

# Ministerio de Jefatura de Gabinete

## SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA EL DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN Y MONITOREO OPERATIVO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DEL PLAN DE GOBIERNO PROVINCIAL – MECANISMO COFEFUP 2022

MÓDULO II: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL MONITOREO DE LA GESTIÓN



SUB SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA – ABRIL 2023

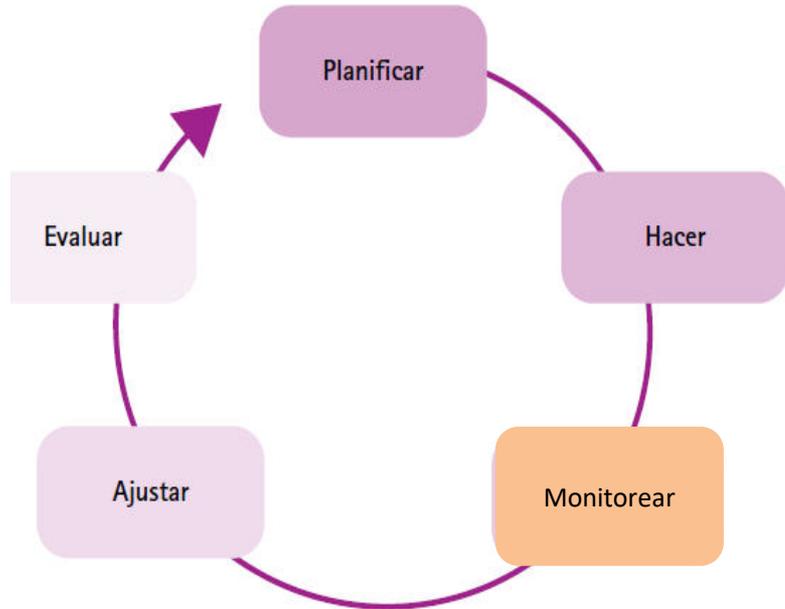
INGENIERO FORESTAL GUILLERMO R. FASSI

**MÓDULO I:**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y  
EL MONITOREO DE LA GESTIÓN**



# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL MONITOREO DE LA GESTIÓN

## COMPONENTES DE UN CICLO DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA POLÍTICA PÚBLICA



### LA LÓGICA DE LO QUE SE PRETENDE Y LA IMPLICANCIA DE LOS TÉRMINOS

**PLANIFICAR:** definir QUÉ HACER, PORQUÉ y PARA QUÉ? (programas – actividades - plan de acción)

**HACER:** proceso operativo que define CÓMO llevar a cabo las acciones de los programas de gobierno.

**MONITOREAR:** proceso continuo de recopilación sistemática de datos (indicadores), de los componentes de la cadena de valor público de los programas que componen el plan de gobierno.

**AJUSTAR:** proceso de cambio del plan de acción establecido para un programa, como consecuencia de los resultados medidos durante el proceso operativo.

**EVALUAR:** mecanismo que permite cualificar el alcance logrado en la implementación de un programa, a partir de la obtención de los productos, y la medición de los efectos e impactos generados.

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL MONITOREO DE LA GESTIÓN

LOS 3 PILARES QUE SUSTENTAN EL OBJETO DE TODO PROCESO DE PLANIFICACIÓN, LA DEFINICIÓN SOBRE QUÉ HACER, PORQUÉ Y PARA QUÉ?

A

UN CONJUNTO DE LEYES, REGLAMENTOS, ACUERDOS Y DISPOSICIONES (Constitución Provincial, Normas y Acuerdos Internacionales, Matriz Legal)

B

EL ESTABLECIMIENTO DE MISIONES Y FUNCIONES DE CADA COMPONENTE DE LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN EN ARMONIA CON EL MARCO LEGAL (Estructura Orgánica de la Organización, Acuerdos y Alianzas Estratégicas)

C

UN RELEVAMIENTO, CARACTERIZACIÓN Y REGISTRO DEL DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN SOBRE LOS ASPECTOS SOCIALES, NATURALES, AMBIENTALES Y FÍSICOS BAJO JURISDICCIÓN DEL ESTADO (relevamiento de datos -de la oferta y la demanda- y generación de sistemas de información, consulta a actores sociales intra y extra jurisdicción, establecimiento de esquemas de participación. Análisis intra organización FODA)

ANÁLISIS INTEGRAL

DISEÑO DE UNA  
PLANIFICACION

Política de  
Gestión »

PLAN DE GOBIERNO

NIVELES DE PLANIFICACIÓN

PLAN

PROGRAMA

PROYECTO

ACTIVIDADES Y TAREAS

PLAN DE ACCIÓN

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL MONITOREO DE LA GESTIÓN

## LÓGICA DE SU ESTRUCTURACIÓN

Encuadrar las acciones del Estado en el marco lógico del Modelo de Calidad Estatal (CoFeFuP 2022) impone consolidar una nueva cultura basada en prácticas y procedimientos que alienten “el uso de la información por sobre el desempeño de las personas e instituciones, y cómo elemento referente del valor público”.

Esto implica que todos los componentes del “Ciclo de Gestión” para abordar la implementación de una Política Pública, se soportan en “algún tipo de información, que muchas veces existe, pero muchas otras veces NO y debemos generarla”.

Si bien nos concentraremos en el diseño y uso de herramientas para el Monitoreo de la Gestión de los Programas que componen el Plan del Gobierno, resulta necesario repasar a qué nos referimos cuando hablamos de “información”, en cuáles aspectos o componentes del diseño aplica y de este modo ayudar a clarificar sobre la orientación de su búsqueda.

Sin información de “todos los componentes que constituyen y definen un Plan de Acción”, NO RESULTA POSIBLE SOSTENER ARGUMENTO ALGUNO QUE JUSTIFIQUE QUÉ SE HACE, PORQUÉ Y PARA QUÉ.

Debe tenerse muy presente que toda Gestión de Gobierno para resistir una crítica favorable, necesita contar “con resultados basados en información”; lo que se traduce en un objetivo específico de todo Sistema de Monitoreo. (Gestión por Resultados y Sistema de Información)

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL MONITOREO DE LA GESTIÓN

## LÓGICA DE SU ESTRUCTURACIÓN

El Monitoreo y la Evaluación son piezas claves de la gerencia pública porque **permiten identificar si las estrategias y acciones que se están realizando se encaminan a alcanzar las metas y objetivos trazados** por una institución o el gobierno.

Los resultados a los que se arribe serán la base para la toma de decisión que deba adoptarse **para corregir el rumbo de la gestión, la que en simultáneo esta expuesta a los procesos de cambio del conjunto de circunstancias en que se envuelve un gobierno y la sociedad toda.**

**Se puede definir una síntesis de los principales elementos** que se deben considerar, al momento de planificar un mecanismo de monitoreo de las acciones del gobierno. **Para ello es necesario definir algunos conceptos que resultan claves para entender la lógica del proceso:**

Es un **proceso continuo (1)** por el que las partes interesadas utilizan la **recopilación sistemática de datos sobre indicadores (2)** determinados para **medir los avances (3)** que se han hecho para alcanzar las **metas y objetivos. (4)**. Nos ilustra sobre si estamos emprendiendo las acciones que dijimos que haríamos y avanzando para lograr los resultados que dijimos que queríamos alcanzar; **(5)** y a su vez nos permite acreditar la percepción ciudadana y su participación en los procesos decisorios. **(6)**

Todas estas características **(6)** están basadas en información que se releva o se construye y se registra.

# LA INFORMACIÓN EN EL MONITOREO

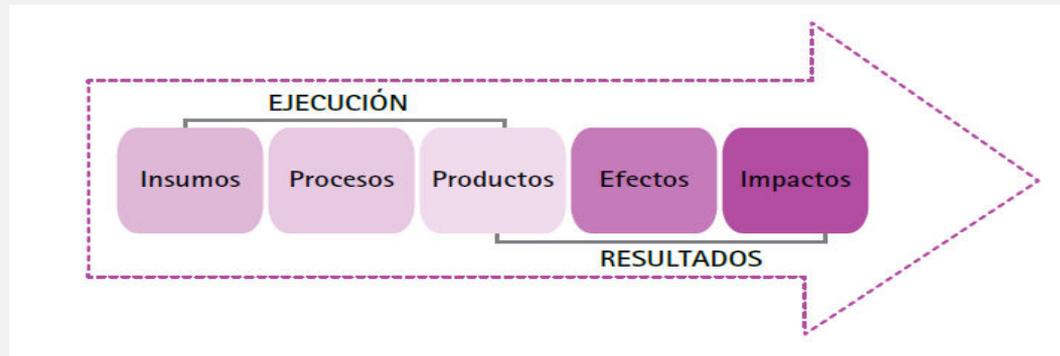
## GRUPOS DE INFORMACIÓN REQUERIDOS

Resulta clave identificar los 3 **GRUPOS DE DATOS** que intervienen en el proceso de planificación y monitoreo:

El **PRIMER PAQUETE DE DATOS NECESARIOS** se refiere al **ÁMBITO o CAMPO DE ACTUACIÓN** de los programas y proyectos. Esto incluye desde la matriz legal que aplica de manera directa a la identidad del programa, como así también a los componentes del escenario físico, natural, ambiental y social involucrados en ese ámbito de implementación.

El **SEGUNDO PAQUETE DE DATOS** es aquel que refiere a **LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**, o sea aquellos en que “encuadran los objetivos estratégicos donde se involucran los **EJES de GESTIÓN y los ODS**”.

El **TERCER PAQUETE DE DATOS** refiere a los componentes de la **CADENA DE VALOR PÚBLICO**, o cadena de resultados, y es allí donde se concentra el **PROCESO DE MONITOREO**, que se realiza mediante una **recopilación sistemática de datos sobre la marcha operativa y sobre los componentes de la cadena de valor**.



# LA INFORMACIÓN EN EL MONITOREO

## COMPONENTES DE PROGRAMAS O PROYECTOS – CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR PÚBLICO

Categoría	Indicador
Insumos	Número de profesores
	Número de aulas
Procesos	Días de clase al año
	Horas efectivas de clase dictadas diariamente
Productos	Alumnos matriculados
	Alumnos promovidos
Efectos	Porcentaje de estudiantes de doceavo grado que obtienen por lo menos 7/10 en las pruebas estandarizadas de aprendizaje.
Impactos	Porcentaje de egresados que consiguen empleos en el sector formal de la economía.

# LA INFORMACIÓN EN EL MONITOREO

## INDICADORES INFORMACIÓN A CERCA DE DATOS EN GENERAL O SOBRE LA GESTIÓN OPERATIVA

Refieren a la medida de un parámetro revelador que caracteriza a una variable o aspecto de interés sobre una información requerida, en el marco de los programas y proyectos implementados. (Indicadores de Gestión)

### UTILIDAD



Tienen como condición ser cuantificables a través del tiempo, y de ese modo comparables.

La medición reiterada permite visualizar la evolución del aspecto de interés; como así también de la gestión operativa en el alcance de las metas y cumplimiento de objetivos.



*«lo que no se mide  
...no se puede mejorar»*

## LA INFORMACIÓN EN EL MONITOREO

### INDICADORES: INFORMACIÓN A CERCA DE DATOS EN GENERAL O SOBRE LA GESTIÓN OPERATIVA

Tipo de fuente	Fuente	Ejemplo de indicador
Registros administrativos	Registros del Ministerio de Salud	Tasa de mortalidad infantil
	Registros del Ministerio de Educación	Tasa de promoción escolar
Encuestas periódicas	Encuesta de empleo y subempleo	Tasa de desempleo
	Encuesta de condiciones de vida	Porcentaje de pobreza
Instrumentos específicos	Encuesta de opinión ciudadana	Porcentaje de ciudadanos que consideran muy buena la gestión municipal

# LA INFORMACIÓN EN EL MONITOREO

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

EL DESEMPEÑO (DE UNA ORGANIZACIÓN) ES UNA VALORACIÓN BASADA EN LA GENERACIÓN DE EVIDENCIAS OBJETIVAS, SOBRE EL CONJUNTO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS QUE SE LLEVAN ADELANTE.

### UTILIDAD



Analizar el funcionamiento de la organización en relación con el cumplimiento de sus objetivos y metas, (Unidad Ejecutora/Programas; Unidad de Dependencia/Planes) (Calidad Estatal)

Evaluar sistemáticamente el proceso de utilización de los recursos programados, permitiendo analizar parámetros como economía, eficiencia y eficacia de su utilización.

Permitir establecer planos de comparación con el conjunto de los lineamientos y normativas comprometidas y la percepción de los usuarios.



*«lo que no se mide  
...no se puede mejorar»*

# LA INFORMACIÓN EN EL MONITOREO

## RESUMEN DE FORMATOS UTILIZADOS

**DATOS:** Es una información específica sobre un aspecto que compone el ámbito de implementación de las acciones, o también referido a las propias acciones; sin vincularse a un patrón de referencia. Pueden presentarse de modo independiente o bajo formato estadístico. También aquí pueden aparecer referencia sobre condiciones externas a las acciones operativas.

**INDICADORES:** Son datos que se organizan en forma de variables cuantitativas o cualitativas, mediante las cuales se puede medir los logros alcanzados. Se incluye aquí la información “externa” utilizada como referencia para alinear los programas. Cuando cualifican al programa o proyecto, a partir de los resultados alcanzados en relación con las metas programadas, se denominan **“INDICADORES DE DESEMPEÑO”**, y estos son:

**EFICACIA:** Mide el “nivel de resultado alcanzado respecto a lo planeado, e ilustra sobre el nivel de impacto generado respecto a lo esperado”.

**EFICIENCIA:** Mide “el rendimiento en la implementación de los recursos utilizados en el programa, y la cantidad de tareas desarrolladas para alcanzar los productos planteados”.

**ECONOMÍA:** Indica sobre valores monetarios que cuantifican cantidad de recursos utilizados para obtener los productos. Es un parámetro de referencia con el plano presupuestario.

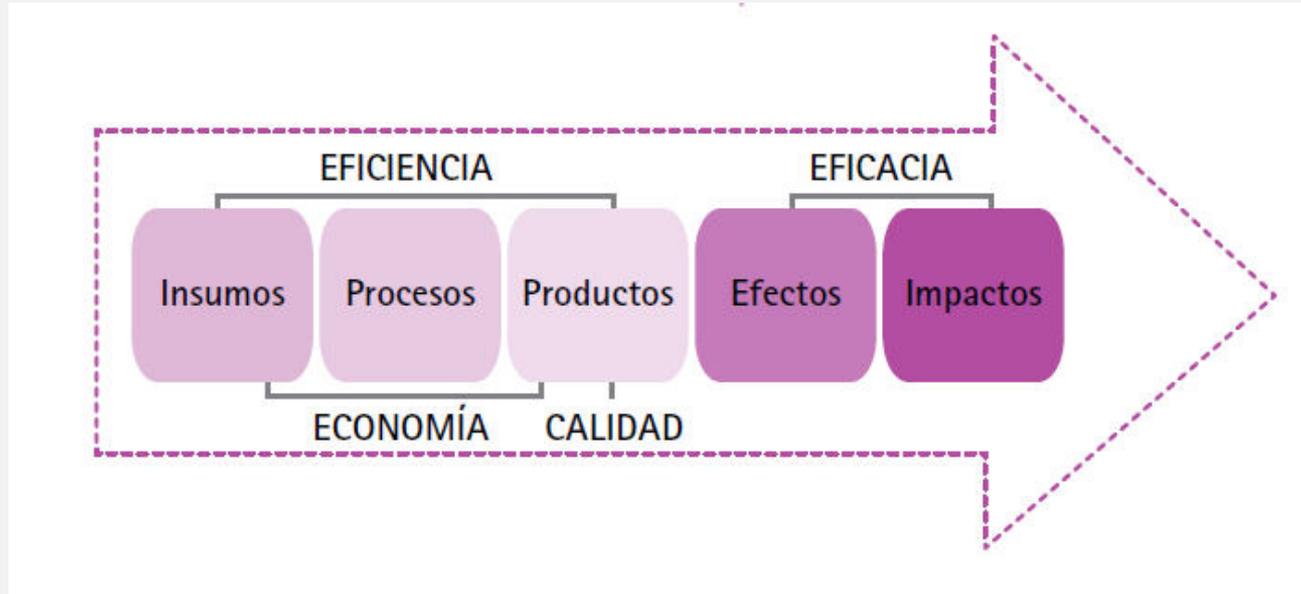
**CALIDAD:** Refiere a una calificación de los resultados alcanzados en relación con la percepción de los usuarios de los productos o en relación sobre el impacto generado.

**EL ESTABLECIMIENTO DE ESTAS MEDICIONES REQUIERE DEL CONOCIMIENTO DE REFERENCIAS DE BASE (OBJETIVOS, METAS, PRESUPUESTOS, EXPECTATIVAS MEDIBLES, INDICADORES DE ACEPTACIÓN Y UMBRALES DE TOLERANCIA, ETC.)**

# LA INFORMACIÓN EN EL MONITOREO

## FORMATOS UTILIZADOS

### IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO



# LA INFORMACIÓN EN EL MONITOREO

## FORMATOS UTILIZADOS

Dimensiones del desempeño	Definición	Ejemplo
Eficacia	Grado de cumplimiento de los objetivos (efectos e impacto).	Tasa de mortalidad materna. Tasa de desnutrición de niños de entre 0 y 3 años.
Eficiencia	Relación entre los insumos y los productos.	Pacientes atendidos por médico al día. Costo promedio de inmunización por niño.
Economía	Ausencia de desperdicio en la obtención de un resultado.	% de atrasos en el pago a proveedores de salud. Porcentaje de recuperación del costo de los servicios de salud.
Calidad	Calidad de los bienes y servicios producidos.	% usuarios satisfechos con el servicio. % de partos que cumplieron con las normas de calidad.

# ESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y LOS PLANES DE GOBIERNO

## PLAN DE GOBIERNO

CÓMO

BÁSICAMENTE SE ESTRUCTURA A TRAVÉS DE:

OBLIGACIONES - Legales y funcionales

MANEJO DE DATOS - Relevamiento y desarrollo de sistemas inter operativos

GENERACIÓN DE DIAGNÓSTICOS - Caracterización relevante de las obligaciones a atender

DISEÑO DE PLANES/PROGRAMAS/PROYECTOS - Propuesta de soluciones a problemas y necesidades presentes

ORGANIZAR UNIDADES OPERATIVAS - Estructura Orgánica y Presupuestaria

ACTIVIDAD OPERATIVA - Ejecutar acciones

MONITOREAR y AJUSTAR - Seguimiento y Mejora continua

EVALUAR y COMUNICAR - Medir resultados y visualizarlos

## DEFINICIÓN: EJES DE GESTIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PLANES SECTORIALES (UNIDADES DE DEPENDENCIA) - PROGRAMAS (UNIDADES EJECUTORAS)

ACTIVIDADES / ACCIONES

OBJETIVOS Y METAS

IMPACTOS Y EVALUACIÓN

RECURSOS

PRODUCTOS Y RESULTADOS

INDICADORES DE DESEMPEÑO  
(y otras indicadores específicos)



CONFORMIDAD O SATISFACCIÓN



INCONFORMIDAD O INSATISFACCIÓN

EFICACIA  
EFICIENCIA  
ECONOMÍA  
CALIDAD

## MODELO DE CALIDAD DEL ESTADO

(GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO - PARTICIPACIÓN CIUDADANA - TRANSPARENCIA)

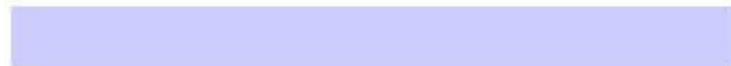
# ESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y LOS PLANES DE GOBIERNO

## ENCUADRE DEL MONITOREO: EL PLAN DE ACCIÓN ANUAL (RECURSOS Y TIEMPO)

HORIZONTE



Planes de largo plazo  
Horizonte: 10 años  
Ciclo: 10 años



Planes de mediano plazo  
Horizonte: 5 años  
Ciclo: 5 años



Planes de corto plazo  
Horizonte: 1 año  
Ciclo: 1 año



Año 1 Año 2 Año 3 Año 4 Año 5 Año 6 Año 7 Año 8 Año 9 Año 10

PRESUPUESTO ANUAL: EJE DE REFERENCIA



Exponer de forma detallada las acciones tácticas concretas que nos permitan alcanzar los objetivos planteados en un plazo determinado:

1 AÑO

- **Acción concreta:** nuevo envase, promoción, externalización de un servicio, nueva página web, eliminación de un producto...
- **Descripción** de la acción y las tareas asignadas.
- **Objetivos de la acción** y **resultados** esperados.
- **Departamento** que lo llevará a cabo.
- **Responsable** de la acción.
- **Personal necesario** y grado de responsabilidad.
- **Recursos** destinados.
- **Presupuesto asignado.**
- **Calendario** establecido.

# DISEÑO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL CONTROL DE GESTIÓN

## REFERENCIA PARA EL DISEÑO DE LA PLANIFICACION Y EL MONITOREO

### 1- PLAN DE GOBIERNO

**LINEAMIENTOS:** DEFINICIONES DEL GOBERNADOR – GABINETE DE MINISTROS o CENTRO DE GOBIERNO HORIZONTE DE LARGO PLAZO Y GESTIÓN TEMPORAL DE 4 AÑOS O MÁS. EJES DE GOBIERNO; ODS (OBJETIVOS ESTRATÉGICOS).

**REFERENCIAS:** MARCO CONSTITUCIONAL NACIONAL Y PROVINCIAL (POLÍTICAS PÚBLICAS); DEMANDAS SOCIALES; RECURSOS ECONÓMICOS.

**PRODUCTO:** PLAN DE GOBIERNO DE MEDIANO PLAZO Y ACTUALIZACIÓN ANUAL. CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN. INTEGRADO, PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y GESTIÓN TRANSPARENTE.

**INFORMACIÓN GENERADA:** EVALUACIONES ANUALES INTEGRADOS. (POR EJES Y ODS)

### 2- PLANES SECTORIALES

**LINEAMIENTOS:** DISEÑO SECRETARIOS – SUBSECRETARIOS – DIRECTORES GENERALES – ENCUADRE DEL HORIZONTE DE CORTO Y MEDIANO PLAZO (PLANES SECTORIALES INTERANUAL) . TOMA DE PLAN DE GOBIERNO.

**REFERENCIAS:** CONSTITUCIÓN PROVINCIAL (POLÍTICAS PÚBLICAS); ODS; EJES DE GOBIERNO; LÍNEA BASE; DEMANDAS SOCIALES; PARTICIPACIÓN CIUDADANA. OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO. PROGRAMAS DE FINANCIACIÓN Y RECURSOS ECONÓMICOS POR UNIDADES DE EJECUTORAS. PLANES SIMILARES DE OTROS DISTRITOS O BAJO LINEAMIENTO NACIONAL O INTERNACIONAL.

**PRODUCTO:** ESTRUCTURA ORGÁNICA MISIONES & FUNCIONES; PLANES ANUALES E INTERNAUALES; CORTO Y MEDIANO PLAZO. ACTUALIZACIÓN ANUAL.

**INFORMACIÓN GENERADA:** MONITOREOS, REVISIÓN TEMPORAL Y MEJORAS; EVALUACIONES ANUALES POR POLÍTICA PÚBLICA Y ODS.

# DISEÑO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL CONTROL DE GESTIÓN

## REFERENCIA PARA EL DISEÑO DE LA PLANIFICACION Y EL MONITOREO

### 3- PROGRAMAS Y PROYECTOS

**LINEAMIENTOS:** DISEÑO DIRECTORES GENERALES - APROBACIÓN SECRETARIO - ENCUADRE CON PROGRAMAS o INDEPENDIENTE. HORIZONTE CORTO PLAZO - PLANES DE ACCIÓN DE 1 AÑO - PRESUPUESTO ANUAL.

**REFERENCIAS:** PROVIENEN DE PLANES SECTORIALES; PLANES Y PROGRAMAS ANTECEDENTES; RELACIONES CON ALIANZAS ESTRATÉGICAS; DIVERSIDAD SOBRE INFORMACIÓN TERRITORIAL, Y RELACIONES SOCIALES, LOGÍSTICA TERRITORIAL. OBJETIVOS Y METAS ANUALES. UMBRALES DE TOLERANCIA Y FACTORES DE CAMBIO.

**PRODUCTO:** PRODUCTOS DE RESULTADO. PLANES DE ACCIÓN ANUAL E INTERNAUALES; METAS DE CORTO Y MEDIANO PLAZO. ACTUALIZACIÓN ANUAL. CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR PÚBLICO.

**INFORMACIÓN GENERADA:** MONITOREOS MENSUALES, REVISIÓN TEMPORAL Y MEJORAS CONTÍNUAS; EVALUACIONES ANUALES POR POLÍTICA PÚBLICA Y ODS (RESULTADOS E IMPACTOS). SERIE DE DATOS ESTADÍSTICOS - INDICADORES DE DESEMPEÑO (EFICACIA-EFICIENCIA-ECONOMÍA-CALIDAD); NIVEL DE SATISFACCIÓN.

### 4- ACTIVIDADES

**LINEAMIENTOS:** DISEÑO DIRECTOR / COORDINADOR / JEFES DEPARTAMENTO - ENCUADRE CON PROGRAMAS Y PROYECTOS. LISTADO DE ACCIONES POR PROYECTO PARA CADA PLAN DE ACCIÓN ANUAL.

**REFERENCIAS:** IDENTIFICACIÓN DEL ESPACIO TERRITORIAL DE APLICACIÓN E IMPACTO. RECONOCIMIENTO Y MEDICIÓN DEL UNIVERSO SOCIAL DE ACCIÓN DIRECTA Y AMPLIADA (IDENTIFICACIÓN DE PARTES INTERESADAS). VINCULACIÓN CON OTRAS ÁREAS DEL ESTADO. INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN INTRA ESTADO. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS. (MATERIALES, PERSONAL Y LOGÍSTICA NECESARIA) CRONOGRAMA EN TIEMPO. GESTIONES ADMINISTRATIVAS - HOJA DE RUTA.

**PRODUCTO:** PRODUCTOS DE RESULTADO. RELEVAMIENTO CONSTANTE DE INFORMACIÓN. ACCIONES OPERATIVAS EN TERRENO

**INFORMACIÓN GENERADA:** MONITOREOS MENSUALES, REVISIÓN Y AJUSTE PERMANENTE.

## ANEXOS:

[220701 Guia para el diseno de evaluacion de politicas publicas SSFI-MJGNac](#)

[220501 Los usos de los indicadores en la gestion publica SSFI-MJGNac](#)

[220119 SISTEMA INDICADORES ECONOMICOS Y SOCIALES-FAC CS ECON-UNMDP](#)

[220119 Indicadores de gestión presupuestaria-Gob Prov BsAs-2014](#)

[211201 Guia de planificacion y seguimiento de gestion de politicas publicas SSFI-MJGNac](#)

[210812 Formulación de Cadenas de Valor- Maggi.1](#)

[171127 MANUAL PARA EL DISENO Y CONTRUCCION DE INDICADORES](#)



FIN

