



PROGRAMA DE ACCESO
A LA INFORMACIÓN
Y TRANSPARENCIA
INSTITUCIONAL



EXPOST

Programa Apoyo a la Asistencia Provincial en la Emergencia

Agosto, 2025



BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE



PROGRAMA DE ACCESO
A LA INFORMACIÓN
Y TRANSPARENCIA
INSTITUCIONAL



Este informe fue realizado con base en la información disponible de la operación a la fecha del último desembolso y conforme a lo establecido en la Política de Acceso a la Información y Transparencia Institucional, de CAF- banco de desarrollo de América Latina y el Caribe, disponible en www.caf.com. En la elaboración de este informe se observaron las directrices adoptadas por CAF para evitar conflictos de interés en sus evaluaciones. Según el conocimiento de la Dirección de Aportes al Desarrollo y Medición de Impacto, no hubo conflictos de interés en la preparación, revisión o aprobación de este informe.



Datos Básicos de la Operación

País

Argentina

Número de operación

CFA 11235

Estatus

Finalizada

Producto - Sector

Línea de Crédito

Cliente

República Argentina

Organismo Ejecutor

Ministerio del Interior de la Nación a través de la Subsecretaría de Políticas para el Desarrollo con Equidad Regional de la Secretaría de Provincias

Soberano / No soberano

Soberano

Contacto

transparencia@caf.com

Objetivo del proyecto

Fortalecer a las provincias en la implementación de las políticas de protección y asistencia para la emergencia sanitaria provocada por la pandemia COVID-19.

Fuente de Financiación	USD
Costo del proyecto (USD)	48.500.000
Préstamo CAF (USD)	40.000.000
Desembolsado CAF (USD)	40.000.000
Aporte local (USD)	8.500.000
Otros aportes (USD)	n/a
Detalle de otros aportes	n/a

Fechas de Progreso

Fecha de Aprobación

03 abril 2020

Fecha de último desembolso

31 mayo 2022



EVALUACIÓN

En el marco de la agenda de evaluaciones ex post, cada operación se evalúa a partir de un instrumento constituido por 20 preguntas que abordan los ámbitos de **pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad esperada**, en línea con los criterios de evaluación establecidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, por sus siglas en inglés).

Cada pregunta es calificada en una escala del 1 al 4, y el puntaje final de cada dimensión se calcula como un promedio simple de sus respectivas calificaciones. A su vez, el desempeño global de la operación se obtiene mediante el promedio de los cuatro ámbitos evaluados. Para mayor detalle sobre la metodología empleada, puede consultarse el Anexo A.2 o acceder al sitio público de [gestión de impacto](#) de CAF – banco de desarrollo de América Latina y el Caribe.

La presente evaluación corresponde al **Programa de Apoyo a la Asistencia Provincial en la Emergencia**, financiado para las 24 jurisdicciones de la **República Argentina**. El organismo responsable de la ejecución fue el **Ministerio del Interior de la Nación** a través de la **Subsecretaría de Políticas para el Desarrollo con Equidad Regional de la Secretaría de Provincias**. Se estructuró bajo cinco componentes: apoyo al sistema sanitario, fortalecimiento de acciones de protección y asistencia de grupos vulnerables, apoyo a medidas de aislamiento, administración y auditoría, y evaluación. Es importante destacar que se ejecutó en el marco de la emergencia sanitaria sin precedentes (COVID-19), bajo condiciones de alta incertidumbre.

La operación registró un **desempeño global alto**, con una puntuación de **3,32**. Se destacó principalmente en el criterio de **eficiencia**, que obtuvo la calificación más alta (**4,00**), seguido por la **efectividad** con una puntuación de **3,43** y la **pertinencia** con un puntaje de **3,17**. Por su parte, el criterio de **sostenibilidad esperada** se ubicó en el rango medio de la valoración con una puntuación de **2,67**.

Tabla 1. Desempeño de la operación por ámbito de evaluación

Criterios de Evaluación	Número de preguntas	Preguntas con información	% preguntas con información	Promedio	Valoración
Pertinencia	6	6	100%	3.17	Pertinencia alta
Efectividad	7	7	100%	3.43	Efectividad alta
Eficiencia	4	4	100%	4.00	Eficiencia muy alta
Sostenibilidad esperada	3	3	100%	2.67	Sostenibilidad media
Desempeño	20	20	100%	3.32	Alto

Fuente: elaboración propia. Ver anexo A.2 para detalles sobre la metodología de evaluación.



En cuanto a la **pertinencia**, el programa partió de una identificación clara del problema, alineada con el contexto de la emergencia epidemiológica y las necesidades de cada territorio del país. Los objetivos fueron definidos con claridad, y los componentes se estructuraron de forma coherente bajo una lógica de teoría de cambio. No obstante, se identificaron debilidades en la definición de líneas de base e indicadores, así como en la caracterización detallada de los beneficiarios. Además, no se evidenció una identificación sistemática de riesgos ni acciones de mitigación durante la fase de diseño.

Respecto a la **efectividad**, el programa alcanzó un grado de ejecución alto en sus componentes y actividades, logrando así el cumplimiento satisfactorio de sus objetivos estratégicos. No obstante, la implementación se vio parcialmente afectada por factores macroeconómicos, especialmente la inestabilidad cambiaria. Por otro lado, si bien no se registraron impactos negativos derivados de cambios políticos, legislativos o normativos, se evidenciaron dificultades administrativas que impidieron ejecutar, principalmente, el componente de evaluación dentro de los plazos establecidos. En contraste, los procesos de adjudicación de bienes y servicios se desarrollaron de manera eficiente. Finalmente, la capacidad técnica de la unidad ejecutora fue adecuada para cumplir con los objetivos del programa.

En relación con la **eficiencia**, la operación fue ejecutada dentro de los plazos contractuales y con una gestión presupuestaria disciplinada. Se realizaron ajustes oportunos en el plan de ejecución para optimizar recursos frente a la emergencia, y el número de dispensas contractuales se mantuvo dentro de rangos aceptables. La capacidad de adaptación del equipo executor permitió una implementación ágil y efectiva, incluso en un contexto de alta presión operativa.

Finalmente, en lo referente al criterio de **sostenibilidad esperada**, es fundamental considerar el carácter excepcional del programa, ejecutado en el contexto de una emergencia sanitaria sin precedentes. En este escenario, resultó legítimo y justificado priorizar la atención inmediata de la crisis por encima de una planificación de largo plazo. Aunque fue posible prever ciertos recursos, como es el caso de los financieros, la magnitud y el comportamiento impredecible de la emergencia impidieron definir con precisión todas las necesidades presupuestarias desde el inicio para la sostenibilidad de las acciones realizadas en el marco de la operación.

En conclusión, la operación representó una respuesta urgente a una crisis sanitaria mundial sin precedentes. A pesar del contexto adverso, logró una ejecución eficiente y efectiva, con resultados tangibles en términos de cobertura territorial y fortalecimiento institucional. Sin embargo, enfrentó limitaciones en la planificación estratégica, especialmente en lo relativo a la sostenibilidad de sus productos, la gestión de riesgos y la institucionalización de mecanismos de continuidad. Estos aspectos, si bien comprensibles en el contexto de emergencia, representan oportunidades de mejora para futuras intervenciones, en las que la incorporación de criterios de sostenibilidad, planificación de largo plazo y fortalecimiento de capacidades operativas debería formar parte integral del diseño desde sus etapas iniciales.



Pertinencia

Criterio	Nº pregunta	Pregunta	Puntaje
Pertinencia	1	¿Hubo una adecuada identificación del problema que motivó la realización de la operación?	4

La operación respondió a una identificación clara y precisa del problema, tal como quedó documentado en los informes finales del proyecto. El contexto de la emergencia sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19 en la República Argentina, a partir de marzo de 2020, puso en evidencia las limitaciones de los sistemas provinciales y locales de salud pública para atender el rápido aumento de casos y la necesidad urgente de fortalecer la capacidad de respuesta territorial.

La documentación de cierre de la operación describió de manera explícita cómo la saturación hospitalaria, la escasez de equipamiento y la presión sobre los recursos sanitarios y sociales motivaron la acción inmediata del programa, justificando la pertinencia de una operación excepcional y de alcance nacional.

Si bien no se dispuso de un expediente formal de diseño previo, los informes finales demostraron que la definición del problema estuvo plenamente alineada con el contexto epidemiológico y con las necesidades críticas identificadas a nivel territorial durante la emergencia.

Criterio	Nº pregunta	Pregunta	Puntaje
Pertinencia	2	¿En qué medida los objetivos generales y específicos del proyecto se definieron con claridad?	4

Los objetivos generales y específicos del Programa se definieron con total claridad en la documentación final del proyecto. El objetivo general se centró en fortalecer a los gobiernos provinciales en la implementación de políticas de protección y asistencia frente a la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia de COVID-19.

De manera complementaria, se establecieron cuatro objetivos específicos claramente diferenciados: generar condiciones para el cumplimiento efectivo de las medidas de aislamiento social; fortalecer la capacidad de respuesta sanitaria de los gobiernos subnacionales; implementar acciones de protección dirigidas a los sectores sociales más vulnerables; y promover la difusión de soluciones y buenas prácticas entre los gobiernos locales.



Esta formulación, consistente y operativa, permitió orientar adecuadamente las intervenciones del programa y facilitó el monitoreo y evaluación objetiva de sus resultados.

Criterio	N° pregunta	Pregunta	Puntaje
Pertinencia	3	¿Los componentes y actividades del proyecto estuvieron claramente definidos y fueron consistentes con los objetivos planteados bajo una lógica de teoría de cambio?	4

El Programa presentó una estructura de componentes y actividades claramente definida y directamente coherente con los objetivos establecidos. De acuerdo con la documentación de cierre, el Proyecto fue diseñado como una respuesta inmediata y estructurada frente a la emergencia sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19 en la República Argentina, priorizando la asistencia directa a las provincias y municipios.

La intervención se organizó en cinco componentes principales. El **primero**, de **apoyo al sistema sanitario de emergencia**, que estuvo orientado a la adecuación de infraestructura en centros de emergencia, adquisición de insumos, prestación de servicios de cuidado, asistencia terapéutica y primeros auxilios, contratación de mano de obra, implementación de actividades de capacitación y formación, campañas de comunicación, y promoción de incentivos para la producción local de insumos y medicamentos.

El **segundo** componente se enfocó en el **fortalecimiento de acciones de protección y asistencia de grupos vulnerables**, incluyendo la compra de insumos de primera necesidad, alimentos y asistencia médica dirigida a poblaciones en situación de riesgo.

El **tercer** componente abarcó el **apoyo a medidas de aislamiento**, financiando la adquisición de tecnología, equipos informáticos, dispositivos de seguridad y comunicación, así como la contratación de personal necesario para garantizar el cumplimiento efectivo de las restricciones sanitarias.

El **cuarto** componente, relativo a la **administración y auditoría** promovió acciones para financiamiento de gastos de administración, impuestos, auditoría y comisiones.

Finalmente, el **quinto** componente contempló el financiamiento de las actividades de **evaluación** del programa, asegurando la posibilidad de medir sus resultados y efectos a nivel nacional y subnacional.

Cada uno de estos componentes fue desglosado en actividades concretas y ejecutables, las cuales fueron debidamente documentadas y supervisadas mediante mecanismos de control internos y externos. Esta estructura respondió de manera efectiva a una lógica de teoría de cambio operativa, en la cual cada intervención contribuyó a mitigar los efectos sanitarios y sociales de la pandemia,



proteger a los grupos más vulnerables y fortalecer las capacidades institucionales y operativas de los gobiernos provinciales y municipales.

Criterio	N° pregunta	Pregunta	Puntaje
Pertinencia	4	En la fase de diseño de la operación, ¿se definieron indicadores y se precisó una línea de base y metas para cada uno?	2

La documentación final del Programa incorporó una matriz de indicadores de impacto, propósito y producto, acompañada de metas y medios de verificación. Entre los indicadores clave definidos se incluyeron la evolución de casos y muertes por COVID-19 a nivel nacional y provincial, el número de jurisdicciones con capacidades sanitarias fortalecidas, la disponibilidad de camas hospitalarias, la provisión de equipamiento médico, la capacitación de personal y el acceso efectivo a mecanismos de asistencia para la población vulnerable.

Si bien la matriz consignó metas finales, en varios casos las líneas de base se registraron como “por definir”. Esta situación, derivada del carácter excepcional y de emergencia de la operación, limitó el seguimiento estructurado desde las fases iniciales y condicionó la posibilidad de evaluar rigurosamente los avances en relación con los niveles de partida.

En conclusión, aunque la matriz de indicadores pudo haber servido como una herramienta útil para el monitoreo y la toma de decisiones, la ausencia de líneas de base sistemáticamente documentadas restringió la posibilidad de analizar la evolución de los principales productos y resultados esperados.

Criterio	N° pregunta	Pregunta	Puntaje
Pertinencia	5	¿En qué medida se definieron e identificaron con precisión los beneficiarios del proyecto?	3

El Programa identificó y definió con precisión a sus beneficiarios principales: las 24 jurisdicciones de la República Argentina; es decir, las 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La documentación final evidenció que, desde el inicio de la operación, se llevaron a cabo acciones sistemáticas de difusión, suscripción de convenios marco y formalización de acuerdos institucionales, lo cual garantizó el involucramiento efectivo de todos los gobiernos subnacionales y permitió canalizar los recursos de forma transparente y eficiente.



Este enfoque federal y de cobertura nacional aseguró que la totalidad de las jurisdicciones pudiera acceder a los fondos y beneficios del programa, en función de criterios objetivos de elegibilidad y de la demanda efectiva presentada por cada territorio en el contexto de emergencia.

Si bien el Programa no brindó un número exacto ni una estimación aproximada de la población beneficiaria final, al haberse focalizado en las 24 jurisdicciones como unidades, puede inferirse que el alcance poblacional fue nacional y de carácter universal. No obstante, la ausencia de una cuantificación explícita de beneficiarios a nivel poblacional, así como de una caracterización más detallada de la población objetivo, limitó la posibilidad de dimensionar con mayor precisión el impacto potencial del programa en términos de cobertura demográfica efectiva. Integrar esta información habría sido clave para facilitar la evaluación de resultados con base en la población realmente atendida, identificar brechas territoriales o poblacionales no cubiertas y fortalecer la rendición de cuentas y la planificación de intervenciones futuras.

Criterio	Nº pregunta	Pregunta	Puntaje
Pertinencia	6	¿En qué medida se identificaron factores de riesgo que pudieran incidir en la implementación del programa y en qué medida se propusieron acciones para mitigarlos?	2

No se encontró evidencia formal en los informes finales ni en otros documentos revisados respecto a la identificación sistemática de factores de riesgo que pudieran haber incidido en el desarrollo del programa, ni sobre la definición de medidas o acciones específicas orientadas a su mitigación. Esto es entendible en la medida que las condiciones de la pandemia eran impredecibles, afectando de esa manera la posibilidad de anticiparse a los potenciales riesgos inherentes a la implementación.

Efectividad

Criterio	Nº pregunta	Pregunta	Puntaje
Efectividad	7	Valore el grado de ejecución de los componentes y actividades de la operación	4

El Programa alcanzó un grado de ejecución alto en sus componentes y actividades, conforme a la evidencia financiera disponible. El análisis del cuadro de ejecución reflejó que, sobre un total



contratado de USD 48,5 millones para todos los componentes, se desembolsaron USD 48,481 millones, lo que representó una ejecución global de 99,9%. Este desempeño sobresaliente se reflejó de manera consistente en todos los componentes del programa.

El componente de apoyo al sistema sanitario en la emergencia absorbió la mayor parte de los recursos, con un desembolso total de USD 47,9 millones y un nivel de ejecución del 100%. De igual forma, el componente de fortalecimiento de acciones de protección y asistencia a grupos vulnerables presentó una ejecución total. En el caso del componente de apoyo a las medidas de aislamiento y el componente de administración y auditoría, los niveles de desembolso superaron el 97% de lo previsto.

Dado que la operación corresponde a una línea de crédito, se considera que el cumplimiento de los componentes estuvo directamente vinculado con la ejecución del presupuesto asignado para su financiamiento. En este sentido, se esperaba que las provincias utilizaran los recursos para los insumos y las acciones establecidas en los distintos componentes del Programa, asegurando así el cumplimiento integral de sus objetivos.

Criterio	N° pregunta	Pregunta	Puntaje
Efectividad	8	Valore el nivel de cumplimiento de los objetivos de la operación	4

Los objetivos del programa fueron alcanzados de manera satisfactoria, conforme a lo establecido en la matriz de resultados y a la ejecución efectiva registrada en todas las jurisdicciones participantes. Se firmaron convenios marco de adhesión con las 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, lo que permitió formalizar la participación de la totalidad de las jurisdicciones subnacionales. Asimismo, se realizaron reintegros de gastos en todas las provincias beneficiarias.

En 20 de las 24 jurisdicciones se alcanzó una ejecución del 100% de los fondos comprometidos, mientras que, en las 4 jurisdicciones restantes, se registró un nivel de ejecución superior al 75%, lo cual reflejó un desempeño operativo homogéneo y efectivo en prácticamente todo el territorio nacional.

Un aspecto destacado fue la implementación de mecanismos de control financiero y técnico, incluyendo la contratación de una auditoría externa independiente, encargada de revisar la elegibilidad de los gastos y la documentación de respaldo asociada a cada expediente. Esta supervisión contribuyó a garantizar la correcta utilización de los recursos y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

El proceso fue validado técnicamente tanto por la Secretaría de Provincias como por la Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales (DIGEPPSE), lo que respaldó formalmente el cumplimiento integral y documentado de los objetivos planteados.



En definitiva, si bien no se cuantificaron resultados concretos derivados de la ejecución presupuestaria y la cobertura territorial, se considera que el programa logró cumplir satisfactoriamente su propósito, asegurando una ejecución eficiente y transparente en el conjunto de las jurisdicciones beneficiarias.

Criterio	N° pregunta	Pregunta	Puntaje
Efectividad	9	¿En qué medida la existencia de problemas macroeconómicos (inflación, inestabilidad cambiaria, choques de productividad, etc.) pudo haber afectado negativamente el desarrollo del proyecto?	3

Durante la ejecución del programa, la economía de Argentina enfrentó altos niveles de inflación, devaluación e inestabilidad cambiaria, lo que representó un riesgo para la eficiencia presupuestaria y el cumplimiento oportuno de los gastos. Si bien el impacto no fue determinante, las presiones inflacionarias y la pérdida de poder adquisitivo del gasto público motivaron algunos ajustes administrativos y financieros orientados a sostener la ejecución de la operación.

Entre las medidas adoptadas destacaron la reasignación de recursos hacia el componente sanitario, la reducción del 3% del presupuesto total ajustando la contrapartida local, así como enmiendas contractuales puntuales que extendieron los plazos de justificación de algunos desembolsos y modificaron el Pari Passu. Estas acciones permitieron compensar los efectos del contexto macroeconómico sin alterar el cronograma general ni los objetivos de la operación.

En términos evaluativos, aunque el entorno macroeconómico adverso generó presiones sobre la gestión presupuestaria, el diseño flexible de la operación y la rápida capacidad de adaptación del Ministerio del Interior evitaron impactos negativos significativos. El programa logró mantener su eficiencia y cumplir plenamente con los plazos y metas previstas, mostrando una alta resiliencia institucional frente a la volatilidad económica.

Criterio	N° pregunta	Pregunta	Puntaje
Efectividad	10	¿En qué medida factores vinculados con ciclos políticos, cambios de autoridades, cambios legislativos, regulaciones, normativas, entre otros, pudieron haber afectado desfavorablemente el desarrollo del proyecto?	4

No se encontró evidencia formal en los informes finales ni en otros documentos revisados respecto al impacto de factores vinculados con ciclos políticos, cambios de autoridades, cambios legislativos, regulaciones o normativas sobre el desarrollo del proyecto.



Criterio	N° pregunta	Pregunta	Puntaje
Efectividad	11	¿En qué medida problemas de coordinación entre las instituciones involucradas pudieron haber afectado negativamente la implementación del proyecto?	2

Durante la ejecución del programa, se presentaron contratiempos en las gestiones administrativas que impidieron ejecutar el componente de evaluación dentro de los plazos de vigencia establecidos. Si bien la evidencia revisada no detalló problemas específicos de coordinación interinstitucional, la referencia a dificultades administrativas pudiese sugerir algunos de articulación entre las áreas responsables.

Adicionalmente, no se identificaron medidas de mitigación específicas implementadas para corregir o compensar estos contratiempos, ni acciones concretas orientadas a fortalecer la coordinación institucional a lo largo de la ejecución. Esta situación limitó la realización de la evaluación final del programa, lo que representó un impacto negativo atribuible a deficiencias de gestión y coordinación administrativa.

Criterio	N° pregunta	Pregunta	Puntaje
Efectividad	12	¿En qué medida problemas con los procesos de adjudicación de bienes y servicios en el marco de los esquemas de licitación pudieron haber tenido un impacto negativo en el desarrollo del proyecto?	4

A lo largo de la ejecución del programa, se aprobaron 57 expedientes que incluyeron un total de 556 órdenes de compra. La documentación fuente evidenció que la adquisición de bienes y servicios se realizó de acuerdo con los objetivos establecidos y siguiendo los procedimientos previstos para la adjudicación, entrega y pago de los bienes y servicios adquiridos.

No se registraron demoras significativas ni inconvenientes en los procesos de compra que hubieran afectado negativamente el desarrollo del programa. Por el contrario, el proceso de adquisiciones resultó eficiente y estuvo respaldado por la documentación correspondiente y la supervisión adecuada, lo que permitió cumplir en tiempo y forma con la entrega de los insumos y servicios requeridos en el marco de la emergencia sanitaria.



Criterio	Nº pregunta	Pregunta	Puntaje
Efectividad	13	¿En qué medida las capacidades técnicas de los contratistas y/o de la unidad ejecutora (UE) pudieron haber impactado negativamente en la implementación de la operación?	3

A lo largo del desarrollo del programa, la capacidad técnica y la experiencia de la unidad ejecutora, el Ministerio del Interior, a través de la Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales, permitieron alcanzar satisfactoriamente los objetivos planteados, sin registrarse inconvenientes graves en la gestión del financiamiento ni en la ejecución de los componentes principales.

Sin embargo, la ejecución del programa exigió redirigir tareas y aumentar significativamente la carga administrativa del equipo responsable, dado que no se incrementó el personal, ni se designó un equipo exclusivo para la coordinación y ejecución de esta operación. Esta sobrecarga operativa afectó parcialmente la ejecución de otros programas y proyectos en curso, especialmente en un contexto de evolución de la política sanitaria nacional y de cambios en las prioridades institucionales.

Como lección aprendida, se reconoció que hubiese resultado deseable reforzar los equipos con recursos humanos específicos, dedicados exclusivamente al programa, con el fin de evitar la afectación de otras áreas y optimizar la capacidad de respuesta institucional ante situaciones de emergencia.

Eficiencia

Criterio	Nº pregunta	Pregunta	Puntaje
Eficiencia	14	¿En qué medida la implementación del programa cumplió con los plazos previstos en el diseño del proyecto?	4

La ejecución del programa se desarrolló conforme a los plazos previstos en el diseño original del proyecto. De acuerdo con la evidencia disponible, el contrato de préstamo establecía un periodo de desembolsos de dos años, el cual se cumplió estrictamente, sin registrarse demoras ni



ampliaciones significativas. El último desembolso se realizó el 31 de mayo de 2022, coincidiendo con la fecha límite establecida contractualmente.

Esta puntualidad en la ejecución resulta especialmente destacable considerando que el programa fue implementado en el contexto de la pandemia de COVID-19, lo que supuso desafíos operativos, administrativos y logísticos excepcionales para los equipos ejecutores tanto a nivel nacional como provincial.

Criterio	N° pregunta	Pregunta	Puntaje
Eficiencia	15	¿En qué medida los productos cumplieron el presupuesto/recursos previstos en el diseño del proyecto?	4

La implementación del Programa logró un cumplimiento casi perfecto respecto del presupuesto y los recursos previstos en su diseño, evidenciando una ejecución financiera eficiente, disciplinada y plenamente coherente con los objetivos planteados.

Según la Ficha de Finalización de Desembolsos, el 100% del préstamo de CAF (USD 40 millones) fue desembolsado y correctamente aplicado, mientras que el aporte local (USD 8,5 millones) alcanzó una ejecución del 99,8 %, generando un desvío total de apenas el -0,04 % sobre el presupuesto contractual. Esto demuestra una alta correspondencia entre la planificación financiera inicial y la ejecución real, sin evidencias de sobrecostos ni subejecuciones relevantes.

A nivel de componentes, se observó un cumplimiento casi exacto de los montos previstos. El - Componente 1: Apoyo al sistema sanitario en la emergencia-, que concentró más del 98% de los recursos, ejecutó prácticamente en su totalidad los fondos asignados, financiando la adecuación de centros de salud, la compra de equipamiento médico y la provisión de insumos esenciales para enfrentar la pandemia. Los Componentes 2 y 3, orientados a la asistencia de grupos vulnerables y a las medidas de aislamiento, también se ejecutaron según lo planificado. Únicamente el - Componente 4: Administración y auditoría- registró una leve subejecución de -6,18 %, asociada al ahorro en gastos administrativos y al efecto del tipo de cambio, sin impacto sobre los resultados del programa.

Además, el Informe Final señaló que la estructura presupuestaria se mantuvo estable a lo largo de la operación. Las únicas modificaciones correspondieron a ajustes internos menores, como la reasignación de recursos hacia el componente sanitario y la no ejecución del subcomponente de evaluación, lo que no alteró el presupuesto global. Esta flexibilidad permitió responder oportunamente a las necesidades de las provincias sin comprometer la integridad financiera del proyecto.



Criterio	Nº pregunta	Pregunta	Puntaje
Eficiencia	16	¿Se realizaron ajustes en el plan de ejecución original orientados a favorecer la eficiencia (cumplimiento de plazos y presupuesto) en la implementación del proyecto?	4

Durante la ejecución del programa, se realizaron ajustes en el ámbito presupuestario, sin modificar el monto global del préstamo. Entre ellos destacan:

- Reasignación de recursos desde los componentes de Administración y Evaluación hacia el Componente 1 (Apoyo al sistema sanitario en la emergencia), para responder a la mayor demanda de equipamiento, insumos y obras hospitalarias en las provincias.
- Reducción del 3 % del presupuesto total inicial, ajustando los recursos de contrapartida local y permitiendo sostener la ejecución sin verse limitada por restricciones presupuestarias internas.
- Enmiendas contractuales puntuales, como la extensión de plazos para justificar desembolsos y la modificación del Pari Passu, que facilitaron la tramitación financiera y evitaron demoras sin alterar el cronograma global.

Estos ajustes fortalecieron la capacidad de respuesta del programa, permitiendo que los plazos de ejecución se cumplieran estrictamente (con cierre de desembolsos el 31 de mayo de 2022, tal como se había planificado) y que la ejecución presupuestaria alcanzara un nivel plenamente satisfactorio, en línea con los objetivos definidos en el diseño y con la naturaleza de emergencia de la operación.

Criterio	Nº pregunta	Pregunta	Puntaje
Eficiencia	17	Indicador de costos administrativos asociados al otorgamiento de dispensas ¹	4

Durante la ejecución del programa se identificaron cuatro dispensas y enmiendas contractuales, vinculadas principalmente a ampliaciones de plazo y modificaciones técnicas, las cuales no

¹ Los rangos de evaluación utilizados para valorar el número de dispensas requeridas en una operación se definieron a partir de un análisis histórico sobre el portafolio de operaciones de financiamiento de CAF tanto soberanas como no soberanas. La información utilizada permitió identificar la totalidad de dispensas por operación, así como obtener medidas promedio de dispensas en función a características de las operaciones tales como país, tipo de riesgo y tipo de instrumento. Los rangos de evaluación fueron construidos a partir de determinados percentiles dentro de la distribución histórica de dispensas.



generaron impactos negativos relevantes sobre la eficiencia operativa, ni sobre la estructura de costos del programa. Al comparar esta cantidad de dispensas con operaciones similares, la operación se ubicó por debajo del percentil 50 dentro de una distribución histórica de dispensas en operaciones similares.

Sostenibilidad Esperada

Criterio	N° pregunta	Pregunta	Puntaje
Sostenibilidad Esperada	18	¿En qué medida las acciones de mantenimiento previstas se espera que garanticen la sostenibilidad de las obras/productos o servicios derivados de la operación?	2

No se encontró evidencia formal en los informes finales, ni en otros documentos revisados respecto a la identificación o evaluación de acciones específicas orientadas al mantenimiento y la sostenibilidad de los servicios generados por la operación.

Si bien la ausencia de esta información impidió determinar si se realizó un análisis sobre los mecanismos de mantenimiento o sostenibilidad de las acciones realizadas en el marco del programa, cabe señalar que, al haberse desarrollado en el contexto de una emergencia sanitaria, la operación concentró su atención principalmente en la respuesta inmediata, lo que pudo haber relegado a un segundo plano aspectos relacionados con la sostenibilidad dentro del proceso de planificación y ejecución.

Criterio	N° pregunta	Pregunta	Puntaje
Sostenibilidad Esperada	19	¿En qué medida están asegurados los recursos humanos y financieros necesarios para la sostenibilidad de las obras, productos o servicios derivados de la operación?	3

Durante la implementación del programa, si bien se logró ejecutar las actividades mediante la reasignación de tareas al personal existente del Organismo Ejecutor, esta estrategia generó una sobrecarga operativa significativa. La falta de incorporación de personal adicional específico para



la coordinación y sostenibilidad de las acciones limitó la capacidad de respuesta del equipo técnico, afectando parcialmente la atención a otras prioridades institucionales.

Esta situación, no solo impactó la operatividad interna durante la ejecución, sino que también pudo comprometer la sostenibilidad de los servicios generados, al no contar con una estructura consolidada que garantizara su continuidad.

No obstante, debe considerarse que la ejecución tuvo lugar en el marco de una emergencia sanitaria sin precedentes, bajo condiciones de alta incertidumbre en cuanto a su duración y magnitud. En este contexto, la operación centró legítimamente sus esfuerzos en la atención inmediata, sin que se priorizara desde el inicio la formulación de estrategias orientadas a la sostenibilidad de los recursos entregados.

En consecuencia, si bien no se definieron recursos específicos para garantizar la sostenibilidad integral de los productos de la operación, la capacidad técnica disponible permitió cumplir satisfactoriamente con la ejecución programática en el contexto excepcional de la emergencia sanitaria.

Criterio	N° pregunta	Pregunta	Puntaje
Sostenibilidad Esperada	20	¿Es la intervención compatible con un uso sostenible de los recursos naturales o es perjudicial para el medio ambiente?	3

No se encontró evidencia formal en los informes finales ni en otros documentos revisados respecto a la identificación o evaluación de la compatibilidad del Programa con el uso sostenible de los recursos naturales o su impacto sobre el medio ambiente. La ausencia de esta información impidió determinar si se consideraron aspectos ambientales o se realizaron evaluaciones sobre el impacto de la operación en los recursos naturales y el entorno ambiental.

Sin embargo, considerando que la operación fue ejecutada en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19, este aspecto no constituyó una prioridad, dado que el objetivo principal fue responder de forma inmediata a la crisis. En este sentido, resulta comprensible y justificado que no se haya logrado definir qué medidas ambientales podían haberse implementado, de qué manera se habrían aplicado, ni qué aspectos del entorno natural debieron ser tomados en consideración.

Lecciones Aprendidas

A lo largo del desarrollo del Proyecto se identificaron aprendizajes clave que constituyen referentes para la gestión de iniciativas dedicadas a las emergencias sanitarias, permitiendo mejorar la



capacidad operativa, fortalecer la comunicación interna y optimizar la asignación de recursos administrativos y técnicos.

La implementación de un nuevo programa requiere no solo de planificación técnica, sino también de una estructura de gobernanza clara y definida desde el inicio. En este caso, la ausencia de lineamientos formales no impidió el arranque operativo ni la articulación con otros actores, pero sí evidenció importantes debilidades internas: falencias en la comunicación entre áreas, indefinición de circuitos de validación y, sobre todo, la falta de una figura responsable que liderara de manera transversal el proceso de implementación.

Esta falta de definición también se tradujo en una asignación informal de tareas, sin documentación escrita que delimitara funciones y responsabilidades. Como consecuencia, se generaron cuellos de botella operativos, sobrecarga de trabajo en ciertos perfiles y dificultades para coordinar acciones entre áreas clave. Para futuras implementaciones, resulta indispensable formalizar por escrito los procesos, asignar roles específicos y establecer cronogramas consensuados que permitan una gestión ordenada, eficiente y sostenible.

Comentarios ejecutivo responsable y/o área de negocio

Esta operación se estructuró bajo el marco de la Línea de Crédito contingente Regional para Eventos Extremos del Clima, Sismos, Accidentes Contaminantes y Epidemias en la Región. La operación permitió a CAF ejercer de manera ágil y oportuna su rol anticíclico como Banco de Desarrollo, mediante apoyo presupuestario al Estado argentino para reforzar las capacidades de las provincias en la implementación de políticas de prevención, protección y atención de la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19.

En tal sentido, bien sea a través de la provisión directa de recursos financieros y/o del reconocimiento de gastos e inversiones, la presente operación permitió generar condiciones que garantizaran el cumplimiento efectivo de las medidas de aislamiento social, fortalecer las capacidades del sistema sanitario para la atención de la emergencia, implementar medidas de protección de los grupos en riesgo y, difundir soluciones y buenas prácticas a ser utilizadas por las jurisdicciones provinciales. Bajo el alcance de acciones amplias que fueron desde actividades de acondicionamiento de infraestructura de centros de emergencia, hasta la adquisición de tecnología y equipamiento informático y de seguridad para el cumplimiento efectivo de las medidas de aislamiento, el fin último del Programa fue el de reducir el riesgo y mitigar el impacto de la emergencia sanitaria que se presentó en aquel momento.



Anexo

A.1. Abreviaturas y acrónimos

Siglas	Descripción
CAF	Corporación Andina de Fomento
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
IMAS	Instituto Misionero de Agua y Saneamiento
MPFIPS	Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
PIB	Producto Interno Bruto
PPI	Proyecto y Programa de Inversión
UCPyPFE	Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo
UCAP	Unidad Central de Administración de Programas



A.2. Anexo METODOLÓGICO

Cada operación se evalúa a partir de un instrumento constituido por un conjunto de 20 preguntas que abordan las siguientes cuatro dimensiones: pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad esperada.

Pertinencia: evalúa el grado en que el diseño de la operación responde a las necesidades de la población objetivo, la claridad de sus objetivos y actividades, y la coherencia entre las actividades y los objetivos planteados bajo una lógica causal.

Efectividad: valora el grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus actividades, objetivos y resultados. Adicionalmente, valora distintos aspectos que pudieron haber afectado la ejecución de la operación.

Eficiencia: evalúa en qué medida los productos logrados cumplieron con los plazos y los costos establecidos durante el diseño de la operación.

Sostenibilidad esperada: valora en qué medida están dadas las condiciones para los resultados alcanzados se mantengan en el tiempo.

Para cada pregunta, se asigna un puntaje en una escala del 1 al 4. El puntaje final para cada ámbito de evaluación se calcula a partir de un promedio simple de los puntajes de las preguntas que conforman cada criterio, de modo que el puntaje final de la operación se calcula a partir de un promedio simple del puntaje de cada criterio. En la Tabla A1 se describen los rangos de evaluación y las categorías de valoración, que aplican para cada criterio y para la operación en su conjunto.

Tabla A1. Escala de Valoración

Límite inferior	Límite superior	Valoración
1	2	Baja
2,01	3	Media
3,01	3,59	Alta
3,6	4	Muy alta

Las dimensiones de evaluación y la metodología están alineados a los [criterios para una mejor evaluación establecidos por la OCDE](#) y los [Estándares de Buenas Prácticas para la Evaluación de Operaciones del Sector Público](#) del Evaluation Cooperation Group (ECG). Para más información sobre la metodología y otras evaluaciones, consultar [Gestión de Impacto \(caf.com\)](#).



PROGRAMA DE ACCESO
A LA INFORMACIÓN
Y TRANSPARENCIA
INSTITUCIONAL



EXPOST

Programa Apoyo a la Asistencia Provincial en la Emergencia

Agosto, 2025