

**Análisis de la gestión para resultados en el programa de
recuperación al sostenimiento productivo (REPRO)**

AUTOR: Margarita Noemi Avalos – COHORTE 2022-2023

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas - Escuela de Estudios de Posgrado Asociación
Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública

Carrera de Especialización en Gestión Pública por Resultados

TUTOR: Mauro Vega

14 de mayo de 2025

ÍNDICE

1. Resumen.....	7
2. Introducción	9
2.1. Fundamentación y Justificación	9
2.2. Planteamiento del Problema.....	14
2.3. Objetivos	14
2.3.1. Objetivo General:	14
2.3.2. Objetivos Específicos:	15
3. Marco Teórico	16
3.1. Conceptos Fundamentales de la Gestión por Resultados.....	16
3.2. Gestión por Resultados (GpR) en el sector público	17
3.2.1. Historia y evolución de la Gestión por Resultados (GpR)	17
3.3. Relación entre Gestión por Resultados y Planificación Estratégica:	23
3.4. Presupuesto en el Marco de la Gestión por Resultados	27
3.4.1. El caso del Programa de Recuperación al Sostenimiento Productivo (REPRO)	29
3.4.2. Desafíos y Oportunidades en la Gestión del Presupuesto Orientado a Resultados	30
3.5. Rendición de Cuentas y su Relevancia en los Programas Públicos	31
3.5.1. La Rendición de Cuentas en el REPRO	32
3.5.2. Desafíos en la Implementación de la Rendición de Cuentas.....	35

	3
3.6. Monitoreo y Evaluación en la Gestión Pública.....	35
4. Metodología	38
5. Conceptos y análisis de la Gestión por Resultados en el REPRO	41
5.1. Contexto internacional, políticas laborales y mercado de trabajo.....	41
5.2. Contexto de las políticas de empleo en Argentina	43
5.3. Orígenes y características del REPRO.....	44
5.4. Métodos de evaluación e indicadores.....	47
5.5. Gestión operativa del programa en el proceso de evaluación	48
5.6. Análisis FODA del Programa REPRO	50
5.6.1. Debilidades	50
5.6.2. Fortalezas.....	51
5.6.3. Oportunidades.....	51
5.6.4. Amenazas.....	52
5.7. Planificación Estratégica del REPRO	52
5.8. Análisis del Presupuesto del REPRO.....	54
5.9. Sistema de Rendición de Cuentas	56
5.10. Monitoreo y Evaluación del REPRO	56
5.12. Evolución de las Resoluciones REPRO y su Vinculación con la Gestión Pública por Resultados (2001–2023)	57
6. Conclusiones	60

7. Referencias Bibliográficas	63
-------------------------------------	----

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución Histórica de las Resoluciones REPRO y la Gestión por Resultados (2001 - 2023).....	69
Tabla 2. Índice de Resoluciones Repro.....	70

LISTADO DE ACRONIMOS

GpR: Gestión por Resultados

REPRO: Programa de Recuperación Productiva

OECD: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

NPM: New Public Management

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

MTEySS: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

M&E: Monitoreo y Evaluación

GDE: Sistemas de Gestión Documental

BEL: Boletines de Estadísticas Laborales

INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

LNE: Ley Nacional de Empleo

FNE: Fondo Nacional de Empleo

OPC: Oficina de Presupuesto del Congreso

ONU: Organización de las Naciones Unidas

OIT: Organización Internacional del Trabajo

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

IVA: Impuesto al Valor Agregado

AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos

AGN: Auditoría General de la Nación

1. Resumen

Este trabajo aborda la implementación de la Gestión por Resultados (GpR) en el Programa de Recuperación Productiva (REPRO), con el objetivo de analizar cómo sus principios se aplican para mejorar la eficiencia y efectividad del programa en el contexto de crisis económicas. La Gestión por Resultados es un enfoque que pone énfasis en la definición, medición y evaluación de los resultados de las políticas públicas, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la asignación eficiente de recursos. En este sentido, se analiza la relación entre la planificación estratégica, el presupuesto público orientado a resultados y la flexibilidad de las políticas, que permiten ser modificadas de acuerdo con la retroalimentación o las nuevas circunstancias, con el objetivo de mejorar su eficacia y relevancia a lo largo del tiempo.

A través de la medición de indicadores de desempeño, como el empleo retenido y la sostenibilidad empresarial, se evalúa la eficacia del REPRO en la consecución de sus objetivos. Los hallazgos sugieren que una correcta alineación de los indicadores de desempeño con las políticas presupuestarias y estratégicas contribuye significativamente a la mejora de los resultados del programa.

El REPRO es un antecedente de cómo un programa puede incorporar estos principios para enfrentar situaciones excepcionales que afectan la productividad y el empleo. La planificación estratégica del REPRO ha demostrado ser flexible, permitiendo ajustes conforme a los resultados alcanzados y las condiciones cambiantes. Sin embargo, se identificaron desafíos en términos de coordinación interinstitucional y en la gestión presupuestaria, ya que el presupuesto no siempre ha garantizado la sostenibilidad de los resultados a largo plazo.

Además, la rendición de cuentas dentro del REPRO ha sido implementada, pero con limitaciones en la participación ciudadana, lo que restringe la capacidad de los beneficiarios y la sociedad para evaluar efectivamente los resultados del programa. Por último, se destaca la importancia de fortalecer el monitoreo y la evaluación, incorporando indicadores más precisos para medir el impacto a largo plazo en la recuperación productiva y la sostenibilidad del empleo.

Palabras claves: Gestión por resultados, Programa de Recuperación Productiva (REPRO), planificación estratégica, presupuesto público, rendición de cuentas, monitoreo, evaluación, REPRO.

2. Introducción

2.1. Fundamentación y Justificación

La gestión pública por resultados busca hacer más eficiente el empleo y uso de los recursos públicos, donde con menores costos se generen mayores resultados; esta nueva forma de implementar la gestión pública tiene el fundamento y la búsqueda de un Estado más eficaz y mucho más próximo a la ciudadanía (Makón, 2014,16).

En su obra, García López & García Moreno (2010) afirman que la gestión por resultados es un enfoque que busca asegurar que los recursos públicos se utilicen de manera más eficiente, logrando los objetivos establecidos en los programas y políticas públicas. Este modelo se ha ido consolidando como un instrumento clave para la modernización de la administración pública, especialmente en América Latina y el Caribe (García López & García Moreno, 2010, p. 12). Según los autores, la gestión por resultados no solo mejora la eficiencia en la asignación de recursos, sino que también fortalece la rendición de cuentas y la transparencia, ya que los resultados alcanzados son medidos y comparados con los objetivos iniciales, lo que facilita el control social sobre el uso de los fondos públicos.

Como destaca Makón (2014, 5), en América Latina, la implementación de la gestión por resultados ha sido un desafío, pero se ha convertido en un elemento clave para la modernización del estado y la mejora de la eficacia en la asignación de recursos.

La Gestión por resultados es el modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo. Esto permite gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

Este modelo exige de las organizaciones públicas compromisos de desempeño que contribuyan de manera efectiva a la obtención de los resultados de política definidos por la gestión de gobierno.

La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas.

La gestión de los recursos públicos es una de las áreas clave para garantizar el éxito de los programas gubernamentales. El Programa de Recuperación Productiva (REPRO)¹ dependiente de la Secretaria de Trabajo perteneciente al entonces MINISTERIO DE TRABAJO EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL dispuesto en la Res N° 420 del 18 de abril de 2022). Si bien el programa fue creado en el año 2002 en el marco de la emergencia ocupacional declarada por la crisis del año 2001, a lo largo de los años fue sufriendo modificaciones, y mediante decretos se prorrogó su aplicación². Hasta que mediante la ley 27.264 en el año 2016 se instituyó su carácter permanente. El programa ha sido diseñado para enfrentar crisis económicas, y su éxito depende de una planificación estratégica adecuada y de un presupuesto alineado con resultados concretos. Los indicadores de desempeño, tales como el empleo retenido, la recuperación de productividad empresarial y la eficiencia en la asignación de recursos, juegan un rol fundamental en la medición de la efectividad del programa, permitiendo ajustes en tiempo real.

1 Resolución del MTEySS N° 481.

2 Resoluciones MTEySS N° 481/02, N° 223/05, N° 60/07, N° 96/08, N° 72/09, N° 150/10, N° 67/2013, N° 50/15, N° 20/16, N° 1/17 y N° 1.029/16

La justificación de este estudio radica en la creciente necesidad de mejorar la gestión de los recursos públicos en tiempos de crisis económica, con el fin de maximizar los resultados de los programas públicos y mejorar su impacto. En el contexto de crisis económica, el Programa de Recuperación al Sostenimiento Productivo (REPRO) ha sido una de las principales políticas del gobierno nacional para preservar los empleos y el funcionamiento de las empresas afectadas por las condiciones adversas. Sin embargo, para asegurar la efectividad del REPRO, es esencial que se implementen los principios de la gestión por resultados, garantizando que los recursos asignados sean utilizados de manera eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos planteados.

La importancia de este estudio radica en el análisis de la gestión por resultados dentro de un programa clave en el marco de políticas públicas de emergencia. La gestión pública por resultados se basa en asegurar que los recursos asignados se destinan a lograr resultados concretos, medibles y alineados con los objetivos establecidos (Aquilino, Arena, Bode & Scolari, 2019, 2), lo cual se vuelve aún más crucial en tiempos de crisis económica, cuando la eficiencia en el uso de los recursos es indispensable.

Algunos de los beneficios que presenta la gestión pública por resultados incluyen: mejorar la eficiencia y efectividad de la administración pública al alinear los recursos con los objetivos estratégicos, aumentar la transparencia y rendición de cuentas al medir y reportar los resultados obtenidos, facilitar la toma de decisiones basada en evidencia al contar con información sobre el desempeño y promover una cultura de mejora continua y orientación a resultados en el sector público (Makón, 2000, 3). Sin embargo, la implementación de la gestión pública por resultados también enfrenta desafíos, como la resistencia al cambio, la falta de capacidades y la dificultad de medir ciertos resultados.

Sin una evaluación crítica sobre cómo se implementan estos principios en programas como el REPRO, es difícil asegurar que los objetivos de sostenibilidad económica y empleo se estén alcanzando de manera efectiva.

Por otro lado, el análisis de los mecanismos de monitoreo, evaluación y control que acompañan a la implementación del REPRO también es relevante, ya que la falta de evaluación en tiempo real y la incapacidad de realizar ajustes oportunos en la ejecución del programa pueden generar desviaciones significativas en los resultados esperados. La integración de un sistema de monitoreo y evaluación eficaz es fundamental para los programas de asistencia pública, ya que permite una retroalimentación continua que, a su vez, facilita la toma de decisiones informada para la corrección de posibles fallas en el proceso de implementación.

Este trabajo adopta un enfoque transversal para analizar la evolución del Programa REPRO entre 2002 y 2023, con especial atención al período 2020-2023, en el cual se introdujeron reformas normativas significativas, como la Resolución 420/2022. El objetivo es examinar cómo el programa se ha ajustado a los cambios económicos y sociales, incorporando gradualmente los principios de la gestión por resultados con miras a mejorar su eficacia y eficiencia.

Además, la rendición de cuentas juega un papel esencial en la administración pública moderna, especialmente cuando se manejan recursos públicos en situaciones de vulnerabilidad económica. La transparencia y la rendición de cuentas no solo son herramientas para evaluar la eficiencia de un programa, sino también para aumentar la confianza pública en las políticas gubernamentales (Hood, 2006). En este sentido, el estudio de la rendición de cuentas dentro del REPRO puede ayudar a identificar posibles

mejoras en los mecanismos de fiscalización y control de los recursos destinados al sostenimiento productivo.

Por otro lado, la importancia de este análisis también se debe al hecho de que la gestión por resultados ha sido una tendencia creciente en la administración pública desde finales del siglo XX y principios del XXI. Fukuyama (2013, p. 6-8) sostiene que, a medida que los gobiernos se enfrentan a restricciones económicas y sociales, se ha hecho imprescindible centrarse en la eficiencia y la efectividad de las políticas públicas. Evaluar cómo este modelo se aplica en programas de asistencia, como el REPRO, representa una oportunidad valiosa para generar un conocimiento práctico sobre la gestión pública en situaciones de crisis.

La investigación también aporta al campo de estudio de la gestión pública en situaciones de crisis, como emergencias económicas o sociales, enfocándose en cómo la gestión pública orientada a resultados se puede aplicar en contextos críticos, como en el caso del Programa de Recuperación al Sostenimiento Productivo (REPRO). Si bien la gestión por resultados ha sido ampliamente analizada en distintas áreas de la Administración Pública, su aplicación es poco explorada en situaciones de crisis, especialmente en casos como emergencias económicas o sociales que afecten a empresas del sector privado con dificultades para preservar empleos. Los análisis de políticas públicas durante períodos de crisis deben adoptar una perspectiva holística, que no solo considere los resultados económicos, sino también los impactos sociales y laborales derivados de la puesta en marcha de estas políticas (Pérez & Félix, 2010, pp. 15, 16, 23).

2.2. Planteamiento del Problema

A pesar de los avances en la implementación de políticas públicas orientadas a resultados, existen lagunas en el análisis sobre la efectividad de programas como el REPRO, especialmente en términos de la coordinación entre planificación estratégica, presupuesto, rendición de cuentas, monitoreo y evaluación. Según Lerner (2019, P. 177), Uno de los mayores retos en la implementación de sistemas de rendición de cuentas por resultados en el sector público es la falta de integración y coordinación institucional, junto con la debilidad en los mecanismos de evaluación y rendición de cuentas, lo que impide una vinculación efectiva entre planificación, presupuesto y resultados (Lerner, 2021, p. 177).

La falta de mecanismos efectivos para medir y evaluar los resultados del Programa de Recuperación Productiva (REPRO) puede generar dudas sobre la eficiencia en la asignación de recursos y la efectividad de las políticas implementadas. A pesar de que el REPRO tiene objetivos claros de sostenibilidad económica y empleo, la ausencia de indicadores de desempeño precisos dificulta la toma de decisiones informadas sobre la continuación y mejora del programa.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo General:

Analizar la implementación de la gestión por resultados en el Programa de Recuperación al Sostenimiento Productivo (REPRO) de la Resolución 420/2022 del entonces MTEySS abril del año 2022, enfocándose en la planificación estratégica, la

asignación presupuestaria, la rendición de cuentas, y los mecanismos de monitoreo y evaluación.

2.3.2. Objetivos Específicos:

Analizar la relación entre la planificación estratégica y los resultados alcanzados por el REPRO.

Analizar la gestión del presupuesto en el REPRO, considerando la eficiencia en el uso de los recursos y el impacto de los indicadores de desempeño.

Examinar los mecanismos de rendición de cuentas implementados en el REPRO y su impacto en la transparencia.

Investigar el proceso de monitoreo y evaluación utilizado para medir el impacto del REPRO.

3. Marco Teórico

3.1. Conceptos Fundamentales de la Gestión por Resultados

La Gestión por Resultados (GpR) ha evolucionado como uno de los enfoques más relevantes y eficaces en la administración pública moderna, con el objetivo de mejorar la eficiencia, efectividad y transparencia en la ejecución de políticas públicas. La transición hacia este modelo ha sido impulsada por la necesidad de obtener no solo un cumplimiento formal de los procedimientos administrativos, sino también de lograr resultados concretos, medibles y alineados con las prioridades estratégicas del gobierno. En lugar de enfocarse únicamente en la administración de recursos o la ejecución de actividades, la GpR pone énfasis en los efectos reales y tangibles de las políticas públicas. De esta forma, la gestión pública se transforma en un proceso orientado a resultados, el cual busca maximizar el bienestar social mediante la consecución de objetivos específicos que se traduzcan en un impacto positivo para la sociedad.

Según García López y García Moreno (2010, p. 25), "la gestión orientada a resultados no solo mejora la eficiencia en la asignación de recursos, sino que también promueve la rendición de cuentas frente a la ciudadanía". Esta afirmación resalta uno de los pilares fundamentales de la GpR: la rendición de cuentas. La GpR no solo garantiza que los recursos se asignen de manera más eficiente, sino que también fomenta una mayor responsabilidad en el manejo de los fondos públicos. En este sentido, la rendición de cuentas es vista como una herramienta crucial para evaluar el desempeño de los gobiernos, generando un canal de comunicación entre las autoridades y los ciudadanos, quienes pueden exigir resultados basados en la transparencia y el uso adecuado de los recursos. Este enfoque busca, por lo tanto, generar una mayor confianza en las instituciones gubernamentales, fortaleciendo la relación entre el Estado y la sociedad.

El concepto de GpR también implica un cambio fundamental en la forma en que las administraciones públicas organizan y gestionan sus operaciones. Como señala Makón (2000, p. 2-4), la GpR representa una ruptura con el modelo tradicional de gestión pública, que se enfocaba principalmente en el cumplimiento de procedimientos y normas administrativas. La nueva orientación hacia el logro de objetivos medibles modifica la estructura organizativa y los métodos de planificación dentro de los gobiernos, sustituyendo el enfoque de "insumos y actividades" por un enfoque de "resultados e impacto". Esto se refleja principalmente en la estructuración del presupuesto público, donde los recursos no solo se distribuyen según las necesidades de los sectores, sino también en función de los resultados que se esperan alcanzar. La implementación de presupuestos basados en resultados permite una asignación de recursos más racional y objetiva, ya que se vinculan directamente con los objetivos de desarrollo definidos por el gobierno.

3.2. Gestión por Resultados (GpR) en el sector público

3.2.1. Historia y evolución de la Gestión por Resultados (GpR)

La Gestión por Resultados (GpR) ha emergido como un enfoque clave en la administración pública moderna, especialmente a partir de las reformas que ocurrieron en la administración pública en varias partes del mundo durante la segunda mitad del siglo XX. Sus raíces surgen de los esfuerzos por reformar y mejorar la eficiencia del sector público en las décadas de 1980 y 1990. A medida que los gobiernos se enfrentaban a crecientes desafíos fiscales, había una necesidad urgente de racionalizar el uso de los recursos y aumentar la efectividad de los programas gubernamentales. Durante esta época, se comenzó a cuestionar la eficacia de los modelos tradicionales de gestión pública, que se centraban en la ejecución de procesos y actividades, sin un enfoque claro en los resultados concretos alcanzados (Schick, 1998, p. 52).

Uno de los factores clave que impulsó el desarrollo de la GpR fue la crisis fiscal que muchos países experimentaron durante los años 1980 y 1990, especialmente en América Latina y otras regiones en desarrollo. En este contexto, los gobiernos comenzaron a experimentar con nuevas formas de organización y gestión en el sector público, con el fin de mejorar el uso de los recursos limitados disponibles. Estos esfuerzos de reforma buscaron reducir el gasto público innecesario y mejorar la calidad y el impacto de los servicios públicos (OECD, 2016, p. 131).

La GpR surgió en el marco de un conjunto más amplio de reformas en la administración pública, particularmente influenciado por el movimiento de New Public Management (NPM). El NPM promovía la adopción de prácticas del sector privado en el sector público, enfocándose en la eficiencia, la efectividad y la orientación al cliente. Uno de los pilares fundamentales de NPM fue la gestión basada en resultados, que hizo énfasis en la medición del desempeño de los programas públicos y en la mejora de la eficacia organizacional (Hood, 1991, p. 4).

A finales de la década de 1980, en países como el Reino Unido y Estados Unidos, comenzaron a implementarse las primeras estrategias de GpR. Estas estrategias se centraron en redefinir la relación entre los ciudadanos y el Estado, promoviendo la evaluación y medición del impacto de las políticas públicas. En particular, la administración de Bill Clinton en los Estados Unidos adoptó políticas de evaluación de resultados, como parte de su iniciativa de "Reinventing Government" (Osborne & Gaebler, 2002, p. 236), un enfoque que promovió la eficiencia en el gasto público y el rendimiento en el sector gubernamental.

Por su parte, en el Reino Unido, la implementación de la Gestión por Resultados (GpR) fue influenciada desde los años 80 por las reformas impulsadas por el gobierno de Margaret Thatcher, que promovieron la privatización y una fuerte orientación hacia la eficiencia. Durante los años 90, esta lógica de gestión continuó consolidándose a través del desarrollo de sistemas de

evaluación del desempeño y mecanismos de medición del rendimiento dentro del sector público, como parte de la agenda del New Public Management (Pollitt, 1995, p. 5).

La expansión global y formalización del enfoque para la GpR se produce en la década de 1990, particularmente a través de la influencia de organizaciones internacionales como el Banco Mundial, que promovió la implementación de este enfoque en los países en desarrollo como parte de las reformas estructurales. El Banco Mundial fue un actor clave en la formulación de políticas públicas que apoyaban la medición de los resultados y la eficiencia en el gasto público, en particular en los países de América Latina, África y Asia.

En 1997, el Banco Mundial publicó el informe “The State in a Changing World”, en el cual se subrayó la necesidad de reformas en la gestión pública basadas en resultados. En este informe, el Banco Mundial propuso que los países adoptaran sistemas de medición del desempeño, y la creación de una gestión orientada a resultados se estableció como uno de los enfoques clave para mejorar la administración pública en los países en desarrollo (World Bank, 1997, p. 99).

Simultáneamente, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) promovió el concepto de "mejora del gobierno a través de los resultados", y alentó a sus países miembros a adoptar enfoques de GpR. En 2000, la OECD presentó el concepto de "Gobernanza Pública Eficiente", que giraba en torno a la medición de los resultados y la implementación de procesos de gestión orientados a resultados en las políticas públicas.

En las últimas dos décadas, la GpR ha evolucionado para integrar enfoques más tecnológicos, participativos y transparentes. La llegada de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha permitido la recopilación y análisis de datos en tiempo real, mejorando las capacidades de monitoreo y evaluación de los resultados. Los gobiernos han empezado a

implementar plataformas digitales para recolectar y compartir datos sobre el desempeño de sus programas, lo que ha permitido mejorar la rendición de cuentas y la participación ciudadana.

Además, la transparencia ha ganado un lugar preeminente en las reformas de gestión pública basadas en resultados. Los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil exigen una mayor visibilidad y acceso a la información sobre los programas y políticas públicas, lo que ha llevado a la creación de mecanismos para garantizar que los resultados sean no solo medidos, sino también compartidos públicamente. Esta apertura ha sido clave para fortalecer la confianza pública y garantizar que los recursos sean utilizados de manera adecuada (Grimmelikhuijsen, 2012, p. 5).

Aunque la GpR ha ganado una amplia aceptación como enfoque de gestión pública, también ha enfrentado desafíos y críticas. En primer lugar, la implementación efectiva de GpR en contextos de recursos limitados ha sido compleja, especialmente en países en desarrollo donde las capacidades técnicas y financieras son menores. En segundo lugar, otro desafío importante es la complejidad de medir resultados en un entorno tan dinámico como el sector público, donde los objetivos son a menudo ambiguos y los indicadores pueden no capturar completamente el impacto real de las políticas implementadas.

A lo largo de las últimas décadas, la GpR ha sido adoptada progresivamente por diferentes países, especialmente en América Latina, como parte de un proceso de modernización del Estado. En esta región, la GpR ha sido utilizada como una estrategia para hacer frente a los desafíos de la eficiencia en el gasto público y mejorar la calidad de los servicios proporcionados a la ciudadanía. En este contexto, el modelo de presupuesto basado en resultados ha sido clave para fortalecer la gestión pública, permitiendo una evaluación constante del avance y la efectividad de las políticas públicas implementadas. A través de esta evaluación continua, los gobiernos pueden ajustar sus

estrategias y redistribuir los recursos de manera más eficiente hacia los sectores que más lo requieren.

Uno de los principios fundamentales de la GpR es la evaluación constante del desempeño, lo que implica una planificación estratégica orientada a la consecución de objetivos concretos y medibles. Como explican Kusek y Rist (2004, p. 1), la GpR no solo se enfoca en la efectividad de las políticas, sino también en la eficiencia y la transparencia. En este sentido, la medición de los resultados obtenidos permite verificar si las políticas públicas están cumpliendo con los objetivos para los que fueron diseñadas, y de esta forma, generar información valiosa para la toma de decisiones. La evaluación también permite identificar las áreas de mejora en la gestión pública, promoviendo un proceso de aprendizaje y retroalimentación constante que mejora la calidad de las políticas implementadas.

En la práctica, la GpR es especialmente relevante en aquellos programas que operan con recursos limitados, como los programas de asistencia social, salud, educación o recuperación económica, donde la efectividad y la eficiencia en la utilización de los recursos son cruciales. Kusek y Rist (2004) enfatizan que el éxito de estos programas depende de la correcta asignación de los recursos y de una medición precisa de los resultados, lo que garantiza que los objetivos sean alcanzados de manera efectiva y sostenible, sin desperdiciar los recursos públicos.

En América Latina, un ejemplo claro de la aplicación de la GpR es el Programa de Recuperación Productiva (REPRO), que busca la reactivación económica de sectores vulnerables a través de la asignación de recursos de forma estratégica. La medición del impacto social y económico de este programa es esencial para determinar su efectividad y justificar la continuidad de las políticas implementadas. La GpR en este caso se vuelve aún más relevante, ya que los

recursos son limitados y deben ser utilizados de la forma más eficiente posible para generar un impacto real en las comunidades más necesitadas.

En síntesis, la GpR no solo se presenta como un modelo para optimizar la asignación de recursos, sino también como un medio para asegurar la rendición de cuentas y mejorar la transparencia en la administración pública. Este enfoque permite que los gobiernos puedan evaluar de manera objetiva el desempeño de las políticas y programas implementados, garantizando que los recursos sean utilizados para cumplir con los objetivos de desarrollo y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. A través de la GpR, los gobiernos pueden implementar políticas más efectivas, y lo más importante, medibles, lo que les permite responder con mayor rapidez y eficacia a las necesidades de la sociedad.

Además, otro aspecto importante de la GpR es su capacidad para generar un proceso de gobernanza más participativa. Este modelo fomenta la colaboración activa de diversos actores sociales, económicos y políticos en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas. La participación de la ciudadanía y otros actores clave, como el sector privado y las organizaciones no gubernamentales, no solo mejora la calidad de las decisiones, sino que también fortalece la legitimidad y el respaldo social de las políticas implementadas. Este enfoque participativo no solo mejora la calidad de la gestión pública, sino que también fortalece la cooperación interinstitucional y permite a los gobiernos enfrentar de manera más efectiva los desafíos sociales, económicos y políticos.

A medida que los gobiernos continúan implementando la GpR, es importante recordar que la rendición de cuentas y la evaluación continua son fundamentales para su éxito. Solo a través de un proceso constante de monitoreo y retroalimentación, los gobiernos podrán adaptarse a las cambiantes necesidades de la sociedad y asegurar que las políticas públicas produzcan los

resultados esperados. En última instancia, la GpR se ha convertido en un modelo de gestión pública más transparente, eficiente y orientado a la mejora continua, en el cual la ciudadanía juega un papel esencial para el éxito y la legitimidad de las políticas públicas.

3.3. Relación entre Gestión por Resultados y Planificación Estratégica:

La Gestión por Resultados (GpR) es un enfoque que se ha consolidado como una de las estrategias más eficaces para mejorar la eficiencia y la transparencia en la administración pública. Este enfoque tiene un vínculo estrecho con la planificación estratégica, ya que la planificación es uno de los pilares fundamentales sobre los cuales se basa la implementación exitosa de políticas públicas orientadas a resultados. En este contexto, la planificación estratégica no solo tiene un papel esencial en el diseño de políticas públicas, sino que también está intrínsecamente vinculada al proceso de medición y evaluación de los resultados alcanzados. La relación entre ambos conceptos puede entenderse como un ciclo continuo que involucra la identificación de objetivos claros y medibles, la implementación de estrategias para alcanzarlos, la medición de resultados y la retroalimentación que permite ajustes y mejoras constantes.

La Planificación Estratégica es un Proceso Fundamental en la Gestión por Resultados mediante el cual se definen los objetivos y metas que se desean alcanzar en el mediano y largo plazo, estableciendo los medios y recursos necesarios para alcanzarlos. En el marco de la GpR, la planificación estratégica cobra una relevancia aún mayor, ya que es la base sobre la cual se articula el diseño y la implementación de políticas públicas. De acuerdo con García López y García Moreno (2010, p. 9), una planificación estratégica efectiva debe ser flexible y capaz de adaptarse a las circunstancias cambiantes, permitiendo ajustes durante la ejecución de las políticas. Este enfoque adaptativo es esencial porque la dinámica de los entornos políticos, económicos y sociales puede

variar a lo largo del tiempo, lo que hace necesario un modelo de planificación que no solo sea proactivo, sino también reactivo ante imprevistos.

La flexibilidad en la planificación estratégica es importante porque permite a las administraciones públicas ajustar las políticas y los programas según los resultados obtenidos durante su implementación. Esta capacidad de ajuste asegura que las políticas públicas no queden obsoletas ni desalineadas de los objetivos originales, sino que sigan siendo pertinentes y eficaces. Por ejemplo, si una política pública no está generando los resultados esperados, se pueden realizar modificaciones para corregir el rumbo y maximizar el impacto de los recursos invertidos. Este dinamismo en la planificación es uno de los elementos clave para el éxito de la GpR, ya que facilita la adaptación constante a los cambios y permite una mayor eficacia en la gestión de los recursos públicos.

Por otro lado, Matus et al. (1979, p. 45) argumentan que la planificación estratégica debe ser un proceso constante y cíclico, que involucra una evaluación continua de los resultados alcanzados. Este enfoque no solo permite realizar ajustes, sino también reorientar las políticas de manera que se alineen mejor con las necesidades emergentes de la población. La planificación estratégica no debe considerarse como una actividad única o estática, sino como un proceso que está siempre en constante revisión y mejora. Así, la planificación estratégica en la GpR se convierte en una herramienta fundamental para garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera efectiva y que las políticas públicas sean capaces de responder a los desafíos sociales y económicos de manera ágil y eficiente.

La relación entre la gestión por resultados y la planificación estratégica no debe entenderse como la interrelación de dos procesos aislados, sino como un ciclo dinámico y continuo. Este ciclo comienza con la identificación de las prioridades estratégicas, continúa con la planificación de

actividades que busquen alcanzar esos objetivos y sigue con la medición de los resultados obtenidos. Esta retroalimentación constante es esencial para garantizar que las políticas públicas se ajusten a los objetivos definidos y generen resultados concretos que respondan a las necesidades de la población.

En este ciclo, la planificación estratégica juega un papel fundamental al proporcionar el marco de referencia en el que se desarrollan las políticas públicas. La planificación debe orientarse a resultados claros y medibles, de manera que se puedan establecer indicadores que permitan evaluar el éxito de la implementación. Además, la evaluación de los resultados debe servir como insumo para realizar ajustes en la estrategia de ejecución, lo que permite redirigir las políticas hacia los objetivos originales o hacia nuevas metas si fuera necesario. Este enfoque cíclico no solo mejora la eficiencia de la gestión pública, sino que también incrementa la efectividad de las intervenciones, ya que asegura que los recursos se utilicen de manera que generen el mayor impacto posible.

Un aspecto importante de la relación entre la GpR y la planificación estratégica es la participación activa de los actores clave en todo el proceso. Los actores clave incluyen tanto a los responsables de la formulación de políticas, como a los beneficiarios directos de las políticas públicas, es decir, la ciudadanía. La participación de estos actores es crucial porque contribuye a la toma de decisiones informada, mejora la calidad del diseño de las políticas y aumenta la legitimidad de las mismas. Además, la colaboración de todos los actores involucrados asegura que los objetivos de la política sean coherentes con las necesidades reales de la sociedad.

La participación de los actores clave también facilita la implementación de la política, ya que los diferentes sectores de la sociedad (gubernamentales, privados, organizaciones no gubernamentales, entre otros) se sienten más comprometidos con el cumplimiento de los objetivos.

Este enfoque colaborativo es esencial para el éxito de la GpR, ya que fomenta la cooperación entre diversas partes interesadas y asegura una ejecución más coherente y alineada con los objetivos establecidos.

La Retroalimentación en el Proceso de Planificación Estratégica el monitoreo y la evaluación continua son elementos cruciales que unen la planificación estratégica con la gestión por resultados. Una planificación efectiva no solo establece los objetivos y los medios para alcanzarlos, sino que también incluye la creación de mecanismos de monitoreo para seguir el progreso y la implementación de las políticas públicas. La evaluación de los resultados permite a las autoridades analizar la efectividad de las políticas y determinar si se están alcanzando los objetivos establecidos.

De acuerdo con Kusek y Rist (2004, p. 24), la evaluación constante permite ajustar las estrategias de manera más eficiente, garantizando que los recursos se utilicen de la mejor manera posible. Este proceso no solo asegura que las políticas públicas sean más efectivas, sino que también promueve la rendición de cuentas, un principio fundamental de la GpR. La evaluación de resultados permite a los gobiernos demostrar a los ciudadanos cómo se están utilizando los recursos públicos y qué impacto están teniendo las políticas implementadas. Este enfoque aumenta la transparencia y fortalece la confianza pública en las instituciones gubernamentales.

La adaptabilidad es uno de los principios fundamentales de la planificación estratégica en la GpR. Según García López y García Moreno (2010, p. 23), las políticas públicas deben ser flexibles, permitiendo ajustes conforme se vayan alcanzando los resultados durante la ejecución. Esta adaptabilidad no solo mejora la efectividad de las políticas, sino que también facilita la resolución de problemas y la toma de decisiones informadas en situaciones imprevistas. Por ejemplo, en un contexto de crisis económica o de cambios sociales rápidos, las políticas pueden

necesitar ajustes en sus enfoques o prioridades para continuar siendo relevantes y eficaces. La capacidad de adaptarse a estos cambios es crucial para asegurar que las políticas públicas sigan siendo eficaces en todo momento.

Por lo tanto, la relación entre la Gestión por Resultados y la planificación estratégica es clave para garantizar que las políticas públicas sean eficientes, efectivas y transparentes. La planificación estratégica debe ser un proceso continuo y dinámico, capaz de ajustarse a los cambios del entorno y de incorporar los resultados obtenidos durante la ejecución de las políticas. La participación activa de los actores clave, la evaluación continua y la adaptabilidad son aspectos esenciales para asegurar que las políticas públicas logren los resultados esperados. A través de este ciclo continuo de planificación, implementación, evaluación y ajuste, los gobiernos pueden maximizar el impacto de los recursos públicos y generar mejoras tangibles en la calidad de vida de los ciudadanos. Por tanto, la planificación estratégica se convierte en el marco fundamental que permite la correcta implementación de la GpR, asegurando que los objetivos establecidos se alcancen de manera efectiva y sostenible

3.4. Presupuesto en el Marco de la Gestión por Resultados

El presupuesto público orientado a resultados se ha consolidado como una herramienta clave dentro del marco de la Gestión por Resultados (GpR), ya que conecta directamente la asignación de recursos con los objetivos de las políticas públicas. En este contexto, el presupuesto deja de ser visto simplemente como un documento contable y se convierte en un instrumento de gestión estratégica cuyo propósito es asegurar que los recursos sean utilizados de manera eficiente y efectiva para alcanzar los resultados previstos. Este enfoque ha transformado la manera en que los gobiernos gestionan y distribuyen los fondos públicos, marcando un cambio sustancial en la administración pública.

El presupuesto como herramienta de gestión estratégica, el presupuesto público, tradicionalmente asociado a un ejercicio contable que distribuye recursos entre las diferentes áreas de gobierno, ha evolucionado para convertirse en una herramienta de gestión orientada a resultados. Según Makón (2006, p. 72), "el presupuesto debe ser entendido como una herramienta de gestión destinada a lograr objetivos, no como un simple documento contable". Este cambio conceptual refleja la necesidad de alinear las asignaciones presupuestarias con los resultados concretos que se desean alcanzar, y no solo con las actividades a realizar. El objetivo es que cada peso invertido se dirija hacia la consecución de los objetivos y metas previamente establecidos.

En este sentido, un presupuesto orientado a resultados no se limita a financiar proyectos y programas, sino que establece una relación directa entre los fondos asignados y los impactos esperados. Esto implica que los gobiernos deben ser capaces de medir y evaluar si los recursos entregados están generando los efectos que justificaron su asignación, lo cual mejora la transparencia y permite un mejor control sobre el uso de los fondos públicos.

Para que el presupuesto sea eficaz dentro del marco de la gestión por resultados, debe haber una alineación clara entre los recursos asignados y los objetivos de desarrollo previamente definidos. En este sentido, García López y García Moreno (2010) sostienen que, para ser verdaderamente efectivo, el presupuesto debe basarse en una asignación estratégica de recursos, priorizando aquellas áreas que tienen un mayor potencial de generar impactos positivos en el bienestar social y económico (García López & García Moreno, 2010, p. 45). Este enfoque permite que los recursos públicos se distribuyan de manera que maximicen los beneficios para la sociedad, asegurando que se cumplan los objetivos prioritarios de manera eficiente.

La asignación estratégica de recursos también implica un proceso de identificación de prioridades en las políticas públicas, lo cual permite a los responsables de la gestión pública

determinar qué áreas requieren mayor atención y financiación. Esto es particularmente importante en contextos de escasez de recursos, donde es esencial maximizar el impacto de cada inversión pública. Además, el presupuesto orientado a resultados contribuye a la transparencia y rendición de cuentas, ya que facilita la evaluación y el seguimiento de los avances en relación con los objetivos establecidos.

Un componente central del presupuesto orientado a resultados es la eficiencia en la utilización de los recursos públicos. Según Schick (1998, p. 3), la eficiencia en la asignación presupuestaria está vinculada con la capacidad de los gobiernos para maximizar el valor de los recursos invertidos, asegurando que los resultados se logren con el mínimo costo posible. Esta perspectiva se traduce en la necesidad de adoptar mecanismos de monitoreo y evaluación que permitan medir de manera precisa los avances hacia la consecución de los objetivos y la justificación del uso de los recursos.

La eficiencia en la gestión del presupuesto no solo involucra la reducción de costos, sino también la optimización del uso de los recursos, priorizando las áreas de mayor impacto y ajustando las asignaciones a medida que se vayan alcanzando o modificando los objetivos. Esto garantiza que los recursos se utilicen de manera coherente con las metas de desarrollo del país o región.

3.4.1. El caso del Programa de Recuperación al Sostenimiento Productivo (REPRO)

Un ejemplo concreto de cómo el presupuesto orientado a resultados puede ser aplicado en el sector público es el Programa de Recuperación al Sostenimiento Productivo (REPRO), una política implementada por el gobierno argentino. En este caso, el presupuesto debe ser gestionado

bajo criterios que prioricen los resultados, asegurando que los fondos públicos sean utilizados de manera eficiente para alcanzar los objetivos de sostenibilidad económica y social del programa.

La correcta asignación de recursos en el marco del REPRO se convierte en un elemento determinante para su éxito, ya que garantiza que las políticas diseñadas puedan ejecutarse de manera efectiva y en el tiempo establecido. García López y García Moreno (2010) señalan que la clave en los programas públicos orientados a resultados está en asignar los recursos a aquellas acciones que tengan mayor potencial para generar impactos concretos en dimensiones como el empleo, la productividad y la recuperación económica. Este enfoque puede aplicarse a programas como el REPRO, donde resulta fundamental vincular el uso de los recursos con metas específicas y medibles (García López & García Moreno, 2010, p. 48).

La evaluación continua de los resultados del programa también juega un rol crucial en la gestión del presupuesto. Los mecanismos de monitoreo y evaluación permiten ajustar las asignaciones presupuestarias en función de los resultados obtenidos, evitando así la ineficiencia y garantizando que los recursos sean utilizados de manera coherente con los objetivos del programa. En este sentido, el presupuesto se convierte en un instrumento dinámico, sujeto a ajustes según los avances y las necesidades emergentes.

3.4.2. Desafíos y Oportunidades en la Gestión del Presupuesto Orientado a Resultados

Si bien el presupuesto orientado a resultados ha demostrado ser efectivo en muchos contextos, también enfrenta varios desafíos en su implementación. Uno de los principales obstáculos es la capacidad técnica de los gobiernos para diseñar, implementar y mantener sistemas de monitoreo y evaluación adecuados. Esto requiere inversiones en formación y en el desarrollo de infraestructura de gestión de datos y evaluación del desempeño.

Otro reto importante es la resistencia al cambio dentro de las administraciones públicas. Los modelos tradicionales de gestión presupuestaria, que se enfocan en la asignación de recursos de acuerdo con las demandas históricas de las distintas áreas del gobierno, pueden ser difíciles de modificar, especialmente en sistemas públicos donde prevalecen estructuras burocráticas rígidas.

Sin embargo, las oportunidades que ofrece un presupuesto orientado a resultados son numerosas. Este enfoque no solo mejora la eficiencia y transparencia, sino que también facilita la rendición de cuentas ante los ciudadanos. Los gobiernos pueden demostrar de manera más clara cómo se utilizan los recursos públicos y qué impactos han generado.

3.5. Rendición de Cuentas y su Relevancia en los Programas Públicos

La rendición de cuentas es uno de los pilares de la gestión pública efectiva, pues asegura la transparencia en el uso de los recursos y establece mecanismos de responsabilidad para los gestores públicos. Según Lerner (2013, p. 42), "la rendición de cuentas es el mecanismo mediante el cual las instituciones del Estado informan a la sociedad sobre la gestión de los recursos y los resultados obtenidos". Este proceso no solo implica la entrega de informes de actividades, sino también la capacidad de los ciudadanos para exigir explicaciones y obtener respuestas sobre los resultados de las políticas públicas.

En la rendición de cuentas, es fundamental que la ciudadanía no se limite a recibir información sobre el uso de los recursos, sino que participe activamente en el seguimiento de los resultados y en el proceso de evaluación. Este enfoque fortalece la confianza pública, garantizando que los recursos sean utilizados de manera adecuada y efectiva. Según García López y García

Moreno (2010), la rendición de cuentas debe ser un proceso dinámico y continuo, en el cual la ciudadanía tenga la posibilidad de intervenir y contribuir en la evaluación de la gestión pública.

En el contexto de los programas públicos, la rendición de cuentas no solo tiene que ver con la fiscalización del uso de los recursos financieros, sino con el resultado de las políticas implementadas, la eficacia de los programas y la transparencia en los procedimientos. Es decir, los responsables de un programa deben no solo cumplir con los procedimientos financieros y operativos, sino también garantizar que los resultados sean acordes a los objetivos sociales establecidos (Fiszbein y Robalino, 2009, p. 3).

En el caso específico del REPRO, la rendición de cuentas juega un rol crucial, ya que garantiza que los fondos asignados al programa sean utilizados de manera transparente, eficiente y orientada a resultados. La implementación de mecanismos efectivos de rendición de cuentas puede fortalecer la legitimidad del programa, promover la participación ciudadana y asegurar que los objetivos del REPRO se cumplan de acuerdo con las expectativas sociales. El programa debe contar con un sistema claro de informes, seguimiento y evaluación, que permita a la ciudadanía y a los beneficiarios conocer cómo se están utilizando los recursos y cuáles son los logros alcanzados en términos de sostenibilidad productiva y empleo.

3.5.1. La Rendición de Cuentas en el REPRO

El REPRO es un programa que se orienta a proporcionar apoyo a las empresas en dificultades para mantener el empleo y la producción en periodos de crisis, o situaciones críticas. La gestión de los fondos asignados debe cumplir con estándares estrictos de rendición de cuentas, dado que el programa se financia con recursos públicos. La rendición de cuentas, en este contexto, se convierte en un mecanismo clave para garantizar que los recursos sean utilizados de forma

adecuada, promoviendo la sostenibilidad y el crecimiento económico de las empresas beneficiarias.

El acceso a la información pública (LEY 27275) es un elemento crucial para la rendición de cuentas, ya que permite a la ciudadanía y a las partes interesadas conocer cómo se gestionan los recursos públicos, los resultados obtenidos de las políticas y programas, y cómo se toman las decisiones dentro de las instituciones públicas. En el contexto de un programa como el REPRO (Programa de Recuperación al Sostenimiento Productivo), el acceso a la información sobre la asignación de fondos, los beneficiarios y los resultados obtenidos es esencial para garantizar la transparencia y la confianza pública. Además, permite que los ciudadanos y los beneficiarios del programa puedan monitorear la correcta ejecución del mismo. Esto incluye la posibilidad de verificar si los fondos asignados a las empresas están siendo utilizados de manera adecuada, si los resultados del programa cumplen con los objetivos establecidos, y si existen evidencias de eficiencia en el uso de los recursos.

Los mecanismos de acceso a la información pública pueden incluir informes periódicos, bases de datos públicas, y la publicación de resultados de evaluaciones y auditorías. Estos mecanismos proporcionan las herramientas necesarias para que la ciudadanía pueda ejercer un control social, una de las formas más efectivas de rendición de cuentas. La transparencia activa, entendida como la obligación de las instituciones de proporcionar información sin que esta sea solicitada, juega un papel crucial en este proceso.

La Resolución 420/2022 del entonces Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), establece que debe publicarse la nómina de empleadores y empleadoras alcanzados por el REPRO en el sitio web de datos abiertos del Poder Ejecutivo Nacional (www.datos.gob.ar), en cumplimiento con la Ley 27.275. Este tipo de acciones es una manifestación directa de cómo

la normativa impulsa la transparencia en la ejecución de programas públicos, en este caso, asegurando que los beneficiarios del programa REPRO sean fácilmente identificables y que la información sobre el uso de los recursos públicos sea accesible para la ciudadanía.

Implicaciones de la Resolución 420/2022:

1. **Transparencia activa:** La publicación de la lista de beneficiarios del REPRO en un sitio web accesible garantiza que los ciudadanos puedan consultar directamente si las empresas que recibieron el apoyo están cumpliendo con los objetivos del programa. Este tipo de transparencia activa, donde la información se pone a disposición sin necesidad de solicitud, refuerza el proceso de rendición de cuentas.

2. **Accesibilidad de la información:** Al utilizar el portal de datos abiertos www.datos.gob.ar, el gobierno facilita el acceso libre y público a la información sobre los beneficiarios del REPRO. Esto promueve la inclusión digital y permite que más personas, incluidos periodistas, investigadores y organizaciones de la sociedad civil, puedan tener acceso directo a los datos.

3. **Control social:** Al poner a disposición esta información, se fomenta el control social, ya que la ciudadanía puede verificar de manera clara y oportuna si los recursos del programa se distribuyen correctamente y si las empresas beneficiadas cumplen con los requisitos establecidos para obtener el apoyo.

4. **Fomento de la confianza pública:** La disponibilidad de la información sobre el REPRO en formato abierto y accesible puede generar confianza en la gestión pública. Los ciudadanos pueden ver con claridad cómo se distribuyen los recursos y pueden exigir explicaciones si detectan irregularidades o si consideran que los fondos no se están utilizando adecuadamente.

3.5.2. Desafíos en la Implementación de la Rendición de Cuentas

A pesar de los esfuerzos por establecer sistemas efectivos de rendición de cuentas, este proceso enfrenta varios desafíos en la práctica. Uno de los principales problemas es la falta de transparencia en la asignación y distribución de los recursos. Si los beneficiarios del programa no tienen acceso a información clara sobre cómo se distribuyen los fondos o cómo se evalúan los resultados, esto puede generar desconfianza y erosionar la legitimidad del programa.

Por otro lado, otro desafío significativo es la captura de intereses de parte de actores políticos o económicos hacia intereses particulares. En el caso del REPRO, podría haber la tentación de favorecer a ciertos sectores o grandes empresas, en detrimento de las pequeñas y medianas empresas, que son cruciales para la sostenibilidad económica a nivel local.

3.6. Monitoreo y Evaluación en la Gestión Pública

El monitoreo y la evaluación son herramientas esenciales para garantizar que los programas públicos alcancen sus objetivos. Según Zall Kusek y Rist (2005, p. 58), "un sistema de monitoreo efectivo es esencial para proporcionar datos continuos sobre el progreso de los programas, lo que permite tomar decisiones informadas y ajustar las políticas cuando sea necesario". El monitoreo y la evaluación no solo sirven para medir el avance hacia los objetivos, sino también para identificar lecciones aprendidas, corregir desviaciones y mejorar la implementación de futuras políticas.

El monitoreo se entiende como una actividad continua de recopilación de datos más detallada, que facilita la obtención de información adicional sobre el avance hacia los objetivos que un área busca alcanzar, así como los indicadores que permiten capturar diversos aspectos de la gestión, los resultados y los efectos obtenidos. En este sentido, el monitoreo es una fase estratégica que debe considerarse desde la etapa de planificación, la medición del desempeño y la selección de indicadores, con el fin de asegurar la obtención de datos relevantes. Además, el

monitoreo genera los insumos necesarios para las evaluaciones posteriores. (Cecchini, Holz, & Soto de la Rosa, 2021, p. 48)

Asimismo, el monitoreo contribuye a proporcionar alertas tempranas sobre el progreso hacia los resultados esperados. Si se detecta que no hay suficiente avance para alcanzar dichos resultados, el monitoreo permite identificar las áreas que requieren mayor atención o ajustes en las acciones emprendidas.

La evaluación se define como el análisis realizado en momentos específicos que permite identificar, mediante una metodología previamente definida, el grado de pertinencia y cumplimiento de los objetivos de una política pública o programa social respecto de su diseño, implementación, impactos y sostenibilidad. (Cecchini, Holz, & Soto de la Rosa, 2021, 45)

El Monitoreo y Evaluación (M&E) puede ser de tres tipos: de procesos, de impacto y económico. El monitoreo y la evaluación son procesos complementarios; una evaluación de impactos no puede analizarse adecuadamente sin considerar los indicadores generados por el monitoreo (Martínez, 2015, como se cita en Orozco & Valdivia, 2018, p. 7).

3.6.1 Monitoreo y Evaluación en el REPRO.

En el caso del REPRO, el monitoreo y la evaluación deben centrarse en medir indicadores clave como el empleo retenido y la sostenibilidad económica de las empresas beneficiarias. Esto permitirá evaluar de manera precisa el impacto del programa y tomar decisiones informadas para optimizar los resultados y asegurar que los recursos sean utilizados de manera eficiente. Un sistema robusto de monitoreo y evaluación facilitará la toma de decisiones estratégicas basadas en datos concretos y permitirá realizar ajustes oportunos en la implementación del programa.

La Resolución 420/2022 del ex Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) establece un sistema de monitoreo y evaluación dentro del Programa REPRO. En este marco, se crea un Comité de Evaluación y Monitoreo que define los parámetros de los indicadores del artículo 8º, a fin de asegurar la asignación de recursos según criterios económicos y presupuestarios (MTEySS, 2022). Además, el comité tiene la responsabilidad de revisar y modificar estos indicadores según sea necesario, teniendo en cuenta la evolución del programa (MTEySS, 2022³).

Otro aspecto relevante de la resolución es que este comité está compuesto por representantes del ex MTEySS, del Ministerio de Economía, del Ministerio de Desarrollo Productivo y de la Administración Federal de Ingresos Públicos. La participación de estas entidades es clave para asegurar que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente y adecuada, atendiendo tanto a las necesidades del sector privado como al control gubernamental (Argentina.gob.ar, 2022).

Además, la Resolución 562/2022 complementa la 420/2022, adoptando las recomendaciones del comité y excluyendo a ciertas empresas del sector de transporte automotor de pasajeros que reciben subsidios estatales y que no pueden ser beneficiarias del programa REPRO (MTEySS, 2022). Esta medida responde a la necesidad de priorizar la asignación de recursos a aquellas empresas más afectadas por las crisis económicas, garantizando una distribución más equitativa y eficaz de los fondos públicos (MTEySS, 2022).

3 Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS). (2022). Resolución 420/2022. Programa de Recuperación y Sostenimiento Productivo (REPRO). Boletín Oficial de la República Argentina. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/261123/20220419>

4. Metodología

El enfoque metodológico de esta investigación es cualitativo, ya que se busca comprender y describir los procesos y prácticas dentro del Programa de Recuperación al Sostenimiento Productivo (REPRO) en relación con los principios de la Gestión Pública por Resultados (GpR). Este enfoque permite explorar la implementación de la gestión por resultados en el programa, identificar las prácticas adoptadas y su impacto en la eficiencia y efectividad de los resultados alcanzados. El análisis se centrará en la identificación de las características y la evolución del programa, así como en la evaluación de su alineación con los objetivos de sostenibilidad del empleo y la recuperación productiva en el contexto de la crisis económica.

El tipo de estudio será descriptivo Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, 80), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. De este modo, este estudio pretende describir los procesos, normativas y prácticas dentro del REPRO, buscando una comprensión integral del programa. Asimismo, se incluirá un análisis explicativo con el fin de explicar cómo las características del programa pueden influir en la efectividad de los resultados alcanzados. Esto contribuirá al objetivo principal de la investigación, que es evaluar la aplicabilidad de la gestión por resultados en la mejora de la transparencia y la eficacia del programa.

El enfoque será transversal, ya que se analizarán las variables y su interrelación en un periodo determinado, específicamente desde el inicio del REPRO en 2002 hasta 2023, con especial énfasis en el análisis comparativo entre los años 2020 y 2023, periodo en el que se introdujeron modificaciones significativas en la normativa del programa, tales como la Resolución 420 de 2022 sobre las condiciones de acceso al programa. Este análisis permitirá observar cómo el REPRO ha

evolucionado, adaptándose a los cambios macroeconómicos y sociales, y cómo ha ido incorporando los principios de la gestión por resultados para mejorar su eficiencia y efectividad.

Para analizar la eficacia del REPRO, se utilizarán varios indicadores de desempeño, tales como el empleo retenido y la recuperación de la productividad empresarial, que nos permitirán medir el impacto directo del programa en las empresas beneficiarias. "El diseño de la investigación será no experimental. Esto significa que el estudio no manipulará deliberadamente las variables, sino que se limitará a observar y analizar los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural. Como explican Hernández, Fernández y Baptista (2014 p. 149), "se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos". En este caso, las variables existentes relacionadas con la planificación estratégica, presupuesto, recursos, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas del REPRO se analizarán tal como se implementan en la práctica.

El universo del estudio abarcará el análisis de las políticas y normativas del REPRO desde su creación en 2002 hasta 2023, con especial atención a la Resolución 420 de 2022, que establece nuevas condiciones de acceso al programa. Además, se considerarán los cambios en la normativa y cómo estos se alinean con los principios de la Gestión Pública por Resultados (GpR), con el objetivo de identificar la evolución de la implementación de los principios de la gestión por resultados a lo largo del tiempo.

El análisis se realizará a través de la observación y el análisis documental de las normativas, instructivos y circuitos administrativos del REPRO, considerando tanto los períodos anteriores como posteriores a la modificación de la normativa en 2022. Se seleccionarán muestras de los períodos más relevantes para realizar un análisis comparativo y evaluar cómo ha evolucionado el

programa en términos de su alineación con la gestión por resultados, así como la efectividad de las modificaciones implementadas.

Las fuentes de datos serán tanto primarias como secundarias. Para la recolección de información, se utilizarán diversos recursos informáticos propios de la Coordinación del Programa de Recuperación al Sostenimiento Productivo, como los sistemas de gestión documental (GDE) y los informes internos relacionados con el REPRO. Además, se consultarán documentos oficiales disponibles en plataformas institucionales como el sitio web del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), los Boletines de Estadísticas Laborales (BEL), y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). También se accederá a recursos adicionales como el Portal Nacional de Datos Abiertos (datos.gob.ar), que contiene información relevante sobre los datos y estadísticas de la administración pública nacional.

La información recopilada permitirá conceptualizar y exponer las características del programa REPRO, destacando sus elementos más relevantes en relación con los objetivos propuestos en este trabajo. La recolección de datos de diversas fuentes permitirá obtener una visión holística sobre el impacto de la gestión por resultados en el programa y su capacidad para mejorar la transparencia, eficacia y eficiencia del mismo.

5. Conceptos y análisis de la Gestión por Resultados en el REPRO

5.1. Contexto internacional, políticas laborales y mercado de trabajo.

Durante la segunda mitad del siglo XX, especialmente entre 1945 y 1975, los sistemas de protección social en Europa occidental se expandieron sobre la base del pleno empleo masculino y del trabajo no remunerado de las mujeres en el hogar, como parte de una acción familiar complementaria (Moreno & Serrano Pascual, 2007, p. 7).

El Estado keynesiano fue el principal impulsor de estas medidas, bajo la premisa de que el Estado debe intervenir en la economía para mantener el equilibrio y revertir los ciclos de crisis. Este enfoque sostenía que, debido a que el mercado no se regula por sí solo, la intervención estatal era esencial. Así, el Estado fue capaz de promover políticas sociales para atender necesidades y riesgos que ni el mercado ni las familias podían cubrir. De este modo, el Estado de bienestar garantizaba la cobertura de las necesidades básicas de los ciudadanos a través de derechos.

Durante los años 70, como consecuencia de las crisis y los aumentos en el precio del petróleo entre 1973 y 1979, se evidenció la interdependencia de las economías, alterando el escenario de prosperidad que prevaleció durante la Edad Dorada. En este contexto, se comenzó a cuestionar los modelos de crecimiento anteriores y a gestarse un nuevo paradigma de acumulación.

El Estado neoliberal, apoyado en los principios ortodoxos de la economía clásica, promovió un achicamiento en su estructura y en su intervención en políticas económicas. Argumentaban que la desregulación de los mercados conduciría a un equilibrio en la economía y, por ende, a una mejora en la sociedad en su conjunto.

Estas medidas generaron consecuencias negativas en el mercado laboral, evidenciadas en un aumento del desempleo y en un proceso sostenido de precarización. En este contexto,

comenzaron a impulsarse políticas de empleo —tanto pasivas como activas— como mecanismos estatales de contención frente a los efectos sociales del ajuste estructural. Según Álvarez Newman y Dovio (2022, p. 56), la flexibilización laboral fue promovida como parte de una racionalidad neoliberal que reorganizó las prácticas laborales, adaptando marcos legales y organizativos con el objetivo de reducir costos laborales y aumentar la productividad, lo que profundizó la inestabilidad del empleo.

Las modificaciones en el paradigma socio-productivo y su impacto sobre el mercado de trabajo dieron lugar a un cambio en la política pública de empleo pasiva, la cual se transformó en lo que se denomina "activación".

El paradigma de la activación, aunque comenzó a implementarse a mediados del siglo XX, adquirió relevancia y se consolidó en las políticas sociales de los países industrializados a partir de la década de 1990. El Programa de Recuperación Productiva (REPRO) se encuadra dentro de las políticas activas de empleo, ya que busca mantener el vínculo laboral entre empleadores y trabajadores frente a situaciones críticas del aparato productivo. Esta clasificación se basa en la tipología propuesta por Martin y Grubb (2001, p. 17), quienes identifican los subsidios al empleo como una forma de política activa orientada a promover la empleabilidad y sostener el empleo en contextos de crisis. Los beneficiarios "deben activarse" para recibir una contraprestación (Barbier & Khunt, 2010). De este modo, el Estado activador tiene como objetivo reforzar la competitividad de las economías nacionales, subordinando las políticas sociales a las demandas de flexibilidad e incentivando la autoresponsabilización de los ciudadanos con respecto a su propio bienestar (Moreno & Serrano Pascual, 2002, p. 35).

Este enfoque refleja claramente el cambio en el rol del Estado, que pasa de ser un Estado de bienestar, que garantizaba una serie de derechos mínimos, a un Estado que responsabiliza al ciudadano por su propio devenir.

5.2. Contexto de las políticas de empleo en Argentina

Durante las décadas de 1970 y 1980, Argentina atravesó una profunda crisis económica caracterizada por una significativa regresión del aparato productivo, un aumento de la desigualdad en la distribución del ingreso y fuertes tensiones macroeconómicas, que sentaron las bases de la inestabilidad de los años posteriores. Según Altimir, Beccaria y González Rozada (2002, p. 56), la evolución de la distribución del ingreso en este período revela una marcada pérdida de participación de los sectores asalariados y un incremento sostenido de la pobreza.

Durante la vigencia del régimen de convertibilidad, la política de tipo de cambio fijo respecto al dólar provocó una significativa apreciación real del peso, lo que deterioró la competitividad de la producción nacional e impulsó un proceso de desindustrialización. Según Frenkel (2002, p. 32), este esquema cambiario condujo a un patrón de crecimiento sesgado hacia sectores no transables, debilitando la estructura productiva y generando vulnerabilidad externa.

Este proceso de desregulación y flexibilización del mercado laboral se consolidó a través de la Ley Nacional de Empleo (LNE) N.º 24.013, promulgada en 1991, la cual buscó institucionalizar las reformas del mercado de trabajo. Según Neffa (2011, p. 35), esta legislación formó parte de una estrategia orientada a reforzar la competitividad empresarial mediante la flexibilización contractual y la reducción del “costo laboral”. La ley introdujo el subsidio por desempleo, pero su alcance fue limitado, ya que solo beneficiaba a una porción reducida de la población desocupada. Además, se combinaron medidas que afectaron negativamente la calidad del empleo, favoreciendo la precarización laboral.

Dentro de las políticas laborales desarrolladas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, se destacó el Programa de Recuperación al Sostenimiento Productivo, coordinado por la Secretaría de Trabajo. En diciembre de 2022, la Oficina de Presupuesto del Congreso (OPC) clasificó las políticas laborales implementadas por el Estado en los últimos 15 años en cuatro grandes categorías: (a) las orientadas a la desocupación, (b) las que promueven proyectos individuales y cooperativos, (c) las que buscan ampliar la formalización laboral, y (d) las que persiguen la sostenibilidad y continuidad del empleo.

El Programa de Recuperación al Sostenimiento Productivo pertenece a la última categoría, ya que está enfocado en preservar los empleos en el sector formal y prevenir la pérdida de puestos de trabajo. Este tipo de políticas también es identificado por diversas organizaciones internacionales (como la ONU, la OIT, el BID y la CEPAL) como fundamental para promover el empleo (Gautié, 2009; Freyssinet, 2006). Estas políticas pueden dividirse en pasivas, que abordan problemas coyunturales del mercado laboral a corto plazo, y activas, que buscan resolver cuestiones estructurales a mediano y largo plazo (Neffa y Brown, 2011a).

Para que el programa sea efectivo en su propósito, es esencial que se promuevan cambios para facilitar el acceso de las empresas en crisis, ayudando a evitar despidos y garantizando la estabilidad laboral. En este sentido, la asistencia estatal se muestra crucial no solo para los sectores productivos, sino también para adaptar las políticas laborales a las nuevas realidades económicas y sociales, como lo demuestra la evolución del programa post-pandemia.

5.3. Orígenes y características del REPRO

A fines de 2001, Argentina enfrentaba una profunda crisis institucional, política, social y económica. El colapso del régimen de convertibilidad había sumido a la economía en una depresión, provocando la ruptura de la cadena de pagos y configurando la crisis más grave desde

la década de 1930. En este contexto, Jorge Remes Lenicov, ministro de Economía entre enero y abril de 2002, implementó un programa integral destinado a superar la crisis y establecer los fundamentos de una estrategia productiva. El autor destaca la importancia de revisar la historia nacional e internacional para aprender de los errores, señalando que el diseño del programa se basó en experiencias argentinas previas, en las salidas exitosas de crisis en países emergentes durante los años noventa y en el New Deal aplicado por Roosevelt en 1933 (Remes Lenicov, 2002, como se citó en Di Salvo, 2012, p. 35).

El programa de Recuperación Productiva (REPRO) fue creado a través de la Resolución 481 en el año 2002⁴. Según SIEMPRO (2018), una de las prioridades de las políticas sociales consiste en mitigar los impactos negativos que enfrentan los trabajadores de sectores en retroceso o con dificultades particulares, así como también aquellos que habitan en regiones afectadas por crisis económicas. Está destinado a trabajadores que prestan su labor en sectores privados en declinación y áreas geográficas en crisis, con el objeto de brindar una ayuda económica a los mismos en su condición de beneficiarios en miras a paliar los efectos negativos en su relación de empleo.

A partir del análisis del contexto económico actual, y teniendo en cuenta las experiencias de REPRO y REPRO II, se formuló el Programa de Recuperación y Sostenimiento Productivo. Este consiste en una ayuda económica para empleadores del sector privado que atraviesan una situación crítica a causa de la propia actividad o producto de factores externos (MTEySS 05/08/2023).

4 Tabla I Índice de Resoluciones Repro

Las Características del programa son; podrán acceder empleadores que presenten una situación crítica, se evaluarán indicadores económicos, financieros y de parámetros, deberán presentar un Plan de Recuperación Económica, Productiva y Laboral, que sea consistente, veraz y de efectivo cumplimiento, el o la empleadora que solicite el beneficio no deberá superar una reducción del personal del 20% en comparación interanual.

El programa consiste en una asignación dineraria otorgada a los trabajadores, equivalente al 50% de la remuneración total, con un límite de 50% del Salario Mínimo Vital y Móvil y solo podrán acceder aquellos trabajadores que no perciban un salario bruto superior a tres (3). Cuenta con una duración de tres meses luego de aprobada la inscripción, con la posibilidad de participación en dos periodos dentro de los tres años contabilizados desde primer cobro.

El número de empleadores que cubrirá el MTEySS se determinará considerando las siguientes variables: la cantidad de postulantes, la situación económica, productiva y patrimonial de cada uno, el plan de acción presentado y las condiciones de la economía nacional y el presupuesto asignado al programa.

Esta determinación es tomada por el Comité de Evaluación y Monitoreo de Programa REPRO, integrado por AFIP, el Ministerio de Economía y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. El mismo, definirá los parámetros de evaluación de los indicadores antes mencionados y elaborará informes sobre el funcionamiento y los resultados del programa.

La asignación dineraria se otorgará por un período de tres (3) meses. El sujeto empleador podrá acceder al Programa durante dos (2) períodos como máximo, consecutivos o no, dentro de los tres (3) años contados a partir del inicio del primer período otorgado.

Los beneficiarios del programa Repro deben cumplir ciertos requisitos de acceso, a la vez como es un programa que tiene 20 años desde su creación, se pueden tomar como grupos de comparación sujetos empleadores beneficiarios bajo las mismas condiciones, como ser forma jurídica, tamaño de la entidad, actividad, zona geográfica. Desde una perspectiva ética, todos los sujetos que son igualmente elegibles para participar en cualquier tipo de programa social deberían tener la misma oportunidad de ser destinatarios del programa (BID, 2017, p. 52) Como la mayoría de los programa el Repro funciona en contextos operativos con recursos financieros y administrativos limitados, en este caso si bien se ampliaron el tipo de entidad que puede participar en el programa, se endurecieron los requisitos de acceso, justamente por tener un presupuesto limitado y sujeto a las condiciones económicas para determinar la cantidad de trabajadores beneficiados por empresa. Desde una perspectiva ética, todos los sujetos que son igualmente elegibles para participar en cualquier tipo de programa social deberían tener la misma oportunidad de ser destinatarios del programa.

5.4. Métodos de evaluación e indicadores

Para volver más eficaz el proceso de evaluación de los indicadores -los cuales debían reflejar el nivel de actividad, la solvencia y la liquidez de los empleadores postulantes- se establecieron criterios de preselección y selección⁵. Los primeros se centran en evaluar la actividad del sujeto empleador a fin de verificar en que sector encuadraba y que la facturación registre una variación interanual negativa. Por otro lado, los criterios de selección consistían en un conjunto de indicadores económicos, financieros y laborales, evaluados a partir del periodo de tres

⁵ RESOL-2022-420-APN-MT (18 de abril de 2022) Artículo 5°

meses inmediatamente anterior a la inscripción contra el mismo periodo en el año de plena actividad (MTEYSS, 2023).

Para esto, se aplicaban los siguientes indicadores: la variación porcentual interanual de la facturación. Este punto se utilizaba para evaluar los ingresos declarados, la situación del empleador y la gravedad de la crisis, la variación porcentual interanual del IVA compras, para monitorear el nivel de actividad del empleador en relación a la variable de facturación y el stock, endeudamiento (pasivo total / patrimonio neto), se establece para conocer el nivel de deuda y riesgo del empleador, liquidez corriente (activo corriente / pasivo corriente). A fin de conocer con qué recursos cuenta el empleador para sobrellevar la crisis, variación porcentual interanual del consumo de energía eléctrica y gasífera. A fin de observar el nivel de actividad operativa del empleador y su relación con los niveles de facturación y stock, variación porcentual interanual de la relación entre el costo laboral total y la facturación. Este punto se utiliza para evaluar que, si hubiere reducción del costo laboral, este no fuera superior al porcentaje de reducción de la facturación, variación porcentual interanual de las importaciones, para monitorear el nivel de actividad del empleador en relación a la variable de facturación y el stock de aquellos empleadores que se abastecen en el exterior.

La forma de aprobación del beneficio consistía en que el empleador debía cumplir con cuatro de los siete indicadores. Tres de estos eran de cumplimiento obligatorio: IVA compras, facturación y costo laboral.

5.5. Gestión operativa del programa en el proceso de evaluación

Para ello a continuación se describirá como es ese proceso, al sector de evaluación contable llega de manera mensual el listado de empresas que aprobaron la fase de preselección, es decir, la etapa en donde la Dirección general de sistema relevo los datos de AFIP y los cargo al sistema REPRO del Ministerio de trabajo. En caso de cumplir con los parámetros determinados para cada

indicador, la empresa debe contar con un Plan de recuperación económica, productiva y laboral. Una vez que este sea aprobado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, la empresa tendrá acceso al beneficio. En este punto es en donde basado en la experiencia, se observó que en reiteradas oportunidades existen errores en el procesamiento de esas planillas, para lo cual es necesario y muy recomendable que no sea una instancia meramente de procesamiento de datos, sino que se agregue una instancia más para validar esos datos. Cabe recalcar que muchos de esos inconvenientes se fueron solucionando en el momento, pero quitan eficiencia y transparencia al proceso.

Es relevante mencionar la incorporación del artículo 9º perteneciente a la resolución 420/2022 y sus modificatorias, influyo en la cantidad de empresas que se presentan por el Repro general (empresas que atraviesan una situación crítica y que necesitan la asistencia estatal para no tomar medidas reduciendo o suspendiendo a la nómina de trabajadores), para lo cual esta modificación implica que existan distintas líneas Repro categorizándolos de acuerdo a la catástrofe o situación específica que atravesase un sector o una empresa en particular, entre ellos se pueden citar heladas, gripe aviar en donde el beneficio se extiende a 4 meses y por el otro a denominado artículo 9º general que sigue siendo por 3 meses, en todos los casos, las empresas quedan eximidas de la evaluación contable y legal. Dejando como resultado que solo el 1% del presupuesto asignado al programa este destinad al Repro General, este podría ser una de las cuestiones por el cual el programa disminuyó considerablemente la cantidad de empresas inscriptas.

La forma de evaluar con parámetros de acuerdo a ciertos indicadores se aplica de manera genérica a un gran universo de empresas, ya no solo se trata de analizar empresas productivas, sino trabajadores independientes, monotribustistas, que tienen diferentes formas jurídicas y que no aplican a todos los indicadores (Art 8ª Res 420/2022).

En resumen, en esta etapa es necesario contar con una metodología que permita brindar equidad y transparencia al proceso de preselección, siendo que le mismo favorecerá una evaluación de calidad en la etapa de selección.

5.6. Análisis FODA del Programa REPRO

5.6.1. Debilidades

Desde una perspectiva organizacional, el programa REPRO presenta debilidades estructurales relevantes. En primer lugar, se observa la ausencia de auditorías operativas con enfoque en desempeño. La mayoría de los controles se centran en aspectos legales y contables, sin evaluar los resultados ni el impacto de la intervención, limitando así la transparencia y la rendición de cuentas de los diferentes niveles de gobierno.

Además, el programa carece de parámetros de acción claramente definidos y de niveles de producción específicos, lo que dificulta su monitoreo y evaluación. Tal como advierte la Auditoría General de la Nación (AGN), “el REPRO es un plan de acción beneficioso para el mercado laboral, pero será difícil analizar y/o evaluar su gestión hasta tanto no se establezcan parámetros de acción concretos y niveles de producción específicos” (AGN, 2011, p. 7).

Presupuestariamente, el REPRO no posee independencia programática, ya que se encuentra comprendido dentro de la partida parcial 5.1.4 “Ayudas Sociales a Personas”, bajo la categoría de Recursos de Afectación Específica. Esta situación permite reasignaciones de fondos hacia otros programas sociales, dificultando la planificación estratégica y la evaluación efectiva (Oficina de Presupuesto del Congreso [OPC], 2022).

Finalmente, la información sobre circuitos administrativos y responsabilidades es limitada. Aunque existen flujogramas y guías de procedimiento, estos no son difundidos entre el personal

operativo, sino preparados con fines de auditoría, lo que genera fragmentación en la implementación y debilita la gestión interna.

5.6.2. Fortalezas

Una de las principales fortalezas del REPRO es su capacidad de adaptación a contextos sociales y económicos cambiantes. Esta flexibilidad permitió incorporar enfoques de gestión por resultados, criterios más precisos de selección de beneficiarios, y herramientas de gobierno electrónico, como la digitalización de trámites y la apertura de datos. Todo ello contribuyó a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social [MTEySS], 2022).

Durante 2021, en el contexto post-pandemia, el programa fue clave en la protección del empleo formal, tanto en trabajadores/as en relación de dependencia como en autónomos. Se implementaron medidas excepcionales para facilitar el acceso al programa mediante el artículo 9 de la Resolución 420/2022, que permite contemplar situaciones críticas externas al giro habitual de la actividad económica.

Además, el REPRO cuenta con personal técnico especializado. La complejidad de las tareas asignadas requiere profesionales con formación específica, lo que favorece una ejecución más eficiente de las políticas públicas.

5.6.3. Oportunidades

El entorno externo presenta oportunidades valiosas para el fortalecimiento del programa REPRO. En primer lugar, el creciente consenso internacional en torno a la necesidad de políticas activas de empleo en contextos de crisis brinda un respaldo conceptual al programa, y facilita el

acceso a cooperación técnica y financiamiento de organismos multilaterales (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021).

La expansión del gobierno digital en Argentina también representa una oportunidad para optimizar los procesos del programa, mediante el uso de tecnologías que permitan automatizar trámites, integrar bases de datos, y mejorar los mecanismos de seguimiento y evaluación.

Asimismo, los avances normativos en transparencia y acceso a la información pública crean un contexto favorable para el fortalecimiento de los mecanismos de rendición de cuentas del programa, consolidando su legitimidad y aumentando la confianza ciudadana.

5.6.4. Amenazas

Entre las principales amenazas, se destaca la inestabilidad macroeconómica del país, que genera incertidumbre sobre la disponibilidad de recursos y limita la capacidad del Estado para sostener programas como el REPRO en el tiempo.

La existencia de superposiciones con otros programas de asistencia social o subsidios laborales también puede afectar la eficacia del REPRO, provocando duplicidades y problemas de focalización.

5.7. Planificación Estratégica del REPRO

La planificación estratégica del REPRO se ha orientado a apoyar a las empresas productivas en situaciones de crisis económica, con el objetivo de lograr la recuperación sostenida de la productividad. Según Makón (2006), la planificación estratégica debe considerar tanto los objetivos a largo plazo como la capacidad de adaptarse a cambios del entorno. En este sentido, el REPRO ha tenido que ajustarse a diversas crisis, lo que ha puesto a prueba su capacidad de adaptación en el corto y mediano plazo.

Una de las fortalezas de la planificación estratégica del REPRO ha sido la definición clara de objetivos a través de metas medibles que guían la ejecución del programa. Sin embargo, también se han identificado desafíos en cuanto a la coordinación interinstitucional, lo que ha dificultado la efectividad en la implementación de las estrategias.

La Resolución 420/2022 regula aspectos clave del REPRO, un programa diseñado para mitigar el impacto económico y social de situaciones excepcionales en las empresas, garantizando la continuidad laboral de los trabajadores y el sostenimiento de las fuentes de trabajo. Al igual que en la gestión por resultados, el REPRO establece objetivos claros y medibles para alcanzar los resultados esperados, en este caso, el mantenimiento de los empleos en empresas afectadas por la crisis económica.

En el marco de la gestión por resultados, la planificación estratégica debe ser flexible y permitir ajustes según los resultados alcanzados (García López & García Moreno, 2010, p. 24). Esta característica es coherente con lo establecido en la Resolución 420/2022, que también permite realizar ajustes y revisiones según la evolución del impacto económico en las empresas y los sectores específicos, garantizando que el programa siga siendo relevante en el contexto de crisis. Por ejemplo, el REPRO ajusta los montos de ayuda y las condiciones de acceso de acuerdo con el seguimiento de los resultados obtenidos en cada fase del programa, lo cual es un claro reflejo de la necesidad de adaptar la política pública a los resultados observados.

Además, la participación de los actores clave en la implementación del REPRO está explícitamente mencionada en la Resolución 420/2022, donde se detalla que las empresas beneficiarias deben presentar una planificación detallada y un informe de seguimiento, lo cual implica la colaboración y el compromiso de todos los intervinientes en el proceso. Este principio

se ajusta a lo que proponen los autores, quienes enfatizan que la planificación debe involucrar a todos los actores clave para lograr resultados efectivos (García López & García Moreno, 2010).

5.8. Análisis del Presupuesto del REPRO

La evaluación del presupuesto en el REPRO sería útil “para verificar si los recursos asignados a los objetivos específicos han sido suficientes y eficientes. Como destaca Makón (2006), "un presupuesto por programas debe vincular los recursos disponibles con las metas claras del programa, garantizando que la asignación de recursos esté alineada con las prioridades estratégicas" (p. 115). En el caso del REPRO, el presupuesto ha sido dinámico, ajustándose a las necesidades de los beneficiarios y a las condiciones económicas cambiantes.

La flexibilidad que ofrece el programa independientemente de cuestiones políticas o circunstancias actuales también está relacionada con el marco presupuestario que tiene el programa. En estos términos el Repro al ser un programa que no tiene una asignación presupuestaria⁷ específica, sino que se encuentra dentro de una partida parcial denominada Recursos de Afectación Específica- Partida parcial 5.1.4. -Ayudas Sociales a Personas⁸ tiene la posibilidad de aumentar, disminuir o compensar la asignación de la partida a otros programas de ayuda social. Al respecto Los datos son de la Oficina de Presupuesto del Congreso (OPC) en base a las 255 planillas de las Decisiones Administrativas 879 y 880/2022 de la Jefatura de Gabinete

6 https://www.economia.gob.ar/onp/documentos/fisica_presupuesto/2021/1ertrim21.pdf

7 <https://www.opc.gob.ar/ejecucion-presupuestaria/analisis-de-la-ejecucion-presupuestaria-de-la-administracion-nacional-abril-2021-2/>

8 Respecto a la Previsión y necesidades presupuestarias del programa se acordó que las partidas presupuestarias para afrontar el pago del Programa se atenderán con la Fuente de Financiamiento 1.1 – Tesoro Nacional y Fuente de Financiamiento 13- Recursos de Afectación Específica- Partida parcial 5.1.4. -Ayudas Sociales a Personas- Programa 16.1.4. Programa de Recuperación Productiva (REPRO).

que, por otro lado, explica: “Como consecuencia de la prórroga presupuestaria (Presupuesto 2021) que establece “compensaciones entre diferentes jurisdicciones”⁹.

La distribución de recursos del Programa de Recuperación Productiva (REPRO) ha estado enfocada en satisfacer las necesidades inmediatas de las empresas, lo que ha generado preocupaciones sobre la efectividad de estos fondos para alcanzar resultados sostenibles a largo plazo. Aunque el programa ha destinado recursos estatales para preservar puestos de trabajo en riesgo, la falta de una planificación presupuestaria adecuada puede limitar su impacto en la sostenibilidad.

La planificación de ejecución física del Rebro está definida en el programa 16 (considerada como la cuantificación de los beneficios mensuales) no refleja el resultado específico (grado de alcance) que se busca obtener al final de cada período. La unidad de medida establecida no constituye un parámetro válido de cuantificación de los niveles de mejora previstos. El REPRO es un plan de acción beneficioso para el mercado laboral, pero será difícil analizar y/o evaluar su gestión hasta tanto no se establezcan parámetros de acción concretos y niveles de producción específicos, con su correspondiente identificación particularizada en algunos de los niveles de asignación de recursos establecida en la Ley de Presupuesto de la Administración Pública Nacional. Presupuestariamente no tiene un nivel de independencia programática susceptible de ser afectada -prima facie- por los mecanismos de controles necesarios para evaluar las acciones implementadas por la Unidad Ejecutora.

⁹ <https://www.economia.gob.ar/onp/presupuestos/2021>

5.9. Sistema de Rendición de Cuentas

La rendición de cuentas en el REPRO ha sido implementada mediante informes periódicos a los organismos de control y al público en general. Lerner (2013, p. 45) menciona que "una adecuada rendición de cuentas fortalece la confianza pública y mejora la transparencia de la gestión gubernamental". Sin embargo, en el REPRO ha existido una falta de participación ciudadana en el proceso de rendición de cuentas, lo que limita la capacidad de los beneficiarios y la sociedad en general para monitorear y evaluar la gestión del programa.

Finalmente, la Resolución 420/2022 también pone un énfasis especial en la rendición de cuentas y en la transparencia de los recursos utilizados, principios que son fundamentales en la gestión por resultados. El programa exige a las empresas beneficiarias un informe detallado sobre el uso de los fondos y un monitoreo constante de los resultados, lo cual asegura que los recursos públicos sean utilizados de manera eficiente y alineada con los objetivos del programa. Esta exigencia de transparencia y rendición de cuentas está en completa coherencia con los principios de la gestión por resultados descritos por García López y García Moreno (2010), quienes subrayan la importancia de la evaluación continua y la rendición de cuentas en cualquier política pública orientada a resultados.

El desafío principal radica en que la rendición de cuentas debe ser más interactiva, permitiendo a los ciudadanos, beneficiarios y otras partes interesadas involucrarse activamente en la evaluación de los resultados del programa.

5.10. Monitoreo y Evaluación del REPRO

El monitoreo y la evaluación del REPRO son fundamentales para medir la eficacia del programa y garantizar que los resultados sean sostenibles. Según Zall Kusek & Rist (2005, 64), "un sistema de monitoreo basado en resultados debe proporcionar información constante sobre el

progreso de los objetivos, permitiendo ajustes a tiempo". En el REPRO, los sistemas de monitoreo son llevado a cabo por el Comité de Evaluación y Monitoreo¹⁰, . Los resultados y recomendaciones del Comité de Evaluación y Monitoreo del programa REPRO se comunican a los empleadores y otros interesados a través de dictámenes fundados que son emitidos por el Comité. Estos dictámenes son refrendados por todos los integrantes del Comité y se dirigen al titular de la cartera de trabajo correspondiente, No obstante, la periodicidad de esos informes en la practica se dificulta debido al propio funcionamiento del programa, en cuanto a las modificaciones llevadas adelante por el comité puede evaluar y modificar los indicadores establecidos, pero no tiene un seguimiento continuo en tiempo de la evolución del programa.

Una de las principales limitaciones ha sido la falta de indicadores claros y medibles que permitan evaluar de manera precisa los impactos del programa en las empresas beneficiarias. Se recomienda fortalecer los sistemas de monitoreo, incorporando indicadores de desempeño que reflejen no solo la recuperación inmediata de las empresas, sino también su capacidad de sostenibilidad a largo plazo.

5.12. Evolución de las Resoluciones REPRO y su Vinculación con la Gestión Pública por Resultados (2001–2023)¹¹

La evolución de las resoluciones REPRO (REPRO I, II y III) representa una secuencia de etapas clave en la implementación de políticas de Gestión Pública por Resultados (GPR) en el periodo comprendido entre los años 2001 y 2023. Esta evolución ha sido progresiva y responde a la necesidad de los Estados de mejorar la eficiencia del gasto público, fortalecer la transparencia y

10 Art. 10 de la Resolución 420/2022 del entonces MTEySS sustituido por art. 7° de la Resolución N° 1389/2022 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social B.O. 22/9/2022. Vigencia: a partir del día de su publicación en el Boletín Oficial de la REPUBLICA ARGENTINA.)

11 Ver tabla 1

vincular los recursos públicos con resultados concretos en sectores estratégicos como salud, educación y seguridad.

Cada fase de las resoluciones REPRO ha tenido como propósito fundamental consolidar las capacidades institucionales del Estado para medir, evaluar y gestionar las políticas públicas en función de resultados verificables. A lo largo de este proceso, se ha transitado desde la implementación inicial de la GPR hasta su consolidación como un modelo de gestión orientado a la sostenibilidad y la rendición de cuentas.

En la Tabla 1 se presenta una síntesis cronológica del desarrollo de las resoluciones REPRO y su articulación con los principales componentes de la GPR: planificación estratégica, presupuesto, monitoreo y evaluación, y rendición de cuentas. Este análisis permite observar cómo se ha fortalecido progresivamente cada uno de estos componentes a lo largo del tiempo.

Durante los primeros años (2001–2004), se introducen los principios básicos de la GPR, destacando los primeros esfuerzos por vincular el presupuesto con los resultados y establecer marcos iniciales de planificación estratégica. La Resolución REPRO I marca el inicio formal de la implementación de estos procesos, consolidándose entre los años 2005 y 2015 con la institucionalización de prácticas de evaluación de impacto, planificación a mediano y largo plazo, y mayor exigencia en la rendición de cuentas.

A partir de 2016, con la entrada en vigor de REPRO II, se evidencia un proceso de innovación impulsado, en parte, por las crisis globales y la pandemia de COVID-19. Esta etapa se caracteriza por la adaptación de la planificación estratégica para enfrentar situaciones de emergencia, la reorientación del presupuesto hacia criterios de resiliencia y sostenibilidad, y el fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación mediante el uso de nuevas tecnologías.

Finalmente, la Resolución REPRO III (2021–2023) representa una etapa de consolidación de la GPR, con una orientación clara hacia la sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se incorporan tecnologías avanzadas para la evaluación de resultados y se promueve una rendición de cuentas accesible y transparente a través de plataformas digitales públicas.

6. Conclusiones

La implementación de la Gestión por Resultados (GpR) en el Programa de Recuperación al Sostenimiento Productivo (REPRO) ha demostrado avances notables en la alineación de la planificación estratégica con los objetivos específicos del programa. Sin embargo, también se han identificado áreas de oportunidad que requieren una atención más detallada para mejorar su eficacia. Entre los aspectos críticos que necesitan ser fortalecidos se encuentran la coordinación interinstitucional, la evaluación presupuestaria, la rendición de cuentas y el monitoreo de resultados. Si bien la flexibilidad y la adaptabilidad del programa son puntos fuertes, es esencial mejorar la gestión de recursos y aumentar la participación ciudadana para asegurar que los fondos públicos se utilicen de manera eficiente y que los resultados obtenidos sean sostenibles a largo plazo.

La planificación estratégica del REPRO ha mostrado ser una herramienta clave para mitigar los efectos adversos de las crisis económicas sobre las empresas y para garantizar la estabilidad laboral. No obstante, para incrementar la efectividad de este programa, se debe continuar reforzando la coordinación interinstitucional, ya que la mejora en la colaboración entre las distintas entidades involucradas es esencial para optimizar la implementación del REPRO. Una cooperación más estrecha entre los actores gubernamentales y no gubernamentales puede facilitar el intercambio de información y recursos, lo que redundará en una respuesta más ágil ante las crisis y permitirá una mayor participación activa de los beneficiarios y otros actores relevantes. Esto, a su vez, contribuiría a ajustar el programa de manera dinámica a los cambios y desafíos emergentes.

El enfoque de la Gestión por Resultados en el contexto del REPRO tiene como objetivo el uso eficiente de los recursos públicos y la consecución de objetivos claramente definidos. Sin embargo, al analizar la ejecución del programa en términos de planificación presupuestaria,

evaluación de resultados y flexibilidad en la asignación de recursos, se puede concluir que, aunque existen avances, también persisten limitaciones significativas. Si bien la flexibilidad del modelo ha permitido una rápida adaptación a las necesidades de las empresas afectadas por crisis económicas, la incertidumbre derivada de la prórroga presupuestaria (Presupuesto 2021) y la falta de asignación específica para el REPRO generan desafíos importantes en la planificación y medición de resultados.

En cuanto a la rendición de cuentas, si bien se han dado pasos en términos de transparencia y seguimiento de los recursos, la aplicación de los principios fundamentales de la GpR en este proceso sigue siendo parcial. La participación ciudadana sigue siendo un aspecto pendiente, ya que la falta de mecanismos efectivos para la intervención de la sociedad y otros actores clave limita la efectividad de la rendición de cuentas. La evaluación de resultados, actualmente centrada en los informes proporcionados por las empresas beneficiarias y los organismos de control, carece de la interacción activa que podría enriquecer la evaluación y ofrecer una visión más completa y precisa sobre los efectos del programa.

La falta de indicadores claros y medibles, así como la limitada frecuencia de los informes de monitoreo, representan obstáculos adicionales para una correcta implementación de los principios de la GpR. La creación de indicadores de desempeño más específicos y orientados a la sostenibilidad a largo plazo es esencial para que el programa no solo cumpla con sus objetivos inmediatos, sino también para que logre impactos duraderos y sostenibles en la recuperación económica y la creación de empleo.

El análisis histórico de las resoluciones del REPRO revela una evolución progresiva hacia un modelo de gestión más eficiente y transparente. Desde los primeros esfuerzos de integración entre planificación, presupuesto y resultados, hasta los avances más recientes, el programa ha

logrado fortalecer la evaluación y la rendición de cuentas, adaptándose a contextos de crisis y desafíos globales, como la pandemia de COVID-19. Además, ha avanzado en la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo que refleja una cultura de resultados que fomenta la mejora continua y la sostenibilidad en las políticas públicas.

En conclusión, la Gestión por Resultados ha sido parcialmente aplicada en el REPRO, logrando avances en aspectos clave como la transparencia y la adaptabilidad del presupuesto. No obstante, existen desafíos persistentes en la planificación estratégica, el sistema de monitoreo y evaluación, así como en la falta de indicadores claros y medibles. Para que el REPRO logre aplicar plenamente los principios de la GpR, es imprescindible mejorar la participación ciudadana, fortalecer los sistemas de monitoreo y evaluación con indicadores de desempeño más específicos y establecer un presupuesto más estructurado que se alinee con los objetivos estratégicos a largo plazo. De este modo, el REPRO podrá maximizar su impacto en la recuperación económica, garantizar la sostenibilidad del empleo y contribuir al bienestar de las empresas y trabajadores afectados por las crisis económicas, promoviendo una gestión pública más eficiente y orientada a resultados.

7. Referencias Bibliográficas

- Altimir, O., Beccaria, L., & González Rozada, M. (2002). La distribución del ingreso en Argentina, 1974-2000. *Revista de la CEPAL*, (78), 55–77.
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/10942>
- Álvarez Newman, D. D., & Dovio, M. (2022). ¿Qué futuro para el trabajo?: Racionalidad neoliberal y ciclos de promoción estatal de la flexibilización laboral (1991-2020) (p. 56). Editorial Topos. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/232680>
- Aquilino, N., Arena, E., Bode, M. y Scolari, J. (febrero 2019). Guía N° 1: ¿Qué es la gestión por resultados? Serie ¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas? Buenos Aires: CIPPEC.
- Armijo, M., Cuesta, J. P., Feinstein, O. N., García López, R., García Moreno, M., Kaufmann, J., Makón, M. P., Pimenta, C., Sanginés, M., Sanín Ángel, H., Santiso, C., Urra, F. J., & Varea, M. (2015). Building Effective Governments: Achievements and Challenges for Results-Based Public Administration in Latin America and the Caribbean. <https://doi.org/10.18235/0000016>.
- Beccaria, L. (2002). La crisis argentina y sus efectos en el empleo. Editorial del Trabajo.
- Cecchini, S., R. Holz y H. Soto de la Rosa (coords.) (2021), Caja de herramientas: Promoviendo la igualdad: el aporte de las políticas sociales en América Latina y el Caribe (LC/TS.2021/55), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Disponible <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47122/>

di Salvo, María Teresa, Reseña de “Jorge Remes Lenicov, *Bases para una economía productiva.*

El programa de enero- abril de 2002 y la rápida recuperación de la economía argentina, Buenos Aires, Miño y Dávila Editores, 2012 (303 páginas).”, en Anuario CEEED, N° 4 – Año 4, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 2012. pp. 275 – 281.

Frenkel, R. (2002). La política macroeconómica y las finanzas en América Latina después de la convertibilidad. *Revista de la CEPAL*, (77), 29–47.

<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11353> Freyssinet, J. (2006). Políticas laborales en América Latina: Nuevas tendencias y desafíos. CEPAL.

Fukuyama, F (2013) What is Governance? CGD Working Paper 314.

García López, A., & García Moreno, J. (2010). *Gestión pública y presupuestos orientados a resultados: Una mirada crítica.* Ediciones Universidad de Salamanca.

García López, R., & García Moreno, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo. Avances y Desafíos en América Latina y el Caribe.* Banco Interamericano de Desarrollo.

Gautié, J. (2009). Mercado de trabajo y políticas de empleo en el contexto global. OIT.

Gorrochategui, N. (2020). Conceptos vertidos en clase - PowerPoint. CABA.

Grimmelikhuijsen, S. (2012). Transparency and trust in government: A multidimensional approach. *Public Administration Review*, 72(3), 431-439.

Guías y documentos para la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill. <http://biblioguias.cepal.org/c.php?g=159547&p=1044385>

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.

<http://documentos.bancomundial.org/curated/es/254101468183894894/pdf/296720SPANISH0101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo>.

institucionalidad de las políticas sociales para la igualdad en América Latina y el Caribe (LC/TS.2021/157), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

Kaufmann, J., Sanguines, M., & Moreno, M. G. (2005). *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basada en resultados*. Banco Mundial.

Lerner, E. (2019). *Metodología para la rendición de cuentas por resultados en el sector público*. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Ley Nacional de Empleo, Ley 24.013, 1991.

Makón, M. (2006). *Presupuesto y gestión pública: La función del presupuesto en la administración pública moderna*. Editorial McGraw-Hill.

Makón, M. (2014). *Algunas Reflexiones sobre la Gestión para Resultados. Planificación, prospectiva y gestión pública*. CEPAL.

Makón, Marcos (2006): "La Gestión orientada a resultados, el presupuesto público y los sistemas administrativos de apoyo", XX Seminario Nacional de Presupuesto Público, ASAP-GCBA, noviembre.

Makón, P. M. (2000). *El Modelo de Gestión por Resultados en los organismos de la Administración Pública Nacional*. Documento presentado como ponencia en el V

Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, República Dominicana.

Martin, J. P., & Grubb, D. (2001). What works and for whom: A review of OECD countries' experiences with active labour market policies. *Swedish Economic Policy Review*, 8, 9–56.

Matus, C., Makón M., Arrieche V. (1979). *Bases teóricas del presupuesto por programas*. Venezuela: Asociación Venezolana de Presupuesto Público.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS). (2022). Resolución 420/2022 - Programa de Recuperación y Sostenimiento Productivo. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-420-2022-363676>.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS). (2022). Resolución 562/2022 - Adopción de recomendaciones del Comité de Evaluación y Monitoreo. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-562-2022>

Moreno, L., & Serrano Pascual, A. (2007). Sistema de protección social y programas de transferencias condicionadas: ¿Qué hay de nuevo en el workfare? Documento de Trabajo N.º 99. Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas (CIEPP). <https://www.ciepp.org.ar/images/ciepp/docstrabajo/doc%2099.pdf>

MTEySS. (01 de 05 de 2022). Argentina.gob.ar. Obtenido de Ministerio de Trabajo: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/repro>.

MTEySS. (05 de 08 de 2023). Argentina.gob.ar. Obtenido de Ministerio de trabajo:

Neffa, J. (2011). Desempleo y políticas activas de empleo en Argentina: Una mirada crítica. Instituto de Investigaciones Sociales.

Neffa, J., & Brown, P. (2011a). Las políticas de empleo en tiempos de crisis: Lecciones y desafíos. Ediciones Académicas.

OECD. (2016). Government at a glance 2016. OECD Publishing.

Orozco, M. E., & Valdivia, R. (2018). Monitoreo y evaluación de políticas y programas sociales. CEPAL.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Addison-Wesley.

Osborne, D., & Gaebler, T. (2002). *La reinención del gobierno: La influencia del espíritu empresarial en el sector público* (7.^a ed.). Ediciones Paidós Ibérica.

Pérez, P. E., & Féliz, M. (2010). La crisis económica y sus impactos sobre la política de empleo e ingresos en Argentina. *Ser Social*, 12(26), 31-58. https://doi.org/10.26512/ser_social.v12i26.12705.

Pliskov, DO. (2017). Implementando la nuevo Gestión pública: problemas y desafíos a la ética público. *El caso chileno*. 1(73). convergencia, 7. Obtenido Delaware https://www.redalyc.org/jatsRepo/105/10550008006/10550008006_visera_jats.pdf.

Pollitt, C. (1995). Justification by works? Evaluating the new public management. *Public Money & Management*, 15(4), 5-17.

Schick, A. (1998). A contemporary look at public sector budgeting. The World Bank.

Serrano Pascual A. y Moreno L. (2008). Europeización del Bienestar y activación. *Política y Sociedad*, 44(2), 31-44.

<https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0707230031A>

Sotelo Maciel, A. J. (2011). *La Relación entre Planificación/Presupuesto en el marco de la Gestión orientada a Resultados*. Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública (ASAP).

World Bank. (1997). *World Development Report 1997: The State in a Changing World*. Oxford University Press. Recuperado de

<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/518341468315316376/world-development-report-1997-the-state-in-a-changing-world>.

Zall Kusek, J., & Rist, R. (2005). *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basada en resultados*. Bogotá: Mayol Ediciones S.A.

Tabla 1. Evolución Histórica de las Resoluciones REPRO y la Gestión por Resultados (2001 - 2023)

Año	Gestión y Planificación Estratégica (PE)	Presupuesto	Monitoreo y Evaluación	Rendición de Cuentas
2001 -	Inicio de la GPR. Introducción de la PE vinculada a resultados	Comienzan los primeros esfuerzos por vincular presupuesto a resultados	-	-
2002-2004 REPRO I	Primera implementación de GPR. Primeros pasos en la PE orientada a resultados	Inicia la vinculación de los presupuestos con resultados esperados	Se crean sistemas de monitoreo y evaluación para programas piloto	Se refuerza la rendición de cuentas a través de indicadores
2005-2008 REPRO I	Consolidación de la GPR. La PE se formaliza como proceso estratégico a mediano y largo plazo	El presupuesto basado en resultados se vuelve más común	Se desarrollan marcos nacionales de evaluación de impacto	Se exige una rendición de cuentas más detallada, incluyendo evaluación de resultados
2009-2012 REPRO I	GPR integrada en políticas públicas. PE como parte integral del proceso	Presupuestos por resultados son parte de la legislación	El monitoreo y la evaluación se institucionalizan	Se sistematiza mediante informes y auditorías de desempeño
2013-2015 REPRO I	Ampliación de la GPR. La planificación se vincula con la visión de largo plazo y sostenibilidad	El presupuesto se adapta para reflejar una gestión eficiente	Se afianzan sistemas más complejos de monitoreo y evaluación	Se refuerza la rendición de cuentas mediante plataformas de acceso público
2016-2020 REPRO I REPRO II	Innovación en GPR ante crisis globales. La PE incluye adaptabilidad y resiliencia	Presupuestos incluyen partidas para gestión de crisis y resiliencia	Evaluación de impacto centrada en la respuesta a crisis	Se prioriza la rendición de cuentas rápida y efectiva durante emergencias
2021-2023 REPRO III	Consolidación y sostenibilidad de la GPR. Planificación con enfoque estratégico sostenible	El presupuesto se alinea con los ODS y la sostenibilidad	Evaluación de resultados mediante tecnologías avanzadas	Rendición de cuentas a través de plataformas digitales accesibles

Fuente: Generación propia

Tabla 2. Índice de Resoluciones Repro

REPRO I	AÑO	
481	2002	Creación del Programa REPRO I
031	2003	Modificatoria de términos y condiciones
018	2004	Modificatoria de términos y condiciones
206	2004	Modificatoria de términos y condiciones
009	2005	Modificatoria de términos y condiciones
223	2005	Modificatoria de términos y condiciones
072	2006	Modificatoria de términos y condiciones
060	2007	Modificatoria de términos y condiciones
096	2008	Modificatoria de términos y condiciones
072	2009	Modificatoria de términos y condiciones
150	2010	Modificatoria de términos y condiciones
302	2011	Modificatoria de términos y condiciones
163	2012	Modificatoria de términos y condiciones
67	2013	Modificatoria de términos y condiciones
693	2013	Modificatoria de términos y condiciones
94	2014	Modificatoria de términos y condiciones
50	2015	Modificatoria de términos y condiciones
Ley 27.264	2016	Se instituyó el carácter permanente del Programa de Recuperación Productiva (REPRO)
20	2016	Modificatoria de términos y condiciones
1029	2016	Modificatoria de términos y condiciones
1	2017	Modificatoria de términos y condiciones
25	2018	Modificatoria de términos y condiciones
REPRO II		
Ley 27.541	2020	
938	2020	Creación del Programa REPRO II
229	2021	Incorporación de empresas al listado de las empresas del Sector Salud y del Sector Transporte
323	2021	Eximición de contribuciones patronales para empresas beneficiarias de REPRO 2.
PROGRAMA RECUPERACION SOSTENIMIENTO PRODUCTIVO	DE AL	

420	2022	Creación del REPRO III
650	2022	Modificación Art. 9 de la resolución N° 420/2022.
695	2022	Sectores afectados por siniestros, catástrofes, fuerza mayor u otra situación excepcional – Art. 9
FESCAS (SALUD)		
177	2021	Incorporación de empresas al listado de las empresas del Sector Salud
978	2022	Modificatoria de términos y condiciones
3	2023	Fechas de inscripción, facturación y nómina, cortes, actualización CBU y cortes bajas REPRO enero-junio 2023

Nota. * Web de la Secretaría de Trabajo, Empleo y Seguridad social

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/repro/normativa>