

Informe de Gestión 2020

Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional

Secretaría de Gestión y Empleo Público

febrero 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

Lic. Santiago Cafiero

Secretaría de Gestión y Empleo Público

Dra. Ana Gabriela Castellani

Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional

Mg. Beatriz de Anchorena

Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía

Dr. Maximiliano Rey

Dirección Nacional de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión

Mg. María José Leavy

Dirección Nacional de Integridad y Transparencia

Lic. Juan Ignacio Morelli

Diagramación, corrección y diseño

Equipo de Relaciones Interinstitucionales y Comunicación



Índice

Presentación	3
I. Objetivo estratégico	4
II. Acciones estatales desarrolladas por la Subsecretaría	4
Sistema de Información del Mapa de la Acción Estatal	4
Red de Fortalecimiento de la Gestión Pública	6
Fortalecimiento Federal	7
1. Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía	9
2. Dirección Nacional de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión	21
3. Dirección Nacional de Integridad y Transparencia	28
4. Equipo de Relaciones Interinstitucionales y Comunicación	34
5. Áreas de apoyo	37



Presentación

El año que paso no fue un año más. No solo fue el primer año de nuestra gestión, fue un año atravesado por una emergencia global que presentó un desafío enorme para el Estado nacional y su capacidad de resolver problemas, de los nuevos y los preexistentes. En términos de gestión, para nuestra Subsecretaría, constituyó una oportunidad única para fortalecer las capacidades estatales en un sentido diferente, tanto por la novedad de los problemas a los que hacemos frente, como porque creemos que para dar nuevas respuestas tenemos que repensar el modelo de gestión vigente a fin de construir un Estado presente y con justicia social.

En ese sentido, el trabajo encarado por la Subsecretaría abordó las dimensiones que creemos necesarias para fortalecer nuestro Estado y repensarlo en un contexto de pandemia mediante diferentes acciones: la creación del Sistema de Información Mapa de la Acción Estatal (MAE), que pronto también tendrá su visualización para la ciudadanía; el Catálogo de Servicios Esenciales a la ciudadanía COVID-19, herramienta web de uso público para la búsqueda de todos los servicios y prestaciones vinculadas al COVID-19; la formalización de la Red de Fortalecimiento de la Gestión Pública y su puesta en valor; evaluación y seguimiento de la Estrategia Nacional de Integridad con el objetivo de robustecer la transversalización de la transparencia y la integridad en la gestión pública; los Encuentros Federales en el marco del Consejo Federal de la Función Pública (COFEFUP); asistencias técnicas y capacitaciones a ministerios y organismos; puesta en valor y disputa de sentido de conceptos centrales para construir un modelo de gestión pública inclusivo y democrático - como calidad estatal, planificación pública, evaluación de políticas públicas, integridad y transparencia en el despliegue de las acciones estatales- , así como el desafío de generar un nuevo contrato social con la ciudadanía que ponga en valor y legitime el rol del Estado en la construcción de un proyecto de desarrollo con justicia social.

Todo esto, a su vez, fue elaborado en nuevas condiciones: las que la pandemia de COVID-19 permitía con las políticas de distanciamiento social y trabajo a distancia aún vigentes; un esfuerzo que también nos invita a pensar en un Estado diferente, ágil, capaz de adaptarse a nuevas situaciones pero sin olvidar lo fundamental: este Estado es un Estado que tiene que estar al servicio de la ciudadanía.

Es importante en tal sentido agradecer a todas las trabajadoras y todos los trabajadores que siguieron adelante en medio de la pandemia, así como al equipo de gestión. Transitamos este camino con la convicción de estar trabajando para construir más y mejor Estado para todas y todos.

Beatriz de Anchorena

Subsecretaria de Fortalecimiento Institucional



I. Objetivo estratégico

Fortalecer las capacidades estatales para poner el Estado al servicio de la ciudadanía y de un proyecto de desarrollo con justicia social.

II. Acciones estatales desarrolladas por la Subsecretaría

Teniendo en cuenta la presentación y el objetivo estratégico de la Subsecretaría, se informarán las acciones que fueron desarrolladas para lograr las transformaciones esperadas durante el año 2020.

Sistema de Información del Mapa de la Acción Estatal

El Sistema de Información de Mapa de la Acción Estatal, trabaja y se vincula de forma transversal con las distintas áreas y dirección de la SSFI, dando soporte a las necesidades de desarrollo y de vinculación con el sistema. En ese marco se realizaron los siguientes proyectos:

- Diseño, desarrollo e implementación de la **plataforma Mapa de la Acción Estatal**:

Plataforma web de gestión y seguimiento de las políticas públicas del estado, que está construida sobre software libre, siendo adaptable a las necesidades específicas de cada organización pública, en tanto esto último le permite ser utilizada como una herramienta integral para la gestión interna de los procesos. Centraliza la visualización de toda la producción interna (a través de futuros puntos de convergencia e interoperabilidad con otras bases de datos de la APN) y externa del organismo, convirtiéndose en un instrumento para la toma de decisiones. Actualmente se encuentran operativas tres fases de MAPA: descripción de la política, planificación y seguimiento, sumado a una interfaz metodológica a cargo de la DNFCG. Se han realizado avances en términos de interoperabilidad, al establecer vínculos con la Base Integrada de Empleo Público (BIEP) y de e-SIDIF. Adicionalmente, se ha desarrollado un panel de visualizaciones por ministerios y organismos, donde se representan de forma gráfica y resumida las acciones cargadas.

- Diseño, desarrollo e implementación de la web autoadministrable **Catálogo de Servicios Esenciales a la ciudadanía COVID-19**.

Herramienta web de uso público para la búsqueda de todos los servicios y prestaciones al COVID. Se buscó asegurar la continuidad en la comunicación de las prestaciones del Estado y los nuevos servicios a la ciudadanía, presentando una descripción concisa del conjunto de servicios y regulaciones más relevantes como capacidad de respuesta del Estado argentino frente a la situación de emergencia generada por la pandemia. La misma permite la autogestión y actualización permanente del contenido, a su vez que incorpora múltiples informes para dar a conocer el uso de la herramienta de búsqueda a la ciudadanía.

- Diseño, desarrollo e implementación de la plataforma de **Premio Nacional a la Calidad**.



El equipo de desarrollo se encontró con una web caída, la cual fue íntegramente reemplazada por otra plataforma que permite la gestión integral de todos los procesos inherentes al PNC: inscripción, análisis, evaluación y seguimiento de las convocatorias, determinando distintos tipos de usuarios y de tareas, facilitando la gestión de los responsables del PNC al interior de la SSFI.

- Diseño, desarrollo e implementación de la plataforma de **Banco de evaluaciones**:

El Banco de Evaluaciones es un instrumento creado en el marco de la Resolución 416/2013. El equipo de desarrollo se encontró con una web caída, un sistema de búsqueda sin actualización, la cual fue íntegramente reemplazada por otra plataforma que permite encontrar información sobre evaluaciones, recursos útiles y acciones de planificación, seguimiento y/o evaluación de políticas públicas realizadas desde o con foco en el sector público argentino.

- Diseño de la **Interfaz ciudadana**:

Este módulo pretende cumplir el objetivo de traducir y explicar de forma sencilla y accesible a la ciudadanía el sentido de las políticas públicas, su direccionalidad estratégica y cómo éstas proveen solución a los problemas públicos, proporcionando datos claros, concisos y de relevancia para reconstruir un sentido estatal hacia la ciudadanía.

Se entiende como producto de un desarrollo por etapas, por lo que se trabajó en una primera propuesta de lo que se debe mostrar sujeta a futuras actualizaciones en base a la evolución de MAE, acuerdos con los referentes y potenciales demandas de la ciudadanía. La primera propuesta recupera la información relevada en las plataformas del MAE, Catálogo de Servicios Esenciales a la ciudadanía COVID-19, y de los relevamientos de acciones de integridad y transparencia realizados por la DNIT.

- Diseño, desarrollo e implementación del **módulo Mapa federal**:

A pedido de la Unidad de Gabinete de Asesores de la JGM, se desarrolló un módulo que da cuenta de la distribución federal del gasto, haciendo especial hincapié en las visualizaciones y filtros que permitieron optimizar el uso de la herramienta propuesta por la UGA.



Red de Fortalecimiento de la Gestión Pública

- Encuentros de Referentes de la Red

El 19 de febrero se llevó a cabo el Primer Encuentro de Referentes de Seguimiento de Gestión y Fortalecimiento Institucional. El objetivo fue comenzar a trabajar en una agenda de fortalecimiento institucional con eje en una gestión pública de calidad, la planificación, el seguimiento, la evaluación de las políticas públicas incorporando la dimensión de integridad y transparencia en el uso de los recursos públicos. Contó con la presencia de Luciana Tito, de Jefatura de Gabinete de Ministros y Ana Castellani Secretaria de Gestión y Empleo Público. Participaron directores/as de seguimiento de gestión y referentes institucionales de 21 ministerios, 6 organismos descentralizados y de otros entes del sector público nacional.

El 17 de diciembre se realizó el Segundo Encuentro de Referentes de Fortalecimiento de la Gestión Pública que contó con la presencia en total de 17 ministerios y 8 organismos descentralizados y entes del sector público nacional y la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. En esta oportunidad la finalidad del evento se centró en abordar los logros del trabajo conjunto desarrollado a lo largo del 2020 y acordar los objetivos y desafíos de la agenda de fortalecimiento institucional para el año próximo. A su vez la Subsecretaria Beatriz de Anchorena presentó la propuesta de valor de la Red, como parte de los instrumentos que permitirán hacer sustentable en el tiempo el trabajo transversal y lograr se encamine hacia la construcción de una agenda propia de temáticas a abordar.

- Elaboración de la propuesta de valor para la Red a través de los siguientes ejes:
 - Capacitación
 - Asistencia técnica
 - Gestión del conocimiento
 - Acciones de comunicación
 - Publicaciones INAP
 - Comunidad de prácticas
 - Premio Nacional a la Calidad
 - Red Federal
- Formalización de la Red a partir de la Decisión Administrativa N° 1926/2020 de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.
- Fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales y de la comunicación con la Red para:
 - La elaboración del Catálogo de Derechos y Servicios Esenciales a la Ciudadanía - Separata COVID-19.
 - Elaboración de respuestas a consultas ciudadanas.
 - La puesta en marcha del Mapa de la Acción Estatal.



Fortalecimiento Federal

- **Ciclo de Encuentros Federales de Planificación, Evaluación y Calidad**

En el marco del trabajo conjunto del Consejo Federal de la Función Pública –CoFeFuP- y la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, desde la Comisión de Gestión por Resultados y Calidad, se organizó un ciclo de encuentros federales para debatir cómo fortalecer la gestión pública, sus resultados y la calidad de los servicios y políticas públicas, entendiendo éstas como dispositivos y prácticas en la construcción de un Estado presente orientado a resolver problemas públicos atendiendo las necesidades de la ciudadanía. El ciclo constó de 3 encuentros que se organizaron en mesas de especialistas y mesas de experiencias, coordinados por miembros de la Comisión.

- **Comisión de Gestión por Resultados y Calidad del CoFeFuP**

Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía

A partir del plan de Trabajo 2020, diseñado por la Comisión de Gestión por Resultados y Calidad del CoFeFuP, se plantearon cuatro ejes prioritarios a ser abordados durante este año, a saber: el Fortalecimiento Institucional, el intercambio de experiencias, las instancias de capacitación y, por último, aspectos vinculados al Federalismo y equidad territorial.

Se presentaron diversas acciones en las que contribuir, también aportando al desarrollo de indicadores de gestión para el diagnóstico de las capacidades estatales a nivel provincial con foco en cinco ejes: modernización administrativa; empleo público y capacitación; gobierno abierto e innovación; gestión por resultados y calidad; infraestructura tecnológica y ciberseguridad.

También la DNMSC participó del diseño de una encuesta federal de indicadores que dio inicio a un relevamiento de carácter federal sobre los ejes de planificación, seguimiento y monitoreo, evaluación, presupuesto y calidad al cual respondieron 17 provincias. Este relevamiento fue consolidado en un *Informe diagnóstico de la Comisión de Gestión por Resultados y Calidad*.

Dirección Nacional de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión

La Dirección Nacional de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión brindó asistencia técnica a la comisión de Gestión por Resultados. En ese sentido, el equipo de la dirección participó de las asambleas del CoFeFuP, reuniones de trabajo y mesas de consultas sobre planificación, seguimiento y evaluación de políticas.

Dicha asistencia técnica tuvo como corolario el diseño, por parte de la Dirección Nacional, de una herramienta diagnóstica de relevamiento de capacidades y necesidades provinciales, en materia de planificación y seguimiento. A partir de dicho relevamiento la comisión elaboró, con la colaboración de la Dirección Nacional, el *Informe del estado de situación federal en GpRyC 2020*. Este documento brinda las bases para planificar la agenda de fortalecimiento del 2021.



- **Comisión de Modernización Administrativa del CoFeFuP**

Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía

Debido a la transversalidad de la integralidad/interoperabilidad, la Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía participó de la Comisión de Modernización Administrativa de CoFeFuP, revisando y validando la arquitectura tecnológica planteada dentro de la Comisión, basada en un estándar abierto el cual garantiza que la interoperabilidad pueda ser alcanzada entre diferentes nichos del Estado sin requerir inversión para adquisición de software, minimizando así la inversión a su implementación y adquisición de equipo tecnológico.

- **Comisión de Gobierno Abierto e Innovación del CoFeFuP**

Dirección Nacional de Integridad y Transparencia

La Dirección Nacional de Integridad y Transparencia brindó asistencia técnica para el diseño de una encuesta federal de indicadores que dio inicio a un relevamiento de carácter federal sobre los ejes de transparencia, integridad y colaboración ciudadana al cual respondieron 21 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este relevamiento fue consolidado en un informe diagnóstico desarrollado por la Comisión de Gobierno Abierto e Innovación del CoFeFuP en colaboración con las áreas sustantivas, en particular con la Dirección Nacional de Integridad y Transparencia en relación a sus temáticas específicas.

Asimismo, la Dirección Nacional participó de la constitución de la “Mesa de Transparencia” de la Comisión de Gobierno Abierto e Innovación del CoFeFuP con la finalidad de conformar espacios de interacción y cooperación horizontal entre la Nación y las provincias.

- **Participación Mesa CoFeFuP-ReNaPer**

Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía

La Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía formó parte de una mesa horizontal de trabajo en la cual el ReNaPer se contactó y comunicó con las provincias a fin de establecer mecanismos de articulación y coordinación federal con los registros civiles en distintas líneas de acción que venían desarrollando: a) implementación local para Hechos Vitales y Nacimientos; b) Registros Civiles – Coordinación provincial interna con los RC; c) Red de agencias transversales; d) un plan Federal. Con este objetivo se discutió e intercambió información acerca de compartir datos de Identidad, los costos de validación de identidad y la celebración de Convenios Unilaterales.

A continuación, se enumeran los productos y regulaciones llevados a cabo por cada área de la Subsecretaría:



1. Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía

1.1. Revisión de la perspectiva de la Calidad Estatal

Como parte del proceso de mejora que involucra a la política de calidad y de revisión de lo existente al arribar a la gestión, se comenzó un proceso de revisión de la concepción de la calidad estatal para adecuarla a los desafíos de un Estado presente y a los términos de nuevos desarrollos tecnológicos. Se está elaborando un documento con la revisión de los diferentes componentes de la calidad estatal que se debatirá en un taller con los miembros del equipo y con otros actores relevantes de la gestión de la calidad estatal.

1.2. Catálogo de Servicios Esenciales

El Catálogo pone a disposición de la ciudadanía en un único lugar, los servicios y regulaciones más relevantes que el Estado argentino desarrolló en función de la situación de pandemia actualmente vigente. Se trata de una herramienta y un dispositivo de participación que permite construir colaborativamente con los distintos organismos públicos el mapa de servicios y prestaciones del Estado a la ciudadanía, que integran la “Red Interinstitucional de Fortalecimiento de la Gestión Pública”¹. Fue creado por Decisión Administrativa N° 1926/2020² y se ofrece en modalidad web, a través de la aplicación del mapa de la acción estatal y descargable en pdf desde el mismo sitio³. El catálogo en versión pdf cubre un total de 348 páginas y en la página web donde se encuentra alojado acumula un total de 29.000 descargas.

Cuenta con una actualización semanal que reúne 38 organismos (agencias, descentralizados, entes e institutos) y 21 ministerios. Esto implica el seguimiento de un total de 754 servicios esenciales actualmente relevados, y la incorporación, modificación o actualización de un promedio 80 servicios mensuales desde el 17 de marzo de 2020 a la actualidad. Estos servicios están organizados por tipo de trámite, destinatario y organismo, satisfaciendo las consultas de 111.000 ciudadanos y ciudadanas. Se han sumado unos 35.000 ciudadanos y ciudadanas nuevos usuarios, durante los meses de junio a noviembre de 2020.

1 Publicada en Boletín Oficial de la República Argentina: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/236506/20201026>

2 Publicada en Boletín Oficial de la República Argentina: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/236506/20201026>

3 Publicada en Boletín Oficial de la República Argentina: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/236506/20201026>



1.3. Creación de un canal de atención a la ciudadanía en Twitter y Facebook

Se creó el servicio de atención a la ciudadanía a través de las cuentas oficiales de la Secretaría de Gestión y Empleo Público (SGyEP) de Facebook⁴ y Twitter⁵, respondiendo consultas a través del timeline (-TL- es decir el perfil público de la Secretaría) y a través de mensajes directos (MDs).

Se atendieron 749 consultas entre junio de 2020 y noviembre del mismo año, de las cuales 726 fueron resueltas en un tiempo promedio de 2,5 días y el resto o se encontraban abiertas a la espera de más información por parte del/de la interesado/a o en curso. Las consultas recibidas abordaron una variedad de inquietudes de los ciudadanos y las ciudadanas. Sin embargo, la mayoría de las consultas recibidas (56%, con picos del 65%) fueron sobre el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) y luego otros temas vinculados a circulación (7,74%) y empleo público (7,34%).

Se mencionan a continuación, a modo de ejemplo, algunas situaciones que se atendieron durante este período: Pacientes oncológicos que no conseguían la medicación para sus tratamientos. Se identificó el problema que trababa la resolución y se derivó a otras jurisdicciones y/o organismos para que se pueda cumplir; Beneficiarios/as de IFE que no podían acceder porque tenían cuentas inactivas o no acostumbraban a operar de forma bancarizada. Se trabajó con ANSES y entidades bancarias para que puedan cobrar; Consultas para obtener permisos de circulación; Necesidades de ingresos por problemas de desempleo; Necesidad de asistencia alimentaria; Demanda de cumplimiento de beneficios para personas con Certificado Único de Discapacidad (CUD); Bajas de asignación universal por hijo (AUH); Problemas con prepagas u obras sociales para tratar enfermedades preexistentes; Falta de asignación de becas Progresar; Falta de pagos del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) e identificación de problemas con la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP); Problemas con envíos de Correo Argentino; Intermediarios que se contactan por personas en situación de marginalidad grave; Beneficiarios/as de jubilaciones o pensiones con distintas consultas o trámites.

1.4. Proyecto de optimización y digitalización de trámites

La Jefatura de Gabinete de Ministros a través de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional (SGyEP) y Subsecretaría de Gobierno Abierto y País Digital (SIP), se propuso iniciar un proceso de optimización de servicios y trámites que requieren de la presencia de la ciudadanía en todas o algunas de las etapas de su tramitación, con el objetivo de mitigar el impacto de la salida del ASPO en la atención al público y fortalecer la capacidad de respuesta de los organismos. A tal fin, llevaron adelante las siguientes acciones:

- Construcción de una base de datos para conocer el nivel de digitalización de los servicios y/o trámites de la Administración Pública Nacional. De una base de 64 organismos y 413 servicios se llegó a identificar un total de 94 que aún no estaban digitalizados de “punta a punta”.

4 Al 30/11/20 la cuenta contaba con 476 seguidores.

5 Al 30/11/20 la cuenta contaba con 5420 seguidores.



- Análisis de toda la normativa asociada a los trámites identificados para determinar los impedimentos legales de su digitalización.
- Realización de 30 reuniones con 19 organismos de la Administración Central y Descentralizada que lograron poner en agenda la cuestión.
- Validación, de toda la información relevada, por la Red de Seguimiento de Gestión y Fortalecimiento Institucional conformada por referentes de cada uno de los organismos, a los cuales se les envió la línea de base, minutas de las reuniones, documentos de trabajo y un formulario de requerimientos para la elaboración de este informe de avance.
- Elaboración de un plan de trabajo con los organismos para llegar con acciones concretas para el 1 de octubre de 2020 en cuatro dimensiones: 1) revisión de procesos para simplificar y hacer más eficaces los trámites, 2) digitalización de trámites (incluye Sistema Nacional de Turnos, MiArgentina, Trámites a Distancia (TAD) y firma digital) y 3) fortalecimiento de la multicanalidad en la atención y 4) capacitación en atención a la ciudadanía.
- Ofrecimiento de asistencia técnica a través de una unidad de revisión normativa.
- Diseño e implementación del Programa Integral para Fortalecer la Atención a la Ciudadanía y la Guía de Rediseño de Procesos y Multicanalidad.

Como resultado se observó un significativo incremento de la prestación de los trámites en la modalidad virtual de punta a punta, con la consecuente disminución de las modalidades presencial y virtual/presencial. Este incremento se explica en mayor parte por la digitalización de los trámites de PAMI, ANSES, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (más el SECLO), el Ministerio del Interior, el Ministerio de Desarrollo Productivo (con Defensa del Consumidor) y la SRT.

1.5. Premio Nacional a la Calidad (PNC)

Desde la Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía se puso foco en cuatro (4) ejes referidos a la gestión del Premio Nacional a la Calidad (PNC), a saber:

- Revisión del modelo de calidad. se incorporaron a la matriz de análisis los criterios de Integridad y Perspectiva de Género y aquellos que refieren a Dispositivos y Mecanismos de Relación con la Comunidad y Espacios de Cooperación y Concertación. Luego, iniciamos un proceso de revisión más profundo y nos encontramos en este momento en el proceso de reescritura de los capítulos del modelo, con la inclusión de cuestiones tales como protección de la/os vulnerada/os, diversidad, sostenibilidad, valor público, responsabilización, integralidad estatal, utilización socialmente sostenible de la tecnología e interoperabilidad, entre otras.
- Desarrollo interno de una nueva plataforma. La plataforma de gestión del PNC había sido desarrollada por un proveedor externo y bajo un código que obligaba a depender de la contratación de servicios en el mercado. Se tomó la decisión estratégica de desarrollar una nueva plataforma con recursos propios y bajo código abierto, lo cual elimina toda forma de dependencia externa y además provee una plataforma “customizada” a las necesidades del PNC y cuyas funcionalidades prevé ampliarse, por ejemplo, para que pueda ser en el futuro una plataforma de diagnóstico para la asistencia técnica a organismos.



- Revisión de la normativa general. Nos encontramos con un bajo grado de formalización administrativa del PNC. Si bien se contaba con las normas principales, el proceso del PNC no contaba con el respaldo normativo íntegro, con lo cual se inició un proceso de revisión. Podemos enunciar los siguientes logros:
 - o Integración Secretaría técnica (Resolución 58/2020)
 - o Proceso de selección de Jueces 2020-2022 (Resolución 58/2020)
 - o Designación de Jueces (Resolución 94/2020)
 - o Licitación estatuillas (COMPR.AR - CD N° 79-0019-CDI20)
- Capacitación y formación permanente. Como parte del compromiso de un Estado presente y del proceso de sensibilización a la temática de la calidad estatal, se dictó por primera vez el curso de “Introducción a los Principios de calidad en la gestión pública” del cual participan agentes de toda la Administración Pública, y se continuó con el tradicional dictado del “Taller de evaluadores del PNC”, en el que se comunican los nuevos aspectos o criterios del Modelo de Calidad para el año en curso, se refuerza el conocimiento de las bases y condiciones del Premio y se realizan acciones prácticas y de sensibilización en el uso de la matriz de evaluación.

Proceso de Evaluación – Premio Nacional a la Calidad Edición 2020

El proceso que dio comienzo a la 27° edición del Premio Nacional a la Calidad, se inició en el mes de marzo 2020. Se inscribieron 12 organismos de los cuales fueron evaluados 7 (Ente Provincial de Energía de Neuquén; Instituto de Desarrollo Productivo; CETRI Litoral; Dirección General de Rentas de la provincia de Corrientes; Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Educación de la Nación; Subgerencia de Asuntos Jurídicos del Instituto Nacional de Vitivinicultura; la Dirección de Informática del Ministerio de Economía).

Entre el 20 de Julio y el 10 de agosto tuvo lugar la evaluación individual del informe de calidad presentado por los organismos. A la instancia de evaluación individual, siguió la instancia de evaluación de consenso que finalizó el 4 de septiembre. Desde el 15 de septiembre al 9 de octubre los evaluadores realizaron las visitas virtuales a los siete (7) organismos que avanzaron a la etapa de visita (de acuerdo a su puntaje obtenido en el consenso). El 13 de noviembre tuvo lugar la reunión de la Junta de Jueces conforme lo establece la Resolución N° 45/2004. El acto formal de deliberación y premiación queda asentado en un acta firmada digitalmente por los jueces presentes y los miembros de la Secretaría Técnica del PNC (IF-2020-81713229-APN-DNMAC#JGM).

1.6. Revisión del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano

La Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía abordó la revisión del programa Carta Compromiso. Se asimiló al análisis de cada componente al modelo de capacidades estatales y sus tres dimensiones, las organizacionales, las relacionales y político estratégicas, vinculándolas a su vez con distintos tipos de acciones: sustantivas, de apoyo y de control. En este marco se realizaron las siguientes acciones: revisión normativa y propuesta de un nuevo Decreto; relevamiento del estado del arte y análisis comparativo a nivel internacional; revisión integral de los componentes del programa y definición de propuestas (Servicios y



Atención; Procesos e Integralidad; Información y Comunicación; Articulación Institucional; Monitoreo y Evaluación; Integridad y Transparencia).

1.7. Comunidad de Práctica

La Dirección Nacional impulsó la creación de una “Comunidad de Práctica sobre Rediseño de Procesos”. El objetivo principal de la misma es constituir un espacio colaborativo que mejore las prácticas en la temática de cada uno de los participantes y que contribuya a producir el soporte conceptual y empírico para una de las tareas más relevantes de la mencionada Dirección Nacional: establecer lineamientos y directrices para la formulación, implementación y evaluación de las acciones de análisis y simplificación de procesos, que ayuden a la mejora de la calidad de los servicios que presta el Estado a la ciudadanía.

1.8. Proyecto de investigación para la digitalización de los trámites de nacimiento

En el marco del proceso de optimización y digitalización de trámites, se elaboró un proyecto para relevar, diagnosticar y proponer la mejora del proceso de inscripción del nacimiento de las personas, contemplando el certificado y acta de nacimiento y la obtención del primer DNI. Los objetivos específicos del proyecto son los siguientes:

- Relevar los procesos y sistemas de información que utilizan los registros civiles y los establecimientos médicos de las distintas provincias del país para la identificación de las personas y su integración con ReNaPer.
- Identificar las principales problemáticas actuales en torno a la primera identificación de las personas, poniendo foco en las particularidades de cada provincia.
- Realizar un mapeo de todos los actores involucrados en el proceso.

1.9. Catálogo de Servicios Web

Se inició con un proyecto de elaboración de un Catálogo de Servicios Web que no solo contenga un índice de servicios web (WebServices), puntos acceso y formatos de datos o procesamiento sino que también proporcione un marco que describa las políticas de uso (como disponibilidad y frecuencia de consulta) y acceso (como requerimientos para acceso y autorización de uso si es que no son servicios públicos), que permita buscar dentro de un catálogo de datos y servicios, descubrir servicios nuevos y ya existentes, monitorear su estado y contactar a los responsables de la gestión de operaciones del servicio y sus desarrolladores, facilitando la generación de una comunidad de proveedores y consumidores de los mismos. En este aspecto se han relevado más de 300 servicios web, consultados directamente a las fuentes de información u obtenidos utilizando técnicas de descubrimiento de servicios web públicos.

1.10. Acciones de Asistencia Técnica

1.10.1 Asistencia técnica a la Dirección Nacional de Migraciones

Iniciamos un trabajo participativo y colaborativo con los trabajadores y trabajadoras 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” con el objetivo de

establecer espacios institucionales que posibiliten retomar la transmisión, a los equipos de trabajo, del nuevo proyecto institucional en marcha, así como también el fortalecimiento de las competencias y habilidades implicadas en el ejercicio de atención al ciudadano/a y en el establecimiento de objetivos institucionales comunes que definan y planifiquen un horizonte de trabajo. El taller se realizó a lo largo de tres encuentros virtuales realizados el 17/09 - 30/09 - 21/10 con los jefes de departamentos y de áreas de la Dirección de Radicaciones.

Como resultado del taller se logró: para la organización: identificar y analizar de forma participativa y colaborativa con integrantes claves de la organización indicadores que permitan reconocer cómo y dónde impactan las dificultades en la atención al ciudadano y en la prestación de los servicios (demoras en la entrega de los trámites, necesidad de que el ciudadano/a tenga que concurrir al organismo más veces de las previstas, errores de comunicación por información incompleta o desactualizada, etc.). Para el participante: contribuir, a partir de su experiencia, en la identificación de los nudos críticos de la gestión.

A partir de esta identificación de estos nudos críticos, el equipo de trabajo de la Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía identificó las propuestas y oportunidades de mejora.

1.10.2. Asistencia técnica a la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)

La Subdirección General de Servicios al Contribuyente de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), solicitó iniciar un proceso de asistencia técnica y colaboración con la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, con el objetivo de fortalecer los procesos de atención presencial al contribuyente que brinda la AFIP en sus Centros de Atención de todo el país.

La primera etapa del proceso de asistencia técnica consistió en la realización de diversos encuentros con jefes de agencias de la Dirección General Impositiva y de la Dirección General de Aduanas. A partir de estas reuniones de trabajo se identificaron los principales problemas y desafíos que tiene por delante el organismo a fin de optimizar la atención a la ciudadanía y la prestación de sus servicios. Este relevamiento incluyó la sistematización de propuestas de trabajo incluyendo un análisis pormenorizado de las herramientas de gestión que eran necesarias incorporar como aquellas que era necesario recuperar o incluir nuevas funcionalidades.

A partir de la identificación de los ejes de trabajo se realizaron recomendaciones de mejora para la implementación de la Web de Apoyo del organismo (para destinatarios y destinatarias internos), así como también para su página Web (para los destinatarios y destinatarias externas).

Asimismo, en función de las prioridades identificadas se elaboró un “Protocolo de Mejora de la Atención Integral a la Ciudadanía y Multicanalidad con enfoque inclusivo, federal y de género” a ser implementado en todos los centros de atención del país de la AFIP. Este protocolo fue construido de forma participativa y colaborativa por jefes y personal de las agencias de las tres Direcciones Generales del organismo DGI, DGRSS y DGA, de distintas regiones del país, así como también por personal especializado en perspectiva de género.

1.10.3. Asistencia técnica a la Agencia Nacional de Discapacidad (ANDIS)



Con 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
- 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.

El organismo manifestó la prioridad de comenzar por la digitalización de “punta a punta” del otorgamiento del Símbolo de Acceso a partir de su integración a “Mi Argentina”, lo cual garantizará la identificación del/de la beneficiario/a a través del web service con RENAPER. En este sentido, el/la ciudadano/a podrá gestionar su “Símbolo” a través de su celular y llevarlo consigo en caso de requerirlo, garantizando su veracidad mediante las medidas de seguridad tecnológicas ofrecidas por “Mi Argentina”.

A partir de allí se trabajó en conjunto con la Secretaría de Innovación en el diseño del proyecto de digitalización y el mapeo del nuevo proceso. Con la digitalización del Símbolo de Acceso Automotor se puede llegar a el 100% de las personas con CUD vigente (estiman un alcance de 1.300.000 beneficiarios) Además del ahorro económico para el organismo de más de 40.000.000 de pesos al año en logística, papel y correo postal.

1.10.4. Asistencia en la gestión y apoyo técnico al proyecto de fiscalización de transporte de trabajadores migrantes

Se realizaron acciones de gestión que permitieron alinear las voluntades entre diferentes áreas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y del Ministerio de Transporte con el objetivo de generar un Registro de trabajadores migrantes, que le permita a los diferentes organismos intervinientes conocer en detalle el estado del tránsito de trabajadores migrantes entre las diferentes jurisdicciones provinciales, permitiendo el control y fiscalización por parte de autoridades nacionales y provinciales.

Desde la óptica técnica, la asistencia a este proyecto se centró en el análisis de los procesos que involucran al Ministerio de Trabajo, al Ministerio de Transporte y la CNRT, AFIP y otras entidades estatales, diseñando los posibles escenarios que debieran tenerse en cuenta y detectando nuevos requerimientos necesarios para la implementación del sistema de fiscalización, como por ejemplo cambios de normativa que permitan que los sistemas puedan comunicarse entre ellos, se puedan agregar los datos necesarios y los diferentes actores puedan ingresar a estos para realizar la fiscalización correspondiente.



1.10.5. Asistencia técnica a provincias y municipios

Se inició un proceso de trabajo conjunto entre la Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía (SFI-SGyEP) y la Dirección Nacional de Gestión Territorial (SIA-SIP) con el objetivo 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. Con respecto a la implementación del Sistema de Expediente Electrónico GDE, la intervención de la Dirección Nacional se desarrollará en la etapa 2 de implementación, específicamente en la definición del listado de trámites para el relevamiento del flujo de trabajo.
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.

La asistencia se realizará de forma gradual y en función de las necesidades y nivel de avance que tengan las provincias y municipios en la implementación de las herramientas y sistemas de innovación administrativa impulsadas por la Dirección Nacional de Gestión Territorial. De acuerdo a dichos criterios se definió que en una primera etapa se aborden los siguientes municipios:

1. Almirante Brown (etapa incipiente de implementación)
2. Coronel Suarez (etapa intermedia de implementación)
3. Quilmes (etapa avanzada de implementación)

Durante el mes de diciembre se inició la asistencia técnica en el Municipio de Quilmes, donde se trabajará en la mejora y rediseño de procesos de los trámites de habilitaciones comerciales y de la licencia de conducir. Asimismo, se dictará para los trabajadores y trabajadoras del municipio, el curso de Gestión por Procesos diseñado por la Dirección Nacional.

1.11. Acciones de Capacitación

1.11.1. Programa Integral para Fortalecer la Atención a la Ciudadanía

En el marco del proceso de asistencia técnica, se desarrolló un curso orientado al fortalecimiento de las competencias y habilidades de las personas implicadas en el ejercicio del rol de atención a la ciudadanía, el cual surgió como respuesta a las necesidades recogidas en las entrevistas con los diferentes organismos asistidos. Este curso tiene por objetivo fortalecer la capacidad y la calidad de respuesta de los/as funcionario/as público/as que desempeñan un rol de atención al público, o bien que se encuentran en áreas vinculadas directamente con el servicio a la ciudadanía, y está acreditada por el INAP en modalidad virtual tutorada (IN34825/20), otorgando 32 créditos de capacitación.



Este curso se enmarca en la resolución 96/20 de la Secretaría de Gestión y Empleo Público que aprobara la creación del “Programa Integral para Fortalecer la Atención a la Ciudadanía” en el ámbito de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional.

Adicionalmente fue acreditado por INAP el curso en modalidad autogestionada “Atención a la Ciudadanía: Módulo Introductorio” (IN34802/20), que también forma parte del Programa Integral para Fortalecer la Atención a la Ciudadanía aprobado por la resolución 96/20 antes mencionada, y que se ofrece masivamente a toda la APN, otorgando 10 créditos de capacitación.

El dictado de los cursos se inició el 14 de septiembre y finalizará el 21 de diciembre. Participan del curso siete (7) organismos (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; Ministerio de Justicia y Derechos Humanos; Ministerio de Salud; ANSES; SRT; ANDIS; RENAPER), que están a cargo de cinco (5) tutores de la Dirección Nacional de Mejora de Servicios a la Ciudadanía (DNMSC). Contó con 781 vacantes, 704 hs. de capacitación, 88 foros, 22 comisiones y 50 propuestas de mejora. De las comisiones que ya se han cerrado tenemos un total de 153 agentes aprobados.

1.11.2. Curso: Introducción a los principios de Calidad en la Gestión Pública

Se brindó durante el mes de junio un curso de "Introducción a los principios de calidad en la Gestión Pública" (DI-2020-146-INAP#JGM). Esta actividad se brindó en modalidad virtual tutorada a través del campus del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). A lo largo de 8 horas distribuidas en una semana (del 8 al 15 de junio), se abordaron las nociones básicas y enfoques vigentes sobre calidad en el sector público y se propusieron diversas actividades didácticas orientadas a los contenidos brindados.

En esta primera edición virtual, participaron cerca de 100 agentes distribuidos en dos (2) comisiones, provenientes de distintas provincias: Mendoza, Neuquén, Santa Fe, Formosa, Tucumán, Corrientes, Entre Ríos, Chaco, Salta, San Juan, CABA y Buenos Aires. La tutoría de estas comisiones estuvo a cargo de la Secretaría Técnica del PNC.

1.11.3. Taller de aspirantes a Evaluadoras y Evaluadores – Edición 2020

El “Taller para aspirantes a Evaluadoras y Evaluadores del Premio Nacional a la Calidad (PNC) para la Administración Pública” (DI-2020-167-INAP#JGM) se llevó a cabo entre el 17 y el 19 de junio, a través de 6 encuentros de 2 horas de duración cada uno. La actividad contó con 65 inscriptos provenientes de distintas provincias, como ser Mendoza, Neuquén, Santa Fe, Formosa, Tucumán, Corrientes, Entre Ríos, Chaco, Salta, San Juan, CABA y Buenos Aires.

La preparación de los contenidos del Taller y la dinámica de trabajo estuvo a cargo de la Secretaría Técnica del PNC, y se planteó sobre la base de los 4 capítulos que comprenden el Modelo de calidad que propone el PNC en su nueva versión 2020 (Liderazgo, Dirección y Planeamiento; Enfoque en el Ciudadano/a - Usuario/a; Procesos y Sistemas; Personas), propiciando el aprendizaje a través del intercambio de posturas y experiencias de cada uno de los participantes, tanto nuevos aspirantes como experimentados evaluadores.

1.11.4. Curso de Gestión por Procesos, Riesgo y Gestión del Cambio

Para dar apoyo a las áreas que van a realizar actividades relacionadas a la captura, modelado y gestión de procesos se puso a disposición el curso de Gestión por Procesos, el cual luego de una iteración fue modificado para agregar material introductorio sobre la gestión de riegos y gestión del cambio.

El diseño de procesos es la herramienta de gestión que da sustento (determina el “cómo”) y previsibilidad (cuando están mapeados, documentados y con indicadores asociados) a la implementación de cualquier política pública. En este sentido, para mejorar la implementación se requiere mejorar los procesos.

Como beneficios de este curso, esperamos que la organización se encuentre preparada para la implementación de nuevos procesos y herramientas de gestión, a fin de mejorar su funcionamiento interno y la prestación de los servicios a la ciudadanía. Y que los participantes cuenten con las herramientas y técnicas necesarias para contribuir a la mejora organizacional.

1.12. Elaboración de documentos teórico – metodológicos

1.12.1 Guía de Rediseño de Procesos y Multicanalidad

Con el objetivo de realizar la asistencia técnica en mejora de los procesos, se elaboró una guía de implementación para los organismos que contiene los principales conceptos y objetivos del rediseño de procesos, las etapas de implementación de un proyecto (relevamiento, diagnóstico, desarrollo de propuestas de mejora, seguimiento y monitoreo), principales herramientas y metodologías de trabajo. Asimismo, incluye una guía de fortalecimiento de la multicanalidad que contempla las modalidades de atención de los organismos, evaluación de su funcionamiento y detección de oportunidades de mejora.

1.12.2. Guía de Recomendaciones y buenas prácticas en la prestación de derechos y servicios esenciales digitales:

Se elaboró un documento que identifica una serie de principios y recomendaciones que puedan utilizar las organizaciones públicas como guía para la implementación de servicios digitales con el fin de propiciar una mayor receptividad y mejor respuesta del Estado a las necesidades y prioridades de la ciudadanía frente a la Emergencia Sanitaria declarada a nivel Nacional y Mundial ante la propagación del Coronavirus (COVID-19).

1.12.3 Guía de detección y confección de Registros Administrativos

Con el objetivo de fomentar la implementación de políticas de gobierno de datos, que faciliten su interpretación y mejoren su calidad e interoperabilidad, la Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía (SsFI-SGyEP-JGM) propone guiar y asistir técnicamente a los organismos que lo deseen, en la creación incremental de su catálogo de registros administrativos, tanto para uso interno del organismo como para su integración con el Mapa de Acción Estatal u otras entidades externas



Esta guía ayuda a confeccionar fácilmente catálogos de registros administrativos, entiendo a estos como el conjunto de metadatos que ayuda a entender el significado y el contexto donde se produce un dato particular producido por una organización y a identificar sus características más salientes.

1.12.4. Guía metodológica del Catálogo de Servicios Esenciales a la Ciudadanía

La guía tiene por objetivo servir de orientación a los organismos públicos en la identificación de los servicios esenciales y en la aplicación de los conceptos, criterios y etapas que son requeridos para la implementación del Catálogo de Servicios Esenciales. Se trata de una herramienta que contempla la definición de los siguientes aspectos:

- Definiciones conceptuales y criterios metodológicos utilizados.
- Protocolos y recomendaciones de implementación.
- Lecciones aprendidas.

Específicamente, esta guía tiene la finalidad de homogeneizar técnicas, prácticas, lenguajes y líneas de acción en la elaboración de herramientas de mejora de los derechos y servicios esenciales que se brindan a la ciudadanía; posicionar y poner en valor esta tarea; potenciar el aprendizaje mutuo, intercambiar prácticas y divulgar conocimientos.

1.13. Acciones de divulgación – Participación en Congresos, Jornadas y Webinars

1.13.1. Participación en el V Congreso Estado y Políticas Públicas –FLACSO –UMET

El Director Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía Maximiliano Rey, participó como coordinador y expositor en el V Congreso Estado y Políticas Públicas de FLACSO y UMET (modalidad Virtual) realizado el 5 de noviembre 2020. Panel: Construcción de las capacidades estatales desde la experiencia de la gestión. Desarrollando junto con Mariela Bacigalupo, Directora de Planeamiento y control de Gestión de la Unidad de Gabinete de Asesores de la JGM y Paula Amaya, Directora Nacional de SIEMPRO, Consejo Nacional de Políticas Sociales, el tema del fortalecimiento institucional.

1.13.2. Participación en la 2da. Jornadas Provinciales y 1ra. Nacionales de Ciencia Política en pandemia - UNLAR 2020

Conferencia: las capacidades Estatales, el entorno político y el rol de la evaluación en la transformación de las políticas públicas.

El Director Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía, Maximiliano Rey, participó en la conferencia de Congreso de UNLAR, disertando sobre las políticas de calidad sobre la reingeniería de procesos, y sobre los sistemas de información y las tareas que se están desarrollando desde el Estado Nacional para mejorar la función pública

1.13.3. Participación en el Ciclo de Webinars sobre Calidad organizado por el SENASA

La Dirección Nacional participó de un ciclo de Webinars organizado por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) en el cual se abordaron distintas temáticas referentes a la ciudadanía y las administraciones públicas durante y después de la pandemia.

El 4° y último encuentro de este ciclo, bajo el título de “Calidad Institucional y Gestión de Conocimiento”, se desarrolló el miércoles 19 de agosto y se transmitió en vivo a través de Youtube. Esta edición contó con un panel dedicado a tratar la temática de Calidad Institucional en este contexto, que estuvo integrado por el Director Nacional de Procesos, Calidad y Eficiencia de Gestión -Maximiliano Rey-, el Director de Calidad -Pablo A. Blanco- y la Secretaria Técnica del Premio Nacional a la Calidad -Analía Casalf-.

2. Dirección Nacional de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión

2.1. Diseños metodológicos en planificación, seguimiento de gestión y evaluación

2.1.1. Diseños implementados en el Sistema de Información - Mapa de la Acción Estatal

Desde la DNFCG se llevó adelante el diseño metodológico de planificación y seguimiento que compone el sistema de información Mapa de la Acción Estatal (MAE). Este proceso estuvo organizado durante 2020 en 3 fases.

En la fase 1, Descripción de las acciones estatales, se identificaron y acordaron las categorías necesarias para caracterizar las Acciones Estatales finales que forman parte de las estrategias de intervención del Estado en los problemas públicos. Estas son: nombre de la acción, tipo de acción estatal, subtipo de acción estatal, unidad de medida de la acción, vinculación de la acción con los objetivos institucionales, área responsable y pertenencia a un programa institucional y a un plan interjurisdiccional.

En la fase 2, Planificación de las acciones estatales, las categorías elegidas buscaron dar cuenta de diversos planos en los cuales se realiza la planificación estatal. Dichas categorías vinculan las acciones estatales con 4 ejes centrales: indicadores para el seguimiento, vinculación con el presupuesto por programas (e-sidif), vinculación con Objetivos de Desarrollo Sostenible e Hitos comunicables hacia la ciudadanía. En el caso de los indicadores, algunas de las categorías seleccionadas para la planificación fueron: nombre del indicador, descripción, unidad de medida, frecuencia de actualización, destinatario, método de cálculo, fuente del indicador, área responsable, programa de gestión del indicador, valor de base, metas mensuales y meta anual, entre otros. En el caso de la vinculación a presupuesto, se asocia la acción estatal con la categoría programática que más se acerca para reflejar el presupuesto asignado, y su crédito inicial.

Finalmente en la fase 3, Seguimiento de las acciones estatales, el diseño metodológico se orientó a que la carga de información por parte de los organismos fuera sencilla, y se pudieran consignar los valores efectivamente observados de las metas programadas y el presupuesto anual ejecutado. A su vez, se espera poder contar con la mayor cantidad de información disponible para el desarrollo de distintas visualizaciones en función de los posibles destinatarios/as de las mismas.

Para la implementación de las 3 fases del Mapa de la Acción Estatal y el acompañamiento a los distintos organismos en su utilización, así como en la asistencia en la planificación, el equipo de la Dirección Nacional de Fortalecimiento de Capacidades de Gestión elaboró:

- Instructivos de carga para las fases 1 y 2 del Mapa de la Acción Estatal que facilitan la asistencia a los distintos organismos para trabajar con la herramienta. Dichos instructivos sirvieron a modo de presentación de cada una de las fases, contando con ejemplos de carga, y definiciones a modo de glosario.
- La *Guía para la Carga de Información en el Mapa de la Acción Estatal* donde se hace hincapié en dos aspectos claves como son los indicadores de desempeño



y la vinculación con el presupuesto. Para los primeros detallando la construcción, los distintos tipos y su implementación en el Mapa de la Acción Estatal con ejemplos de carga; para el módulo presupuestario, facilitando la búsqueda de la información presupuestaria necesaria para vincularla y cargarla en función de las distintas acciones estatales.

2.1.2. Banco de Evaluaciones

En el año 2013 se creó el Programa de Evaluación de Políticas Públicas con el foco puesto en fortalecer las capacidades técnicas, políticas y administrativas del Estado. En el año 2020, desde la DNFCG se inició una tarea de revisión de la herramienta disponible. Como consecuencia, se generó una propuesta de reformulación que tomó como punto de partida el desarrollo inicial y abordó los distintos objetivos del programa.

La propuesta incluye, por un lado, la modificación de la plataforma actual. En esa línea, se promueven distintas iniciativas: la mejora en los criterios de búsqueda y filtros, así como en las fichas que sistematizan la información de cada evaluación, una estrategia de actualización e incorporación de nuevos documentos al banco, el desarrollo de un espacio asociado a los recursos útiles para evaluar y por último la inclusión de una agenda de próximos informes y eventos. La segunda línea de trabajo propone vincular el Banco de Evaluación con el Mapa de la Acción Estatal, ya sea recuperando información estadística registrada en el Mapa o mediante la elaboración de reportes o informes. Por último, se propone generar espacios de buenas prácticas, propiciando el intercambio de aprendizajes y experiencias en pos de mejorar la calidad de las políticas públicas a través del uso de evidencia y el aprendizaje institucional. Incluye talleres de trabajo, reuniones para presentar metodologías y charlas o seminarios con referentes.

A la fecha desde la DNFCG se realizaron las siguientes acciones: desarrollo de propuesta de relanzamiento, definición de criterios de búsqueda y filtros; sistematización de la información de cada evaluación ya existente en el Banco de Evaluación; revisión de propuesta de desarrollo informático (figma) y envío de sugerencias a incorporar.

2.1.3. Guía de Planificación y Seguimiento

En esta guía se detalla la metodología propuesta por la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional en lo referido a la planificación y seguimiento de las políticas públicas que también sirve de marco para la construcción del Sistema de Información Mapa de la Acción Estatal⁶. Este instrumento cuenta con las pautas metodológicas para que los equipos de gestión puedan desarrollar procesos de planificación y seguimiento, así como un Caso de Política Pública que recorre a modo de ejemplo toda la Guía. Es de destacar que tanto el proceso de planificación como el de seguimiento se desarrollan en la Guía de forma integrada, por momentos y pasos, que acompañan a los equipos en el trabajo de la planificación y el seguimiento. La metodología de planificación está basada en el enfoque de la Planificación Estratégica Situacional, que plantea 3 momentos de una intervención pública: Análisis situacional, Diseño Estratégico y Diseño de las Acciones. La metodología de seguimiento plantea el acompañamiento a los

⁶ Disponible en:

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final_guia_de_planificacion_y_seguimiento_de_gestion_de_politicas_publicas.pdf



gestores públicos en el diseño del sistema que mejor se adapte a las particularidades de la organización.

2.1.4. Desarrollo de categorías de destinatarios/as de las políticas y resultados

En un temprano relevamiento de los destinatarios/as de las acciones estatales ingresadas en la Fase 1 por los organismos, se encontraron más de 150 diferentes destinatarios/as. Ante la gran diversidad y especificidad en las definiciones de los organismos, y a los efectos de respetar sus denominaciones particulares, se desarrolló una serie de **etiquetas a partir de una categorización de destinatarios/as** que permite definir **características generales** para unificar criterios entre las jurisdicciones y permitir una posterior comparación entre las políticas; así como realizar **búsquedas** en base a grupos poblacionales y problemáticas que se espera resolver⁷. Cabe señalar que el desarrollo de etiquetas de destinatarios/as no es una tarea cerrada ya que se contempla que pueda crecer y adaptarse en función de las acciones que se ingresen al Mapa en el futuro. Y que contempla la identificación y posible combinación de actores y temáticas/sectores.

También a los fines de poder vincular las acciones estatales con el sentido de transformación que estas plantean, se realizó una propuesta de sistematización del campo de resultados de las políticas públicas. Tomando en consideración los objetivos institucionales por Ministerios aprobados en el Decreto 7/2019, se identificaron 12 grandes Resultados de las políticas públicas, que permitieron construir el panel de visualización primario del Mapa. En línea con este trabajo, se comenzó la tarea de identificación de indicadores de resultado e impacto por políticas públicas (ej. De Salud, de Educación, de Protección Social, de Género, etc.) Esta búsqueda se realiza sobre fuentes documentales públicas para consolidar un primer set de indicadores del campo de resultados e impactos de las políticas públicas a validar con los organismos.

2.1.5. Autoevaluación

Desde la DNFCG se trabajó en una herramienta de autoevaluación con el objetivo de que las instituciones tengan un instrumento para el diagnóstico de las capacidades institucionales a partir de un análisis de distintas dimensiones como la planificación estratégica, la transparencia, la formulación presupuestaria, la efectividad, entre otras. El formato seleccionado consiste en una encuesta de preguntas cerradas orientada a ser completada por perfiles tales como: personal jerárquico, alta dirección pública y/o aquellos que diseñan, implementan y evalúan políticas públicas. La herramienta de autoevaluación busca propiciar la generación de una instancia interna de reflexión sobre las fortalezas y desafíos que se identifiquen asociadas a una determinada área, programa de gestión o intervención.

2.1.6. Herramienta de Formulación de Programas

⁷ La categorización de *destinatarios/as* es una construcción política-administrativa que refiere a **grupos poblacionales, sectores de actividades económicas y/o a organizaciones político-territoriales tomadas del sistema estadístico nacional que definen el sentido y el fin último de la intervención** de la política. De este modo, una acción estatal puede estar orientada a sectores poblacionales o a la resolución de problemáticas en términos de áreas temáticas. Por ello, existen casi tantos destinatarios/as como acciones estatales. Las etiquetas pretenden simplificar la búsqueda de políticas públicas a partir de filtros que puedan combinarse para identificar el objetivo o foco de la intervención.



Como complemento de la Guía de Planificación y Seguimiento, se evaluó la pertinencia de desarrollar una herramienta específica que profundice los aspectos conceptuales y metodológicos de la planificación de programas, alineadas con las definiciones estratégicas del proyecto de gobierno. La Guía utiliza el marco conceptual de la Acción Estatal y compatibiliza la planificación estratégica y operativa de los programas con el modelo de seguimiento del Mapa de la Acción Estatal. Esta herramienta actualmente se encuentra en fase de revisión.

2.2. Asistencia técnica: en planificación y seguimiento de gestión de políticas públicas

2.2.1. Asistencia técnica en planificación y seguimiento de gestión de políticas públicas a los organismos de la APN

El desarrollo metodológico construido para el sistema de información Mapa de la Acción Estatal (mencionado en el punto 1), fue acompañado por un proceso de fortalecimiento hacia los organismos de la APN a través del cual se buscó transferir los principales lineamientos metodológicos para el trabajo con el Mapa. Asimismo, desde la DNFCG se realizó un trabajo continuo de apoyo técnico profesional con los organismos para la sistematización de la información disponible en pos de la adecuación de la misma para ser brindada al Mapa.

En este sentido el trabajo de la DNFCG se desarrolló en diferentes etapas. En un primer momento, durante los meses de marzo a junio, el equipo de analistas sectoriales realizó un diagnóstico por organismo, en el cual se contemplaron sus principales acciones, su estructura organizacional y una revisión normativa, a partir del relevamiento de información institucional pública y documental.

En el segundo momento, a partir del mes de julio, se comenzó la tarea conjunta con los organismos. La misma se llevó adelante a través de la realización de reuniones virtuales, intercambio de archivos de trabajo y resolución de consultas por diversas vías (mail, Whatsapp, reuniones virtuales). En cuanto a las reuniones se destacan aquellas de presentación de los respectivos equipos de trabajo y del Mapa en general, así como las de presentación de cada una de las fases, previamente mencionadas, en las cuales se consignaron las actividades a realizar y los instructivos de apoyo a la tarea.

Luego de estas reuniones de carácter general se desarrollaron diversas reuniones de trabajo en las cuales se abordó conjuntamente la identificación de acciones estatales, la selección de los indicadores más adecuados para el seguimiento, la vinculación con las categorías presupuestarias, y la selección de hitos comunicables. Asimismo, dichas reuniones de trabajo fueron complementadas a través del intercambio de documentos en los cuales se avanzaba con la asistencia técnica sobre los acuerdos alcanzados en las reuniones. El contacto con los organismos adquirió una frecuencia semanal, o incluso mayor a requerimiento de los equipos de contraparte, contemplando las diferentes instancias mencionadas.

La vinculación con los organismos se estructuró en dos grupos. Un primer grupo, iniciado en el mes de julio, comprendió la vinculación al Mapa del: Ministerio de Desarrollo Productivo, el Ministerio de Desarrollo Social, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Obras Públicas, el Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo



Sustentable, la Jefatura de Gabinete de Ministros, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, la Administración Nacional de Seguridad Social, la Agencia Federal de Ingresos Públicos y la Obra Social PAMI.

En el segundo grupo, iniciado en agosto, participaron: el Ministerio de Educación, el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, el Ministerio de Desarrollo Territorial y Hábitat, el Ministerio de Defensa, el Ministerio de Transporte, el Ministerio del Interior, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, el Ministerio de Cultura, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, el Ministerio de Economía, el Ministerio de Turismo y Deportes, el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto y el Ministerio de Seguridad.

Con el segundo grupo se completó el conjunto de todos los Ministerios Nacionales, más 3 organismos claves (ANSES, AFIP Y PAMI), y el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. Los y las analistas llevaron a cabo la tarea en duplas, asignadas en función de sus experiencias y trayectorias profesionales previas y especializaciones de formación de grado y posgrado. El equipo conformado por 15 analistas sectoriales, se distribuyó a los organismos para la asistencia, implicando la responsabilidad de 4 o 5 organismos por analista. A su vez, las Directoras de línea, fueron asignadas cada una a la supervisión del trabajo en los organismos.

2.2.2. Asistencia en planificación al Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad

Se realizaron cinco Talleres/Espacios de Planificación en los cuales se trabajó sobre metodología de planificación y seguimiento tomando como eje las acciones estatales llevadas a cabo por el MMDG de acuerdo al Modelo de Agregación de Valor Público, y haciendo hincapié en su futura visualización en el Mapa de la Acción Estatal. Participaron la Secretaría de Políticas contra la Violencia por Razones de Género a cargo de la Dra. Josefina Kelly Neila; la Secretaría de Políticas de Igualdad y Diversidad encabezada por la Lic. Paula Cecilia Merchán; la Jefa de Gabinete del Ministerio, Lic. María Lara González Carvajal y Victoria Gallo Llorente, Directora Nacional de Planificación, Seguimiento y Gestión de la Información.

Asimismo, se realizaron tres talleres de Planificación con las Directoras Nacionales, de línea, equipos de trabajo y enlaces de planificación del MMDG. Se trabajó sobre la matriz de acción estatal llevada a cabo por el MMDG de acuerdo al Modelo de Agregación de Valor Público, y haciendo hincapié en la futura visualización en el Mapa.

2.2.3. Asistencia en Planificación Secretaría de Gestión y Empleo Público 2020

La DNFCG fue la encargada de elaborar, coordinar y dictar el Taller de Planificación de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional. En el mismo se abordó la planificación plurianual de las direcciones que componen la SSFI, la Dirección Nacional de Mejora de Servicios a la Ciudadanía, la Dirección Nacional de Integridad y Transparencia, y la propia DNFCG. El taller se llevó a cabo el 2 de julio de 2020 y contó con la presencia de la Subsecretaria Beatriz de Anchorena, los Directores Nacionales Maximiliano Rey, Juan Morelli y María José Leavy, además de la presencia de los y las directores/as de línea de las respectivas direcciones y los equipos de trabajo.

2.2.4. 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 la Dirección Nacional de Fortalecimiento de 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. Durante el año 2020 de acuerdo al cronograma planteado, los distintos organismos del Estado nacional debían renovar una serie de metas e indicadores en función de la pertinencia y continuidad para el cumplimiento de los distintos Objetivos de Desarrollo Sostenible. En este sentido, se realizaron reuniones de intercambio y asistencia con los enlaces de las distintas áreas responsables de Jefatura de Gabinete de Ministros para definir qué metas e indicadores continúan, información que luego fue remitida formalmente al CNCPS.

2.2.5. Informe Quincenal /Mensual de Seguimiento de Acciones Estatales específicas para la pandemia COVID

El equipo de la Dirección Nacional, como parte del relevamiento de acciones estatales, realizó un seguimiento de las medidas tomadas como respuesta a la pandemia producida por el COVID- 19. Este abordaje se llevó adelante con base en la metodología de la Acción Estatal. En el transcurso del año se confeccionaron 11 informes de actualización de las acciones vinculadas con la pandemia. En el primero de ellos, entregado el 18/6 se identificaron 97 acciones estatales, en el último de ellos, a comienzos de diciembre, se alcanzaron 189 acciones entregadas por los Ministerios y organismos de la administración pública nacional.

El relevamiento de información se llevó a cabo a través del Catálogo de Servicios Esenciales de Acceso a la Ciudadanía (Separata COVID-19), y de la página web *argentina.gob.ar*. El análisis de la DNFCG permitió construir información agregada sobre los principales destinatarios/as por acción, los tipos y subtipos, los organismos responsables. De forma adicional se trabajó sobre las argumentaciones desplegadas desde el Estado para acompañar las medidas adoptadas.

2.2.6. Documentación y registro de las intervenciones. Informes trimestrales por organismo.

La implementación del sistema de información Mapa comenzó en julio de 2020, es decir que para el 30 de septiembre ya se registraban avances en la implementación de las fases 1 y 2. A fin de dejar constancia de las actividades realizadas y las particularidades del proceso en cada organismo, se realizaron informes de avance por organismo al cierre del mes de septiembre (24 informes en total). Estos se incorporaron al expediente GDE que lleva registro de la colaboración entre la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional con cada organismo. En dichos documentos se detalla la cantidad de acciones, características de las mismas, las fases y estados de dichas acciones, dinámicas, reuniones e información pertinente al acompañamiento por parte de los analistas sectoriales a las distintas jurisdicciones.

2.3. Capacitaciones en planificación y seguimiento de gestión

2.3.1. Diseño del Curso de Planificación y Seguimiento de Gestión



Elaboración de contenidos del curso de planificación y seguimiento a partir del relevamiento de bibliografía específica, de los sistemas de planificación vigentes en Latinoamérica a fin de contar con un análisis comparativo de los mismos y de los conocimientos de los agentes de la dirección. Se diseñaron:

- Curso de “Planificación y Seguimiento de Políticas Públicas” en la modalidad virtual sincrónica tutorado de 30 horas de duración.
- Curso de “Introducción a la Planificación y Seguimiento de Políticas Públicas” en la modalidad virtual autogestionado de 7 horas de duración.

2.3.2. Rediseño del Curso de Inducción a la Administración Pública

Elaboración de contenidos del curso de inducción a la APN, a fin de que el mismo esté disponible para toda persona que ingrese a trabajar, más allá de la modalidad de contratación. Relevamiento de contenidos de cursos de inducción existentes, rediseño de los mismos adaptados a destinatarios específicos.

2.3.3. Taller de indicadores para la DNFCG

Desde la DNFCG, como parte del proceso de asistencia técnica a los organismos para el MAE, se dictó un taller de carácter interno sobre la metodología para elaborar y evaluar indicadores. En el mismo se abordaron los pasos para la construcción de indicadores y sus tipos, con especial énfasis en identificar aquellos más adecuados para la metodología propuesta desde la dirección, a fin de poner en común el enfoque adoptado con todos sus integrantes.

2.3.4. Diseño del Curso de Evaluación de Políticas

Desde la DNFCG se diseñó un curso de *Evaluación de Políticas Públicas* de 20 horas de duración en modalidad virtual tutorada y también, se rediseñó un curso existente de Evaluación de Políticas con una duración de 5 horas en la modalidad virtual autogestionada. Ambos espacios de formación buscan generar un ámbito de reflexión sobre la importancia de la evaluación, promoviendo una cultura que la propicie dentro de los organismos. Asimismo, proponen brindar herramientas para fortalecer los procesos de evaluación, ofreciendo instrumentos para su diseño e implementación.



3. Dirección Nacional de Integridad y Transparencia

3.1. Asistencia Técnica para el desarrollo de políticas de Integridad y Transparencia

La Dirección Nacional de Integridad y Transparencia tiene entre sus objetivos el fortalecimiento de las capacidades estatales y la promoción de una cultura organizacional basada en los valores de integridad y transparencia. A tal fin, asiste a los organismos en el desarrollo e implementación de planes o programas de integridad y transparencia. La constitución de estos ámbitos formales pone en la agenda institucional a estas temáticas y facilita el anclaje de los lineamientos, normativas y los imperativos éticos a las diferentes realidades institucionales. A partir de la colaboración interinstitucional se generan mejores condiciones para avanzar hacia el fortalecimiento de la cultura de integridad y transparencia en el organismo. En este marco, a lo largo del 2020:

- Se asistió al **Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP)** para el desarrollo e implementación del "Plan de Integridad y Cumplimiento" aprobado mediante resolución MAGyP 146/2020. En el marco de este programa se asistió también a la publicación del "Protocolo de Trato con Administrados" del MAGyP cuya finalidad consiste en delinear los criterios de actuación que deben seguir la totalidad de los agentes y funcionarios del organismo y se generaron diversas capacitaciones para personal dependiente de la Subsecretaría de Gestión Administrativa.
- Se asistió a la Coordinación de Transparencia y Fortalecimiento **del Hospital Nacional Profesor Alejandro Posadas** en la definición del "Plan de Transparencia, Integridad y Acceso a la Información" del Hospital Nacional Prof. A. Posadas. En el marco de esta asistencia se diseñó una Encuesta sobre Ambiente de Integridad a ser desarrollada de forma anual por la institución a efectos de conocer la percepción sobre integridad y transparencia por parte de los agentes del mencionado hospital.
- Se asistió a la **Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)** en la constitución del "Comité de Integridad y Ética Pública" de la AFIP, creada mediante Disposición 140/2020. En el marco del plan de trabajo desarrollado por este Comité, se asistió a su Dirección Ejecutiva en el proceso de actualización del Código de Ética del organismo.
- Se asistió a la **Agencia Federal de Inteligencia (AFI)** en la implementación del "Comité de Ética de la Agencia Federal de Inteligencia" aprobado mediante Resolución N°1162/2020. A través de un trabajo articulado con la Oficina Anticorrupción se avanzó hacia un sistema integral de presentación de declaraciones juradas por parte de los miembros de la agencia.
- Se asistió al **Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible** en el diseño y formulación del "Programa de Integridad, Ética Pública y Transparencia" aprobado mediante la Resolución MAyDS N 328/2020. En el marco de dicho programa se realizaron actividades de formación para autoridades superiores en materia de ética pública y se delimitó el plan de trabajo del programa para el 2021.



- Se asistió al ámbito específico de transparencia del **Ministerio de Obras Públicas** en el proceso de diseño y formulación de un Acuerdo de Ética para Obras Públicas y se participó institucionalmente en el Eje 2 del Observatorio de Obras Públicas.
- Se asistió al ámbito específico de integridad y cumplimiento del **Ministerio de Economía** en materia de transparencia y en el diseño de Canales de Denuncias bajo los mejores estándares de integridad y de protección del denunciante. Asimismo, se realizaron intercambios técnicos a fin de avanzar hacia un mapa de riesgos de integridad en el organismo.

3.2. Programa de Formación en Integridad y Transparencia

La formación en Ética Pública, Integridad y Transparencia en organismos públicos nacionales y en otros espacios federales de cooperación, pretende abordar dos aspectos complementarios: avanzar en el conocimiento de los marcos normativos, las regulaciones y herramientas de gestión tendientes a garantizar el comportamiento ético, la transparencia y los mecanismos de prevención de captura del estado; y a la vez revalorizar a los sentidos políticos y las prioridades de gestión como ejes constitutivos de la ética de un Estado presente, equitativo y con justicia social.

En tal sentido, las actividades formativas propuestas se enfocan en el fortalecimiento de la cultura organizacional promoviendo una reflexión desde las prácticas cotidianas en materia de ética pública buscando la coherencia entre el pensar, el hacer y el sentir.

Para dar respuestas a las necesidades de formación, capacitación y sensibilización en Ética Pública, Integridad y Transparencia durante el 2020 desarrollamos las siguientes propuestas formativas con modalidad virtual sincrónica que fueran adaptadas a diferentes destinatarios y destinatarias de los organismos de la APN, a saber:

- **Conversaciones sobre Ética Pública en tiempos de pandemia**

Espacio de intercambio de opiniones entre agentes públicos sobre el accionar del Estado abordando las temáticas vinculadas a ética pública, integridad y transparencia desde una perspectiva conceptual amplia, excediendo la exposición del cuerpo normativo tradicional.

Modalidad: Virtual sincrónica; Duración: 9 horas (6 encuentros de 1.30hs); Acreditación INAP: IN34871/2020; 365 personas capacitadas.

- **Pautas y principios de Ética Pública, Integridad y Transparencia para la gestión pública**

Presenta el marco normativo general que establece valores, deberes, responsabilidades y prohibiciones que rigen la conducta del agente público. Guía inicial con definiciones breves y prácticas de estas normas que permite aplicarlas en la gestión cotidiana.



Modalidad: Virtual sincrónica; Duración: 2 horas (1 encuentro de 2hs); 120 personas capacitadas.

- **Introducción a la Gestión de Riesgos de Integridad**

La aprehensión del marco conceptual de gestión de riesgos de integridad en organismos públicos y la consecuente instrumentación de políticas específicas de prevención, contribuyen al pasaje de modelos centrados en la sanción hacia enfoques preventivos, derivando en el abordaje de aspectos que afectan la capacidad de intervención estatal, y como consecuencia la captura de la decisión pública.

Modalidad: Virtual sincrónica; Duración: 4 horas (2 encuentro de 2hs); Acreditación INAP: IN34870/2020; 116 personas capacitadas.

- **Transparencia: un enfoque integral para la gestión pública**

Aborda el concepto de transparencia y sus principales herramientas de gestión para organismos públicos desde una perspectiva integral, profundizando en los conceptos de acceso a la información pública, rendición de cuentas y comunicación institucional.

Modalidad: Virtual sincrónica; Duración: 4 horas (2 encuentro de 2hs); Acreditación INAP: IN34869/2020; 51 personas capacitadas.

- **Participación Social: condición esencial para la integridad y la transparencia**

Profundiza el concepto de participación ciudadana y su interrelación con la integridad y transparencia como valores de la gestión del organismo público, promoviendo la inserción de modalidades de diálogo e involucramiento de la ciudadanía en el proceso de construcción y evaluación de las políticas públicas.

Modalidad: Virtual sincrónica; Duración: 4 horas (2 encuentro de 2hs); 35 personas capacitadas

- **Recomendaciones para Fortalecer la Transparencia e Integridad de las compras y contrataciones**

Iniciativa conjunta de la Oficina Anticorrupción, la Sindicatura General de la Nación y la Secretaría de Gestión y Empleo Público que apunta a fortalecer las capacidades de los organismos públicos para garantizar la integridad, transparencia y rendición de cuentas en los procesos de compras y contrataciones tramitadas en la emergencia por COVID-19.

Modalidad: Virtual sincrónica; Duración: 2 horas (1 encuentro de 2hs); 85 personas capacitadas

3.3. Construcción de saberes y generación de contenidos en materia de integridad y transparencia

Con el objetivo de avanzar en el desarrollo de marcos conceptuales y herramientas prácticas que permitan fortalecer las capacidades del Estado Nacional y de quienes lo componen, la Dirección Nacional de Integridad y Transparencia a lo largo del 2020 generó las siguientes publicaciones especializadas:

- **Guía para el Ejercicio Ético de la Función Pública.**



Su objetivo es difundir los principales deberes, principios y obligaciones que el funcionariado público debe conocer y respetar para garantizar la integridad en el desempeño de su función. El material se ofrece como una guía inicial, de fácil lectura, con definiciones breves y prácticas. Abarca conflictos de intereses; gestión de audiencias; obsequios y viajes; DDJJ; prohibiciones; incompatibilidades; principios de compras y contrataciones; publicidad de la información; entre otros.

- **Régimen de contrataciones de emergencia COVID-19: Marco Normativo, Procedimientos, y Recomendaciones para fortalecer la Integridad y Transparencia.**

Este documento analiza los procedimientos de compras y contrataciones en el marco de la emergencia, y desarrolla el régimen del precio testigo, el uso de plataforma COMPR.AR y efectúa recomendaciones para fortalecer la integridad y transparencia en contrataciones que se realicen en situaciones de emergencia.

- **Catálogo Jurídico de Ética Pública, Integridad y Transparencia.**

Se trata de una compilación de legislación vinculada a la materia sancionada a partir de la última reforma de la Constitución Nacional (1994). La normativa se encuentra presentada a través de un criterio cronológico, incorporando una descripción sintética de su contenido que cuenta con un acceso directo a la fuente para conocer el detalle de cada legislación. Este catálogo contribuye a evaluar capacidades institucionales presentes para fortalecer el sistema nacional de ética pública, integridad y transparencia.

- **Ética pública para una Argentina unida y solidaria: integridad y transparencia en tiempos de pandemia.**

El documento invita a conversar sobre los principios y valores éticos asumidos por el Estado Nacional en el marco de la pandemia a través de un recorrido dialéctico entre gestión pública, integridad y transparencia. Partiendo del enfoque tradicional sobre la materia, se presenta una perspectiva ampliada que recupera el sentido y fundamento del rol estatal; en otras palabras, que visibiliza la dimensión ética del Estado que queremos. Abordar estos conceptos desde un enfoque integral nos interpela a pensar en nuevas herramientas de integridad y transparencia necesarias para enfrentar los nuevos desafíos, por ejemplo, en relación a la prevención de la captura de la decisión pública y a la necesidad de incorporar a otros actores no gubernamentales en materia de transparencia. Abordar estos aspectos resultan imprescindibles para fortalecer las capacidades institucionales de un Estado que debe restablecer los objetivos públicos por sobre los intereses privados para avanzar hacia un país más justo y equitativo

Asimismo, cabe mencionar que se han elaborado los contenidos de los siguientes documentos conceptuales y/o de gestión práctica, los cuales se encuentran pendientes de edición y publicación. Sin perjuicio de lo antedicho, este material forma parte de los procesos de asistencia técnica y de capacitación que se desarrollan en el área.

- Lineamientos para el desarrollo de planes y programas de integridad y transparencia;
- Buenas prácticas en materia de integridad, transparencia y ética pública a nivel internacional;



- De los conflictos de intereses a la captura de la decisión pública: aportes para un abordaje integral;
- Metodología para la identificación y clasificación del riesgo de exposición a conflictos de intereses y captura de la decisión pública;
- Transparencia: acceso a la información Pública;
- Transparencia: rendición de cuenta y comunicación institucional;
- Participación social como condición esencial para la integridad y transparencia;
- Herramientas conceptuales para el diseño de Códigos de Ética para la Administración Pública Nacional;
- Gestión de Riesgos de Integridad en la Administración Pública;
- Puerta giratoria de salida en Argentina. Regulación vigente y riesgos para el interés público.

3.4. Red de colaboración y cooperación con otros organismos con competencia en materia de integridad y transparencia

La Dirección Nacional de Integridad y Transparencia pone énfasis en el núcleo de las capacidades relacionales, ya que para alcanzar los objetivos previstos es imprescindible trabajar en red, generando ámbitos de articulación de políticas de ética pública, integridad y transparencia con los diferentes organismos con competencia en la materia. La conformación de estos espacios permite armonizar y orientar los esfuerzos, intercambiar buenas prácticas y compatibilizar los enfoques en una estrategia coherente y eficaz.

En este marco, a lo largo del 2020 se realizaron las siguientes acciones:

- **Asistencia técnica en materia de Integridad y Transparencia en el marco del Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP).**

La Dirección Nacional de Integridad y Transparencia brindó asistencia para el diseño de una encuesta federal de indicadores que dio inicio a un relevamiento de carácter federal sobre los ejes de transparencia, integridad y colaboración ciudadana al cual respondieron 21 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este relevamiento fue consolidado en un informe diagnóstico desarrollado por la Comisión de Gobierno Abierto e Innovación del CoFeFuP en colaboración con las áreas sustantivas, en particular con la Dirección Nacional de Integridad y Transparencia en relación a sus temáticas específicas.

Asimismo, la Dirección Nacional participó de la constitución de la “Mesa de Transparencia” de la Comisión de Gobierno Abierto e Innovación del CoFeFuP con la finalidad de conformar espacios de interacción y cooperación horizontal entre la Nación y las provincias.

- **Articulación y cooperación con la Oficina Anticorrupción.**

Evaluación y Seguimiento del Plan Nacional Anticorrupción: el Plan Nacional Anticorrupción (2019-2023) es un instrumento aprobado mediante el Decreto N° 258 del 2019 que compiló un conjunto de iniciativas de distintos organismos públicos en materia de integridad, transparencia y lucha contra la corrupción relevadas durante el año 2018. A raíz del cambio de gestión, y considerando no sólo modificaciones en el organigrama, diseño y concepción del Estado, resultó necesario repensar de manera articulada y estratégica las



políticas públicas en materia de integridad y transparencia de la Administración Pública Nacional centralizada y descentralizada. A tal efecto, la Oficina Anticorrupción, ente desconcentrado de Presidencia de la Nación, y la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Gestión y Empleo Público a través de la Dirección Nacional de Integridad y Transparencia avanzaron en un proceso de revisión integral de las iniciativas incorporadas al Plan Nacional Anticorrupción con el objetivo de actualizarlo y fortalecerlo para los años venideros. Fruto de este diagnóstico inicial, se propone incorporar al Plan elementos que le otorguen una visión más estratégica, integral, federal y diversa, y que contemple una evaluación más clara de sus metas y objetivos.

Desarrollo de lineamientos hacia una Estrategia Nacional de Integridad: con el objetivo de robustecer la transversalización de la transparencia y la integridad en la gestión pública la Oficina Anticorrupción, la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional de la SGyEP de JGM, en articulación con diversos organismos del Sector Público Nacional, presentaron los lineamientos de una próxima Estrategia Nacional de Integridad que propone brindar una visión integral, federal y plural, jerarquizando la política preventiva y poniendo en el centro el diseño e implementación de políticas públicas que mitiguen los riesgos de ilícitos contra la administración pública y promuevan la transversalización de la transparencia en la gestión pública a lo largo y ancho del Sector Público Nacional.

Intercambio en materia de identificación de conflictos de intereses y prevención de captura de la decisión pública: en el marco del desarrollo de políticas preventivas de los organismos de control se realizaron encuentros técnicos a efectos de compartir las mejores prácticas internacionales en materia de gestión de conflictos de intereses y de mecanismos de regulación de los fenómenos de puertas giratorias de entrada y de salida y su impacto en materia de captura de la decisión pública.

- **Articulación y cooperación con la Oficina Nacional de Compras**

Participación en el “Programa de Gobernanza del Sistema de Contrataciones de Obra Pública y Concesiones de Obra Pública”. La Dirección Nacional de Integridad y Transparencia participó de todas las reuniones técnicas desarrolladas durante el 2020 cuyo objetivo fue que diversos actores formularan propuestas, recomendaciones y/o comentarios a efectos de elaborar y diseñar un Sistema de Contrataciones conforme a las mejores prácticas y estándares internacionales.

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

Consejo Federal para la Transparencia. La Dirección Nacional de Integridad y Transparencia representó a la Secretaría de Gestión y Empleo Público en este consejo 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.



4. Equipo de Relaciones Interinstitucionales y Comunicación

4.1. Comunicación institucional

4.1.1. Documentos

- Elaboración, revisión y edición de presentaciones y comunicaciones institucionales de la Subsecretaría.
- Diseño, adaptación al Manual de Identidad Visual de JGM y corrección de estilo de las presentaciones institucionales.
- Realización integral video resumen de gestión 2020.
- Edición de documentos, corrección de estilo y ortotipográfica Word y PDF, de acuerdo al Manual de Identidad Visual de JGM.

4.1.2. Página web

- Propuesta de landing de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional para el sitio web *argentina.gob.ar*.
- Corrección estilística y aplicación del Manual de Identidad a documentos, recursos y guías en la página web.
- Preparación y capacitación del equipo en los roles de Editor y Maquetador en la web de *argentina.gob.ar*.
- Revisión comunicacional y elaboración de contenidos de la página web.

4.1.3. Redes Sociales

- Seguimiento cualitativo y cuantitativo de la cuenta de Twitter de la Secretaría de Gestión y Empleo Público.
- Dos informes de redes en el primer y segundo cuatrimestre: análisis cualitativo de los primeros 20 organismos y sus titulares, que formaban parte de la primera edición del Catálogo de Derechos y Servicios Esenciales a la Ciudadanía y su capacidad de interacción de los organismos estatales con la ciudadanía a través de las redes sociales Facebook y Twitter.

4.2. Mapa de la Acción Estatal (MAE)

- Elaboración, revisión y corrección de estilo de presentaciones institucionales del MAE.
- Elaboración y revisión de propuesta comunicacional de la interfaz del MAE a la ciudadanía.



- Elaboración de fundamentación conceptual y subtipos de acciones estatales argumentales del MAE:
 - Entender a las acciones argumentales como acciones estatales.
 - Dar cuenta del lugar fundamental y fundacional de la direccionalidad estratégica y la argumentación en la planificación e implementación de las políticas públicas.
 - Pensar herramientas prácticas para detectar argumentos en los discursos públicos políticos producidos.

4.3. Análisis discursivo y producción de textos

- Realización de prólogos para las diferentes publicaciones y guías de la SSFI.
- Realización de informes de índole conceptual para las Direcciones Nacionales de la SSFI.
- Realización de relatorías.
- Revisión conceptual y argumental de las diferentes producciones textuales de la SSFI.
- Revisión y edición de conferencia CUI NAP.
- Elaboración de informe sobre los cursos de capacitación INAP.
- Elaboración de informe de seguimiento en medios sobre temas de interés de la SSFI.
- Asesoría discursiva y conceptual en capacitaciones, conferencias, presentaciones en congresos.

4.4. Comunicación interna

- Redacción, edición, diseño y distribución del Boletín Interno de la SSFI.
- Redacción y corrección de distintas comunicaciones institucionales vía E-mail.
- Elaboración de material para uso interno (Guía Rápida del Manual de Identidad; Guía para ingresantes a la SSFI).

4.5 Elaboración de gacetillas

- Redacción y edición de gacetillas institucionales de las distintas actividades de la Subsecretaría, incluyendo la asistencia a varias de dichas actividades.

4.6. Colaboración específica con las Direcciones Nacionales



- Acompañamiento a la Dirección de Integridad y Transparencia en los cursos Ética y Transparencia en tiempo de pandemia: análisis cualitativo/comunicacional de lo sucedido en el mismo.
- Colaboración en la edición del Catálogo de Servicios Esenciales a la Ciudadanía en sus dos ediciones semanales con la Dirección de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía.



5. Áreas de apoyo

5.1 Presupuesto

- Aprobación por parte de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONP) del pedido de apertura de una categoría programática propia: 'Programa 28 - Fortalecimiento de la Función Pública'.
- Asignación de partidas presupuestarias a dicho programa, formalizadas en la Decisión Administrativa 148/2020 de la Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Aprobación por parte de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONP) de la solicitud de modificación de la estructura programática de modo que exponga adecuadamente las acciones presupuestarias de la Subsecretaría y sus dependencias directas, conforme a los objetivos y funciones primarias definidas por la normativa vigente.
- Seguimiento de la ejecución presupuestaria y elevación de pedidos de reasignación presupuestaria de acuerdo con las necesidades de gasto de la Subsecretaría, en estrecho contacto y con la colaboración de las áreas de apoyo del Servicio de Administración Financiera.
- Participación en el proceso de formulación del presupuesto 2021.
- Aprobación por parte del Honorable Congreso de la Nación de la Ley de Presupuesto 2021.
- Seguimiento de la ejecución presupuestaria y elevación de pedidos de reasignación presupuestaria de acuerdo con las necesidades de gasto de la Subsecretaría, en estrecho contacto y con la colaboración de las áreas de apoyo del Servicio de Administración Financiera.

5.2 Recursos Humanos

- Solicitud, procesamiento y sistematización de la documentación necesaria para la gestión del alta del personal, según la modalidad de contratación: artículo 9° de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público Nacional N° 25.164, reglamentada por el Decreto N° 1421/2002 y sus modificatorios; el régimen de locación de servicios, conforme lo dispuesto en el Decreto N° 1109/2017 y sus modificatorios; el Programa de Movilidad y Búsquedas Internas (PMOBI), tal como se establece en la Resolución 8/2018; y del régimen de adscripciones en el marco de lo dispuesto en el artículo 15° de la Ley 25.164 y su reglamentación y el Decreto N° 639/2002.
- Inicio de tramitación y seguimiento de expediente de las solicitudes de designación de funcionarios.



- Certificación de servicios del personal, conforme a lo dispuesto en la Decisión Administrativa N° 104/2001.
- Verificación de la correcta imputación de nivel, grado, agrupamiento profesional y tramo del personal de planta permanente y transitoria de la Subsecretaría.
- Seguimiento, en articulación con la Dirección General de Recursos Humanos, de tramitaciones vinculadas a la gestión del personal: acreditación de vínculos para licencias, Responsable Control de Asistencias (RCA), Legajos Únicos Electrónicos (LUE).
- Gestión del alta de correos institucionales y lista de distribución interna.
- Gestión del alta de usuarios del sistema GDE y solicitud de cambio de repartición y/o migración en el sistema.
- Sistematización y actualización de nómina de personal afectado a la Subsecretaría.
- Gestión y coordinación de la provisión de teléfonos e insumos informáticos para el personal de la Subsecretaría.
- Programación y coordinación del trabajo remoto en el marco de la pandemia desatada por el COVID-19. Para facilitar la continuidad de las tareas por parte de los agentes se tramitaron las correspondientes declaraciones juradas de domicilio, la entrega de equipos informáticos y se gestionó el acceso a archivos compartidos a través de VPN.
- Procesamiento y elevación de solicitudes de bienes de consumo para las distintas áreas de la Subsecretaría.

5.3 Legales

- Asesoramiento a la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional en materia técnico - jurídica, de gestión administrativa de expedientes y elaboración de documentos que deba suscribir.
- Asesoramiento en materia técnico - jurídica y de gestión administrativa a la Dirección Nacional de Integridad y Transparencia, a la Dirección Nacional de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión, a la Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía, y a las Direcciones y Coordinaciones que les dependen.
- Análisis técnico - jurídico de las competencias de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, y las Direcciones Nacionales que le dependen, elaboración de informes respecto a los objetivos y acciones de las citadas unidades organizacionales, y de dotación de recursos humanos.



- Nexo jurídico entre la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional y la Secretaría de Gestión y Empleo Público.
- Análisis jurídico y asesoramiento en las actuaciones administrativas en las que interviene la Dirección Nacional de Transparencia e Integridad en materia de incompatibilidades en el ámbito del Sector Público Nacional.
- Asesoramiento y elaboración de normativa generada desde la SSFI, y las Direcciones Nacionales que le dependen, a saber:
- Premio Nacional de la Calidad - Resolución SGyEP N° 58/2020, y afectación definitiva compulsada abreviada para la adquisición de estatuilla DOCFI-2020-65400660-APN-DCYS#JGM.
- Decisión Administrativa 1926/2020 - Sistema de Información Mapa de la Acción Estatal.
- Programa Integral para Fortalecer la Atención a la Ciudadanía - Resolución SGyEP N° 96/2020.

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina