y demás organismos. En el marco de las acciones que en la normativa se confieren, caben señalar:

- Coordinar la relación entre las distintas reparticiones ministeriales, secretarías y organismos de la administración provincial, centralizada y descentralizada
- Diseñar, coordinar y evaluar los programas interministeriales, interorganizacionales e interjurisdiccionales, en concurrencia con las áreas con competencias afines.
- Coordinar las políticas, planes y programas destinados a los jóvenes, en coordinación con el Ministerio de Desarrollo Social.
- Coordinar las relaciones con la comunidad, promoviendo el fortalecimiento e integración con instituciones y organizaciones públicas y privadas, y entender en todo lo referente a la promoción, el diseño y la implementación de la participación ciudadana en la planificación, ejecución y control de políticas públicas.
- Participar en la elaboración y el control de ejecución de la Ley de Presupuesto, como así también en los niveles del gasto y de los ingresos públicos, sin perjuicio de la responsabilidad primaria del Ministro Secretario del área y de las atribuciones de planificación y control de gestión que le competen a la Secretaría General de la Gobernación.

Por su parte, y derivadas de lo anteriormente citado, entre las acciones asignadas a la SUBSECRETARIA DE RELACIONES INSTITUCIONALES, merecen mención en esta instancia:

- Asistir al Ministro de Jefatura de Gabinete en la relación y coordinación con los demás Ministros del Poder Ejecutivo Provincial.
- Asistir al Ministro de Jefatura de Gabinete y Gobierno en la formulación de la Ley de Presupuesto General de la Administración Pública Provincial, y en el diseño conjunto con el Ministerio de Economía de los criterios y las pautas de su asignación
- Detectar, identificar y proponer la incorporación de cuestiones o temas a la agenda pública, a partir de un diagnóstico y análisis de situación de las prioridades del Gobierno Provincial.
- Proponer y promover, para su aprobación por el Ministro de Jefatura de Gabinete, las áreas gubernamentales y los temas que deben ser objeto de coordinación entre los distintos Ministerios, Secretarías y demás organismos del Gobierno Provincial, para el efectivo logro de resultados en programas específicos o competencias ministeriales.
- Informar al Ministro de Jefatura de Gabinete sobre la evolución de los resultados obtenidos en las políticas de compatibilización y de coordinación entre organismos provinciales.
- Actuar como Autoridad de Aplicación del régimen de acceso a la información pública.
- Proponer, elaborar y coordinar anteproyectos normativos, reglamentarios y de acciones tendientes a facilitar el acceso de la sociedad civil, la comunidad, y sus organizaciones representativas, a acciones y programas que se ejecutan desde el Gobierno Provincial, juntamente con los Municipios que integran la Provincia.
- Entender en todo lo referente a la promoción, difusión, diseño e implementación de mecanismos de información y de participación ciudadana.
- Promover e impulsar acciones de capacitación y el desarrollo de los conocimientos y saberes culturales, sociales, políticos y cívicos de los diferentes sectores de la sociedad civil, la comunidad y sus organizaciones representativas.



Por su parte corresponden a las Direcciones dependientes de la DIRECCION PROVINCIAL DE GESTION Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIO:

- Asistir al Subsecretario de Relaciones Institucionales en el análisis del proyecto de Ley de Presupuesto General.
- Participar en la elaboración del anteproyecto de Ley de Presupuesto General, en el análisis y en la evaluación de las asignaciones presupuestarias
- Realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución del presupuesto evaluando las propuestas de ajuste y/o modificaciones al mismo.
- Supervisar el cumplimiento de la programación trimestral del gasto asignado a cada jurisdicción, de acuerdo a lo informado por el Ministerio de Economía.
- Realizar la evaluación de la ejecución físico-financiera del presupuesto.

Asimismo, la DIRECCION DE SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIO entiende en lo referente a:

- Participar en la elaboración de la Ley de Presupuesto General.
- Analizar y elaborar informes de seguimiento de la evolución de la ejecución presupuestaria del Sector Público Provincial.
- Asistir al Director Provincial en la relación con los Organismos Internacionales de Crédito participando en el proceso de aprobación de préstamos.
- Brindar asistencia y asesoramiento en los aspectos técnicos en la negociación de convenios con financiamiento del Estado Nacional, realizando el seguimiento de la ejecución del mismo.
- Proponer los proyectos con prioridad de tratamiento para su inclusión en la programación de operaciones de la Provincia con los organismos internacionales y con el Gobierno Nacional.

Y la DIRECCION DE ANALISIS SECTORIAL realiza:

- Realizar informes sectoriales de las jurisdicciones que forman parte del Sector Público Provincial.
- Analizar las propuestas de ajustes y modificaciones a los presupuestos.
- Analizar y producir informes especiales que contengan propuestas sectoriales y/o globales con incidencia presupuestaria.
- Evaluar el cumplimiento de la programación del gasto.

En el marco de estas competencias las Direcciones mencionadas vienen dando cumplimiento a estas misiones a través de :

- Informes de seguimiento presupuestario mensuales, analizados por sector
- Informes de adecuaciones presupuestarias y seguimiento de la ejecución
- Intervención en los proyectos de actos administrativos que así lo requieran
- Seguimiento de la situación fiscal a través de la interpretación de los organismos competentes de administración financiera.

Si bien estas acciones se realizan en tiempo y forma, los mismos se hacen con recursos físicos y humanos escasos. Para lograr el óptimo funcionamiento y el cumplimiento de la totalidad de las acciones señaladas, se requiere repensar un modelo de gestión que fortalezca los recursos hasta ahora disponibles, y en caso de ser necesario, establezca aquellos que se requieren incorporar.



En particular, en lo que compete al análisis sectorial es voluntad de la Subsecretaría profundizar el análisis de la ejecución de los organismos con competencia en la implementación de planes, y programas sociales.

Es con este marco que se propone implementar este proyecto de fortalecimiento institucional de áreas sensibles y afines de la Subsecretaría.

## II. Estrategia del Proyecto

### Objetivo General:

Fortalecer las capacidades de análisis, seguimiento y monitoreo de políticas sociales de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales dependiente del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros, a través del diseño e implementación de un nuevo modelo de gestión en la Dirección de Análisis Sectorial.

### Objetivos específicos:

- Disponer de un análisis operacionalizado de la gestión actual en sus distintos aspectos (organizacional, normativo, procesos, instrumentos de gestión, infraestructura, etc.).
- Diseñar metodologías e instrumentos para el análisis, seguimiento y monitoreo de políticas sociales
- Establecer mecanismos de comunicación y articulación con los organismos ejecutantes de los planes, programas y políticas sociales de la Provincia de Buenos Aires.
- Establecer mecanismos de comunicación y articulación con las distintas dependencias de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros, a efectos de fortalecer la comunicación de la Subsecretaría con los organismos a través de sus Direcciones Provinciales de Relaciones con la Comunidad, Relaciones Gubernamentales e Interjurisdiccionales, y de Gestión y Seguimiento Presupuestario.
- Fortalecimiento de las áreas de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales con competencia en la ejecución de políticas sociales.
- Adecuar la estructura organizativa de la Dirección de Análisis Sectorial
- Elaborar los perfiles y puestos de trabajo de la Dirección de Análisis Sectorial
- Elaborar los procedimientos de la Dirección de Análisis Sectorial
- Adecuar el marco normativo para la implantación del nuevo modelo de gestión de la Dirección de Análisis Sectorial.
- Implantar el nuevo modelo de gestión de la Dirección de Análisis Sectorial

### Productos Esperados

- Línea de base institucional
- Metodologías e instrumentos para el análisis, seguimiento y monitoreo de políticas sociales
- Nueva estructura organizativa de la Dirección de Análisis Sectorial
- Planta de puestos y perfiles de trabajo de la Dirección de Análisis Sectorial
- Manuales de procedimientos de la Dirección de Análisis Sectorial
- Estimación de recursos presupuestarios necesarios para el funcionamiento del nuevo modelo de gestión
- Marco Normativo
- Plan de adquisiciones y adecuación de infraestructura



## Componentes

### Componente 1: Análisis y registro operacionalizado de la gestión actual

Consiste en el relevamiento de información de la gestión actual con la finalidad de identificar: a) marco normativo, b) estructura organizativa, c) procedimientos, d) metodologías e instrumentos utilizados para análisis sectorial, y e) infraestructura.

El análisis del funcionamiento de la gestión actual será la base para el diseño del nuevo modelo de gestión tomando en cuenta las restricciones y condiciones de viabilidad necesarios para la implementación del nuevo modelo.

#### **1.1 Análisis normativo institucional y supra institucional**

Análisis del estado de situación actual en cuanto a la normativa que debe permitir la traducción, entre el plano jurídico y el de la gestión, de las reglas de juego que regulan el funcionamiento actual de la Dirección de Análisis Sectorial en términos de restricciones, orientaciones e imposiciones que deberán ser consideradas para el fortalecimiento institucional y las posteriores modificaciones de normativas necesarias para la implantación del nuevo modelo de gestión. Para ello, será preciso identificar el sustento legal de las actividades que se llevan a cabo en la gestión actual, así como las contradicciones e inconsistencias, validez real de la vigencia de determinadas disposiciones y otros aspectos que hacen al funcionamiento de la Dirección y su articulación con las restantes dependencias de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros, así como con los organismo del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, los cuales proveen información acerca de la ejecución de planes, programas y políticas sociales.

La normativa será presentada en términos de las reglas de juego que actualmente son aplicables a la gestión, para luego, proceder a la formulación de propuestas normativas, que deberá contemplar la viabilidad en el mediano y largo plazo de modificación de las normas que dificultan la implantación del nuevo modelo.

En el análisis de la gestión incluirá el enfoque de género en el, especialmente en lo referido a los puntos:

#### **1.2 Análisis del ámbito organizativo que da soporte a la gestión actual**

Descripción detallada del ámbito organizativo (conjunto de organismos y unidades organizacionales) o red institucional que participa de la gestión actual. Para ello, se analizarán las unidades y organismos que participan en: a) la realización del análisis, seguimiento y monitoreo de políticas, planes y programas sociales, como los que b) generan información sobre la política. Para ello se sistematizará información relativa a:

- las actuales transacciones producto- usuario de la gestión;
- la identificación de las unidades organizativas de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros y de los organismos del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires intervinientes;
- los principales procesos de gestión llevados a cabo;
- la actual distribución de responsabilidades entre los actores (desagregado por sexo);
- la estimación de la cantidad y características (perfiles) de los recursos humanos y responsables por la gestión actual (desagregado por sexo)

#### **1.3 Análisis de los procedimientos actuales**

Elaboración de una *línea de base de procesos o mapeo de procesos*, que consistirá en el análisis y registro operacionalizado de los procedimientos que lleva a cabo la gestión actual. La línea de base contemplará entre otros aspectos:

- Flujogramas de los procesos: diagramas de flujo de los procesos con la identificación de subprocesos, pasos, actividades y reglas de negocio que determinan el funcionamiento actual de los procesos y su vinculación con la estructura organizativa actual.
- Narrativas de los procesos: la descripción narrada y de fácil lectura que contiene la descripción de cada uno de los pasos, acciones e interacciones definidos en los diagramas de flujo.

#### **1.4 Revisión de las metodologías e instrumentos utilizados para el análisis, seguimiento y monitoreo sectorial**

Revisión y análisis de los instrumentos y metodologías utilizadas actualmente por la Dirección de Análisis Sectorial, así como de las herramientas de recolección y procesamiento de información utilizadas para la elaboración de informes sectoriales, análisis del cumplimiento de la programación, evaluación de resultados de políticas y seguimiento presupuestario.

En el marco de la revisión de metodologías e instrumentos se analizará si los mismos incluyen, información desagregada por sexo (cuantitativa) y sobre el impacto diferenciado de las políticas entre hombres y mujeres, cualitativa.

#### **1.5 Relevamiento de infraestructura de la Dirección de Análisis Sectorial**

Relevamiento y sistematización de la infraestructura de que dispone la Dirección de Análisis Sectorial para llevar a cabo la gestión actual, identificando la disponibilidad de: a) espacios físicos, b) mobiliario, c) conectividad (internet y redes) y d) hardware (computadoras de escritorio y servidores). Esta infraestructura podrá requerir adecuaciones al definirse el nuevo modelo de gestión (procedimientos, estructura y cantidad de puestos de trabajo, etc.).

### **Componente 2: Diseño del nuevo modelo de gestión:**

Se desarrollará un análisis estratégico que incluya la definición de cuatro planos o niveles de análisis complementarios entre sí: el político-estratégico, el organizativo-institucional, el metodológico-instrumental y el normativo. Proyecto de estructura organizativa de las dependencias de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales

Se procurará que el nuevo modelo de gestión incluye el enfoque de género, especialmente en lo relacionado con los puntos:

#### **2.1 Análisis político-estratégico**

Consistente en la identificación del alcance de los productos y resultados esperados de la implantación del nuevo modelo de gestión, estos serán metas de la Dirección de Análisis Sectorial, las cuales deberán ser coherentes y estar referenciadas a los planes y políticas emanadas del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Este análisis permitirá definir la orientación adoptada para el nuevo modelo de gestión.

#### **2.2 Elaboración de mecanismos de articulación y comunicación con otros organismos del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires**

Elaboración de mecanismos de articulación y comunicación con otros organismos del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, a los fines de facilitar la obtención de información relativa a la ejecución de planes, programas y políticas sociales en la provincia.



Se fortalecerá la articulación con el Consejo Provincial de las Mujeres y a través del mismo con las distintas áreas que trabajan género en la Provincia de Buenos Aires. la Dirección de Políticas de Género del Ministerio de Desarrollo Social)

### **2.3 Diseño de metodologías e instrumentos para el análisis, seguimiento y monitoreo de políticas sociales**

Diseño de instrumentos y metodologías orientados a generar información útil para la formulación y adecuación de planes, programas y políticas sociales. Estas metodologías e instrumentos contemplarán, entre otros: a) la elaboración de bancos de indicadores necesarios para el análisis, seguimiento y monitoreo de planes, programas y políticas sociales, b) la identificación de datos e informaciones necesarias para la construcción de indicadores, c) el relevamiento de información relativa a la gestión de políticas sociales necesaria para la construcción de los indicadores, d) el mantenimiento de una base de datos con información actualizada, e) la realización de informes sectoriales de las jurisdicciones que forman parte del Sector Público Provincial, f) el análisis del cumplimiento de los planes operativos (POAs), estratégicos y sectoriales ejecutados por los distintos programas y organismos provinciales, así como el seguimiento de la ejecución presupuestaria programada en cada uno de ellos, g) la elaboración de propuestas de ajustes y modificaciones a los presupuestos destinados a políticas sociales y h) la producción de informes que contengan propuestas sectoriales y/o globales con incidencia presupuestaria.

El diseño de las metodologías e instrumentos deberá considerar las articulaciones con: a) los actores de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales, a fin de compartir información disponible al interior de la misma institución, y b) con otros organismos del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, a fin de simplificar y estandarizar los requerimientos de información, buscando minimizar los esfuerzos de recopilación y presentación de datos de estos organismos y c) con el Consejo provincial de las mujeres y otras áreas responsables de la temática para garantizar la inclusión de indicadores de género.

### **2.4 Elaboración de nuevos procedimientos de gestión**

Diseño y Elaboración de los manuales de procedimientos de gestión de la Dirección de Análisis Sectorial, en base a los mecanismos de articulación con otros organismos y dependencias de la Subsecretaria de Relaciones Institucionales del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros y las metodologías e instrumentos diseñados.

Los procedimientos deberán considerar los mecanismos del control, monitoreo y evaluación en términos adecuados para la promoción de la responsabilización por parte de los actores involucrados en el nuevo modelo de gestión.

### **2.5 Diseño Organizativo para el nuevo modelo de gestión**

El diseño organizativo deberá incluir, en cuanto a la estructura: a) el diseño de las unidades y áreas de la estructura organizativa de la Dirección de Análisis Sectorial necesaria para el funcionamiento del nuevo modelo de gestión y b) los mecanismos de articulación con los interlocutores que no siendo unidades organizativas de la Dirección formen parte del ámbito organizativo.

### **2.6 Diseño de microestructura**

El diseño de la microestructura considerará, desde el punto de vista cuantitativo, la estimación de la planta de puestos de trabajo (recursos humanos requeridos) y, en cuanto al punto de vista cualitativo, la descripción de los perfiles de las clases ocupacionales correspondientes a las distintas unidades organizativas definidas en el diseño de la estructura organizacional.

En el diseño de la estructura se considerarán las propuestas de modificaciones requeridas a la actual estructura organizativa de las áreas del Municipio involucradas.



## **2.7 Evaluación Presupuestaria**

La evaluación presupuestaria considerará la proyección del impacto del nuevo modelo sobre el presupuesto de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales, tomando en cuenta los requerimientos de recursos del mismo y una estimación de los costos imputables a la actual gestión. Este análisis permitirá estimar el impacto presupuestario de la nueva gestión, permitiendo realizar readecuaciones al modelo en torno a la disponibilidad de recursos estimada.

## **2.8 Elaboración de normativa sustento legal del nuevo modelo de gestión**

Elaboración de las normativas necesarias para la implantación del nuevo modelo de gestión, las cuales deberán incluir la adecuada consideración desde el punto de vista de la seguridad jurídica, la consistencia con otras normativas y todas las posibilidades de simplificación normativa que surja del estado del arte actual en materia de seguridad normativa y jurídica.

Los proyectos normativos elaborados deberán incluir las derogaciones, sustituciones, rectificaciones, equivalencias normativas, pérdidas de vigencia, fusiones y unificación de normas necesarias para el funcionamiento del nuevo modelo. Se entiende, que en general, las normas necesarias para la implantación del nuevo modelo de gestión serán emanadas desde el poder ejecutivo provincial, siendo principalmente, decretos, resoluciones y reglamentos.

## **2.9 Identificación de adecuaciones de infraestructura necesaria para la implantación del nuevo modelo**

Identificación de modificaciones espacios físicos, y adquisiciones de mobiliario, recursos de conectividad (internet y redes) y hardware (computadoras de escritorio y servidores). Con su correspondientes especificaciones técnicas.

## **Componente 3: Implantación del nuevo modelo de gestión**

Se realizarán las acciones necesarias para la implantación del nuevo modelo de gestión de acuerdo al diseño realizado para el mismo. Se garantizará que el nuevo diseño promueva la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

### **3.1 Aprobación de normativa**

Proyecto de modificación de la estructura organizativa de las dependencias de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales. Gestión de la aprobación de la normativa necesaria para el funcionamiento del nuevo modelo de gestión.

### **3.2 Selección de personal**

Selección e incorporación del personal necesarios para la puesta en funcionamiento del nuevo modelo de gestión, de acuerdo al diseño de microestructura. Se promoverá activamente (términos de referencia, procesos de selección, etc.), la incorporación de mujeres calificadas al equipo de gestión.

### **3.3 Adecuación de infraestructura necesaria**

Adquisición e instalación de equipamiento y adecuación del espacio físico.

### **3.4 Capacitación del Personal**

Capacitación del personal en: a) Metodologías e instrumentos desarrollados, b) procedimientos de gestión y c) normativa aprobada.

Se generarán las condiciones necesarias para la participación equitativa de hombres y mujeres en las capacitaciones, teniendo en cuenta recursos como: horarios flexibles, servicios de cuidado, etc.

Se incluirá la temática de género en el contenido de las capacitaciones.

#### **i. Beneficiarios**

Los beneficiarios directos del proyecto serán la Subsecretaría de Relaciones Institucionales del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros y dentro de ella, las Direcciones Provinciales de Relaciones con la Comunidad, de Relaciones Gubernamentales e Interjurisdiccionales, y de Gestión y Seguimiento Presupuestario.

Indirectamente serán beneficiarios: el resto de organismos de la Administración Pública Provincial relacionadas con el Proyecto y los beneficiarios de los programas de cada uno de ellos.

#### **ii. Participación del PNUD**

- Su amplia y reconocida experiencia en proyectos de cooperación técnica de esta índole.
- Su imparcialidad.
- Posibilidad de facilitar "expertise" nacional e internacional de probada experiencia.
- Agilidad y flexibilidad en el manejo operativo-administrativo del Proyecto.
- Contribuye a establecer relaciones y apoyo técnico nacional e internacional, particularmente de las agencias especializadas del Sistema de las Naciones Unidas.

#### **iii. Estrategia de salida**

La estrategia de salida es parte central del proyecto y está detallada en el Componente 3 del Proyecto.

#### **iv. Arreglos de coordinación**

*(Cuando corresponda)*



### III. Marco de Resultados y Recursos

<b>Título del Proyecto:</b> PROY ARG/10/019: "FORTALECIMIENTO DE LA SUBSECRETARIA DE RELACIONES INSTITUCIONALES DEL MINISTERIO DE JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES"
<b>Resultado Esperado del Proyecto:</b> "Nuevo Modelo de Gestión Implementado"
<b>Indicadores:</b>
<b>Efecto MANUD (6):</b> El país habrá avanzado en su desarrollo institucional, fortaleciendo capacidades de planificación estratégica, ejecución, articulación y coordinación entre jurisdicciones e instituciones públicas, mejorando la transparencia y eficacia en su gestión y promoviendo la participación ciudadana.
<b>Componente del Programa País:</b> Promover la gobernabilidad democrática y Reducir la pobreza y contribuir al logro de los ODM
<b>Resultado del Programa País:</b> Capacidades Institucionales fortalecidas a fin de lograr mayor eficacia, eficiencia y transparencia en la prestación de servicios y el acceso a estos para el logro de los ODM
<b>Producto del Programa País:</b> Estrategia de localización de los ODM con enfoque de Derechos Humanos incorporadas en los procesos de planificación regional y local. Instituciones, normas, modelos de gestión y recursos humanos fortalecidos, prestando especial atención a la incorporación de las TIC.



Productos Esperados	Indicadores	Metas de los productos	Actividades	Recursos	
				Insumos	Monto en US\$
Nuevo Modelo de Gestión Implementado	Análisis y registro operacionalizado de la gestión actual realizado	Línea de base institucional e instrumentos para el análisis, seguimiento y monitoreo de políticas sociales elaborada	1.1 Análisis normativo institucional y supra institucional	Consultores Nacionales	134.000,00
			1.2 Análisis del ámbito organizativo que da soporte a la gestión actual	viajes	8.000,00
			1.3 Análisis de los procedimientos actuales	equipamiento	19.500,00
			1.4 Revisión de las metodologías e instrumentos utilizados para el análisis, seguimiento y monitoreo sectorial	bienes y materiales	15.000,00
			1.5 Relevamiento de infraestructura de la Dirección de Análisis Sectorial	equipo de Comunicación Audiovisual	19.000,00
	Nuevo modelo de gestión diseñado	Nueva estructura organizativa de la Dirección de Análisis Sectorial Planta de puestos y perfiles de trabajo de la Dirección de Análisis Sectorial Manuales de procedimientos de la Dirección de Análisis Sectorial desarrollada Estimación de recursos presupuestarios necesarios para el funcionamiento del nuevo modelo de gestión Marco Normativo Plan de adquisiciones y adecuación de realizado	2.1 Análisis político-estratégico	equipos de tecnología de la información	20.000,00
			2.2 Elaboración de mecanismos de articulación y comunicación con otros organismos del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires	Gastos audiovisuales y de imprenta	15.000,00
			2.3 Diseño de metodologías e instrumentos para el análisis, seguimiento y monitoreo de políticas sociales	Misceláneos	6.500,00
			2.4 Elaboración de nuevos procedimientos de gestión	Costo de Apoyo	7.198,88
			2.5 Diseño Organizativo para el nuevo modelo de gestión	Auditoría	2.962,50

	Nuevo modelo de gestión implementado	infraestructura Nuevo modelo puesto en marcha de acuerdo con el diseño desarrollado	del nuevo modelo 3.1 Aprobación de normativa 3.2 Selección de personal 3.3 Adecuación de infraestructura necesaria 3.4 Capacitación del Personal	
<b>TOTAL</b>				<b>247.161,38</b>



**Plan Anual de Trabajo**  
**Año: 2010-2011**

Componente	Actividades	T												Presupuesto					
		Trim 1			Trim 2			Trim 3			Trim 4			Fuente	Cuenta	descripcion	US\$		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
Nuevo Modelo de Gestión diseñado e implementado	1.1														Gov	30071	71600	Consultores Nacionales	134.000
	1.2														Gov	30071	71300	viajes	8.000
	1.3														Gov	30071	72200	equipamiento	19.500
	1.4														Gov	30071	72300	bienes y materiales	15.000
	1.5														Gov	30071	72400	equipo de Comunicación y Audiovisual	19.000
	2.1														Gov	30071	72800	equipos de tecnología de la información	20.000
	2.2														Gov	30071	74200	Gastos audiovisuales y de imprenta	15.000
	2.3														Gov	30071	74500	Misceláneos	6.500
	2.4														Gov	30071	75100	Costo de Apoyo	7.199
	2.5														Gov	30071	74100	Auditoria	2.963
	2.6																		
	2.7																		
	2.8																		
	2.9																		
3.1																			
3.2																			
3.3																			
3.4																			
												COSTO TOTAL			247.161				

#### IV. Arreglos de Gestión

A los fines de este Proyecto se conforma una Junta de Proyecto que estará integrada por: un representante de la Secretaría de Coordinación y Cooperación Internacional (SECIN) del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto como Organismo de Coordinación del gobierno, un representante del PNUD y un representante de Jefatura de Gabinete de Ministros de la Provincia de Buenos Aires designado como Asociado en la Implementación. La Junta de Proyecto será presidida por el Asociado en la Implementación.

Será responsabilidad de la Junta de Proyecto: a) Aprobar el Plan Anual de Trabajo del Proyecto. b) Monitorear el desarrollo del Proyecto. c) Aprobar las revisiones presupuestarias y sustantivas. d) Aprobar los informes técnicos y financieros. La Junta de Proyecto se reunirá al menos una vez por año calendario, y de manera extraordinaria cuando alguno de sus integrantes lo requiera.

El titular del Asociado en la Implementación se desempeñará como Director/a Nacional del Proyecto. Será el responsable principal de la planificación y gestión general de las actividades del Proyecto, la presentación de informes, contabilidad, monitoreo y evaluación, la supervisión de las otras partes responsables de la implementación y la administración y auditoría del uso de recursos del proyecto. Por lo tanto, el Director/a Nacional del Proyecto es responsable ante la Junta de Proyecto de:

- a) La gestión y los resultados del proyecto, el logro de sus objetivos, el uso de sus recursos y la aplicación de las normas y procedimientos.
- b) Por la custodia y uso apropiado de los insumos del proyecto, y dará a éste, de conformidad con las instrucciones de este documento, la información necesaria sobre su uso.
- c) De presentar los informes financieros y responder por la custodia y uso apropiado de los fondos del proyecto.

Las siguientes funciones de responsabilidad exclusiva del Director/a Nacional del Proyecto, en ningún caso podrán delegarse: a) Firmar el Documento de Proyecto y sus respectivas revisiones. b) Conformar los Estados Combinados de Gastos (CDR) e Informes Financieros. c) Realizar la apertura y gestión de la cuenta bancaria del proyecto (si aplica).

Las transferencias de fondos al Proyecto serán realizadas por el PNUD conforme a lo programado en el Plan de Trabajo Anual empleando la/s siguiente/s modalidad/es :

- a) Fondo transferido a la cuenta bancaria del Proyecto: anterior al comienzo de las actividades (transferencia de fondos a la cuenta bancaria) o posterior a la conclusión de las actividades (reembolso).corresponde

El Director/a Nacional del Proyecto podrá designar un Coordinador/a que será responsable de la gestión del proyecto. El Coordinador/a será el responsable ante el Director/a Nacional de coordinar, dirigir planear y supervisar los equipos de trabajo y elaborar los informes requeridos. La SECIN resolverá, junto con el PNUD, acerca de su designación en dicho cargo.

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 del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros de la Provincia de Buenos Aires, de acuerdo al Plan de Trabajo Anual que forma parte del presente Documento de Proyecto. Los recursos financieros de este Proyecto serán administrados de acuerdo al Manual acordado entre el Organismo de Coordinación y el PNUD y durante su implementación las actividades se ajustarán al nivel de aportes efectivamente depositados, de acuerdo con lo programado en el Plan de Ingresos anexo. Las acciones administrativas deberán ser tramitadas a través del Sistema Informático en línea que opera estableciendo comunicaciones simultáneas entre el Proyecto, la SECIN y el PNUD. En concepto de costo de apoyo (GMS), el PNUD percibirá el 3% sobre el monto total implementado por el proyecto.



El presente Documento de Proyecto podrá ser modificado mediante Revisiones:

- a) Anuales (obligatorias): incorporación del Plan de Trabajo Anual del siguiente año.
- b) Presupuestarias: revisión del Plan de Trabajo Anual, modificación en las actividades o anexos siempre que no implique cambios significativos en los resultados y productos del proyecto, extensión del ciclo del proyecto.
- c) Sustantivas: ajustes en los resultados o productos, o modificación presupuestaria superior al 20% del presupuesto vigente.

Podrán realizarse Revisiones al presente Documento de Proyecto, con un periodo máximo, incluidas todas sus extensiones, que no podrá superar los siete años. 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 antes o después de lo previsto; 4) Por fuerza mayor o caso fortuito. 5) Tras 6 meses continuos sin actividad registrada. Se incorporan como un anexo, los procedimientos para el cierre del Proyecto.





## V. Marco de monitoreo y Evaluación

El Director/a Nacional del Proyecto presentará a la Junta del Proyecto:

- a) Informes de avance trimestral sobre el progreso en las actividades y productos del Proyecto establecidos en el Plan de Trabajo Anual. Para su elaboración se tendrá en cuenta el Plan de monitoreo anual anexo.
- b) Informe de avance anual incluyendo un resumen de los resultados y productos alcanzados y un registro de lecciones aprendidas. Parte integral del informe será el inventario de equipos y activos fijos del proyecto, el cual deberá ser actualizado con cada informe o cuando lo requiera la oficina del PNUD.

El Proyecto será visitado, al menos una vez al año por funcionarios del PNUD y de la SECIN, a fin de realizar un seguimiento in situ del proyecto, verificar que los productos estén siendo alcanzados de acuerdo a lo planificado y para ayudar a resolver los problemas que surjan durante la ejecución e identificar las necesidades de asistencia técnica. En esa oportunidad, se actualizarán el registro de problemas para facilitar el seguimiento y solución de problemas potenciales o solicitudes de cambio, y el registro de riesgos que se anexa, verificando las condiciones externas que puedan afectar la implementación del Proyecto.

El Proyecto estará sujeto a auditoría de acuerdo con el programa anual que establezca el PNUD, y será auditado al menos una vez durante su ciclo de vida. Dicha auditoría se deberá realizar entre los meses de enero y marzo, de tal forma que los informes estén terminados antes del 30 de abril. Se deberán prever en el presupuesto del Proyecto los recursos necesarios para que una institución o empresa se encargue de realizarla. El cumplimiento de las recomendaciones de la auditoría será responsabilidad de la dirección del proyecto y monitoreado por el PNUD y la SECIN.

La Institución Fiscalizadora Superior (SAI) preferentemente, o entidades privadas, deberán encargarse de las auditorías de los Asociados en la Implementación gubernamentales, la que deberá contemplar no sólo el examen de los registros financieros, la legalidad jurídica y contable de las acciones previstas en la ejecución de los proyectos, sino también la valoración de la gestión en términos de resultados según los objetivos y metas definidos en el diseño. A estos efectos, especialmente cuando se trate de Proyectos con financiamiento internacional, se recomienda a la Auditoría General de la Nación en el ámbito nacional y a los respectivos Tribunales de Cuenta en los ámbitos provinciales.

*En caso de requerirse una evaluación del Proyecto, favor indicar la justificación y momento propuesto para la evaluación. Una evaluación de Proyecto se requiere solo cuando los protocolos con los socios así lo establecen, por ejemplo con el GEF. Sin embargo, una evaluación de Proyecto puede ser requerida debido a la complejidad o aspectos innovadores del Proyecto.*

## VI. Contexto Legal

Este documento conjuntamente con el Plan de Acción para el Programa de País suscrito por el Gobierno de la República Argentina y el PNUD el 8 de febrero de 2010 el cual se incorpora como referencia en anexo, constituyen el Documento de Proyecto a que hace referencia el Acuerdo Básico de Asistencia suscrito entre el Gobierno de la República Argentina y el PNUD el 26 de febrero de 1985 y aprobado por la ley Nro. 23.396 del 10 de octubre de 1986 y todas las provisiones del Plan de Acción para el Programa de País aplican a este documento.

Consistente con el Artículo III del Acuerdo Básico de Asistencia, la responsabilidad para la seguridad y protección del Asociado en la Implementación y su personal y propiedad, y de la propiedad del PNUD en la custodia del Asociado en la Implementación, recae en el Asociado en la Implementación.

El Asociado en la Implementación deberá:

- a) Implementar un plan de seguridad apropiado y actualizar el plan de seguridad, tomando en cuenta la situación del país donde el proyecto se ejecute.
- b) Asumir todos los riesgos y obligaciones relacionadas a la seguridad del Asociado en la Implementación, y de la implementación total del plan de seguridad.

El PNUD se reserva el derecho de verificar si tal plan está siendo implementado, y sugerir modificaciones al plan cuando sea necesario. El no cumplimiento en el mantenimiento e implementación de un plan de seguridad apropiado como aquí se requiere será considerado una violación a este acuerdo.

El Asociado en la Implementación acuerda realizar todos los esfuerzos razonables para asegurar que ninguno de los fondos del PNUD recibidos derivados del Documento de Proyecto sean utilizados para proporcionar apoyo a individuos o entidades asociadas con terrorismo y que los receptores de tales cantidades proporcionadas por el PNUD aquí acordadas no se encuentren en la lista que mantiene el Comité del Consejo de Seguridad establecido de la resolución 1267 (1999). La lista puede encontrarse en la siguiente dirección electrónica:

<http://www.un.org/Docs/sc/committees/1267/1267ListEng.htm>. Esta previsión debe ser incluida en todos los subcontratos o sub-acuerdos que se suscriban en el marco de este Documento de Proyecto.



Anexos

i. Hoja de datos básicos

**ARG/10/019 "Fortalecimiento de la Subsecretaria de Relaciones Institucionales del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros de la Provincia de Buenos Aires"**

**Fecha de inicio:** 20/12/2010

**Fecha de finalización:** 31/12/2011

**Ejecución :** Gobierno

**Modalidad:** Plena

**Organismo Nacional de Ejecución:** Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros de la Provincia de Buenos Aires

**Director Nacional:** Alberto Ramón Rafael Pérez

**Cargo:** Ministro de Jefatura de Gabinete de Ministros de la Provincia de Buenos Aires

**Domicilio:** calle 6 s/Nº e/51 y 53 (1900) La Plata, Provincia de Buenos Aires

**Teléfonos:** (0221) 429-4200

**Email:**

**Director Nacional Alterno:** Martín Miguel Cosentino Moretó

**Cargo:** Subsecretario de Relaciones Institucionales

**Domicilio:** calle 6 s/Nº e/51 y 53 (1900) La Plata, Provincia de Buenos Aires

**Teléfonos:** (0221) 429-4082/4156

**Email:**

**Responsable de Proyecto:** Anahí Juretic

**Domicilio:** calle 4 Nº 649 esq 45 (1900) La Plata, Provincia de Buenos Aires

**Teléfonos:** (0221) 424-9042

**Email oficial p/notificaciones:**

**Presupuesto Total:** U\$S 247.161,38

**Fuentes de Financiamiento:** Gobierno

  
Firma del Director

ALBERTO RAMÓN RAFAEL PÉREZ  
MINISTRO DE JEFATURA DE  
GABINETE DE MINISTROS

Fecha

ii. Plan de adquisiciones. Conforme surja del avance y de las necesidades identificadas en el proyecto

## Perfiles de staff clave

A continuación se presentan los principales perfiles necesarios para la realización del proyecto, probablemente, se requieran de perfiles adicionales de acuerdo a la evolución del proyecto

- Especialista en análisis organizacional del sector público
- Especialista en reingeniería de procesos y fortalecimiento institucional de organizaciones públicas
- Especialista en derecho administrativo
- Especialista en evaluación y planificación de políticas públicas y gestión por resultados
- Especialista en relaciones institucionales

Este equipo de profesionales multidisciplinario requerirá de consultores de apoyo junior y semi-senior, con perfiles orientados a: fortalecimiento de instituciones públicas, reingeniería de procesos, gestión por resultados y relaciones interinstitucionales.

### iii. Plan de ingresos anual

Fecha	Monto en US\$
12/2010	247.161,38
<b>Total</b>	<b>247.161,38</b>



v. Plan de monitoreo anual

El Plan de Monitoreo será el marco para la realización de los informes trimestrales, anuales y final y para las visitas de monitoreo.

Actividades Críticas	Meta Anual de Producto / Actividad	Indicadores	Medios de Verificación	Periodicidad
<p>1.1 Análisis normativo institucional y supra institucional</p> <p>1.2 Análisis del ámbito organizativo que da soporte a la gestión actual</p> <p>1.3 Análisis de los procedimientos actuales</p> <p>1.4 Revisión de las metodologías e instrumentos utilizados para el análisis, seguimiento y monitoreo sectorial</p> <p>1.5 Relevamiento de infraestructura de la Dirección de Análisis Sectorial</p>	<p>Análisis y registro operacionalizado de la gestión actual realizado</p>	<p>Línea de base institucional</p> <p>Metodologías e instrumentos para el análisis, seguimiento y monitoreo de políticas sociales elaborada</p>	<p>Informes de avance</p>	<p>Trimestral</p>
<p>2.1 Análisis político-estratégico</p> <p>2.2 Elaboración de mecanismos de articulación y comunicación con otros organismos del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires</p> <p>2.3 Diseño de metodologías e instrumentos para el análisis, seguimiento y monitoreo de políticas sociales</p> <p>2.4 Elaboración de nuevos procedimientos de gestión</p> <p>2.5 Diseño Organizativo para el nuevo modelo de gestión</p> <p>2.6 Diseño de microestructura</p> <p>2.7 Evaluación Presupuestaria</p> <p>2.8 Elaboración de normativa sustento legal del nuevo modelo de gestión</p> <p>2.9 Identificación de adecuaciones de infraestructura necesaria para la implantación del nuevo modelo</p>	<p>Nuevo modelo de gestión diseñado</p>	<p>Nueva estructura organizativa de la Dirección de Análisis Sectorial</p> <p>Planta de puestos y perfiles de trabajo de la Dirección de Análisis Sectorial</p> <p>Manuales de procedimientos de la Dirección de Análisis Sectorial desarrollada</p> <p>Estimación de recursos presupuestarios necesarios para el funcionamiento del nuevo modelo de gestión</p> <p>Marco Normativo</p> <p>Plan de adquisiciones y adecuación de realizado infraestructura</p>	<p>Informes de avance</p>	<p>Trimestral</p>
<p>3.1 Aprobación de normativa</p> <p>3.2 Selección de personal</p> <p>3.3 Adecuación de infraestructura necesaria</p> <p>3.4 Capacitación del Personal</p>	<p>Nuevo modelo de gestión implementado</p>	<p>Nuevo modelo puesto en marcha de acuerdo con el diseño desarrollado</p>	<p>Informes de avance</p>	<p>Trimestral</p>

iv. Registro de Riesgos

Nombre del Proyecto: ARG/10/019 "Fortalecimiento de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros de la Provincia de Buenos Aires"		N° de Contrato: 00060974		Fecha: 12/12/2010				
#	Descripción	Fecha de identificación	Tipo de riesgo	Impacto y probabilidad	Respuesta Gerencial/ Medidas de mitigación	Responsable	Fecha de actualización	Estado
1	Cambio de gestión gobierno	Dic 2010	Político	<p><i>Describir el efecto potencial en el proyecto si el riesgo ocurriera</i></p> <p>Ingresar la probabilidad en una escala de 1 (bajo) a 5 (alto)</p> <p>P = 1</p> <p>Ingresar el impacto en una escala de 1 (bajo) a 5 (alto) I = 3</p>	<p>Sanción y reglamentación de normas, tales como la creación de la estructura organizativa, así como la realización de contrataciones clave con anterioridad a la finalización del proyecto y dentro de los plazos previstos en el Plan de Trabajo.</p> <p>Considerar especialmente la capacitación de los mandos medios y funcionarios de planta a fin de garantizar la continuidad de la gestión aun cuando cambie la dotación de funcionarios "políticos". De este modo esta capa de funcionarios sería la que "impulsa" el proyecto dándole "fuerza" institucional frente a la asunción de nuevas autoridades políticas.</p>	Coordinador General del Proyecto PNUD	12/12/2010	Estable
2	Previsibilidad del financiamiento	Dic 2010	Financiero	<p>P = 1</p> <p>I = 4</p>	<p>Este riesgo puede verse reducido por la facilidad de acceso del Ministro Jefe de Gabinete a los principales decisores del gobierno provincial.</p>	Director nacional del Proyecto	12/12/2010	Estable
3	Incumplimiento de la Estrategia de Salida	Dic 2010	Gestión	<p>P = 1</p> <p>I = 4</p>	<p>Considerar en la fase de ejecución del proyecto comenzar con la formulación de un plan operativo de fortalecimiento institucional que incluya la planificación operativa precisa de las actividades con cuantificación de metas y revisión del presupuesto.</p> <p>Realizar revisiones periódicas y sistemáticas de la planificación operativa con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas propuestas y generar y mantener las articulaciones previstas con otros organismos del sector público provincial.</p>	Coordinador General del Proyecto PNUD SECIN	12/12/2010	Estable

vi. Gestión de Calidad de las Actividades-Resultado del Proyecto (opcional)

vii. Procedimientos para el cierre de Proyectos

Para el cierre del Proyecto quedan bajo responsabilidad del Director y, en caso de delegación del Coordinador, las siguientes acciones:

- a) Se elaborará un Informe Final. Se presentará a la Junta del Proyecto 60 días antes de la fecha de finalización del Proyecto.
- b) Se efectuará la rendición de caja chica, depositando el saldo remanente en la cuenta bancaria del Proyecto.
- c) Se procederá a liberar los pagos pendientes.
- d) Se procederá al cierre de las cuentas bancarias que el proyecto tenga habilitadas a su nombre, reintegrando al PNUD el saldo remanente en concepto de anticipos de fondos.
- e) Se presentará el informe financiero correspondiente a la rendición del último trimestre de ejecución del Proyecto.
- f) Se presentará constancia de la transferencia de los bienes adquiridos con los fondos del Proyecto.
- g) Se presentará un detalle de las situaciones litigiosas o reclamos pendientes.
- h) Se solicitará una auditoría en caso de ser necesario (según monto ejecutado en el año y/o no haber tenido al menos una auditoría). Asimismo deberá comunicar qué funcionario será responsable de recibir a los auditores.
- i) Se informará el destino del saldo remanente del Proyecto.
- j) Se presentará una Revisión Final.
- k) Se presentará la designación del responsable del Gobierno para la custodia de los archivos del proyecto.
- l) Se presentará un Acta de entrega de los archivos y registros del Proyecto y el detalle de los mismos.
- m) Se presentará un Acta de entrega del Coordinador al Director Nacional en la que quede constancia del cumplimiento de las acciones de cierre.

viii. Procedimientos especiales de implementación para costo compartido que se origine en operaciones con el BID/Banco Mundial

ix. Plan de Acción del Programa País

x. Otros Acuerdos

