

Aportes para monitorear y evaluar las Metas Estratégicas 2014, coordinadas por la Jefatura de Gabinete de Ministros

Natalia Aquilino | Eva Arias

En América Latina, diversos países adoptaron, a partir de planes nacionales de desarrollo, procesos virtuosos de planificación, monitoreo y evaluación, que regularmente producen y publican información sobre el impacto y los resultados de la acción de gobierno.

En la Argentina, las Metas Estratégicas 2014 constituyen un esfuerzo para planificar y coordinar la acción del Estado a través de 204 objetivos y 272 metas de gestión. Las metas y los objetivos abarcan 15 ministerios, 2 secretarías de Estado, 1 organismo autárquico y 1 organismo descentralizado. Esta herramienta de planificación de la gestión del Estado incluye objetivos que buscan promover industrias, fortalecer el trabajo de determinados grupos sociales, diversificar la provisión de servicios, optimizar la producción, aumentar variables macroeconómicas como el consumo y la inversión, e incre-

mentar la cobertura de los programas existentes entre otras.

Las metas de gobierno sistematizan y ordenan la agenda de trabajo de la Jefatura de Gabinete de Ministros (JGM), tienen el potencial de mejorar el foco estratégico de la acción de gobierno y el desempeño de los ministerios y de promover la alineación de planes y programas con objetivos medibles.

Sin embargo, para que estos objetivos faciliten el análisis de los resultados, la medición del impacto de las políticas públicas, y enriquezcan la rendición de cuentas, es necesario atender a la calidad de su diseño y de su evaluabilidad. Este documento analiza la calidad de la formulación de las Metas Estratégicas 2014 y propone recomendaciones para implementar su monitoreo y evaluación de manera sostenida para avanzar en la rendición de cuentas sobre los avances en el logro de este plan de gestión.

RESUMEN EJECUTIVO

CIPPEC 

Centro de Implementación
de Políticas Públicas para
la Equidad y el Crecimiento

En las democracias modernas, la rendición de cuentas es una manifestación del buen gobierno, porque apunta a **informar a la ciudadanía sobre la marcha de las cuestiones de Estado**. En general, su ejercicio involucra un alto grado de procesamiento de datos duros e información sobre avances y logros de las políticas públicas.

En América Latina, algunos Estados adoptaron un proceso virtuoso de planificación, monitoreo y evaluación sobre los planes nacionales de desarrollo (Brasil, Paraguay, México, Colombia) que facilitan la publicación regular de información sobre los impactos y resultados de la acción de gobierno. Además, se implementaron mecanismos de comunicación de esos avances a través de los informes presidenciales al Congreso o de las plataformas en línea, entre otras herramientas.

Algunas experiencias en la región

El monitoreo y la evaluación de metas de gobierno adoptaron distintas formas en América Latina. En algunos casos se vinculan con el plan de gobierno de un presidente o un plan nacional de desarrollo, mientras que en otros casos las iniciativas responden a un mandato constitucional.

Durante la presidencia de Fernando Lugo, el gobierno de **Paraguay** publicó la Propuesta de Política Pública para el desarrollo social 2010-2020, que presenta una visión de país, compromisos, principios, metas, temas modelos de gestión propuestos para alcanzarla¹. La estrategia enlazaba elementos de los distintos programas de política pública en curso. Por su parte, las metas estaban referidas a ejes estratégicos, como calidad de vida e inclusión social, desagregados en las dimensiones de salud, educación, vivienda y en otras, llamadas “objetivos nacionales”. Los objetivos nacionales se asociaban con indicadores con una línea de base –o primera medición– y metas para cumplir 2013². El documento contemplaba una estrategia para seguimiento al progreso, responsabilidad del Gabinete Social, apoyada en instrumentos desarrollados en diferentes instituciones del sector público que se integrarían en un sistema único de monitoreo y evaluación. Además, preveía la organización de “misiones anuales mixtas, compuestas por representantes del sector público paraguayo, de la sociedad civil y de la cooperación internacional, quienes revisarán el progreso logrado en la implementación de esta Política, identificando las

brechas y desafíos encontrados y los resultados serán divulgados.

México creó el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, conformado por un objetivo general, cinco metas nacionales y tres estrategias transversales³. El objetivo general es “llevar a México a su máximo potencial” y las cinco metas son: **1.** “México en Paz” (todas las personas pueden acceder a sus derechos constitucionales en el marco de legalidad, objetividad, eficiencia y eficacia, entre otros); **2.** “México Incluyente” (que busca “hacer efectivo el ejercicio de los derechos sociales de todos los mexicanos, a través del acceso a servicios básicos”); **3.** “México con Educación de Calidad” (para lo cual se propone fortalecer la articulación entre niveles educativos y temáticos en relación con ciencia, tecnología y producción); **4.** “México Próspero” (aspira a un crecimiento sostenido de la productividad), y **5.** “México con Responsabilidad Global” (destinado a “promover el interés nacional en el exterior, y a contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo de México, a través de relaciones cercanas, mutuamente benéficas y productivas con otros países”). Por su parte, las tres estrategias transversales son: **1.** “Democratizar la Productividad”, **2.** “Gobierno Cercano y Moderno” y **3.** “Perspectiva de Género”.

El Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno de **Colombia** -creado a partir de la reforma constitucional de 1991- “gestiona el manejo de la información relacionada con la agenda de evaluación, el seguimiento al plan nacional de desarrollo y el afianzamiento de la cultura de gestión pública por resultados”⁴. Entre otras cuestiones, permite comparar los avances de lo previsto en el Plan Nacional de Desarrollo con los de otros países y analizar el desempeño de las distintas áreas de la economía nacional. La información de gestión sobre el plan tiene dos canales de acceso: se puede ingresar por objetivos y estrategias o por entidad u organismo involucrado. En ambos casos, se obtiene información sobre las metas, objetivos e indicadores seleccionados y sobre el desempeño y su respectivo seguimiento. Los datos se reflejan en porcentajes de cumplimiento.

Otras experiencias, pueden incluir directamente a la sociedad civil en el monitoreo y evaluación de las metas de gobierno. Por ejemplo, durante su campaña electoral en 2010, Dilma Rousseff, presidenta de **Brasil**, manifestó su intención de alcanzar una serie de metas vinculadas con diversas áreas (salud, programas sociales y de inclusión, ciencia y tecnología, vivienda, industria, medio ambiente y cultura). A partir de 26 dimensiones de intervención y 184 metas enunciadas, el diario O Globo realiza un seguimiento de su grado de cumplimiento⁵.

1 <http://www.mag.gov.py/POLITICAS%20PUBLICAS/PPDS%202010%202020.pdf>

2 <http://www.mag.gov.py/POLITICAS%20PUBLICAS/PPDS%202010%202020.pdf>

3 <http://pnd.gob.mx/>

4 <https://sinergia.dnp.gov.co/portaldnp/>

5 <http://oglobo.globo.com/infograficos/promessas/>

rendición de
cuentas

monitoreo y
evaluación
de metas de
gobierno

El caso argentino

En la Argentina el plan nacional de desarrollo base de las políticas, programas y planes gubernamentales, no tiene carácter explícito en la forma de un documento de acceso público.

Sin embargo, en 2000 se formularon objetivos de desarrollo en el marco de la iniciativa mundial Objetivos de Desarrollo del Milenio, a partir de la Declaración del Milenio en las Naciones Unidas, firmada por 189 países⁶. En ese contexto, la Argentina estableció un conjunto conciso de objetivos y metas cuantificables para alcanzar en 2015, con sus correspondientes indicadores numéricos convenidos a nivel internacional, que permiten evaluar el progreso general de la iniciativa⁷.

Además, tanto a principios de 2013 como de 2014, durante la apertura de sesiones legislativas, la presidenta Cristina Fernández de Kirchner mencionó información vinculada con indicadores cuantitativos que representan los avances en la gestión del gobierno⁸.

Sin embargo, todavía está pendiente la explicitación sistemática de un plan integral que dé cuenta de los objetivos de gobierno, los planes y programas que llevará adelante para alcanzarlos y los indicadores que utilizará para medir los avances.

La elaboración y comunicación de las Metas Estratégicas 2014, a cargo de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación (JGM), resulta una iniciativa positiva para mejorar el foco estratégico de la acción de gobierno y el desempeño de los ministerios en sus áreas de competencia, y aumentar la materialidad de la acción del Estado⁹. **También podría constituir una herramienta para aumentar la alineación de los planes y programas con objetivos medibles, mejorar el análisis de los resultados e impacto de las políticas públicas y enriquecer la rendición de cuentas tanto a los actores estatales como a la ciudadanía en general.**

1. Las Metas Estratégicas 2014

A partir del trabajo de coordinación desarrollado entre la JGM y los distintos ministerios nacionales, el gobierno nacional estableció 204 ob-

jetivos y 272 metas para alcanzar durante 2014.

Las Metas Estratégicas 2014 incluyen objetivos que buscan promover industrias, fortalecer el trabajo de determinados grupos sociales, reducir situaciones no deseadas como accidentes, diversificar la provisión de servicios, fortalecer la producción, aumentar variables macroeconómicas como el consumo y la inversión, e incrementar la cobertura de programas existentes, entre otros.

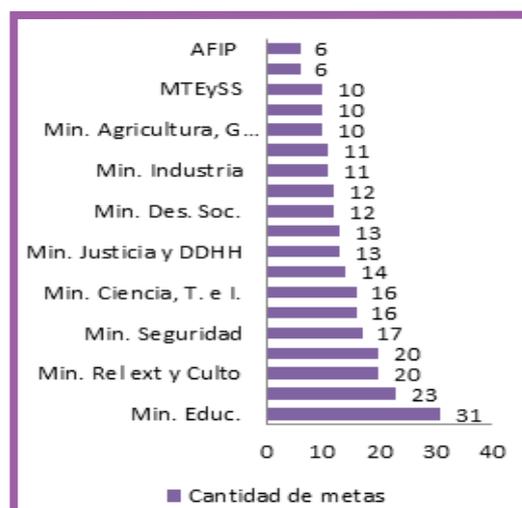
Los diversos objetivos se traducen en metas concretas, como la puesta en valor de edificios, la inversión en obras de infraestructura, el rediseño de un determinado porcentaje de sistemas de gestión, la reducción porcentual de situaciones no deseadas como accidentes viales, el reequipamiento de hospitales, un aumento en la cobertura de programas, la formación de un determinado número de docentes o el aumento porcentual en el rendimiento de alumnos. **Las metas se proponen alcanzar aspectos observables y cuantificables en los distintos ámbitos de acción del Estado.**

El **gráfico 1** muestra cómo se distribuyen las responsabilidades entre los distintos ministerios y organismos del Estado.

plan nacional de desarrollo

metas estratégicas

Gráfico 1.
Cantidad de metas



Fuente: CIPPEC, sobre la base de Metas estratégicas 2014 (Jefatura de Gabinete de Ministros)

De las 19 instituciones involucradas con las Metas Estratégicas 2014, el Ministerio de Educación presenta la mayor cantidad de metas (31), seguido por el Ministerio de Defensa (23). El Ministerio de Economía y Finanzas y la AFIP tienen la menor cantidad de metas (en ambos casos, 6). Del total de la muestra, el promedio de metas por institución es 14 y el valor más frecuente es 10.

6 <http://www.politicassociales.gov.ar/odm/>

7 <http://www.politicassociales.gov.ar/odm/>

8 Según el análisis que realizó CIPPEC, los indicadores mencionados se concentran en las áreas de salud (22%), Justicia (13%) y Planificación Federal (12%).

9 <http://www.jgm.gov.ar/archivos/metas2014.ppt> Es probable que existan otros elementos e información adicional de carácter interno que podrían enriquecer este análisis.

2. Nueve aspectos de las Metas Estratégicas 2014 que merecen ser analizados

Las metas son un **esfuerzo legítimo de coordinación interministerial** dentro de las funciones que la Constitución asigna al Jefe de Gabinete de Ministros y que, hasta ahora, no se habían puesto en marcha de manera tan manifiesta. Sin embargo, aún no se dio a conocer el esquema de gobernabilidad que garantizará la supervisión del avance o los mecanismos internos de monitoreo y evaluación. Entre otras cuestiones, es necesario conocer, por ejemplo, si los ministerios serán responsables de informar al JGM o si este último recolectará, procesará y comunicará los resultados.

Las metas corresponden a 15 Ministerios y 2 Secretarías: la Secretaría de Cultura y la Secretaría de Programación para la Prevención de la Drogadicción y la Lucha contra el Narcotráfico (SEDRONAR). Además, se incluyen otros dos organismos: AFIP y ANSES. Sin embargo, no hay evidencia sobre el criterio de selección. Existe distinta cantidad de metas y objetivos por organismo: el Ministerio de Educación tiene la mayor cantidad de metas (31) y el Ministerio de Economía y Finanzas, junto con la AFIP, la menor cantidad, ambos con 6 metas (ver Anexo).

Los objetivos y las metas pautados están articulados de manera sistemática y presentan un claro alineamiento entre sí. Es decir que las metas fijadas responden a la naturaleza de los objetivos en el ámbito de competencia de los respectivos ministerios. Sin embargo, no están integrados en estrategias o resultados de más largo aliento, como un plan nacional de desarrollo. Tampoco presentan una articulación con otros objetivos relevantes a nivel nacional, como la aplicación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas o la relación con otros planes o programas estratégicos sectoriales.

Por otro lado, **el lenguaje de redacción de las metas es verificable**, es decir que en la mayoría de los casos se podrá determinar si al cabo de un año se alcanzaron las metas. Sin embargo, en algún caso minoritario esto no sucede, por ejemplo cuando en la descripción de metas se utilizan expresiones ambiguas como “Mantener un equilibrio adecuado entre casos ofensivos y defensivos (estimado en 4 casos activos), que permitan una adecuada defensa de la política comercial y de los intereses comerciales.”

Hay metas de tipo macro, micro, cualitativas y cuantitativas, pero predominan las de tipo cuantitativo (85%), vinculadas con la entrega de bienes y servicios, y con la realización de actividades específicas. Este balance varía según la institución considerada. Por ejemplo, mientras que en el Ministerio de Economía predominan

los objetivos macroeconómicos, el Ministerio de Industria se concentra en alcanzar determinados resultados de programas existentes. Por su parte, ANSES incluye objetivos de mejora de procesos.

En términos generales, las metas funcionan como indicadores de cumplimiento y, por lo tanto, pueden ser asociadas con el logro de actividades, productos, resultados de corto o mediano plazo, o impactos.

Gráfico 2. Metas por tipo



Fuente: CIPPEC, sobre la base de Metas estratégicas 2014 (Jefatura de Gabinete de Ministros)

Hay 131 metas de resultado o efecto de las intervenciones, 23 de impacto (cambios efectivos en los indicadores macro), 10 de producto (bienes y servicios resultantes) y 10 de actividad (acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos para generar productos determinados).

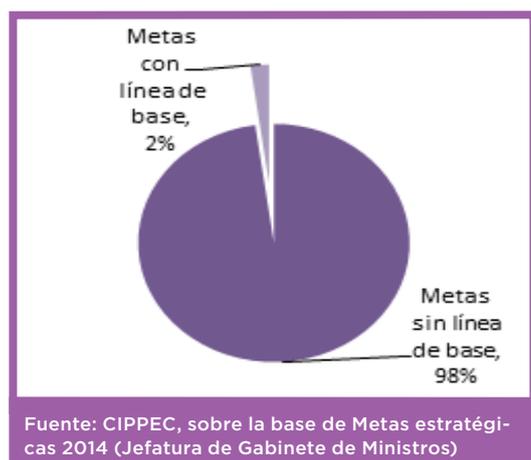
Las metas carecen en un 98% de los casos de líneas de base o punto de partida para la futura medición de avances (ver gráfico 4). Es importante considerar la línea de base, porque marca un punto de partida que luego permite medir el progreso. Se encontraron solo seis líneas de base para el total de metas para 2014, lo cual representa un 2,2% de metas con línea de base, según el documento presentado por la Jefatura de Gabinete de Ministros.

Conocer la línea de base e información de diagnóstico que ayuda a delimitar los objetivos es de vital importancia para el posterior monitoreo y evaluación de las metas estratégicas.

coordinación interministerial

línea de base

Gráfico 3.
Metas con y sin línea de base



Por otro lado, **ni los objetivos ni las metas son acompañados por indicadores de avance para medir su progreso**. Los indicadores son valores indispensables para producir cortes de información durante el período de ejecución.

Además, del documento consultado **no se desprende una vinculación explícita de los objetivos y las metas con una asignación presupuestaria que haga posible su cumplimiento**. Uno de los principales desafíos para orientar la gestión hacia la obtención de resultados es la articulación del presupuesto con la planificación. Esta vinculación es un instrumento que contribuye a mejorar la asignación de recursos, realizar su seguimiento y evaluar las políticas implementadas. La vinculación entre el presupuesto y la planificación no solo contribuye a mejorar la asignación de los recursos a través del seguimiento y la evaluación de las políticas públicas, sino que también permite coordinar las acciones de los distintos organismos y fortalecer las estrategias de gobierno en el largo plazo¹⁰.

Hasta donde es de acceso público, **las metas carecen de una estrategia de recolección de información que consigne a) la fuente de información que se tomará como base de la medición, b) la periodicidad con la que se realizará el seguimiento y c) los responsables de recopilar y verificar los datos que se presentan**. Estos elementos son necesarios para monitorear las metas durante el período de ejecución, analizar el desempeño de los distintos indicadores y realizar los ajustes necesarios durante la implementación. Además, son una referencia valiosa para una futura evaluación y comparación interanual con un nuevo plan de metas (por ejemplo, 2015).

Por otro lado, **no se explicita la razón por la cual se fijó un año como horizonte temporal para el cumplimiento de las metas y objetivos**. En ocasiones, las distintas metas pueden requerir horizontes temporales disímiles, según la naturaleza de la meta y el grado de avance al-

canzado. Además, es relevante considerar cuál será –y de qué modo acceder a– la información necesaria para determinar si efectivamente se alcanzaron las metas.

3. ¿Cómo monitorear y evaluar las Metas Estratégicas 2014?

Tanto el monitoreo como la evaluación de este plan de gestión requieren que la JGM instale **capacidades institucionales y técnicas** para producir información confiable en el cumplimiento de los objetivos y metas. En paralelo, es necesario optimizar las **habilidades de seguimiento, compilación de datos y comunicación de los avances**, para colaborar con la legitimidad, transparencia y comprensión de esta valiosa iniciativa.

Es indispensable establecer un proceso virtuoso que recopile datos sobre el cumplimiento de las metas, la sistematice y la presente a la comunidad de manera clara y efectiva. Esto colaborará con el sostenimiento de la iniciativa, la credibilidad de la gestión de gobierno y la rendición de cuentas. Un ejemplo argentino es la estrategia de monitoreo y evaluación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que fue seleccionada por la CEPAL como “buena práctica” a nivel regional. Para ello, es necesario:

1. Institucionalizar la iniciativa, para que no sea un esfuerzo aislado. Esto supone darle una forma permanente en tanto herramienta de gestión. En este sentido, la ausencia de mecanismos y estándares de regulación de la planificación, el monitoreo y la evaluación (por ejemplo a través de una Agencia Nacional de Evaluación) resulta una importante barrera para mejorar la calidad del diseño de las políticas públicas en la Argentina.

2. Clarificar responsabilidades en materia de mecanismos de rendición de cuentas y uso de los datos. Es decir, definir y dar a conocer quién monitorea y evalúa a quién a través de las Metas Estratégicas, y sobre qué aspectos en particular. ¿Serán los avances en las metas un insumo para que el Jefe de Gabinete rinda cuentas en su informe periódico al Congreso? ¿Serán fuente para tomar decisiones individuales con las agencias involucradas? ¿Implicarán alguna medida en particular en caso de no lograrse?

3. Acompañar el esfuerzo con un sistema público de información que difunda el monitoreo y la evaluación de los resultados, centralice la gestión de indicadores y emita información periódica para corregir desvíos. Es necesario comunicar la periodicidad y modalidad de pre-

indicadores de avance

acceso a la información

sentación y difusión de los informes de avances. Esto puede suponer fortalecer la estrategia de rendición de cuentas con una plataforma en línea accesible para toda la ciudadanía¹¹.

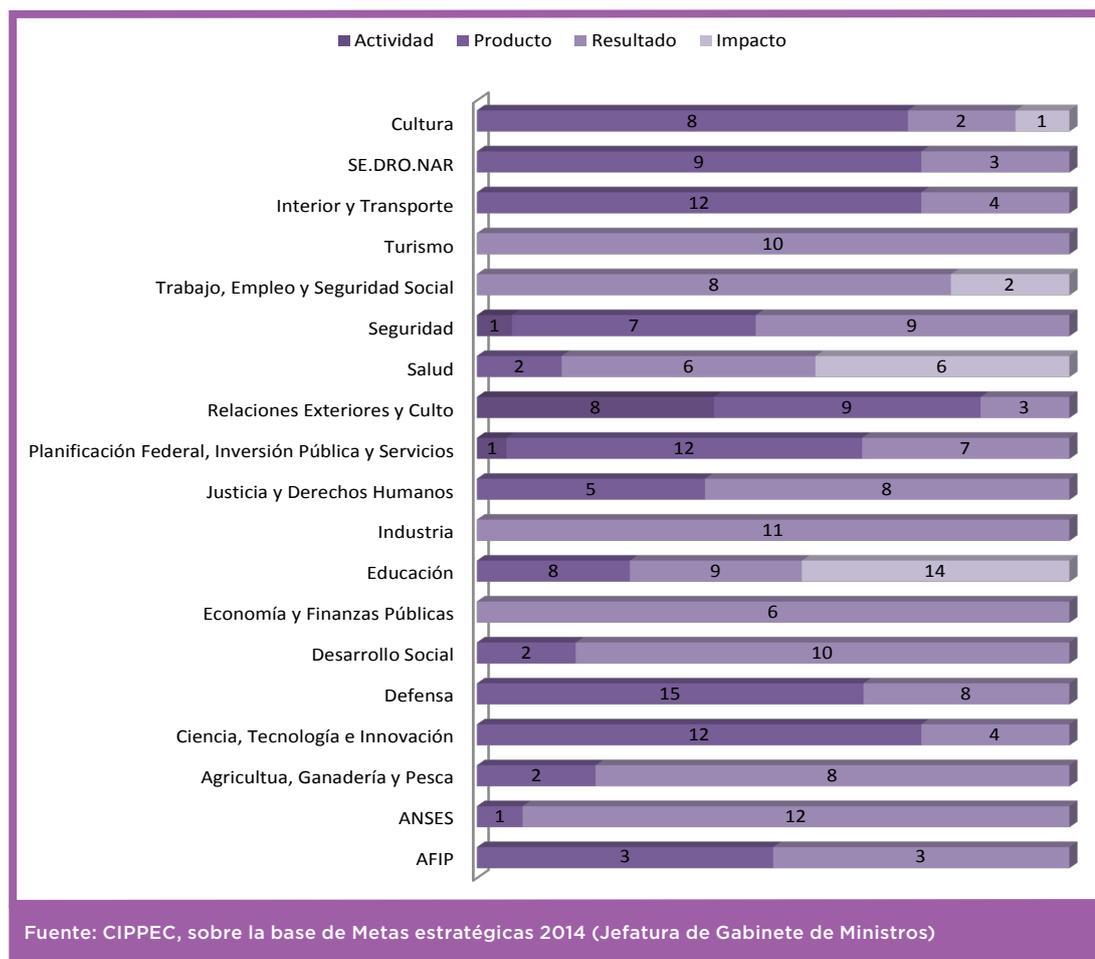
4. Establecer una estrategia de evaluación de los resultados obtenidos al finalizar el periodo de implementación. Esto incluye dar a conocer las métricas de resultados pero también informar con qué criterios se analizará el desempeño de cada sector y para qué se utilizarán las conclusiones.

Es importante aumentar la evaluabilidad y la calidad del diseño de las Metas Estratégicas 2014, para que puedan proveer información confiable sobre la acción de gobierno.

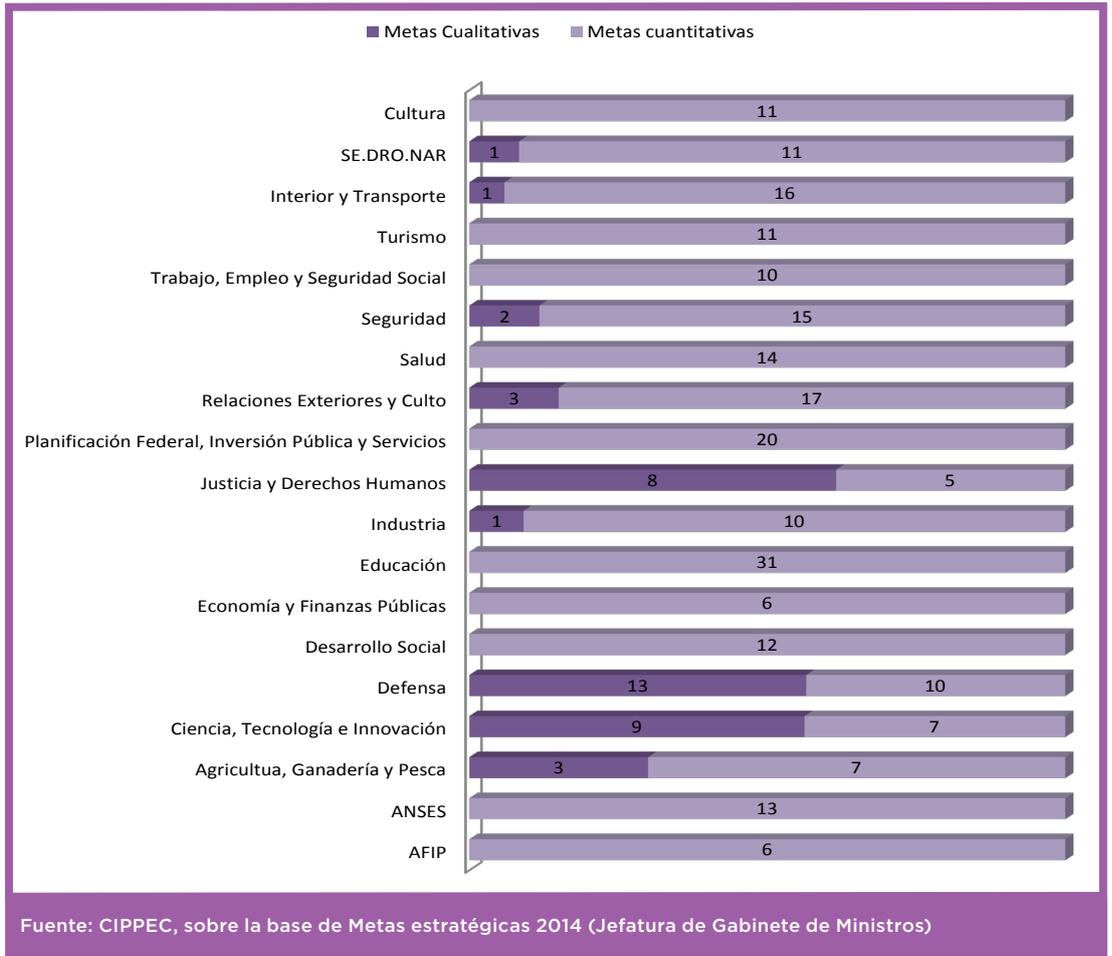
En síntesis, la puesta en marcha de una estrategia de monitoreo y evaluación de las Metas Estratégicas 2014 es una oportunidad única para continuar construyendo un Estado más inteligente, más moderno, capaz de mejorar la eficiencia de la gestión con la producción y el uso de información relevante para la gestión. También es una oportunidad para aumentar la democratización de la administración pública, al hacerla más transparente para la ciudadanía. Sin embargo, para aumentar la participación social en la implementación de las políticas públicas, es clave establecer un sistema que permita al público acceder a la información vinculada con los resultados de los objetivos y las metas fijados.

¹¹ Sinergia (Colombia) es un caso interesante en cuanto a publicidad de resultados de gobierno: <https://sinergia.dnp.gov.co/portaldnp/>

Anexo I. Proporción de metas de actividad, producto, resultado e impacto según cartera



Anexo II. Proporción de metas cualitativas y cuantitativas según cartera



Bonari, D. y Gasparin, J. (marzo de 2014). La vinculación entre la planificación y el presupuesto. Recomendaciones para su implementación. *Documento de Trabajo N°119*. Buenos Aires: CIPPEC

Cunnil Grau, N. y Ospina Bozzi, S. (2003); *Evaluación de resultados para una gestión pública moderna y democrática. Experiencias latinoamericanas*. Venezuela: CLAD.

Merino, M. (2007). *La evaluabilidad: de instrumento de gestión a herramienta estratégica en la evaluación de políticas públicas*. Madrid: Agencia de Evaluación y Calidad.

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Gobierno de la República de México (2014). <http://pnd.gob.mx/>. Consultado el 14 del 02 de 2014 <http://www.presidencia.gob.mx/las-5-grandes-metas-nacionales-del-pnd/>

Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados. (2013). <https://sinergia.dnp.gov.co>. Consultado el 05 de 08 de 2013, de <https://sinergia.dnp.gov.co/PortalDNP/default.aspx>

Smith, M. (1989). *Evaluability assessment: A practical approach*. Norwell: Kluwe.

Strosberg, M. A. y Wholey, J. S. (1983). Evaluability Assessment: From Theory to Practice in the Department of Health and Human Services. *Public Administration Review*, pp.66-71.

Stockins, P. (2012). Buenas prácticas en el monitoreo y reporte de los Objetivos de Desarrollo del Milenio: lecciones nacionales desde América Latina. *Estudios estadísticos y prospectivos*. Santiago de Chile: CEPAL.

Thurston, W. E. y Potvin, L. (2003). *Evaluability Assessment: A Tool for Incorporating Evaluation in Social Change Programmes*. Londres: SAGE Publications.

Wholey, J. S. (1994). Assessing the feasibility and likely usefulness of evaluation. En J. S. Wholey, H.

Hatry y K. Newcomer, *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Francisco: Jossey Bass.

Youtie, J., Bozeman, B. y Shapira, P. (1999). Using an evaluability assessment to select methods for evaluating state technology development programs: the case of the Georgia Research Alliance. *Evaluation and Program Planning*, pp.55-64.

La opinión de las autoras no refleja necesariamente la posición de todos los miembros de CIPPEC en el tema analizado.

Natalia Aquilino: directora del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación de CIPPEC. Licenciada en Ciencia Política y posgraduada en Políticas Públicas y Desarrollo Local (Universidad Nacional de Rosario). Candidata a magíster en Ciencias Sociales del Trabajo (Universidad de Buenos Aires). Fue oficial de coordinación del Sistema de Naciones Unidas en la Argentina y oficial de Monitoreo y Evaluación del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Eva Arias: coordinadora de proyectos del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación. Licenciada en Sociología (Universidad de Buenos Aires). Magíster en Administración Pública (Universidad de Columbia). Docente de la Maestría en Políticas Públicas y Gerenciamiento del Desarrollo (Universidad Nacional de San Martín - Universidad de Georgetown).

Las autoras agradecen especialmente la valiosa colaboración de **Leandro Echt**, coordinador del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación de CIPPEC, de **Flavio Fuertes** y de **Gustavo Battistoni** por sus aportes y comentarios.

Las publicaciones de CIPPEC son gratuitas y se pueden descargar en www.cippecc.org.

CIPPEC alienta el uso y divulgación de sus producciones sin fines comerciales.

Si desea citar este documento: Aquilino, N. y Arias, E. (mayo de 2014). Análisis de las Metas Estratégicas 2014 coordinadas por la Jefatura de Gabinete de Ministros y propuestas para su Monitoreo y Evaluación. **Documento de Políticas Públicas / Análisis N°134**. Buenos Aires: CIPPEC.

Para uso online agradecemos usar el hipervínculo al documento original en la web de CIPPEC.

Con los **Documentos de Análisis de Políticas Públicas**, CIPPEC acerca a funcionarios, legisladores, periodistas, miembros de organizaciones de la sociedad civil y a la ciudadanía en general un análisis que sintetiza los principales diagnósticos y tomas de posición pública sobre un problema o una situación que afecta al país.

Estos documentos buscan mejorar el proceso de toma de decisiones en aquellos temas que ya forman parte de la agenda pública o bien lograr que problemas hasta el momento dejados de lado sean visibilizados y considerados por los tomadores de decisiones.

Por medio de sus publicaciones, **CIPPEC** aspira a enriquecer el debate público en la Argentina con el objetivo de mejorar el diseño, la implementación y el impacto de las políticas públicas, promover el diálogo democrático y fortalecer las instituciones.

CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) es una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro que trabaja por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas. Para ello concentra sus esfuerzos en analizar y promover políticas públicas que fomenten la equidad y el crecimiento en la Argentina. Su desafío es traducir en acciones concretas las mejores ideas que surjan en las áreas de **Desarrollo Social, Desarrollo Económico, e Instituciones y Gestión Pública** a través de los programas de Educación, Salud, Protección Social, Política Fiscal, Integración Global, Justicia, Transparencia, Política y Gestión de Gobierno, Incidencia, Monitoreo y Evaluación, y Desarrollo Local