



Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional

Informe de Gestión 2021

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina



Autoridades

Presidencia de la Nación

Dr. Alberto Fernández

Vicepresidencia de la Nación

Dra. Cristina Fernández de Kirchner

Jefatura de Gabinete de Ministros

Dr. Juan Luis Manzur

Secretaría de Gestión y Empleo Público

Dra. Ana Gabriela Castellani

Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional

Mg. Beatriz de Anchorena



Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional en números

La Red de Fortalecimiento de la Gestión Pública		
Participan representantes de 29 organismos del Sector Público Nacional. Además, las/os Jefas y Jefes de Gabinetes de todos los ministerios.		
Sistema Mapa de la Acción Estatal		
489 Acciones Estatales	1.273 Indicadores	338 Usuarios
4 Transferencias del Sistema Mapa de la Acción Estatal a Provincias	25 Jurisdicciones (Ministerios + AFIP, ANSES, CNPS y PAMI)	Interopera con e-SIDIF y BIEP
Directorio Nacional de Registros Administrativos		
606 Registros Administrativos		
Acerc.ar: Catálogo de Servicios a la Ciudadanía		
+ 2.100.000 Ciudadanos/as que consultaron la página del Catálogo de Servicios a la Ciudadanía	58.000 Ciudadanos/as que descargaron el Catálogo de Servicios a la Ciudadanía en PDF	1.334 Servicios Esenciales registrados
El Catálogo se actualiza semanalmente desde marzo de 2020, tanto en su versión Online como PDF		
Documentación de políticas públicas para la planificación del Proyecto de Gobierno		
114 Políticas públicas	187 Objetivos estratégicos	
Estas definiciones constituyen la línea de base para intervenir con herramientas de planificación estratégica y evaluación de políticas públicas.		



Estrategia Nacional de Integridad		
1.092 Indicadores de evaluación de progreso	394 Actividades	
88 Iniciativas de políticas públicas	49 Organismos públicos asistidos e incorporados en la Estrategia Nacional de Integridad	
Capacitaciones y Asistencias Técnicas de fortalecimiento institucional brindadas		
9.200 Personas capacitadas por la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional	10.300 Agentes capacitados en el Programa Integral de Atención a la Ciudadanía	650 Asistencias técnicas brindadas a organismos públicos
Documentos, materiales y cursos de fortalecimiento institucional diseñados		
30 Documentos y materiales diseñados con contenidos conceptuales y recursos metodológicos propios	19 Cursos diseñados con contenidos conceptuales y recursos metodológicos propios	
Premio Nacional a la Calidad		
32 Organismos inscriptos	360 Agentes inscriptos a los cursos sobre el Nuevo Modelo de Calidad Estatal	



SUBSECRETARÍA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Con el objetivo de construir capacidades estatales para poner el Estado al servicio de la ciudadanía y de un proyecto de desarrollo con justicia social proponemos afianzar un modelo de gestión pública democrático, inclusivo y federal.

Para ello, trabajamos en tres dimensiones del fortalecimiento institucional:

- La mejora de los servicios, prestaciones y atención a la ciudadanía a través del rediseño de procesos, el fortalecimiento de los registros administrativos, la efectividad de la capacidad de respuesta y la aplicación del modelo de calidad estatal.
- El fortalecimiento de las prácticas de planificación estratégica situacional, seguimiento y evaluación de políticas públicas con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto de gobierno.
- La promoción y articulación de políticas de integridad y transparencia en el sector público a fin de dotar de una dimensión ética a la gestión con foco en la prevención de procesos de captura de la decisión pública.

En este sentido, se instrumentan acciones de capacitación, asistencia técnica y producción conceptual y metodológica –catálogos, guías e instrumentos–.

Asimismo, se trabajan herramientas transversales que materializan la coordinación, articulación e integralidad del proceso de fortalecimiento institucional.

1. Red de Fortalecimiento de la Gestión Pública: hacia un trabajo coordinado para un Estado estratégico

Es una iniciativa de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional creada mediante la *Decisión Administrativa 1926/20* de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. Es un ámbito de trabajo conjunto constituido por las y los representantes de todos los ministerios y principales organismos descentralizados y de otros entes del Sector Público Nacional.



La Red permite construir una agenda de fortalecimiento de las capacidades estatales con el propósito de mejorar la efectividad, la integralidad en la gestión, la interoperabilidad y la calidad de las políticas públicas, impulsando el desarrollo de los objetivos estratégicos del Estado.

La Red de Fortalecimiento de la Gestión Pública

Participan representantes de **29** organismos del Sector Público Nacional. Además, las/os Jefas y Jefes de Gabinetes de todos los ministerios.

Como propuesta de valor hacia la Red se realizaron las siguientes acciones:

- **Becas del FoPeCaP:** para la Carrera de Especialización de Gestión Pública orientada a Resultados, de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, en el marco del convenio con la Asociación Argentina de Presupuesto Público (ASAP).
- **XXVI Congreso Internacional del CLAD:** Panel “Planificación, seguimiento y evaluación de políticas públicas para fortalecer las capacidades estatales”. Junto con el Ministerio de Desarrollo Productivo y el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad.
- **Publicación del documento de la Red:** condensa los principales aspectos de la Red de Fortalecimiento de la Gestión Pública dentro de la propuesta global que impulsa la SSFI, haciendo hincapié en el fortalecimiento de las capacidades estatales.

En este marco, la SSFI ha llevado adelante distintas acciones de capacitación y asistencias técnicas para el desarrollo del Sistema de Información Mapa de la Acción Estatal, el Directorio Nacional de Registros Administrativos, la presentación del Premio Nacional a la Calidad y el nuevo Modelo de Calidad Estatal y la optimización de los servicios a la ciudadanía.

Actividades en el marco de la Red

Primer Encuentro Febrero 2020	21 ministerios	6 organismos del SPN
Segundo Encuentro Diciembre 2020	17 ministerios	8 organismos del SPN



Tercer Encuentro Abril 2021	100 referentes de la Red y representantes de las áreas de calidad de los organismos	
Cuarto Encuentro Agosto 2021	70 funcionarias/os y representantes de la Red	
Quinto Encuentro Diciembre 2021	17 ministerios	6 organismos del SPN
Reuniones de la Subsecretaría con Titulares UGA	15 reuniones con las/os titulares de las Unidades de Gabinete de Asesores de ministerios y organismos que conforman la Red	

2. Sistema de Información Mapa de la Acción Estatal - DA 1926/20

Es un sistema de información que —a partir de una metodología de análisis de políticas públicas— describe, integra, sistematiza y grafica información acerca de los bienes, servicios, inversión pública, regulaciones y prestaciones dinerarias que realiza el Estado Nacional para el logro de sus objetivos.

Permite registrar las políticas públicas, visualizar sus resultados y su impacto en la sociedad, constituyéndose en un instrumento de planificación, seguimiento y evaluación para cada jurisdicción.

El Mapa de la Acción Estatal apunta a robustecer la producción de datos, su trazabilidad, validación e interpretación, promoviendo el fortalecimiento de registros administrativos y desarrollando la interoperabilidad de bases de datos.



¿Qué nos permite el Mapa?

1. **Conocer qué hace el Estado.** A partir de una metodología común, registra la acción estatal, reflejando de forma directa cómo el Estado crea valor público.
2. **Tomar decisiones.** Brinda información sustancial para la definición estratégica de las políticas públicas.
3. **Integrar planificación y presupuesto.** Facilita la gestión de las políticas integrando los indicadores de producción y resultados a las metas físicas y la ejecución presupuestaria.
4. **Fortalecer la Interoperabilidad.** Robustece los registros administrativos e interopera con bases de datos transversales del SPN (e-SIDIF, SARHA, GDE, BAPIN, SINTYS, BIEP).
5. **Explicar las políticas públicas.** Comunica a la ciudadanía respecto de las acciones estatales en curso.
6. **Promover la Soberanía Digital.** Construido sobre la base de una arquitectura con código abierto y sin licencias con recursos del Estado.
7. **Brindar seguimiento y evaluación a la Estrategia Nacional de Integridad.** Sistematiza y da seguimiento a las iniciativas del Sector Público Nacional en materia de integridad y transparencia con foco en la prevención de procesos de captura de la decisión pública.
8. **Conocer la capacidad de respuesta a la ciudadanía.** Diagnostica la atención a la ciudadanía, posibilitando acompañamiento y asistencia técnica para mejorarla.

Sistema Mapa de la Acción Estatal		
489 Acciones Estatales 2021	1.273 Indicadores	338 Usuarios
4 Transferencias del Sistema Mapa de la Acción Estatal a Provincias	25 Jurisdicciones (Ministerios + AFIP, ANSES, CNPS y PAMI)	Interopera con e-SIDIF y BIEP



3. Directorio Nacional de Registros Administrativos

Con el propósito de fomentar el conocimiento y la disponibilidad de los datos que posee el Estado, facilitando su interpretación y mejorando su calidad e interoperabilidad, la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional crea el Directorio Nacional de Registros Administrativos.

En la actualidad, la información es un recurso de primer orden y el gobierno de datos, un aspecto estratégico de la gestión pública. El análisis de políticas públicas, en todas sus etapas, requiere de información sustantiva para generar cursos de acción política que permitan revertir los problemas públicos y transformar la realidad.

En este sentido, los datos son un activo de gran valor para cualquier organización, la materia prima que permite construir información relevante para la toma de decisiones y se han convertido en un recurso estratégico. Su conocimiento permite no solo mejorar la información que se genera a partir de ellos, sino también ganar confianza respecto a la misma. Por otra parte, resulta fundamental para la planificación, seguimiento y evaluación de las acciones estatales contar con datos robustos, confiables y trazables.

Directorio Nacional de Registros Administrativos

606 Registros Administrativos

4. Acerc.ar: Catálogo de Servicios a la Ciudadanía – DA 1926/20

Es una iniciativa de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional que pone a disposición de la ciudadanía, en un único lugar, los servicios, trámites y regulaciones más relevantes que despliega el Estado.



El catálogo busca cumplir con el propósito de comunicar clara, efectivamente y garantizar el acceso a servicios que provee el Estado.

Acerc.ar: Catálogo de Servicios a la Ciudadanía		
+ 2.100.000 Ciudadanos/as que consultaron la página del Catálogo de Servicios a la Ciudadanía	58.000 Ciudadanos/as que descargaron el Catálogo de Servicios a la Ciudadanía en PDF	1.334 Servicios Esenciales registrados
El Catálogo se actualiza semanalmente desde marzo de 2020, tanto en su versión Online como PDF		

5. Fortalecimiento de las capacidades en Integridad y Transparencia

Desde la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional se desarrollan políticas públicas de integridad y transparencia desde una mirada integral y situada, asumiendo el carácter relacional del accionar estatal, con la finalidad de dotar de una dimensión ética a la gestión pública. En este sentido, nuestro trabajo es fortalecer las capacidades estatales para poner el Estado al servicio de la ciudadanía y de un proyecto de desarrollo con justicia social.

Partimos de una mirada estructural sobre la integridad y la transparencia, que se enfoca en la relación del Estado con los actores no estatales. El fortalecimiento de las capacidades estatales permite prevenir la captura de la decisión pública por parte de intereses sectoriales y así poder contar con una mayor autonomía para implementar políticas orientadas al interés general.

En este marco, se crea la **Mesa Nacional de Integridad y Transparencia –DA 592/21–**, impulsada por la SSFI a fin de fortalecer la promoción y articulación de políticas de integridad y transparencia con el objetivo de dotar de una dimensión ética a la gestión pública. Se trata de un ámbito de articulación institucional para coordinar estrategias de asistencia, seguimiento y evaluación de políticas públicas de integridad y transparencia en el Sector Público Nacional.



La Mesa Nacional de Integridad y Transparencia está integrada por los titulares de la Secretaría de Gestión y Empleo Público (JGM), de la Oficina Anticorrupción, de la Sindicatura General de la Nación y de la Agencia de Acceso a la Información Pública.

En este mismo sentido, la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional y la Oficina Anticorrupción desarrollan en conjunto con los organismos del Sector Público Nacional la **Estrategia Nacional de Integridad (ENI)**.

La ENI permite construir una red de interlocución y coordinación que abarca las realidades de cada uno de los organismos y jurisdicciones, contemplando, además, una mirada específica sobre la corrupción entendida como un fenómeno multidimensional, sistémico y complejo, históricamente situado y que se produce en el marco del relacionamiento entre los sectores público y privado.

A su vez, para contribuir al fortalecimiento de las capacidades estatales de instituciones públicas provinciales y municipales en materia de integridad y transparencia, se crea el **Programa Federal para el Fortalecimiento de la Integridad y la Transparencia** diseñado por la SSFI a partir del trabajo conjunto y de la construcción de redes colaborativas a nivel federal.

En el marco de la primera etapa de implementación, que contempló a ocho provincias, se realizaron reuniones de trabajo, actividades de asistencia y capacitación con las provincias de San Juan, Catamarca, Santa Cruz, San Luis, Misiones, Tierra del Fuego, La Pampa y Salta.

Estrategia Nacional de Integridad	
1.092 Indicadores de evaluación de progreso	394 Actividades
88 Iniciativas de políticas públicas	49 Organismos públicos asistidos e incorporados en la Estrategia Nacional de Integridad



6. Documentación de políticas públicas para la planificación del Proyecto de Gobierno

En el marco de las acciones de fortalecimiento institucional que desarrolla la Subsecretaría en materia de planificación estratégica, se realizó el análisis y sistematización de las políticas públicas que llevan adelante los ministerios y organismos del Sector Público Nacional.

A partir de una metodología común, se elaboraron propuestas de sistematización de las políticas públicas que se presentan a cada organismo en el marco de la asistencia técnica para la construcción del Mapa de la Acción Estatal. A partir de esta tarea, se validan con los representantes de la Red de Fortalecimiento el conjunto de políticas, de problemas, de objetivos estratégicos y acciones estatales que actualmente desarrollan los ministerios y organismos en su gestión. El conjunto de políticas, objetivos y acciones constituyen la sustancia del proyecto de gobierno que actualmente lideran el presidente Alberto Fernández y la vicepresidenta Cristina Fernández de Kirchner.

Estas definiciones son un instrumento para planificación estratégica y evaluación de políticas públicas, que actualmente desarrollan las veinticinco (25) jurisdicciones¹ registradas en el Mapa.

Documentación de políticas públicas para la planificación del Proyecto de Gobierno	
114 Políticas públicas	187 Objetivos estratégicos
Estas definiciones constituyen la línea de base para intervenir con herramientas de planificación estratégica y evaluación de políticas públicas.	

¹ Estas son la Jefatura de Gabinete de Ministros, los Ministerios de Agricultura, Ganadería y Pesca; Ambiente y Desarrollo Sostenible; Ciencia, Tecnología e Innovación; Cultura; Defensa; Desarrollo Productivo; Desarrollo Social; Desarrollo Territorial y Hábitat; Economía; Educación; Interior; Justicia y Derechos Humanos; Mujeres, Géneros y Diversidad; Obras Públicas; Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto; Salud; Seguridad; Trabajo, Empleo y Seguridad Social; Transporte; Turismo y Deportes; el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (PAMI); la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP); la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) y el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.



7. Programa Integral para Fortalecer la Atención a la Ciudadanía – RESO SGYEP 96/20

Brinda asistencia técnica a los diversos organismos y jurisdicciones del sector público a fin de optimizar y digitalizar los servicios a la ciudadanía a partir del rediseño de procesos y la capacitación para mejorar la atención.

En este sentido, se trabajó con **14** organismos/jurisdicciones donde se concentran los **96** trámites más solicitados (AFIP, ANSES, PAMI, Renaper, Migraciones, Trabajo, Senasa, SRT, Justicia, entre otros).

Capacitaciones y Asistencias Técnicas de fortalecimiento institucional brindadas

10.300

Agentes capacitados en el Programa Integral de Atención a la Ciudadanía

8. Optimización de servicios a la ciudadanía: procesos, digitalización de trámites y calidad de atención

La Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional llevó adelante asistencias técnicas a los fines de capacitar a las/os trabajadoras/es que atienden al público, simplificar procesos y trámites, realizar readecuaciones normativas y evaluar el funcionamiento de todos los canales de atención.

Se realizaron **30 reuniones** con **19 organismos** donde se analizaron los servicios y trámites para establecer las oportunidades de mejora e identificar los obstáculos para su digitalización.

9. Premio Nacional a la Calidad

El Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público (PNC) es una iniciativa creada por la Ley 24.127 para promover el desarrollo y la difusión de la mejora de la calidad de la acción estatal, en términos de producción de bienes, servicios, regulaciones, obras públicas, prestaciones dinerarias, de las organizaciones públicas de los tres poderes del Estado, en los diferentes niveles de gobierno. Se lleva a cabo de manera ininterrumpida desde su creación y consiste en un reconocimiento a las instituciones de carácter simbólico, no económico.



Tiene como finalidad la promoción, el desarrollo y la difusión de las iniciativas destinadas a la mejora de la calidad estatal a fin de apoyar el fortalecimiento institucional, así como la efectividad de las organizaciones en la implementación de sus políticas públicas.

Premio Nacional a la Calidad	
<p>32</p> <p>Organismos inscriptos</p>	<p>360</p> <p>Agentes inscriptos a los cursos sobre el Nuevo Modelo de Calidad Estatal</p>

10. Consejo Federal de la Función Pública

La Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional brinda asistencia técnica y capacitación en el ámbito del CoFeFuP. Durante 2020 y 2021, se mantuvo la participación en dos comisiones vinculadas con las temáticas del fortalecimiento institucional: la Comisión de Planificación Estratégica y Calidad y la Comisión de Gobierno Abierto e Innovación.

En el ámbito de la primera comisión se encuentran actualmente en proceso de creación dos mesas de trabajo: la Mesa Federal de Calidad y la Mesa Federal de Planificación y Evaluación de Políticas Públicas. Por su parte, en la Comisión de Gobierno Abierto e Innovación se participa de las mesas de Transparencia, Participación Social y de Datos Abiertos con la finalidad de conformar espacios de interacción y cooperación horizontal entre la Nación y las provincias.

En estos espacios se propone el intercambio de experiencias, la presentación de estrategias de fortalecimiento a nivel federal, el desarrollo de instancias de capacitación y aspectos vinculados con la equidad territorial.



Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía

La Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía tiene como propósito mejorar los procesos de trabajo y la integralidad en la respuesta a la ciudadanía, asegurando la calidad de las prestaciones. Entre sus principales acciones ofrece apoyo metodológico y técnico para identificar, adecuar y simplificar los procesos de trabajo, promueve un modelo de calidad estatal, con foco en la generación de valor público e implementa el Programa de Fortalecimiento de Atención a la Ciudadanía.

Asistencias técnicas

Dirección Nacional de Migraciones

Desde la DNMSC se llevó a cabo un trabajo colaborativo con las/os trabajadoras y trabajadores del organismo a fin de legitimar el proceso de readecuación al nuevo proyecto de gestión. Este trabajo se realizó a través de un “Taller de Fortalecimiento Institucional”.

En una segunda etapa del proceso de asistencia técnica, se relevó, documentó y analizó el proceso de otorgamiento de radicaciones a personas migrantes en conjunto con las y los trabajadores del organismo de Sede Central y las delegaciones de La Plata, Río Gallegos, Mendoza, Córdoba, Rosario, Puerto Madryn y Salta. Como resultado, se diseñó una propuesta de un Manual de Radicaciones con perspectiva federal.

Asimismo, se comenzó una tercera etapa de la asistencia técnica realizando **200** encuestas de expectativas y satisfacción presenciales en la sede central del organismo a fin de poder contar con un diagnóstico que posibilite la detección de oportunidades de mejora.

Instituto de Ayuda Financiera para Pago de Retiros y Jubilaciones Militares (IAF)

Se elaboró una propuesta de asistencia técnica para realizar un diagnóstico organizacional que contemple las dimensiones de la calidad establecidas en el “Modelo de Calidad Estatal Inclusivo, Democrático y Federal”, la validación y reformulación del mismo con los integrantes de la institución y la implementación gradual hacia el cambio de paradigma de calidad estatal que promueva un cambio en la cultura de la organización.



Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)

Se inició un proceso de asistencia técnica y colaboración a la Subdirección General de Servicios al Contribuyente de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), para fortalecer los procesos de atención presencial al contribuyente que brinda la AFIP en sus Centros de Atención de todo el país.

Agencia Nacional de Discapacidad (ANDIS)

Se llevaron adelante reuniones a fin de identificar los principales problemas de tres de los servicios más importantes que presta el organismo a la ciudadanía: Certificado Único de Discapacidad (CUD), Símbolo de Acceso y Registro de Prestadores. A tal fin, se realizó un análisis integral de la normativa, de los procesos involucrados, las jurisdicciones intervinientes y las posibilidades de optimización y digitalización.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y del Ministerio de Transporte

Se realizaron acciones de gestión que permitieron trabajar en conjunto entre diferentes áreas con el objetivo de generar un Registro de trabajadoras/es migrantes, que les permita a los diferentes organismos intervinientes conocer en detalle el estado del tránsito entre las diferentes jurisdicciones provinciales, permitiendo el control y fiscalización por parte de autoridades nacionales y provinciales.

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

Se inició una asistencia técnica con el objetivo de simplificar procesos que promuevan una más efectiva e inclusiva participación de organizaciones de la agricultura familiar, comunidades y grupos asociativos en las convocatorias para la presentación de proyectos con financiamiento internacional.

Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)

Se elaboró una propuesta de asistencia técnica para el INTI a fin de colaborar con el relevamiento, detección de oportunidades de mejora y consecuente rediseño de los estándares de calidad para las áreas de apoyo del Instituto (Planeamiento y Comercialización, Relaciones Institucionales y Comunicación, Asuntos Legales, Administración y Finanzas y Recursos Humanos).



Ministerio de Turismo y Deportes

La Dirección Nacional de Calidad e Innovación Turística del Ministerio de Turismo acudió a la SSFI con el proyecto de un premio a la calidad destinado a reconocer el desempeño de las organizaciones públicas, entes y jurisdicciones vinculadas al sector turístico. En este sentido, y como parte de la asistencia técnica, se evaluó la posibilidad de vincular este reconocimiento con el Premio Nacional a la Calidad y desarrollar otras líneas de cooperación en materia de calidad estatal.

Fondo Nacional de las Artes

La finalidad de la asistencia fue colaborar en la elaboración del Manual de Procedimiento de la Gerencia de Operaciones. Con este objetivo se analizó la documentación enviada y se realizaron recomendaciones respecto del enfoque y la metodología utilizada, así como también en lo relativo a la modalidad de relevamiento, ordenamiento y descripción de los procesos.

Asistencia junto a la Dirección Nacional de Gestión Territorial (SIA-SIP)

Se inició un proceso de trabajo conjunto entre la Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía y la Dirección Nacional de Gestión Territorial (SIA-SIP) a fin de:

1. Mapear y relevar trámites y sus procesos asociados a fin de que puedan integrarse a sistemas de información digitalizados y automatizados, realizar recomendaciones para que los procesos se alineen con la estructura.
2. Potenciar el desarrollo e implementación de los procesos de construcción de los Registros Administrativos y el fortalecimiento de los sistemas que operan para su recopilación y uso.
3. Capacitar y sensibilizar en gestión por procesos con enfoque en riesgos y gestión del cambio.

Dirección Nacional de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión

La Dirección Nacional de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión tiene como finalidad desarrollar herramientas metodológicas, brindar asistencia técnica y capacitación a las organizaciones públicas para fortalecer la planificación, el seguimiento de gestión y la evaluación de políticas públicas. Entre sus principales acciones, se encuentra el desarrollo de procesos de planificación estratégica con enfoque situacional, a fin de alcanzar los objetivos del proyecto de gobierno.



Asimismo, aborda la evaluación bajo un nuevo paradigma, que la entiende como parte del proceso de planificación de políticas públicas, generando una comunidad de prácticas.

Diseño metodológico en el Sistema de Información del Mapa de la Acción Estatal

Desde la Dirección Nacional se lleva adelante el diseño metodológico para realizar la documentación de acciones estatales y la construcción de indicadores de seguimiento de gestión incorporados en el Sistema de Información Mapa de la Acción Estatal (MAE). Sobre las acciones ingresadas por los organismos en el Mapa, se realiza una intervención metodológica para clasificar y analizar las acciones estatales en función de diversos criterios: destinatarios de las políticas, basado en la tipología del INDEC, campos de resultados y políticas públicas; actores involucrados en la implementación de las políticas públicas (gobiernos provinciales y municipales, organizaciones sociales, universidades).

Reportes de información del MAE

Se trabajó en el diseño de visualizaciones para generar reportes para la toma de decisiones con la información del MAE. Se diseñó e implementó el Reporte de Información Federal, donde se visualizan las prestaciones y montos del presupuesto nacional ejecutados en las jurisdicciones provinciales. Además, se elaboró, a partir de la documentación de políticas públicas, un reporte de estrategia de intervención, que permite ordenar las acciones estatales por campos de resultados, por problemas estructurales, por objetivos estratégicos, por destinatarios y por políticas públicas.

Informes mensuales de Seguimiento de Políticas Públicas

La DNFCG produce informes mensuales para el Jefe de Gabinete de Ministros donde destaca las principales acciones estatales —prestaciones dinerarias, entrega de bienes y servicios, regulaciones y acciones de inversión— e indicadores de producción de 25 organismos de la Administración Pública Nacional. Sobre estas acciones se destacan los valores actualizados de indicadores de prestaciones o cantidad de producto entregado y monto de presupuesto asociado. Estos informes contienen el cálculo de la incidencia de las acciones estatales sobre el total del presupuesto asignado a la jurisdicción. Esto permite tener un parámetro para el seguimiento de la cobertura progresiva de la documentación de las acciones estatales en cada organismo.



Mesas de Planificación del Proyecto de Gobierno

Sobre la base de la información del MAE, se elaboró una propuesta para convocar a los ministerios y organismos, organizados por núcleos estratégicos, para identificar los resultados estratégicos y las acciones estatales necesarias para alcanzarlos. Estas Mesas se organizan en torno a campos de resultado priorizados, considerando los ejes que viene trabajando el Consejo Económico y Social como infraestructura para el desarrollo, protección integral de la primera infancia, prevención del abandono escolar y recuperación de los estudiantes que discontinuaron su escolaridad durante la pandemia, transformación del trabajo informal y planes sociales en empleo genuino, desarrollo territorial para el mejoramiento de las condiciones de vida e integración de barrios populares.

Mapeo de Capacidades en Evaluación

Se realizó un estudio que permitió caracterizar la situación de los organismos que conforman el Sector Público Nacional en materia de metodologías, experiencias y uso de la información surgida de las evaluaciones. Se efectuó un relevamiento en 26 organismos identificando: normativa asociada a la evaluación, áreas intervinientes, vinculación con el presupuesto y evaluaciones realizadas durante 2020-2021.

Banco de Evaluaciones - Resolución 416/2013

Como resultado del relevamiento de capacidades en evaluación, se actualizó la herramienta de acceso público de la Jefatura de Gabinete de Ministros para dar a conocer las experiencias e informes de evaluación realizados por los organismos del Sector Público Nacional. Esta tarea de actualización es constante a partir del trabajo de asistencia técnica que se realiza a través del MAE.

Desarrollo de una herramienta de análisis y desarrollo de capacidades estatales

Se trabajó desde la SSFI en conjunto con las tres Direcciones Nacionales en la elaboración de un documento de diseño metodológico para el análisis y desarrollo de las capacidades institucionales de los organismos de la APN. El análisis de capacidades está basado en 4 dimensiones: definiciones político-estratégicas; relaciones interinstitucionales; organización interna y disponibilidad de recursos. Esta metodología se utilizó en asistencias técnicas a la Agencia Federal de Ingresos Públicos y al Ministerio de Economía de la Nación.



Asistencia técnica

Organismos de la APN para su incorporación al Mapa de la Acción Estatal

En el marco de la construcción del Mapa de la Acción Estatal, la DNFCG realizó un acompañamiento metodológico a 25 jurisdicciones nacionales —21 ministerios, ANSES, AFIP, CNCPS y PAMI— y sus organismos descentralizados para la documentación de sus acciones estatales, y el diseño de indicadores de seguimiento de dichas acciones.

Ministerio de Cultura

Instituto Nacional del Teatro

Desde la Dirección Nacional se encuentra en proceso la asistencia técnica al Instituto para la elaboración de un Plan Estratégico Institucional que sienta las bases del fortalecimiento institucional del organismo, a través de la participación de las delegaciones regionales y provinciales.

Programa Puntos de Cultura

Se llevó a cabo la evaluación del Programa con los siguientes objetivos: sistematizar los rasgos centrales de diseño del programa, analizar las características y vínculos de las organizaciones socio-comunitarias, profundizar el entendimiento sobre los factores clave que contribuyen a la sostenibilidad e identificar los aspectos más valorados por los actores para potenciar.

Evaluación Banco de Proyectos de Inversión

Se asistió a la Dirección Nacional de Inversión Pública de la JGM en el diseño de una evaluación sobre las transformaciones realizadas para agilizar el proceso de registro de proyectos de inversión en el BAPIN. Se diseñó un cuestionario para medir el grado de satisfacción de los encargados de las oficinas responsables de elaborar y cargar los proyectos de inversión pública de las distintas jurisdicciones o entidades del Sector Público Nacional.

Administración Federal de Ingresos Públicos

Basado en la metodología de análisis y desarrollo de capacidades estatales desarrollada por la SSFI, se brindó asistencia a la AFIP para el fortalecimiento del equipo de la Dirección de Planificación a través de su involucramiento en el diseño de una metodología de análisis y desarrollo de capacidades para implementar en las agencias descentralizadas del organismo.

Ministerio de Economía

A solicitud de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales del MECON, comenzó a desarrollarse un proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional del organismo. Ya se realizó la primera etapa, que consta del relevamiento de capacidades institucionales, para lo cual se asistió al organismo en el diseño de un cuestionario que fue aplicado a todo el equipo directivo del Ministerio. A partir del informe de resultados se identificaron fortalezas y debilidades que servirán como base para los talleres de planificación a desarrollar durante 2022.

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca - Dirección Nacional de Bioeconomía

Se realizaron talleres de planificación orientados a fortalecer el proyecto de gestión del área, realizándose un análisis situacional participativo, y se comenzó a diseñar el perfil de acción estatal del área basado en el modelo de agregación de valor público.

Asistencia técnica como punto focal para los ODS de la Jefatura de Gabinete de Ministros

En función de la presentación oficial de metas de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la Jefatura de Gabinete de Ministros se designó a la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional como punto focal y a la Dirección Nacional de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión como enlace técnico para trabajar con las áreas pertinentes en la confirmación tanto de metas como de indicadores, de acuerdo con lo solicitado por el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. La DNFCG elaboró informes de seguimiento y actualización de información sobre los indicadores y metas de competencia para la JGM y reportó información al organismo rector en la temática, el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (CNCPS).

Dirección Nacional de Integridad y Transparencia

La Dirección Nacional de Integridad y Transparencia tiene como objetivo articular las políticas de integridad y ética pública en los diferentes ámbitos del Sector Público Nacional. Entre sus principales acciones se encuentra la asistencia técnica y capacitación para la construcción de planes de integridad y estrategias en la prevención de procesos de captura de la decisión pública. Asimismo, apunta a construir colectivamente una cultura de valores éticos que identifique y oriente la toma de decisiones.



Articulación y cooperación con la Oficina Anticorrupción: Evaluación y Seguimiento del Plan Nacional Anticorrupción para el diseño de una Estrategia Nacional de Integridad

La Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, a través de la Dirección Nacional de Integridad y Transparencia, impulsó la revisión integral de las iniciativas incorporadas al Plan Nacional Anticorrupción (2019-2023) –Decreto 258/2019– a fin de actualizarlo y fortalecerlo. A partir de este diagnóstico inicial, se propuso formular la Estrategia Nacional de Integridad con una visión más estratégica, integral, federal y diversa, y que contemple una evaluación más clara de sus metas y objetivos.

Articulación y cooperación con la Sindicatura General de la Nación para la implementación de la Encuesta Nacional de Integridad

La Encuesta Nacional de Integridad es una iniciativa desarrollada con la Oficina Anticorrupción (OA) y la Sindicatura General de la Nación (SiGeN) con el propósito de relevar el grado de desarrollo e implementación de políticas de integridad y transparencia en 146 organismos de la Administración Pública Nacional y en 45 empresas con participación estatal mayoritaria.

Articulación y cooperación con la Agencia de Acceso a la Información Pública

La Dirección Nacional de Integridad y Transparencia participó en el Consejo Federal para la Transparencia, cuyo fin es la cooperación técnica entre las distintas jurisdicciones provinciales y la concertación de políticas en materia de transparencia y acceso a la información pública.

Revisión del Proyecto de Ley de Ética en el Ejercicio de la Función Pública

A pedido de la Oficina Anticorrupción, se realizó un análisis sobre un documento de propuesta de reforma de la Ley de Ética Pública.

Asistencia técnica

Diseño e implementación de planes o programas de integridad y transparencia

Se promueve la constitución y fortalecimiento de ámbitos institucionales que faciliten el anclaje de los lineamientos, normativas y los imperativos éticos generales a las realidades de los distintos organismos del Sector Público Nacional. A tal fin, se asistió en el proceso de formalización y constitución del espacio institucional y en la implementación de políticas y planes de trabajo.



Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP)

Para el desarrollo e implementación del "Plan de Integridad y Cumplimiento" aprobado mediante Resolución MAGyP 146/2020.

Coordinación de Transparencia y Fortalecimiento del Hospital Nacional Profesor Alejandro Posadas

En la implementación del "Plan de Transparencia, Integridad y Acceso a la Información" del Hospital Nacional Prof. A. Posadas.

Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)

Para la constitución del "Comité de Integridad y Ética Pública" de la AFIP, creado mediante Disposición 140/2020.

Agencia Federal de Inteligencia (AFI)

En la implementación del "Comité de Ética de la Agencia Federal de Inteligencia", aprobado mediante Resolución 1162/2020.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible

Para el diseño y formulación del "Programa de Integridad, Ética Pública y Transparencia", aprobado mediante la Resolución MAyDS 328/2020, para el desarrollo de canales de denuncia y consulta y en materia de transparencia activa y acceso a la información pública.

Ministerio de Economía

En materia de formulación de canales de denuncia bajo los mejores estándares de integridad y de protección del denunciante.

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

En el diseño y formulación del "Programa de Integridad y Transparencia Institucional".

Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)

En el desarrollo de canales de consulta y denuncia y la implementación del programa de integridad.

Ministerio de Seguridad

En materia de transparencia activa y acceso a la información pública.



Elaboración y/o actualización de Códigos de Ética Sectoriales

Se acompaña la implementación y el desarrollo de códigos de ética específicos a cada organismo con el fin de institucionalizar los propósitos fundamentales, los valores y los lineamientos que van moldeando la cultura organizacional de cada ámbito estatal. En este marco se asistió a los siguientes organismos:

- Dirección Nacional de Transparencia del Ministerio de Obras Públicas
- Agencia Federal de Inteligencia (AFI)
- Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible

Identificación y gestión de riesgos de integridad

Se impulsa la identificación de riesgos de integridad de cada organismo público y la construcción de mapas de riesgo que permitan prevenir o mitigar la configuración de situaciones que pudieran implicar una degradación del interés público. En tal aspecto, durante el 2021 se asesoró a los siguientes organismos:

- Ministerio de Transporte
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
- ANSES
- Ministerio de Transporte
- INTI

Desarrollo de la "Encuesta de Percepción de Clima de Integridad"

La Encuesta es una iniciativa destinada a conocer la percepción de las trabajadoras y los trabajadores del organismo sobre la eticidad en los ambientes de trabajo, el grado de conocimiento sobre las políticas de integridad y transparencia, la internalización de valores públicos, y el cumplimiento de las normas éticas, entre otras cuestiones. Contar con esta información reviste especial relevancia para construir una línea de base que permita diseñar políticas públicas basadas en evidencia e implementar acciones tendientes a fortalecer una cultura organizacional asentada en los valores de integridad, transparencia, inclusión y equidad. La DNlyT asiste en la formulación de las preguntas, en la implementación del relevamiento y en el análisis posterior de los datos. En este marco se realizaron:



- “Encuesta de Percepción de Clima de Integridad” en el **Hospital Prof. Alejandro Posadas**.
- “Encuesta de Percepción de Clima de Integridad” en el **Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible**.
- “Encuesta de Percepción de Clima de Integridad” en el **Instituto Nacional de Tecnología Industrial**.
- “Encuesta de Percepción de Clima de Integridad” en el **Ministerio de Transporte**.
- “Encuesta de Percepción de Clima de Integridad” en la **Agencia Nacional de Seguridad Vial**.
- Encuesta de Percepción de Clima de Integridad” en la **Comisión Nacional de Regulación del Transporte**.

Capacitaciones

Con el objetivo de construir capacidades estatales para poner el Estado al servicio de la ciudadanía y de un proyecto de desarrollo con justicia social, la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional lleva a cabo capacitaciones a través de tres dimensiones del fortalecimiento institucional:

La mejora de los servicios, prestaciones y atención a la ciudadanía; el fortalecimiento de las prácticas de planificación estratégica situacional, seguimiento y evaluación de políticas públicas; y la promoción de políticas de integridad y transparencia en el Sector Público Nacional.

1. Curso: Introducción a los principios de Calidad en la Gestión Pública - Edición 2020/2021
2. Curso: Introducción al modelo de Calidad Estatal y al Premio Nacional a la Calidad - Edición 2021
3. Taller de aspirantes a Evaluadoras y Evaluadores – Edición 2020/2021
4. Curso de Gestión por Procesos, Riesgo y Gestión del Cambio
5. Rol de validación de cursos sobre Atención a la Ciudadanía, Calidad y Procesos
6. Curso de “Planificación y Seguimiento de Políticas Públicas” en la modalidad virtual sincrónica tutorado de 30 horas de duración
7. Curso de “Introducción a la Planificación y Seguimiento de Políticas Públicas” en la modalidad virtual autogestionado de 7 horas de duración



8. Rediseño del Curso de Inducción a la Administración Pública
9. Curso de Evaluación de Políticas
10. Formación en Ética Pública, Integridad y Transparencia
11. Conversaciones sobre Ética Pública
12. Pautas y principios de Ética Pública, Integridad y Transparencia para la gestión pública
13. Introducción a la Gestión de Riesgos de Integridad
14. Transparencia: un enfoque integral para la gestión pública
15. Participación Social: condición esencial para la integridad y la transparencia
16. Conflictos de intereses y captura de la decisión pública
17. Códigos de Ética: elementos para la constitución de acuerdos en organismos públicos
18. Formación de formadores en Integridad y Transparencia
19. Recomendaciones para Fortalecer la Transparencia e Integridad de las compras y contrataciones.

Documentos y materiales de fortalecimiento institucional diseñados

1. Guía de Rediseño de Procesos y Multicanalidad
2. Guía de Recomendaciones y buenas prácticas en la prestación de derechos y servicios esenciales digitales
3. Guía metodológica del Catálogo de Servicios Esenciales a la Ciudadanía
4. Guía del Premio Nacional a la Calidad para la gestión y evaluación de la Calidad Estatal
5. Documento Directorio Nacional de Registros Administrativos
6. Guía de detección y confección de Registros Administrativos
7. Guía de trabajo “Conceptos claves para el registro de políticas públicas en el Mapa 2021” y la “Guía práctica para el registro de acciones estatales en el Mapa 2021”
8. Guía de Planificación y Seguimiento
9. Herramienta de Formulación de Programas
10. Guía de planificación y seguimiento con enfoque de género
11. Guía para la construcción de indicadores



12. Documento y presentación: "Indicadores transversales para la gestión pública"
13. Documento interno y glosario: "La evaluación en las políticas públicas"
14. Guía de Evaluación de Políticas
15. Guía para el Ejercicio Ético de la Función Pública
16. Régimen de contrataciones de emergencia COVID-19: Marco Normativo, Procedimientos, y Recomendaciones para fortalecer la Integridad y Transparencia
17. Catálogo Jurídico de Ética Pública, Integridad y Transparencia
18. Ética pública para una Argentina unida y solidaria: integridad y transparencia en tiempos de pandemia
19. Lineamientos para el desarrollo de planes y programas de integridad y transparencia
20. Buenas prácticas en materia de integridad, transparencia y ética pública a nivel internacional
21. De los conflictos de intereses a la captura de la decisión pública: aportes para un abordaje integral
22. Metodología para la identificación y clasificación del riesgo de exposición a conflictos de intereses y captura de la decisión pública
23. Transparencia: acceso a la información pública
24. Transparencia: rendición de cuentas y comunicación institucional
25. Participación social como condición esencial para la integridad y transparencia
26. Herramientas conceptuales para el diseño de Códigos de Ética para la Administración Pública Nacional
27. Gestión de Riesgos de Integridad en la Administración Pública
28. Puerta giratoria de salida en Argentina. Regulación vigente y riesgos para el interés público
29. Antecedentes de gestión para evitar la captura regulatoria en organismos regulatorios
30. Informe documental teoría y práctica del lobby.

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina